



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

« Prix Régional »
District 1670

MENTION
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

**« Je crois à l'unité, à la persistance, à la logique,
à l'adhésion d'hier avec demain »**

Victor Hugo



school of knowledge economy and management, Lille

STEPHANE MAILLY

Avant-propos	3
Résumé	3
Sources	3
1. Introduction à l'éthique professionnelle	4
Une définition de l'éthique	4
Pourquoi l'éthique professionnelle ?	4
2. Evolution du monde professionnel	4
Du progrès technique au questionnement éthique	4
De la diversité des civilisations à la globalisation des échanges	5
Se préparer au changement	5
3. Critiques éthiques dans l'actualité d'aujourd'hui	5
De la spéculation des banques aux bonus des traders : l'avenir au mutualisme ?	5
De la rémunération des dirigeants à la question du partage de la valeur ajoutée	6
De la précarisation des emplois au suicide : la lutte contre le stress au travail	6
De la désindustrialisation des pays développés aux remises en question durables	6
4. L'éthique professionnelle de demain	6
Revenir aux fondamentaux	6
Commencer par une éthique individuelle : savoir être	6
Développer une éthique professionnelle dans l'entreprise	7
Promouvoir une éthique à l'extérieur de l'entreprise	7
Un nouvel enjeu de stratégie des entreprises	8
5. Conclusion : développement et éthique durable	8
Vers une économie libérale, verte et solidaire	8
Vers une société de la connaissance, modernisée, à dimension humaine	8

Avant-propos

Né dans les années 70, les années 2000 étaient pour ma génération notre promesse de l'aube d'un nouveau monde. Mais le soleil s'est levé noir un 11 septembre sur New York. Indirectement ou non ont éclaté des bulles spéculatives sur les marchés boursiers jusqu'à la récente affaire des « subprime » aux Etats-Unis. La crise financière devient alors mondiale puis économique et maintenant sociale.

L'époque est comparée aux années 1920-30, notamment en écho au jeudi noir de 29 à Wall Street. La question de l'éthique professionnelle s'était alors posée. Dix ans plus tard et seulement vingt après ce qu'on appelait jusqu'alors la grande guerre (« plus jamais ça ») débutait pour six longues années la deuxième guerre mondiale, avec des conséquences sur la réorganisation du monde pour toute la seconde partie du XXème siècle, la bipolarisation jusqu'à la guerre froide, la construction d'une Europe de la paix et l'émergence économique d'autres pays sur la scène internationale tels le Brésil, l'Inde et la Chine.

Si la question se repose à juste titre aujourd'hui, le contexte est quelque peu différent, c'est ce que cet essai propose d'analyser.

Résumé

L'éthique professionnelle moralise l'entreprise dans ses activités, ses savoir-faire et son savoir être. Elle vit au gré des évolutions liées au progrès technique, à la diversité des cultures et à la mondialisation des échanges. Les exemples de l'actualité sont chaque jour plus nombreux en matière d'absence, de manque ou de perte d'éthique : de la spéculation boursière aux rémunérations abusives, de la délocalisation jusqu'aux suicides professionnels.

L'éthique de demain devra revenir aux fondamentaux de l'entreprise : valoriser l'homme en tant qu'individu, favoriser le collectif en interne et être reconnu à l'externe non pas seulement pour ce que l'on dit mais ce que l'on fait et ce que l'on est. Bien entendu le contexte politique, économique et sociale est important : non pas qu'il doive la conditionner mais favoriser son développement, dans la perspective aussi de relever le défi environnemental et humain du XXIème siècle.

Sources

Larousse 2010, dictionnaire

L'open space m'a tué (2008, Alexandre des Isnard & Thomas Zuber, Hachette Littérature)

Orange stressé, le management par le stress chez France Télécom (2009, Ivan du Roy, La découverte)

La cité des hommes (2009, Dominique de Villepin, Plon)

Actualités 2009/2010

1. Introduction à l'éthique professionnelle

Une définition de l'éthique

L'éthique est à la morale ce que l'équité est à la justice.

Adjectif (du grec êthikos, moral).

Qui concerne les principes de la morale. Jugement éthique.

Economie. Fonds éthique : portefeuille de valeurs mobilières investies dans des entreprises respectant une série de critères sociaux, environnementaux et financiers (droits de l'homme, développement durable, gouvernement d'entreprise, etc.)

Nom féminin

1. Partie de la philosophie qui identifie les fondements de la morale

2. Ensemble des règles de conduite

3. Ethique médicale : ensemble des règles morales qui s'imposent aux différentes activités des médecins. Synonyme : déontologie médicale.

Equité

1. Vertu de celui qui possède un sens de la justice, respect des droits de chacun ; impartialité. Décider en toute équité.

2. Justice naturelle ou morale, considérée indépendamment du droit en vigueur. Equité d'un partage.

Larousse 2010

Pourquoi l'éthique professionnelle ?

L'éthique professionnelle ne doit pas seulement nous donner une bonne conscience morale mais nous aider à réfléchir au sens de nos activités. Certes, une entreprise doit créer de la valeur ajoutée durable (ici sous entendue financière) pour croître et perdurer. Cependant, elle a aussi une responsabilité sociale au sens humain du terme. De même, l'homme doit servir l'entreprise pour lui vivre mais aussi pour la cause commune. L'éthique permet alors la prise en compte de ces situations humaines à commencer par le respect de l'autre et de sa différence jusqu'à sa condition sociale pour l'avenir.

Même si l'Histoire n'est qu'un éternel recommencement, les temps changent. La limite du code déontologique est qu'il semble figé : il est à la bible ce que l'éthique est à la religion catholique. Même si l'éthique n'est pas une série de dogmes, elle doit devenir un cadre de pensée permanent. C'est en cela qu'elle doit s'adapter sans cesse à son temps et à ses problématiques sans pour autant céder aux modes du moment.

2. Evolution du monde professionnel

Du progrès technique au questionnement éthique

Comment aurions nous vécu au temps des Lumières sans Internet ? Pensons qu'en un siècle, nos aïeux ont connu l'arrivée de l'électricité dans leurs foyers, puis de la télévision, média aujourd'hui détrôné par Internet. Et nous nous vivions il y a dix ans encore sans téléphone portable !

a) L'avènement du courriel et d'Internet : l'accélération du temps, l'abolissement virtuel des distances.

Avez-vous déjà, alerté par votre messagerie pendant une réunion, répondu instantanément à un courriel sans importance ? Oulaissés des personnes en copie d'un message qui ne les concernaient qu'indirectement ?

Dans les entreprises, le courriel a révolutionné les modes de communication parfois au détriment des relations humaines au point que la tradition orale se perd au profit de l'écrit. Par l'usage à bon escient du courriel commence l'éthique professionnelle. On pourrait simplement faire à ce que l'on dirait de vive voix ou ce que l'on aurait écrit autrefois dans une lettre à l'entête mais on se priverait de cette facilité d'être présent à distance, ce don d'ubiquité. Toutes ces questions mériteraient réflexion par exemple dans une charte sur l'usage des courriels au sein des organisations.

L'actuel débat sur les données privées qu'Internet n'oublie pas est une autre illustration d'un questionnement éthique. En réalité, c'est l'éternelle question de la liberté avec la nouvelle dimension qu'offre le progrès technique, la complexité apparente actuelle étant en réalité liée à la gestion de l'instant.

b) Le principe de précaution

Le développement des téléphones portables n'aurait-il pas dû être freiné compte tenu des risques possibles sur la santé ? L'agrément de mise sur le marché d'un vaccin aux laboratoires pharmaceutiques ne devrait-il pas s'accompagner d'une limite quantitative de diffusion pour réduire des risques non identifiables à grande échelle ? De même que la confiance n'empêche pas le contrôle, la liberté ne doit pas empêcher la mesure.

De la diversité des civilisations à la globalisation des échanges

a) Des modèles économiques différents, une éthique commune à promouvoir

La vision européenne n'est pas la vision américaine, ni chinoise. Entre une approche purement capitaliste et ultralibérale ou une autre purement étatique et réglementée, la crise a remis au goût du jour le pragmatisme économique dans la recherche du meilleur équilibre. Et puis le modèle social à la française basé sur la solidarité a joué le rôle d'amortisseur pendant la crise. Face à la prééminence du modèle anglo-saxon qui a aussi ses qualités et dont nous pouvons d'ailleurs nous inspirer pour trouver de nouveaux leviers de croissance, nous avons plus que jamais voix au chapitre.

L'essentiel est que nous retrouvions des repères communs : le développement durable en est un même si le sommet de Copenhague a montré que le chemin sera long avant de converger. L'éthique en est un autre dans le respect des diverses cultures.

b) Du déséquilibre Nord / Sud au nouvel équilibre Occident/Orient

La disparité entre les pays riches et pauvres doit aussi être prise en compte. Quel avenir pour le continent africain ? Pour que les entreprises puissent y créer des marchés, les Etats, les organisations caritatives ou humanitaires, les fondations d'entreprise, nous tous, avons cette responsabilité, au regard de l'Histoire, de les accompagner. Le développement du commerce dit équitable est une voie et rejoint l'éthique économique. Et n'oublions à côté de cela, l'émergence de l'Orient comme pilier du monde économique.

Se préparer au changement

Les lignes ne cessent de bouger, nos repères changent. Ce sera demain avec les nanotechnologies pour le progrès, la Chine, l'Inde ou l'Amérique du Sud. Si nous avons su nous adapter aussi facilement aux précédentes révolutions technologiques, toujours plus rapides, ou si nous nous sentons aujourd'hui européens, c'est qu'en vivant les changements, nous les intégrons progressivement, d'autant plus si nous gardons les pieds sur terre en leur donnant la place qu'ils méritent.

C'est peut-être aussi par le progrès et la mondialisation des échanges que nous trouverons des solutions aux problèmes climatiques et environnementaux qui se posent à notre maison commune, la Terre. En tout cela, l'éthique doit nous aider à donner du sens à ces changements qui rejailliront dans nos vies quotidiennes.

3. Critiques éthiques dans l'actualité d'aujourd'hui

De la spéculation des banques aux bonus des traders : l'avenir au mutualisme ?

Mises en cause par des pratiques spéculatives, les banques d'investissement sont jugées être à l'origine de la crise financière. Pour assurer une meilleure stabilité à court terme du financement de l'économie et éviter des faillites en cascade, le soutien des Etats semble avoir été salutaire dans l'objectif.

Cependant, avec les redistributions annoncées de bonus aux traders, la question de la confiance du citoyen est légitime. D'autant que parallèlement, des clients se voient clôturer leur compte alors qu'ils n'ont ni découvert, ni endetté mais parce que non rentables au regard des indicateurs de performance de leur conseiller clientèle (dont l'accompagnement devrait être sur le long terme). Et l'existence de paradis fiscaux finit de démontrer la nécessité de refonder le système et la redéfinition d'une éthique bancaire mondiale : il est important de préciser le rôle politique de la banque, dans l'organisation de la cité, peut-être sur le modèle des banques mutualistes ?

De la rémunération des dirigeants à la question du partage de la valeur ajoutée

La récente polémique sur les salaires du nouveau président d'EDF est révélatrice du malaise français sur la question de la rémunération de ses dirigeants en particulier, et avec les parachutes dorés et les retraites chapeau en prime, se pose la question du partage de la valeur ajoutée.

Dans les années 1960, l'idée du Général de Gaulle était la participation : associer les salariés au résultat de l'entreprise. Puis du résultat au capital avec l'actionnariat salarial pour faire des employés des co-entrepreneurs de l'entreprise avec le risque spéculatif cependant. Aujourd'hui, l'idée est de partager les fruits du travail plus équitablement entre l'entreprise elle-même pour ses investissements long terme, l'actionnaire en retour de sa prise de risque dans le capital, le salarié pour sa contribution et ses efforts.

De la précarisation des emplois au suicide : la lutte contre le stress au travail

Les entreprises doivent s'adapter pour survivre et tout le monde ne suit pas le mouvement. On peut le mesurer avec le phénomène des « burnout » et la « mode » des suicides comme médiatisée chez France Télécom. Au point que la qualité des conditions de travail est devenue la hantise des Directions des Ressources Humaines.

Illustrons le phénomène avec les centres d'appels téléphoniques dont l'ancêtre n'est autre que le standard télégraphiste caricaturé par Fernand Reynaud (« le 22 à Asnières »). La question n'est plus tant d'y solutionner le problème du client mais de gérer son appel dans un laps de temps court pour en gérer le plus possible, au point qu'il faille aviser son superviseur de chaque temps de pause. Celui qui prend des responsabilités, s'il est le plus méritant, serait aussi celui qui connaît les astuces pour contourner le système et donc mieux contrôler les autres. Parfois des lieux de déshumanisation qui peuvent mener à la mort entraînent d'autres temps ; le turn-over y est d'ailleurs très important.

De la désindustrialisation des pays développés aux remises en question durables

Les pays développés tendent à se désindustrialiser au profit de ceux où la main d'œuvre est moindre comme en Europe de l'Est. La polémique naît quand un groupe aussi rentable que Total ferme sa raffinerie des Flandres. La décision peut satisfaire l'actionnaire de par la réduction des coûts, elle pourrait conforter ceux qui prônent la fin du pétrole. Cependant, même s'il se voit promettre une reconversion, elle fustige le salarié qui perdra son poste d'une vie parfois. Et elle interpelle les collectivités territoriales et donc le citoyen, quand l'entreprise a été subventionnée.

Touché par les problématiques industrielles, concurrentielles et environnementales, le secteur automobile doit se restructurer. Fort de la qualité de ses voitures et par éthique, Toyota vient de rappeler ses modèles. Sa réputation en est pourtant ternie. Marqué aussi par des suicides, Renault repense déjà sa stratégie vers le développement durable et communique sur la voiture électrique pour soi et les autres, du passager au piéton. Après le Fordisme puis le Toyotisme, vers un Renaultisme éthique ?

4. L'éthique professionnelle de demain

Revenir aux fondamentaux

D'une société de tradition agricole puis industrielle, aujourd'hui de services, nous allons vers une société de la connaissance. Cependant les principes de bon sens paysan restent d'actualité : pour récolter, il faut avoir semé et contre mauvaise récolte, mieux vaut se diversifier et ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Faire des arbitrages entre l'essentiel et l'accessoire. Investir dans l'intelligence : l'homme n'est-il pas alors le meilleur investissement ? Bien entendu l'entreprise privée ne doit pas se substituer à la collectivité mais c'est aussi son intérêt que d'agir en ne sacrifiant pas ses valeurs au seul motif vénel.

Commencer par une éthique individuelle : savoir être

La somme des intérêts particuliers n'est pas l'intérêt général. De même, des comportements individuels aussi éthiques soient-ils ne garantissent pas l'éthique de la communauté. Cependant, ils y tendent sans doute davantage.

Napoléon Bonaparte aurait dit que « le meilleur moyen de tenir sa parole était de ne jamais la donner ». Certes. Mais l'éthique individuelle dicte de faire ce que l'on a dit qu'on allait faire, d'être empathique dans l'écoute de l'autre. Plus solidaire. De même, savoir dire « non » n'en donne que plus de valeur au « oui ». Enfin éviter les conflits d'intérêts.

Toutes ces valeurs s'apprennent à l'école républicaine. Et le débat permanent autour de l'éducation nationale, sur l'arrêt de l'Histoire en terminale scientifique, sur l'accès des élèves de quartiers défavorisés aux grandes écoles est la preuve saine que nous réfléchissons aux valeurs que nous voulons transmettre aux générations futures. Leur formation doit donc être la plus complète pour qu'ils soient en mesure d'être les décideurs de demain et les littéraires pourraient bien tirer leur marron du feu !

Développer une éthique professionnelle dans l'entreprise

Commençons par développer une éthique en interne de l'entreprise ; il n'en sera que plus naturel d'en promouvoir une à l'extérieur. Elle concerne aussi bien les salariés et leurs représentants, le management jusqu'au dirigeant, les actionnaires.

L'entreprise doit être à l'image des hommes et des femmes qui la composent. On parle beaucoup de discrimination avec la HALDE mais on la limite souvent à l'origine culturelle alors qu'elle s'applique aussi au handicap, aux séniors. Et si l'âge de la retraite était porté à 65 ou 70 ans, il faudrait bien que les missions confiées soient adaptées (parrainage, transmission du savoir aux plus jeunes).

Chaque salarié est la richesse de l'entreprise. Ce n'est pas qu'une personne dont il faut rémunérer le travail fourni mais comme un potentiel pour peu qu'on contribue à le développer. Par exemple, lui donner une perspective pour l'encourager à progresser, l'aider à préserver son employabilité par la formation ou l'inviter à formuler un projet professionnel pour son épanouissement futur.

Il faudrait aussi que les délégués du personnel soient plus représentatifs des salariés ; ils n'en seraient que plus associés à la co-construction de l'entreprise.

Après c'est aussi de la responsabilité de l'entreprise d'accompagner les changements professionnels, les réorganisations de services. Elle doit en expliquer les raisons en associant l'individu sans le nier au détriment parfois de sa santé. Cette vision permettrait de lutter contre la précarisation du travail sous toutes ses formes, surtout dans un contexte économique difficile. Bien entendu la gestion du changement est toujours plus facile lorsqu'elle est anticipée et quand les choses vont bien.

La pratique managériale doit être à l'image de toutes ces valeurs et le mode de rémunération plus transparent, en fonction de critères objectifs comme la responsabilité, le risque, l'effort, la pénibilité, le stress ?

Promouvoir une éthique à l'extérieur de l'entreprise

a) La relation client : plus de simplicité et de proximité

La réputation d'une entreprise passe avant tout par l'image que ses clients en ont, d'autant quand ces clients sont vous et moi.

Développer cette relation peut nécessiter de l'inscrire dans la durée. Elle oblige en tout cas de ne plus le considérer comme un simple consommateur lambda. La carte de fidélité numérotée ne doit pas être seulement le moyen de mieux connaître son profil dans le seul but de l'inciter, par l'envoi répété de courriels publicitaires, à consommer des biens ou des services dont il n'a pas forcément besoin.

Il faut revenir à davantage de simplicité et de proximité et considérer chaque client comme une personne physique ou morale qui a une histoire et une culture et que l'on veut accompagner dans ses projets.

b) La relation fournisseur et sous-traitant : vers un partenariat

Dans le cas particulier de l'externalisation d'une activité de l'entreprise à un fournisseur de services spécialisé, l'objectif peut être multiple. S'il s'agit d'assurer une activité à forte valeur ajoutée (ex : l'expertise), elle s'inscrit naturellement dans un partenariat. Si c'est confier une activité qui ne fait pas partie du cœur d'activité de l'entreprise (ex : le nettoyage) dans le seul but de rationaliser un coût, la recherche éthique sera moins naturelle mais peut-être valorisée s'il s'agit d'encourager une entreprise d'aide à l'insertion de travailleurs peu qualifiés. Cependant, si l'activité sous-traitée (ex : la maintenance) est une façon de se désengager de ses responsabilités, le partenariat est plus difficile à trouver si le fournisseur n'a d'autre intérêt que pécuniaire. C'est là où un manque d'éthique d'un côté peut rejoindre l'iniquité de l'autre.

Plus généralement, la volonté d'inscrire la relation fournisseur dans la durée, sous forme d'un partenariat, est un gage de stabilité pour les deux parties. Cependant la développer ne doit pas empêcher de faire jouer la concurrence.

c) La concurrence : des droits et des devoirs

La relation de la concurrence dépend de son positionnement mais l'éthique en la matière commande le respect de certaines valeurs. Bien qu'on puisse parler de guerre commerciale parfois, la publicité comparative même si autorisée en France est peu utilisée. Il ne s'agit donc ni de défier directement son adversaire, ni de combattre le produit concurrent mais de porter d'abord ses propres produits sur un marché au bénéfice des seuls clients. Et être leader impose de stimuler ce marché.

d) La cité : responsabilité politique des entreprises

La 1^{ère} préoccupation des hommes et des femmes est aujourd'hui l'emploi. Comment les entreprises peuvent y répondre ? Ils le doivent car c'est aussi leur intérêt. La concurrence ne sera plus entre les acteurs d'un même pays mais entre des acteurs émergents des 5 continents. Les grands groupes doivent donc essaimer les petites entreprises locales pour qu'elles puissent devenir les moyennes régionales de demain et les grandes mondiales d'après demain. En consolidant le local, on se prépare au global.

Un nouvel enjeu de stratégie des entreprises

L'éthique professionnelle ne garantit pas la pérennité d'une entreprise, comme la croissance avec la rentabilité. Il lui faut trouver son modèle économique et tendre vers sa taille critique. La stratégie peut l'aider à se projeter, lui donner un cap afin que toute l'entreprise aille dans le même sens au regard des moyens qu'elle se donne.

La promotion de l'éthique permettrait alors de faire vivre les valeurs fondamentales à développer. Bien entendu il faut aller plus loin que la mode des 7 valeurs communiquées sur le site Internet. Elle doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise, vécue comme telle à tous les niveaux hiérarchiques, et se traduire dans tous les actes de la vie quotidienne.

5. Conclusion : développement et éthique durable

L'entreprise évolue dans un contexte incertain. Aussi éthique veut-elle être, s'il lui est hostile, elle ne pourra le devenir. Son environnement doit être organisé, régulé pour lui être favorable et lui offrir les meilleures conditions de développement économique et qu'elle puisse en contrepartie la promouvoir pour le bien de tous. C'est un cercle vertueux et cet équilibre est l'affaire de tous : du citoyen consommateur aux conseils régionaux, de l'Etat aux organisations supranationales. Le rôle des partenaires sociaux est aussi primordial pour repenser intelligemment l'organisation du travail, de la formation continue à la retraite avec l'allongement de durée de la vie. Car le politique peut beaucoup mais nous ne pouvons tout attendre de lui.

Le débat sur l'éthique ne peut trouver ses réponses dans l'instant. Elle a besoin de temps et rejoint en cela le développement durable que ce soit en matière professionnelle ou citoyenne.

Vers une économie libérale, verte et solidaire

Sans tomber dans le débat sur la décroissance, rappelons avant de conclure que la liberté d'entreprendre ne doit pas se faire au détriment du respect de la planète, des hommes et des êtres vivants qui la peuplent et en font sa richesse et sa diversité.

Vers une société de la connaissance, modernisée, à dimension humaine

Au delà du seul angle professionnel, remettons l'homme au cœur de la cité, ses décisions et son organisation. Nous ne devons pas redouter le changement, ni l'ignorer; nous devons seulement le comprendre, nous y préparer pour mieux l'accompagner.