



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

« Prix Régional »  
District 1750

MENTION  
Concours National  
Remis le 26 mai à  
l'UNESCO

## Une vague d'éthique sur une mer économique



BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS DIJON PARIS  
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE DIJON

**Marie-Charlotte ALBEJANO**

A travers cet essai, nous nous sommes concentrés sur l'étude de notre rôle dans l'application de l'éthique au sein du monde professionnel, avec une certaine orientation vers les postes à responsabilité. En effet, au-delà des responsabilités économiques, techniques...il existe une responsabilité à dimension humaine. Et quand bien même elle paraît évidente pour certains, d'autres la mette de côté au profit...du profit et du pouvoir. Or cette responsabilité humaine, l'éthique y contribue.

Notre objectif est donc de dresser un exposé des dimensions concrètes à travers lesquelles peut se décliner l'éthique pour nous, vous, futurs responsables, peu importe votre secteur. C'est d'apporter un outil de réflexion à toute la communauté des étudiants qui seront un jour amenés à être des acteurs responsables. C'est mettre en évidence l'intérêt de l'éthique pour nous futurs salariés, futurs directeurs, futurs entrepreneurs...et peu importe notre rôle, il sera déterminant à notre échelle.

### Résumé :

Une approche théorique nous permettra d'entrer dans le vif du sujet et de poser les fondations. Puis nous ferons un rapide détour du côté de l'histoire de l'éthique pour en comprendre le pourquoi et montrer que celle-ci n'est pas une stratégie opportuniste. Enfin, nous nous emploierons à présenter les avantages de l'éthique et son rôle de levier. Malgré ces arguments, nous terminerons notre essai en soulevant que l'éthique en pratique est un réel défi, de par principalement les contraintes et pressions du monde professionnel lui-même.

### Bibliographie :

- Ferrel O., Johnston C., Marck W., Ferrel L.** (2007), "A framework for personal selling and sales management ethical decision making", *Journal of personal selling & sales management*, vol. 27, n°4, p.291 à 299.
- Lavatora L.** (2005), « Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial », *Cahier de recherche*.
- Lavatora L.** (2003), « Le management commercial : un facteur déterminant du climat éthique. Une étude exploratoire auprès des vendeurs industriels », *Actes de la Journée Transversale : Management des ressources humaines commerciales*, p.167 à 202.
- Muller M.** (2004), « A qui profite l'éthique ? » *Entreprise Ethique : Relation naturelle ... ou d'intérêt ?*, n°20, p.49 à 56.
- Nillès J.J.** (2005), « Quelle philosophie pour l'éthique en entreprise ? », *Entreprise Ethique*, n°20, p.90 à 98.
- Gilormini D., Moreau P.** (2005), « Quelle place pour le discernement éthique personnel du manager ? », *Entreprise Ethique : Enjeux du management responsable*, n° 22, p.109 à 116.
- De Bry F.** (2003), « Fresque historique de l'éthique du management », *Entreprise Ethique : Vers une pédagogie de l'éthique*, n°18, p.16 à 30.
- Nillès J.J.** (2002), « Comment « mesurer » l'éthique des acheteurs ? La méthode des scénarios », *Entreprise éthique*, n°17, p.126 à 135.
- Lavatora L., Nillès J.J.** (2005), « La méthodologie des scénarios : une méthode qualitative innovante pour le marketing », *Décisions Marketing*, n°37, p.67 à 75.
- Tenbrunsel K., Diekmann A.** (2007), "When you are tempted to deceive", *Negotiation*, vol.10
- Agacinski D.** (2008), *Aristote, Sur la justice, Ethique à Nicomaque, Livre V*, GF Flammarion, Paris.
- Comte-Sponville A.** (2006), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel, Paris

## NOTRE ESSAI

« *Du sommet de l'entreprise à son dernier échelon, chacun serait contraint de renoncer à suivre la voix de sa conscience pour continuer d'exister dans un monde régulé par les lois du marché* ». (P. Alanche). Cette citation suffit en elle-même pour appréhender le sujet de cet essai.

Le contexte économique actuel dans lequel nous évoluons est une source de tentation pour le non éthique, et cela malgré tous les scandales qui ont défrayé la chronique ces dernières décennies. Pourtant, ces scandales et l'évolution de la société nous ont faits prendre conscience d'une chose : « *Le but de la société ne saurait être seulement la production des richesses. Ce but est la plus grande diffusion possible de l'aisance, de bien-être et de la morale parmi les hommes* » (A. De Villeneuve-Bargemont).

C'est pourquoi nous voulons permettre à chacun d'être convaincu de l'intérêt de l'éthique car « *il n'existe que deux manières de gagner la partie : jouer cœur ou tricher* » (J. Cocteau). Partisans du jouer cœur, nous voulons alors démontrer que l'éthique permet de mieux gagner.

Avant tout, établissons notre **définition** de l'éthique. Nos recherches nous ont permis de déterminer deux courants de pensées autour de l'éthique : la pensée philosophique où la décision éthique se base sur les différentes règles de philosophie morale et la pensée pratique et dynamique où « *l'éthique se conçoit comme une science pratique des manières d'être et se pose au cas par cas* » (De La Bruslerie, 1992).

L'angle d'approche de notre essai nous oriente vers le courant de pensée pratique. Nous retiendrons alors comme définition du concept ces deux notions de Jean-Jacques Nillès : « *l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée* » ainsi que « *l'éthique est un processus qui doit se mettre en œuvre lors de situations de prise de décision, en particulier en présence de cas inédits* » (1998).

De façon plus précise, notre choix s'explique par la raison suivante : nous considérons qu'une éthique pratique est plus propice qu'une éthique théorique à l'intégration de l'éthique dans notre société. Or l'Homme étant acteur des avancées en matière d'éthique, il est nécessaire qu'il soit impliqué de manière active dans la construction de son l'histoire. Ainsi, en science pratique, l'éthique est composée des « *diverses actions des hommes et leurs jugements sur ces actions* » (Aristote). Par conséquent et pour parfaire, **une démarche éthique vise à améliorer le caractère de l'homme qui s'y emploie puisque celui-ci est amené à se porter en critique de ses actions.**

Un détour succinct mais incontournable sur la notion de morale s'impose. En effet, nous avons constaté autour de nous que beaucoup s'interroge sur la différence entre morale et éthique, et qu'il nous est difficile d'en percevoir les contours. Nous allons donc essayé de répondre à cette question de manière simple et concrète. Premier élément : la morale évalue l'action en fonction de la conformité de la décision à la loi, alors que l'éthique est un jugement d'évaluation porté sur une situation, et non sur la règle. Deuxième élément : la morale est un système de jugement nous amenant à distinguer le Bien du Mal. Par opposition, l'éthique correspond à une pratique individuelle en faisant appel au jugement des hommes. Troisième élément par conséquent : la morale à une dimension universelle et normative, c'est-à-dire qu'elle s'applique à tous en tant que règle. C'est en quelque sorte une adhésion « passive » à un système de valeurs transcendantes. Tandis que l'éthique implique des jugements subjectifs, qui incluent la relativité de la perception en fonction de la position de chacun (Sen, 1993).

Ensuite, nous estimons qu'il est essentiel à chacun de se rappeler et de comprendre pourquoi l'éthique s'est emparée de la surface de notre planète. En effet, comment pouvons-nous croire en une évolution si nous ne croyons pas aux raisons de son existence ? Comment pouvons-nous accorder de la crédibilité à un changement si nous ne savons pas pourquoi celui-ci est survenu ? Certes, vous me direz

que des entreprises se servent de l'éthique pour améliorer leur image. Certes, le markéthique est pratiqué au sein de notre société. Et je vous dis oui...Mais. L'éthique n'est pas une mode. Au cours de la seconde moitié du siècle dernier, nous avons assisté, d'une part à une évolution déterminante des théories du management, influencées par les penseurs, la société et l'environnement, et d'autre part à des scandales à répétition éclatant aux quatre coins de la planète, le tout conduisant inéluctablement à la nécessité d'une éthique. Rappelons, sur le plan écologique, les catastrophes provoquées par les naufrages de l'Amoco Cadiz en 1978 et de l'Erika ou du Prestige dernièrement au large des côtes françaises. Sur le plan social, que dire des réductions d'effectifs chez Lu par Danone ? Quant au secteur financier, les scandales chez Parmalat et Enron font à jamais partie de son histoire. Mais les comportements non éthiques revêtent toutes sortes de costumes : que ce soient les activités de Total en Birmanie ou celles de Shell au Nigéria, ou encore qu'il s'agisse d'émoluments et primes reçus par des dirigeants évincés, tous ces éclats révèlent combien l'éthique manquait à l'appel.

Nous devons, nous, futurs acteurs au sein de notre société, de nos sociétés, pour ne pas répéter les erreurs, pour aller à la recherche d'un « toujours mieux », garder en mémoire ces événements car ils expliquent ce qui a conduit les entreprises à repenser le sens de leur activité : elles ont pris conscience des effets bénéfiques d'une éthique pour la valorisation du capital humain et d'une légitimité au sein de leur environnement. Mais par-dessus tout, ce passé nous permet de mettre le doigt sur le « Pourquoi l'éthique ? ». En effet, comment ces scandales ont-ils pu avoir lieu ?...Des lois n'existaient-elles pas ? Des règles n'existaient-elles pas ? Les droits de l'Homme n'existaient-ils pas ? Les managers et décideurs ne connaissaient-ils pas ces lois, règles et droits ? Et c'est là tout l'intérêt de l'éthique, c'est là que réside toute son importance. L'éthique existe car « *on ne peut espérer faire du monde un endroit agréable à vivre par la seule législation* » (Anna Diamantopoulou, Commissaire Européenne aux affaires sociales à la conférence d'Helsingor en 2002).

Ainsi, la morale et le directeur de conscience ne suffisent pas à faire des vertueux. De plus, les sciences du management sont encore balbutiantes. La question est alors celle-ci, du moins, nous sommes nombreux à nous interroger: comment concilier l'objectif de profit et notre souci d'éthique au sein de mon entreprise, lieu de conflits d'intérêt ? Quel est donc l'avantage à intégrer l'éthique dans notre travail au quotidien ?

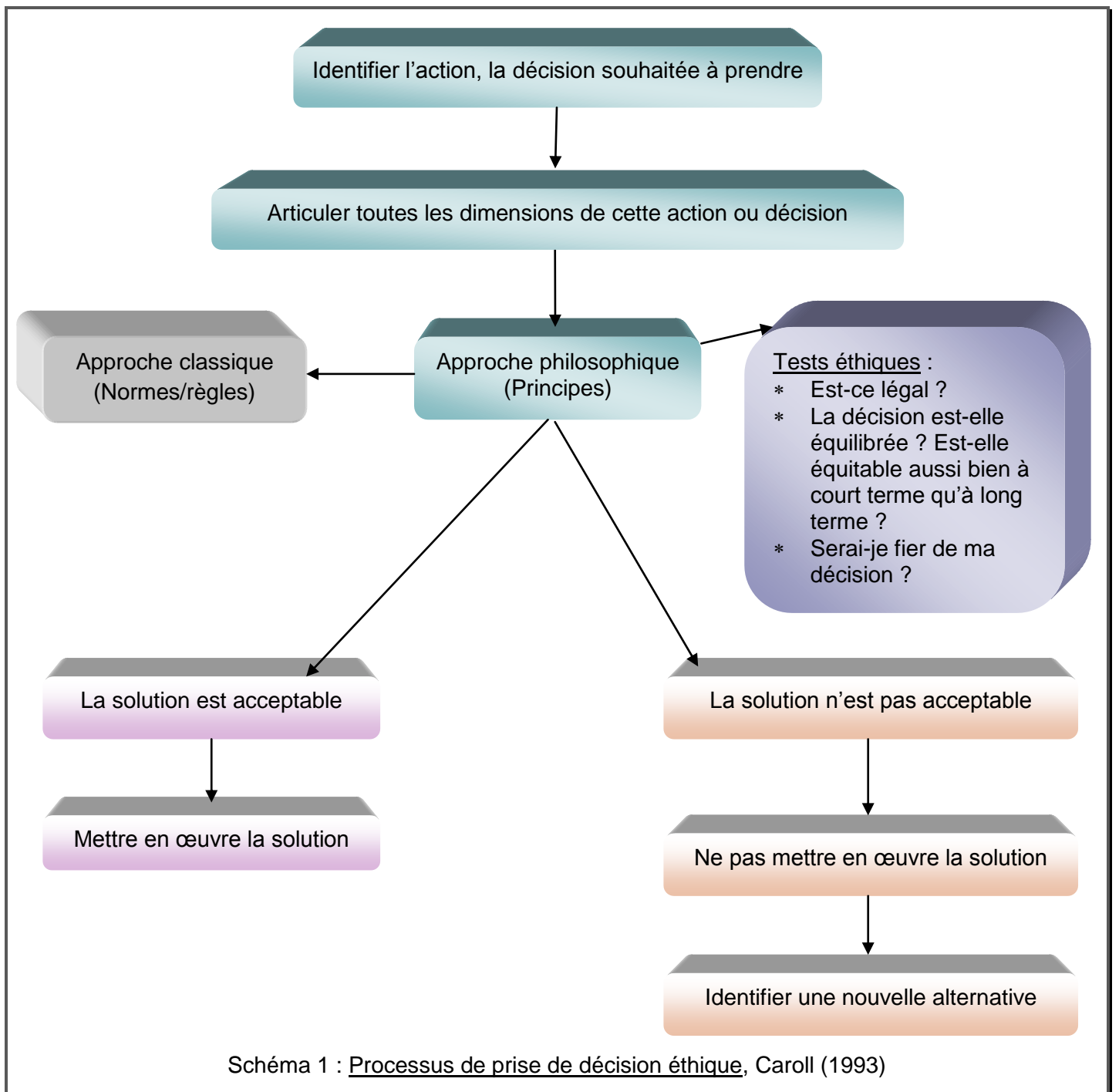
Tout d'abord, ce qu'il faut bien avoir en tête, et J.J. Nillès l'a très bien exprimé : « **Un individu n'est pas éthique mais il a une attitude éthique** ». Aussi les qualités humaines d'une personne à l'attitude éthique sont bien propres à sa personnalité. Il y a ainsi deux dimensions de l'éthique qui comprend « *d'une part les caractéristiques personnelles de l'individu et les valeurs qu'il incarne, et d'autre part la manière dont l'individu met en œuvre l'éthique* ». (Modèle de Kaptein, 2003). En outre, ces qualités humaines ont leur importance car elles contribuent à créer « *un climat de travail et une éthique favorables au dialogue et à la confiance* » (Chanlat et Bédard, 1990). Nous aimerions alors attirer votre attention sur un point : l'impact des caractéristiques personnelles d'un manager. En effet, comment un manager pourrait-il manager « éthiquement » s'il n'est pas lui-même porteur de ces valeurs ? Que nous soyons plus tard en poste au sein d'un service des ressources humaines ou même responsable d'une équipe, commerciale comme technique, il faut savoir que notre rôle est déterminant car le comportement des supérieurs est le premier facteur influençant le comportement des employés (Cf. Etude de Posner et Schmidt, 1984). Notre exemplarité ou notre choix de recrutement est fondamental. C'est par conséquent en accordant de l'importance au savoir-être que nous pouvons commencer à être acteur d'une démarche éthique.

Puis, l'éthique s'énonce en code (code éthique, charte éthique) mais c'est avant tout une pratique. Nous allons donc mettre en exergue l'avantage de cette pratique pour nos activités professionnelle et quotidienne au sein de notre société.

Nous sommes tous un jour tentés de duper un partenaire en situation professionnelle comme privée même si nous nous sommes souvent dits « Non, pas moi ». Jusqu'au jour où le contexte nous y pousse, sans intention au préalable. Il est alors capital de connaître les facteurs perniciose afin d'être capable d'analyser au plus juste la situation, prendre du recul et une décision en conséquence. (Nous reviendrons par la suite

sur l'intérêt de l'éthique dans le processus de prise de décision). Il existe quatre facteurs majeurs. Primo : la récompense. Elle influe en fonction du niveau de rémunération. Une étude notamment a révélé qu'entre deux récompenses, celle la plus élevée provoque une tentation significative au mensonge. Secundo : l'incertitude. Elle crée la possibilité de situations plus avantageuses et au lieu de faire preuve de réserves, nous pouvons être tentés de prodiguer des informations moins honnêtes, plus accrocheuses. Tercio : le manque de pouvoir. Par exemple lorsqu'il s'agit de négocier, il est important d'avoir sous la main des options vers lesquelles se tourner, car ces alternatives représentent une importante source de pouvoir de négociation. Ainsi, un individu qui dispose de peu d'alternatives a tendance à déformer et embellir les informations à sa disposition. Quarto : l'individu face au groupe. Des recherches ont démontré que lorsqu'un individu négocie face à un groupe, la tentation de duper ses interlocuteurs augmente parce qu'il perçoit une interaction moins personnelle que celle qu'il entretient face à un seul individu. (Caractère : 10090) De fait, ces éléments nous permettent, dès aujourd'hui, de travailler à reconnaître les situations face auxquelles nous pouvons nous retrouver en défaut, dans l'objectif d'adopter une attitude éthique face à autrui. Puis elles nous permettent en situation professionnelle de pouvoir anticiper et réagir pour mieux préparer une équipe par exemple, mettre en place des actions pertinentes, en adéquation avec les causes. En outre, comme nous l'avons succinctement abordé ci-dessus, l'éthique présente un intérêt pour notre prise de décision. Il est certes facile de faire un choix éthique lorsque les faits sont clairs et lorsqu'il faut décider noir ou blanc. Mais c'est une autre paire de manche lorsque la situation est conflictuelle, ambiguë, brouillée par des informations incomplètes et des points de vue différents. Or ce sont à de telles situations que nous sommes confrontés au cours de notre vie et que nous serons confrontés dès notre entrée dans la vie active. Notre quotidien sera de faire des choix, prendre des décisions, pour certains faire équipe avec des collègues, pour d'autres piloter des équipes dont nous serons responsables. Et pour cela nous devons être en mesure d'analyser des situations toutes différentes les unes des autres en tenant compte des facteurs qui les composent à travers les prismes de la raison, de l'expérience et de la complexité, qui déforment la réalité. Néanmoins, il ne faut pas écarter le domaine des émotions, ni moins le sens et la finalité donnés à la situation. Or des faiblesses sont mises en avant dans les modes de prises de décision. Une première, en aval, relève d'une « analyse préalable trop simplificatrice et insuffisamment ouverte à la complexité de l'entreprise et de son environnement ». La deuxième concerne « *des arbitrages à court terme qui ne mettent pas assez en perspective la vocation de l'entreprise, sa mission et les finalités recherchées* ». Et enfin, la troisième met en avant « *l'absence d'une démarche méthodologique qui permette de circonscrire le problème, de concevoir et d'évaluer des solutions alternatives pour en choisir une et s'y tenir* ». C'est pourquoi rentre en jeu l'éthique. Expliquons-nous. S'interroger sur son action éthique en situation professionnelle est primordial car il est important de savoir qu'un individu a une attitude éthique qui diffère selon qu'il se trouve au travail ou dans une situation de la vie courante. Aussi, avoir une visée éthique permet de réduire les biais qui modifient le regard du manager sur lui-même, les autres et le monde environnant. Travailler sur ces éléments par l'intermédiaire de l'éthique est donc un moyen pour améliorer notre discernement, et par là même nos attitudes, la prise de décision étant au cœur de notre quotidien. Elle nous permettra enfin de mieux préparer nos décisions -par conséquent de mieux les argumenter- et de mieux emporter l'adhésion de nos collègues, de notre équipe, de nos amis, le tout pour le succès de notre service, de notre entreprise et de nos entreprises sociales !

Cependant, nous sommes conscients que la démarche de prise de décision éthique peut être vague. Pour cela, nous avons souhaité l'illustrer par un schéma, qui peut servir d'appui dans notre questionnement face à nos choix.



Pour compléter cette approche, il est utile d'aborder brièvement mais sûrement un autre aspect central de l'éthique : l'éthique de la sollicitude. Il s'agit de comprendre tout le cheminement de la pensée en amont de l'action éthique. D'autant plus que l'attachement de chacun d'entre nous à prendre du recul pour analyser sa réflexion post-action reflètera en quelque sorte sa détermination éthique et son degré de moralité. La pierre angulaire de l'éthique de la sollicitude est **l'intérêt dans l'action**. En effet, il s'agit de faire la distinction entre l'intérêt **de** l'action et l'intérêt **pour** l'action. Agir par intérêt **de** l'action, c'est agir en vertu de l'objet de l'action et du but à atteindre par l'action ; agir **pour** l'action, c'est l'intérêt que l'on éprouve pour l'action en elle-même et c'est ce qui la transforme en action morale. Notre but ici est de mettre en exergue la priorité donnée à l'action morale et à la prise en compte d'autrui non plus en tant que moyen en vue d'une fin. Par exemple, lorsqu'une banque telle BNP Paribas s'engage en faveur des entrepreneurs dans les Pays en Voie de Développement par l'intermédiaire du microcrédit, est-ce pour le simple intérêt que le

projet présente pour son image, pour les régimes fiscaux accordés, pour l'avantage concurrentiel qu'il procure ?...Ou est-ce dans l'unique intérêt d'aider les exclus des banques et les plus démunis à travers le monde ? ... Il est évident que les entreprises qui appliquent cette manière d'interpréter l'éthique ont un haut degré de moralité. Mais nous sommes conscients que l'entreprise n'agira pas –et ne peut pas agir- si la seule motivation est d'accomplir une action morale. C'est pour cela qu'elle peut aussi bien être le résultat de l'intérêt de l'action en elle-même et de l'intérêt pour ses résultats. Nous pensons donc que ce qui est déterminant dans nos jugements de ces actes n'est pas que l'entreprise agisse pour un résultat, car elle a une obligation économique –ce qui n'est en outre pas une tare- mais bien qu'elle agisse en même temps pour cette éthique morale. En effet, n'oublions pas que l'éthique est problématique car son utilisation engendre des soupçons quant à la réelle motivation. Nous savons très bien qu'aujourd'hui les entreprises abusent du « markéthique » : « *agir en donnant un tour moral aux actions, afin de camoufler des actions guidées par des motifs intéressés* » (Diener P., 1993). Mais puisque l'intention est insondable, quelconque action sera toujours contestable et suspectée de cacher un intérêt. C'est donc bien pour cela qu'il est de notre ressort, à nous jeunes étudiants, jeunes citoyens, d'être porteur de cette réflexion éthique, d'éduquer nos collègues et concitoyens, et de ne pas blâmer toute entreprise qui investit dans le social, dans l'environnement...Car nous savons qu'un rigorisme morale est incompatible avec les actions marchandes : un individu à l'attitude éthique ne peut sacrifier tous les intérêts de l'entreprise...

Enfin, nous aimerions évoquer une dernière spécificité de l'éthique : elle nécessite l'implication de l'acteur. Dans le cadre de l'entreprise, il nous sera nécessaire d'échanger dans un espace libre de discussion avec nos collaborateurs. En effet, « *ne peuvent prétendre à la validité que les normes qui sont acceptées par toutes les personnes en tant qu'elles participent à une discussion éthique* ». Cette éthique de la discussion est un moyen pour un manager d'instaurer un climat éthique fort et aussi de mettre en place un référentiel. Cette réflexion préalable pour délibérer sur les valeurs reflète l'impossibilité de formuler une éthique non fondée sur la réciprocité. De plus, cet aspect est essentiel pour l'implication de l'encadrement : d'une part parce qu'il joue un rôle crucial dans la formalisation de l'éthique. On peut notamment l'observer chez General Electric ou Schneider Electric, qui organisent des ateliers d'échange sur des thèmes éthiques. D'autre part parce que l'encadrement peut être un frein à l'intégration de l'éthique dans des structures professionnelles ou associatives par peur de perdre du pouvoir et désir de conserver une liberté de penser et d'agir.

Nous aimerions pour conclure cet essai ouvrir le débat en apportant des pistes de réflexion.

Les actions non éthiques sont-elles le résultat d'actions d'acteurs animés par la volonté de faire le mal, ou même par seulement la volonté d'agir sans tenir compte du mal qu'ils peuvent faire ? Ou sont-elles le résultat des imperfections de comportements d'acteurs animés par la volonté de bien faire ? Ou sont-ce les trois ? Que s'est-il passé dans le cas du groupe France Telecom par exemple ? Comment un tel mal être a-t-il pu perdurer si longtemps ? Pourquoi le malaise qui a suscité des passages à l'acte n'a-t-il pas eu de réponse plus rapide ? Les médias ont peut-être joué un rôle dans cette affaire, mais la médiatisation des événements était-elle en accord avec l'éthique de la profession malgré l'urgence de la situation ?

A cela s'ajoute une interrogation, autre limite à l'éthique. Placée dans un contexte économique, l'intention de bonne volonté a des limites : l'élan naturel vers la maximisation des profits et la pression concurrentielle. Démonstration par ces paroles d'un commercial et d'un dirigeant d'une entreprise du secteur automobile : « *Aujourd'hui, j'ai vendu une voiture et je sais très bien que ce sont les enfants qui en paieront une partie par les privations de nourriture. Si je n'avais pas fait le forcing, un vendeur de X, de Y ou de Z l'aurait fait alors...D'autant que j'avais besoin de cette vente pour tenir mon objectif.* » ; « *A titre personnel, je suis très favorable à la limitation de vitesse des véhicules par le constructeur. Mais si je décide de le faire, je sais que cela se traduira par des pertes de marché, c'est un risque que je ne peux pas prendre. Nous sommes les joueurs, pas les arbitres.* ». Il est donc évident que ce dirigeant et ce vendeur sont obligés de brider leurs préoccupations éthiques pour sauver leur entreprise et leur emploi.

*Un diable économique empêche donc ces gens de bonne volonté d'aller au bout de leurs intentions et les contraint à des choix qu'ils n'auraient pas faits s'ils avaient eu le bénéfice total de leur libre arbitre.*  
**« L'éthique peut-elle donc entièrement exister sans un total libre-arbitre ? ».**

La démarche éthique devient-elle insuffisante dans ce cas ?

Nous constatons donc que « les individus ont tendance à être plus généreux que les groupes sociaux auxquels ils appartiennent ». Or l'éthique en entreprise s'aligne aujourd'hui sur les valeurs de groupe et non sur celles des meilleurs individus. L'entreprise, en tant que cadre d'application de l'éthique, au sein de notre société actuelle, constitue-t-elle une limite même à l'éthique ? (20188 mots)