



CONCOURS 2010  
PROMOTION  
DE L'ETHIQUE  
PROFESSIONNELLE  
ROTARY - CGE  
CONFERENCE  
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »  
District 1740

DIPLOME  
Concours National  
Remis le 26 mai à  
l'UNESCO

« L'éthique professionnelle : une affaire d'individus »



**Christophe BORNARD**

Angle d'approche du sujet :

Nous nous intéresserons dans un premier temps à l'éthique dans son contexte le plus connu (la bioéthique) avant de réfléchir à la place de l'éthique dans des faits d'actualités socio-économiques récents. Nous discuterons enfin de la question du rôle de l'individu et plus précisément du décideur dans l'éthique professionnelle.

Résumé :

L'éthique est un concept qui cherche à établir des préceptes dans des cas où le jugement moral ne peut être appliqué de façon péremptoire et où il y a relativité du précepte en fonction de la population ciblée par ce précepte. Ainsi les lois sur la bioéthique et le recours à la peine de mort ne sont pas des constantes valables dans le monde entier.

L'exemple de la fermeture possible de la raffinerie du groupe Total de Dunkerque nous permet de réfléchir sur l'intérêt de l'éthique dans les décisions de type économique et notamment sur l'absence de jugement éthique lorsqu'une entreprise choisit de fermer un site malgré de grands bénéfices. Le second exemple traite, lui, de l'obligation morale et éthique des entreprises vis-à-vis des collectivités qui ont subventionné une entreprise. Ces exemples conduisent à l'idée suivant laquelle l'éthique est absente des choix économiques mais que l'individu assure une éthique en fonction de « comment » il applique des décisions motivées par l'intérêt économique.

C'est donc l'individu qui doit réfléchir dans l'entreprise pour agir dans le respect de la dignité de l'Homme et le respect de ses collaborateurs. Nous verrons qu'il peut être compliqué de choisir entre l'éthique et son intérêt personnel dans le contexte d'actions illégales menées par ses supérieurs hiérarchiques.

Sources :

- Journal « Libération » :  
<http://www.liberation.fr/economie/0101620094-greve-massive-dans-les-raffineries-total>
- Journal « Les échos » : [http://www.lesechos.fr/depeches/france/afp\\_00230898-raffinerie-total-dunkerque--des-salaries-occupent-les-locaux-de-la-direction.htm](http://www.lesechos.fr/depeches/france/afp_00230898-raffinerie-total-dunkerque--des-salaries-occupent-les-locaux-de-la-direction.htm)
- Journal « Les échos » :  
[http://www.lesechos.fr/depeches/politique/afp\\_00222027.htm?xtor=RSS-2094](http://www.lesechos.fr/depeches/politique/afp_00222027.htm?xtor=RSS-2094)
- Livre :  
Le capitalisme est-il moral ?, André Comte-Sponville

L'éthique est un concept très employé depuis maintenant une vingtaine d'années. Ce concept ne semble pourtant pas différent de la morale ou de la déontologie. Tout comme ces deux autres concepts, l'éthique est un savoir que l'on ne développe pas dans des manuels. La morale est très ancienne et on peut supposer qu'elle a existé dès lors que les hommes se sont regroupés en société. La déontologie voit dans le serment d'Hippocrate un premier écrit qui fixe un certain nombre de préceptes. On peut considérer l'éthique comme plus subtile que la morale ou la déontologie puisqu'elle ne cherche pas à distinguer ce qui est bien et mal en imposant un certain nombre de normes. En effet, la morale et la déontologie ont ce caractère absolu qui fait qu'on peut juger suivant des lois ou des normes des agissements donnés. L'éthique cherche à établir un ensemble de préceptes qui permettent d'assurer la vie de groupes d'êtres humains dans un cadre où, selon leur jugement, ils vivront conformément à leurs aspirations et sans culpabilité pour leurs actes. Il s'agit donc d'un procédé relatif puisque les préceptes éthiques varient d'une population à l'autre.

La bioéthique est l'un des domaines de l'éthique dont on parle le plus dans les médias. En effet, la bioéthique pose des problèmes où il est rarement possible de juger de façon péremptoire que telle pratique doit être interdite ou telle autre légalisée. Le clonage animal qui renvoie au possible clonage humain, l'utilisation des cellules d'embryon, les thérapies visant à modifier l'ADN dans le but de guérir ont suscité de nombreuses interrogations pour les conseils d'éthique puisque ces pratiques risquent d'atteindre l'intégrité de l'humanité. L'avortement est également un sujet où l'éthique intervient du fait de la question posée par le statut de l'embryon : s'agit-il d'un meurtre ou d'un droit important donné aux femmes ? Les conseils d'éthique cherchent à établir une réponse qui leur paraît être la meilleure pour la population sur laquelle ils sont compétents, et c'est pourquoi, il est tout à fait normal de voir des dispositions différentes entre les différentes populations du monde lorsqu'il s'agit de questions éthiques. La bioéthique a donc un rôle complexe à jouer au sein des populations. Ces populations sont d'autant plus touchées qu'il s'agit dans les cas cités de toucher à l'origine de la vie ou de risquer de modifier les caractéristiques intrinsèques de l'espèce humaine, tout cela dans le but d'améliorer les conditions de vie des êtres humains. . La peine de mort est un autre sujet fondamental qui touche cette fois le droit de donner la mort à un individu pour ses crimes. Comme on peut l'observer à travers le monde, les populations se regroupent en Etats afin de se donner un cadre juridique et collectif dans lequel un courant de pensée ou un sentiment d'appartenance au groupe permet à tous ses individus de respecter des règles communes. Ainsi, il n'est pas anormal de voir que la peine de mort est autorisée dans certains Etats du monde et pas dans d'autres bien que tous les Etats aient délégué l'exercice de la violence légitime à des institutions qui représentent le pouvoir judiciaire. La bioéthique n'est cependant qu'une des facettes de l'éthique et c'est pourquoi nous allons maintenant aborder la question éthique dans d'autres domaines, notamment à propos d'économie.

Il est nécessaire de préciser que nous situons notre réflexion dans le contexte d'aujourd'hui où une économie de marché basée sur la liberté d'entreprendre et sur le libre échange au niveau planétaire fait un large consensus au sein des Nations. Le moteur du marché est la recherche du profit pour tous les agents économiques. Des actionnaires investissent des capitaux dans une entreprise afin de voir leurs capitaux augmentés à court terme grâce aux profits générés par l'activité de l'entreprise. Ce sont les capitaux des actionnaires, conjugués à la force de travail des employés, qui permettent à l'entreprise de fonctionner. Les Etats apportent quant à eux un cadre juridique à l'activité des entreprises. De plus, ils favorisent le développement de l'activité économique en mettant des moyens à la disposition des agents économiques tels que infrastructures, éducation, formation, recherche, lesquels sont financés par les impôts et taxes que lui verseront les acteurs économiques. Il est à noter que l'intervention de l'Etat dans l'économie est plus ou moins importante selon les pays mais l'Etat n'a pas vocation à subventionner les entreprises pour garantir leur pérennité. Par ailleurs,

le protectionnisme n'a pas sa place dans l'économie de marché puisqu'il fausse le jeu de concurrence.

L'entreprise emploie et paye des salariés contre un travail qui augmente la valeur de produits achetés par l'entreprise et qu'elle revend pour une quantité supérieure d'argent. Pour assurer sa survie, elle doit anticiper les besoins de ses clients et les agissements de la concurrence afin de prendre des parts de marché qui lui garantissent un profit important et donc sa pérennité. Elle a une influence parfois considérable sur le marché de l'emploi de la zone où elle est implantée. Les collectivités sont d'autres acteurs dans l'environnement de l'entreprise qui en perçoivent des taxes mais aussi parfois subventionnent certaines activités. Les clients et les fournisseurs sont également des acteurs liés à des degrés divers aux entreprises. Notre vision de l'entreprise doit intégrer la totalité de ces acteurs.

L'actualité récente nous apporte de nombreuses questions qui sont susceptibles de toucher à l'éthique dans des contextes sociaux particuliers depuis déjà plus d'un an et demi. Par exemple, la fermeture de la raffinerie de Dunkerque, annoncée par le groupe Total, a suscité de vives réactions de la part des salariés qui s'estiment trahis. Ces derniers ont donc utilisé leur droit de grève pour faire pression sur la direction. Le groupe Total justifie la fermeture du site de Dunkerque par une «baisse structurelle et durable de la consommation de produits pétroliers» expliquant, par ailleurs, qu'à long terme, d'autres raffineries devront être fermées en Europe. A ces arguments sont opposés par le ministre de l'Industrie, Christian Estrosi, les résultats du groupe Total qui culminent à 8 milliards d'euros de bénéfices. Dans ces conditions qui semblent garantir la pérennité du groupe Total, le choix de fermer une raffinerie et de licencier ses 370 salariés pose un problème d'éthique : peut-on licencier des salariés alors que l'activité et les bénéfices dégagés sont importants ? Il s'agit d'une préoccupation sociale importante, en particulier depuis l'annonce de la crise économique. En effet, le problème sous-jacent et beaucoup plus général est le licenciement à des fins économiques qui se verrait justifié par la présence d'une crise économique. S'il est évident que de nombreuses entreprises ont dû licencier pour des raisons économiques dues à la crise, il est très probable que certaines ont invoqué cet argument pour justifier des choix économiques qui étaient déjà faits. Les décideurs des entreprises peuvent-ils licencier leurs salariés en utilisant la crise économique comme justification même si ce n'en est pas la raison ? L'exemple de Total montre que la question soulevée n'est pas si anodine mais la réponse dépend du décideur et de l'état de son entreprise. N'oublions pas que nos sociétés

ont adopté l'économie de marché et dans ce contexte, la raison d'être de l'entreprise est de générer des profits : sans profits, pas d'entreprises. Ainsi, paraît-il anormal d'un point de vue économique de se défaire d'une partie de son entreprise si cette partie n'est pas nécessaire aux bons résultats de l'entreprise ? Admettons que le bénéfice d'un groupe soit très important mais qu'un site de production en particulier soit, lui, déficitaire. Les décideurs du groupe ont un intérêt économique à fermer ce site de production qui n'est pas rentable bien qu'une rentabilité globale de l'entreprise existe. Cependant, la question humaine soulevée est différente car les salariés ne verront pas les choses sous le même angle. Les décideurs peuvent choisir de ne pas licencier les salariés pour éviter une vague de protestation telle que nous l'avons vue avec le groupe Total. A terme, le groupe accepterait un risque de voir diminuer ses bénéfices à cause d'un site de production qui risque d'être de plus en plus déficitaire. Mais comme nous l'avons dit, l'économie de marché impose la concurrence, souvent rude entre les entreprises. Une entreprise doit donc viser la productivité optimale et si ce n'est elle, ce sera son concurrent qui sera productif, remettant ainsi en cause la pérennité de l'entreprise et faisant prendre des risques de dépôt de bilan préjudiciable à tous les acteurs économiques de l'entreprise et de son environnement. Conserver un site de production déficitaire dès lors que toutes les possibilités de le rendre profitable ont été épuisées serait un acte anormal de gestion.

Les conclusions que nous pouvons tirer de cet exemple sont que si une partie de l'entreprise se porte mal, le groupe doit prendre une décision sur l'avenir de cette partie : soit il transforme le site pour le rendre à nouveau rentable, soit il s'en sépare. Le groupe ne peut pas prendre le risque de dégrader la rentabilité de l'ensemble et ainsi faire courir des risques sur la pérennité de l'ensemble. Cependant, la décision de fermer un site puis la mise en œuvre de cette décision peuvent se faire dans le respect des intérêts des acteurs de l'entreprise, et cela relève de l'éthique. En effet, si tous les salariés licenciés se voient proposer un reclassement dans un autre groupe ou dans un autre site de production, ou des formations leur permettant de trouver un autre travail, peut-on considérer que l'entreprise n'a pas agi suivant une éthique où l'intérêt de tous est sauvegardé ? L'entreprise conserve ses bons résultats, ce qui pérennise son activité et l'emploi de nombreux salariés qui en dépendent et, par ailleurs, les salariés licenciés se voient offrir une opportunité de changer de mode de vie sans risques majeurs pour eux. N'oublions cependant pas que dans notre économie de marché, on ne peut pas assister totalement les salariés licenciés mais leur donner les moyens nécessaires pour ne pas se laisser dominer par la situation est une réponse éthique à la situation.

Un autre cas d'actualité nous propose un dilemme d'éthique qui présente une problématique intéressante. Le groupe Renault souhaite délocaliser une partie de sa production dans des pays où la main d'œuvre est moins chère. Ce problème n'est pas récent mais ce cas précis a un intérêt tout particulier de par le versement de subventions massives de l'Etat français pour sauver son industrie automobile en lui prêtant près de 3 milliards d'euros : Renault a bénéficié de ce prêt. A l'annonce de la délocalisation d'une partie de la production hors de France et même hors zone UE, le gouvernement a demandé des explications au constructeur. Le cœur du problème peut se résumer ainsi : une entreprise percevant des aides des collectivités (sous formes de subventions par exemple) peut-elle persister dans une logique d'économie de marché où son intérêt économique va à l'encontre de l'intérêt des collectivités ? Il semble s'agir là d'un problème d'éthique puisque le groupe peut augmenter

ses bénéfices en délocalisant sa production mais alors, l'argent reçu des collectivités, c'est-à-dire des contribuables, ne sert plus l'intérêt de la collectivité : risque de licenciement, diminution des embauches, appauvrissement d'un bassin d'emplois. Les actionnaires qui ont amené des capitaux pour en tirer profit sont les propriétaires de l'entreprise : ils sont donc redevables aux collectivités qui les subventionnent. Mais l'intérêt économique de l'entreprise est de délocaliser sa production afin de pouvoir diminuer les coûts de revient et ainsi vendre ses produits à des prix concurrentiels, ce qui n'est pas possible sans délocaliser. La décision, qui se voudrait « éthique », consistant à ne pas délocaliser met donc en danger l'entreprise et la poussera à demander de nouvelles aides, ce qui serait donc préjudiciable à la collectivité puisque si les aides sont renouvelées, les contribuables paieraient à nouveau et si elles ne sont pas renouvelées, l'entreprise dans son ensemble serait fragilisée et serait peut-être amenée à réduire sa structure voire à déposer le bilan et si cela arrivait à agir de façon très négative sur les salariés licenciés sans possibilité de reclassement, sur l'Etat qui ne percevrait plus de recettes fiscales de cette entreprise, sur l'environnement local dont le chômage augmenterait, sur les clients qui risqueraient de voir augmenter les prix des produits vendus puisque la concurrence sera moindre, sur les fournisseurs pour qui un secteur de leur activité voire leur activité entière serait menacée...

En somme, quel que soit le choix, il existe un risque de nuire aux acteurs économiques liés à l'entreprise. Le choix économique s'impose donc en dépit de toute considération éthique.

L'entreprise et les agents économiques ne peuvent pas prendre en compte les considérations éthiques car pour le bien collectif des acteurs liés à l'entreprise, il est nécessaire de choisir suivant l'intérêt économique. Cependant, l'éthique n'est pas absente des décisions puisque, si elle ne motive pas les décisions d'un groupe, elle a un rôle important à jouer sur le « comment » ces décisions sont

appliquées. Il paraît donc plus réaliste de penser que c'est l'Etat, fournisseur du cadre juridique dans lequel évolue l'entreprise, qui régule l'éthique dans l'économie car seul le législateur peut imposer des préceptes de base visant à empêcher les pratiques qui paraissent contraires à l'éthique dans les marchés libéraux : licenciements abusifs par exemple... En respectant les lois et réglementations, les entreprises se conforment aux principes éthiques reconnus par la collectivité et traduits dans ses lois. Le non respect de la loi fait d'ailleurs courir à l'entreprise le risque d'être traduite en justice. L'éthique professionnelle n'est donc pas du ressort de l'entreprise mais de celui des individus, acteurs de l'entreprise. C'est donc aux individus qu'il convient de s'intéresser désormais et en particulier aux futurs décideurs, c'est-à-dire les cadres et les dirigeants.

Les cadres sont, par définition, des gens qui en encadrent d'autres dans leur travail. Ils ont donc une responsabilité vis-à-vis de ces personnes et il est essentiel de se référer à des principes et un code éthique qui leur est propre pour assumer leurs responsabilités. La question éthique prend toute son ampleur dans la façon de faire de chacun. Lorsqu'une équipe fonctionne mal, c'est au cadre de réagir, et la façon dont il va se comporter ne dépend que de lui. Il convient donc pour lui de traiter les gens avec respect et politesse malgré le rapport hiérarchique et surtout dans le respect de la dignité des personnes. C'est pourquoi, licencier des collaborateurs pour inspirer la crainte aux autres membres de l'équipe est le type même de pratique à proscrire. Le licenciement est un traumatisme important dans la vie d'une personne, c'est pourquoi, lorsqu'il est inévitable, il est essentiel de donner à la personne licenciée des moyens de se sortir rapidement de cette situation mais surtout de la traiter avec considération dans cette phase délicate. De même, le comportement souvent adopté vis-à-vis des syndicalistes qui consiste à leur refuser des promotions ou à bloquer leur avancement parce qu'ils représentent l'opposition au pouvoir en place est contraire à l'éthique : ces salariés contribuent non seulement au bon fonctionnement de l'entreprise comme n'importe quel autre salarié mais assurent également une fonction de représentation importante et ils doivent donc être traités comme les autres salariés. L'éthique doit donc être vue comme une règle de vie nécessaire à l'entente des différents salariés de l'entreprise. Elle est essentielle pour toute personne étant amenée à prendre des décisions et les appliquer au sein de l'entreprise.

Mais les considérations éthiques vont plus loin que ces simples problématiques de respect de l'autre. En effet, les personnes d'influence comme les cadres supérieurs ou les dirigeants sont amenées à émettre des jugements en leur âme et conscience où ils sont en conflit d'intérêt. Que faire si on cherche à inciter un cadre à pousser un de ses collègues à la faute afin de le licencier pour faute professionnelle ? Le cadre, au nom de l'éthique et de la morale, se doit de refuser la supercherie mais il est lié par un contrat de travail qui l'oblige à suivre les directives imposées par ses supérieurs. Le cadre doit-il donc, en refusant ces pratiques, démissionner ou affronter ses supérieurs ? De même, comment réagir lorsque l'entreprise essaye de frauder des clients, des fournisseurs ou l'Etat ? Des cas plus graves encore existent, ceux où sont mis en danger l'environnement ou la vie des clients. En effet, lorsqu'on sait que des études ont été truquées afin d'affirmer la non dangerosité d'un produit sur la santé des personnes et sur l'environnement ou lorsqu'on connaît des risques de défaillance pouvant créer des risques de sécurité pour les utilisateurs, quelle doit être la réaction du cadre ? Il semble impossible d'accepter de telles pratiques mais la position du cadre est ici très compliquée car ses principes personnels doivent le conduire à dénoncer ces pratiques aux personnes concernées mais son intérêt personnel consiste à ne rien dire pour sauvegarder son emploi. Le choix est difficile à prendre mais il est important de comprendre que l'intérêt collectif doit dépasser l'intérêt personnel et il convient donc de prendre le choix de dénoncer ces pratiques, même si cela contraint le cadre à prendre de grands risques. De nos jours, il est courant de voir que l'intérêt personnel prime sur l'intérêt collectif de par la généralisation des objectifs individuels qui fait perdre la vision globale de l'entreprise aux salariés. Ainsi, lorsqu'un bonus est accordé sur base d'intéressement aux résultats personnels (comme c'est le cas pour les traders), l'employé risque de

faire des actions contre-productives d'un point de vue collectif pour servir un intérêt personnel qui lui apportera un bonus plus important... Ce genre de dérive individualiste pose un sérieux problème en lien avec l'éthique professionnelle où l'employé se doit de privilégier l'intérêt supérieur de la collectivité puis celui de son entreprise et enfin son intérêt propre.

En conclusion, nous avons vu que l'éthique est un domaine connu du grand public lorsqu'il touche à nos fondamentaux mais il est plus mystérieux dans la vie courante. Si beaucoup de politiciens affirment aujourd'hui qu'il faut moraliser le capitalisme et par là moraliser le fonctionnement des entreprises, je leur opposerai la vision d'André Conte-Sponville pour qui le capitalisme est dissocié de la morale. L'entreprise choisit toujours sa survie dans un marché concurrentiel où les contraintes sont économiques. Chacun d'entre nous a cependant son libre-arbitre dans la manière d'exécuter les décisions prises à des fins économiques. Un employeur peut exiger de ses employés le respect en toutes circonstances des lois du pays où l'entreprise exerce son activité. Seul l'Etat, en la personne du législateur, lequel porte les aspirations de la population qui l'a élu, peut imposer aux entreprises la prise en compte d'une certaine éthique en leur interdisant par la loi des pratiques contraires à l'éthique. Par ailleurs, c'est l'individu, de par son libre-arbitre, qui est placé au cœur de la problématique de l'éthique professionnelle car c'est son jugement et sa façon d'appliquer les décisions économiques de l'entreprise qui intègrent une dimension éthique dans le fonctionnement de l'entreprise.