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

« Prix Régional »
District 1680

MENTION
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

Ethique professionnelle : entre contraintes et choix.

Ecole de Management Strasbourg
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

ANAIS PIGNON

La démarche :

Je devais rédiger un essai sur les pratiques professionnelles actuelles en les reliant à l'éthique. Je ne voulais pas rédiger essentiellement un état des lieux mais pousser ma pensée vers l'évolution possible de l'éthique professionnelle dans notre société. C'est pourquoi il m'a semblé plus judicieux d'organiser ma réflexion autour d'une problématique globale qui cerne bien la mobilité du thème à savoir : faut-il céder à l'éthique pour devenir profitable?

Ma réflexion résulte de l'interaction de mes expériences professionnelles, de mes observations et pensées mais aussi de diverses sources d'informations qui m'ont permis de me faire une idée sur le sujet. J'ai tenté d'être le plus objective possible lors des interprétations et exemples, tout en apportant une partie de mon vécu. Aucune société n'a été volontairement pointée du doigt. C'est avant tout les faits que je voulais présenter.

L'objectif principal de l'essai est de démontrer que les comportements actuels sont en évolution et évoluerons sans aucun doute dans l'avenir. Pour démontrer cette évolution, j'ai décidé de présenter des comportements abusifs afin de les discréditer quand à leurs devenirs. Pour ce fait, j'ai organisé mon récit autour de la notion « profit » qui me semble être le graal de toutes entreprises.

Enfin, j'ai voulu dresser un bilan constructif et positif de l'éthique professionnelle car je suis convaincue que malgré certaines dérives, l'éthique a sa place dans nos entreprises et pourrait bien devenir l'un des critères de réussite pour pérenniser une activité professionnelle.

Le résumé

Il existe de nombreux indicateurs qui mesurent la politique éthique des entreprises en France. L'état se charge elle-même de certaines campagnes de mesure. Cependant cela n'exclut pas la possibilité de passer outre les valeurs et de dicter ses propres lois aux marchés en appliquant des comportements non éthiques : licenciement abusifs, discrimination, pollution, effet de zapping des fournisseurs, tromperie des clients, vente d'armes, spéculations financières… Les exemples de dérives sont nombreux et difficiles à lister. C'est un fait.

Les autres entreprises, qui ne sont pas Leaders, n'ont pas le pouvoir de résister à la montée de l'éthique dans notre société. Elles sont obligées de céder. Mais cette faiblesse est-elle réellement un désavantage dans le jeu de la loi du plus fort ?

L'éthique est une source de valeur ajoutée sur le long terme dés lors qu'une politique durable et responsable l'accompagne. Certes certains dirigeants ou actionnaires préféreront maximiser leur profit à court terme en minimisant les coûts sur des postes de dépense supplémentaires. Mais être éthique c'est gagner : gagner en attractivité, s'ouvrir à de nouvelles opportunité de marché, investir durablement pour l'équilibre de la structure de l'entreprise et des participants.

A la problématique faut-il céder à l'éthique pour devenir profitable, la réponse semble évidente au vu de cette réflexion : Il faut céder à l'éthique pour être profitable.

Bibliographie :

Jacques BENOIT, *Pédagogie de l'éthique*, éditions EMS management et société.
André BOYER, *L'impossible éthique des entreprises*, éditions d'organisation.
Sabine FOUREL, *De l'éthique et du profit, les compromis du vice et de la vertu*, mémoire IECS Strasbourg, 2000.
Jean-Pierre MADOZ, *100 questions pour comprendre et agir : Ethique professionnelle*, Afnor.
Jean MOUSSE, *Pratique d'une éthique professionnelle*, les éditions d'organisations.

Entreprise éthique : *Quelle éthique pour la fonction achat ?* Vetter éditions, N°17, Octobre 2002.
Entreprise éthique : *Vers une pédagogie de l'éthique*, N°18, Avril 2003.
Entreprise éthique : *Quels instruments pour évaluer l'éthique appliquée ?* Vetter éditions, N°26, Avril 2007.

Solveig GODELUCK « Stéphane Richard fait du social sa priorité chez France télécom » dans *Les Echos*, vendredi 26 et samedi 27 février 2010.

M.A .D « Un label équitable et durable pour les entreprises lyonnaises » dans *Les Echos*, vendredi 26 et samedi 27 février 2010.

L.B et G.M « Les grandes banques française ont dégagé en 2009 plus de 11 milliards d'euros de bénéfices » dans *Les Echos*, vendredi 26 et samedi 27 février 2010.

Leïla DE COMARMOND, « Stress : Darcos distribue des cartons rouges aux entreprises » dans *Les Echos* du vendredi 19 et samedi 20 février 2010.

Julie CHAUVEAU, « Des bilans carbone pour toutes les entreprises de plus de 500 salariés » dans Les Echos du vendredi 12 et samedi 13 février 2010

« Futur manager, soyez gentil ! » dans *Le Point*, jeudi 11 février 2010.

Novethic, Airbus condamnée pour discrimination raciale à l'embauche, Béatrice Héraud, 05/03/2010
http://www.novethic.fr/novethic/entreprise/ressources_humaines/discrimination/airbus_condamnee_pour_discrimination_raciale_embauche/128407.jsp

La voix du nord, Le cas Total, éditions du jeudi 4 mars 2010
http://www.lavoixdunord.fr/journal/VDN/2010/03/04/PLUS/ART2255001.phtml

Lors de mes entretiens pour intégrer une école de commerce, la question récurrente était « qu'elles sont vos qualités ? ». Je me présentais comme une personne pragmatique, mature et responsable. Pour cette dernière qualité, j'argumentais en m'appuyant sur mon expérience professionnelle dans une agence bancaire, où les conseillers vendaient souvent des cartes de crédit de type revolving à des personnes déjà endettées. « C'est pour les aider à faire face aux aléas de la vie », disait-on. Je voyais surtout cette pratique avec comme principale finalité la satisfaction d'inscrire un bâton supplémentaire sur le tableau de la salle de réunion en vu des primes sur résultats commerciaux. Les jurées m'ont souvent repris en me précisant que ce n'était pas être responsable, mais raisonner de façon éthique.
Etre éthique, penser éthique, raisonner éthique… que signifie ce mot? Je ne connaissais pas sa signification, mais je peux vous la définir aujourd'hui.

La notion d'éthique vient du mot grec *éthos* qui désigne tous ce qui concerne la morale. Il se réfère dans son premier sens à tous comportements conformes aux mœurs. Cependant, la morale relève du religieux, elle est universelle. Quant à l'éthique, c'est une notion laïque qui renvoie à la notion du bien commun et du juste, mais dans une dimension locale. Les valeurs d'une entreprise dépendent du mélange de la culture de son environnement mais aussi de son historique.
Partout où il y a interaction humaine et choix, il y a de l'éthique. La sphère professionnelle est donc concernée. Ainsi on peut définir l'éthique professionnelle comme « l'ensemble des règles écrites ou implicites qui régissent en priorités les relations internes à l'organisme »[1]. Ces règles doivent répondre aux valeurs de son environnement. C'est pourquoi l'entreprise est théoriquement en constante dualité entre les objectifs économiques et sociétales.
Mais **faut-il céder à l'éthique pour devenir profitable?**
Pour répondre à cette interrogation, nous nous demanderons dans un premier temps si les entreprises éthiques ne sont pas des organisations faibles qui n'ont pas su résister à leur environnement. Puis, nous relativiserons en présentant l'éthique comme source de valeur ajoutée sur le long terme. Ce plan sera appuyé par des exemples de pratiques professionnelles éthiques.

Les « Ethiciens » ne sont-ils pas des faibles qui n'ont pas su résister à leur environnement ?

Nombreux indicateurs issus d'audits, de rapport ou bien d'observations mesurent le degré d'éthique d'une entreprise : résultat commerciaux, mouvement de sociaux et de boycotts, pourcentage d'employés handicapés, présence des femmes dans le management, stabilité de l'emploi (transformation de CDD en CDI), le tri des déchets, le taux d'émissions de CO2…

L'état participe grandement à cette campagne de mesure. Dans le cadre du projet de lois du grenelle de l'environnement, et sous l'impulsion du chef d' état, toutes les entreprises françaises de plus de 500 salariés et les personnes morales de droit public de plus de 250 salariés doivent effectuer un bilan carbone obligatoire.
Récemment, le ministère du travail français a rendu public sur le site travailler-mieux.gouv.fr une liste d'entreprises classées en trois catégories (vert, orange et rouge) selon leurs efforts de prévention du stress professionnel. Les entreprises en vert sont des entreprises ayant adopté une politique de gestion du stress au travail, les oranges et rouges celles qui n'y sont pas encore parvenus.
On retrouve ainsi en rouge 652 entreprises comme Cofiroute, GSK France, Veolia Transport,

[1] Jean-Pierre MADOZ, *100 questions pour comprendre et agir : Ethique professionnelle*, Afnor.

Procter & Gamble France ou Orange France. En orange il se trouve 514 entreprises qui ont engagé une démarche de négociation dont France Telecom ou Total. Aujourd'hui, seule la liste des entreprises vertes sont disponibles en ligne suite à des plaintes d'entreprises dans le rouge et orange. Pourquoi le gouvernement a-t-il cédé aux menaces des entreprises alors que c'est de son ressort d'établir une cartographie des conditions de travail en France ? Les entreprises rouge et oranges sont-elles les maitresses du marché pour imposer leurs conditions à leur environnement défiant les principes et les valeurs ?

La crise financière nous a bien appris que ceux qui ont le pouvoir, sont libres de faire ce que bon leur semble, au détriment du juste et du bien commun. En effet, la folie des établissements bancaires à vouloir spéculer et se risquer dans des investissements bancals et malsains est une preuve que le marché est dominé par les Leaders. La situation changera, nous disait-on une fois la crise installée, mais regardez aujourd'hui en période d'accalmie, rien n'a réellement bougé. A l'heure où les grandes banques françaises annoncent un bénéfice de 11 milliards d'euros en 2009, les parachutes dorés existent toujours, les traders les plus fous mais performant recevront toujours leur prime exorbitante et les organismes bancaires vendront toujours des crédits révolving à une clientèle qui ne peuvent pas l'assumer. La distribution s'attaque aussi à cette frénésie en proposant des cartes de crédit à taux exorbitant sans vérifier les capacités d'endettement des clients.
Par ailleurs en grande distribution, les abus de pouvoir sont nombreux, surtout entre distributeurs et fournisseurs. Les relations entre vendeurs et acheteurs sont traditionnellement complexes. En effet, chaque partie essaye de tirer un maximum de satisfaction à signer l'accord. Une lutte de pouvoir peut s'installer incluant des dérives conséquentes. Ainsi, les distributeurs n'hésitent pas à faire du zapping de fournisseurs afin de travailler avec celui qui offre la meilleure condition au meilleur moment. La majorité des fournisseurs sont dépendants des centrales d'achat, ils ne peuvent donc pas se permettre de dire non, ils essayent juste de sauver tous ce qu'ils peuvent. Les négociations peuvent être dures et longues. Un de mes professeurs m'avait expliqué que les acheteurs n'hésitaient pas à monter le chauffage en été et supprimer les chaises dans la salle de réunion pour faire « craquer plus vite » le fournisseur sur les conditions de vente. Je ne sais pas si cette pratique est réelle mais si tel est le cas, ces acheteurs gâchent toute relation de confiance pour le profit.
Les grandes marques n'ont parfois aucun remord à tromper les consommateurs avec divers outils tels que le marketing. Lorsque vous allez en magasin acheter un produit avec plus de 20% de produits supplémentaire affichés sur le packaging, pensez à vérifier que ce surplus ne soit pas majoré dans le prix de vente. Les cas et les exemples sont tellement nombreux qu'il serait difficile de tous les lister mais cela montre bien un manque de considération de la relation clientèle.
Du point de vue des ressources humaines, certains scandales concernent des fermetures d'usine en France ou des délocalisations alors que les entreprises enregistrent des bénéfices considérables. C'est le cas du site Total localisé à Mardyck, employant environs un millier de salariés et sous traitants. L'entreprise a choisi de délocaliser en construisant une usine en Arabie Saoudite et affiche un bénéfice de 8 milliards en 2009.
Concernant les recrutements, la HALDE (haute autorité de lutte contre la discrimination et pour l'égalité) a reçu en 2009 plus de 10 000 cas de discrimination portant sur l'origine, l'état de santé et le handicap, des activités syndicales, l'âge ainsi que les appartenances religieuses. Les recruteurs se moquent bien souvent des lois et préfèrent payer des taxes supplémentaires que de respecter les règlements. La loi stipule qu'une entreprise d'au moins 20 salariés doit employer une proportion de travailleur handicapé représentant 6% de leur effectif, sinon elle sera pénalisée par une taxe supplémentaire. De même, chaque entreprise doit employer un certain nombre de séniors, le pourcentage dépendant de la convention signé par l'entreprise.
Les marchands d'armes, les grands pollueurs ne sont certes pas éthiques mais ils vivent tranquillement de leur business.

Et les autres, comment réagissent les entreprises qui n'ont pas le pouvoir d'imposer leurs lois sur les marchés ?
La France compte 9 entreprises sur 10 comme micro-entreprises. La majorité d'entre elles n'ont pas assez de pouvoir pour résister à l'influence de son environnement. Elles ne peuvent pas

imposer un management qui ne respecte pas la logique de leurs partenaires. En effet, un acheteur exige que ses fournisseurs soient responsables car il en va de son image de marque. Mattel se serait bien passé du scandale de 2007 au sujet de ses Barbies contenant du plomb. Aujourd'hui nous pouvons être sur que cette entreprise sélectionne soigneusement ses fournisseurs.
Un mauvais payeur, une qualité médiocre, un gros pollueur, une entreprise en conflit sociaux sera forcement écarté des appels d'offre pour limiter les risques. L'Etat, grand acheteur, veille à sélectionner ses fournisseurs selon leurs degrés d'éthique.

Par ailleurs, certaines entreprises n'ont pas les moyens de ne pas respecter la loi. C'est pourquoi ils veillent à remplir les conditions d'employabilités des séniors et travailleurs handicapés. Ils ne sont pas discriminatoires car ils privilégient avant tous les profils de la personne et non ses caractéristiques. Les actions de ces entreprises sont souvent soumises à une charte éthique qui joue alors le rôle de texte de lois.
Toutes ces contraintes peuvent être interprétées comme faiblesses, mais sur le long terme, être éthique n'est-il pas profitable ?

L'éthique est source de valeur au long terme lorsqu'il est couplé à l'utilité.

L'éthique est une notion qualitative contrairement au profit qui peut être mesurable. Il est donc plus facile de privilégier le profit à l'éthique car on quantifie plus facilement son évolution. Cependant, la notion de l'éthique ne doit pas être mise de coté car elle participe à cette évolution.
Ces deux notions à priori opposables peuvent très bien se combiner pour créer de la valeur dès lors que l'on mêle le juste et l'utile : être éthique pour répondre à la fois aux objectifs sociaux et économiques.

Nous exposerons les différentes sources de valeur des comportements éthiques en les illustrant par des faits concrets.

Etre éthique, c'est devenir attractive et réciproquement ne pas être éthique peut repousser.

En effet, une entreprise arborant une politique éthique, dès lors qu'elle communique correctement, peut développer des facteurs clés de succès considérables.
En externe, l'entreprise peut gagner en image de marque, mais aussi sur le degré de confiance et de fidélisation de sa clientèle. En internet, être éthique assure de meilleures relations entre les différents partenaires commerciaux qui auront plus confiance. Cette confiance pourra se répercuter sur des accords plus intéressants avec les fournisseurs en termes de prix, de flexibilité, de délais de paiement…
Ainsi en 1997, la marque Nike, sous traitant toute sa production, s'est vu violemment critiquée et boycottée dès lors que les médias ont révélé que la marque sous traitait sa production dans des entreprises asiatiques exploitant des enfants. Aujourd'hui la marque a retrouvé sa notoriété mais il lui a fallu dépenser un budget considérable en communication, marketing et relation clientèle.
Réciproquement Darty, qui a choisi de développer ses relations avec sa clientèle, est reconnu pour la qualité de ses services notamment le service après vente. Cela conforte le consommateur dans ses achats.

Etre éthique c'est être équilibré, avancer et ne pas rester sur le coté.

L'entreprise est une structure vivante, qui nait, se développe et bien souvent meurt. Elle doit être en bonne santé, sans cela son équilibre et sa pérennisation sont compromis. Avoir une norme de conduite en phase avec les lois de son environnement lui offre un atout incontestable. Dans le cas contraire, les entreprises se voient fragilisées, deviennent malade. Ce fut le cas chez France Telecom, touché par une vague de 25 suicides. La structure était rongées par le stress mais a décidée de mettre fin à cette « souffrance » en prenant des mesures tels que le recrutement de psychologues, médecins du travail, assouplissement de l'organisation du travail

notamment en supprimant les mobilités forcés des employés ou même intégrer les seniors dans la structure.
Bon nombre d'entreprise prennent conscience de l'importance de la valeur de l'éthique et l'intègrent dans leur management pour se développer.

Ce raisonnement est de plus en plus intégré en amont dans les grandes écoles. On distingue dans les divers programmes académiques des cours d'éthique d'affaire, de responsabilités sociétales, l'organisation de séminaires porté sur ce sujet. L'école de management de Strasbourg a choisi l'éthique comme l'une de ses valeurs, fil conducteur de ses actions et de son enseignement. Certains diront que ce n'est que l'effet de mode du « don't be evil »[2], mais il relève d'une part d'une prise de conscience du corps pédagogique sur les dérives actuelles du marché mais aussi d'une demande des entreprises de profils responsable.
Il semble donc nécessaire d'intégrer le plus tôt possible une démarche éthique pour ne pas se retrouver en décalage avec son environnement.

Etre éthique c'est s'ouvrir à de nouvelles opportunités de marché.

Dans le secteur financier, on observe de plus en plus de produits dits éthiques tels que les fonds commun de placement éthique. C'est-à-dire, des fonds commun qui répondent à trois conditions : posséder une finalité humanitaire, réaliser un audit éthique chaque année sur les investissements faits, et avoir une gestion financière totalement transparente. Ainsi certaines entreprises font leur business sur cette tendance telle qu'Habitat et humanisme, Réseau France active ou La Nef.
A plus petite échelle, une association humanitaire de Strasbourg a préféré ouvrir son compte bancaire dans des banques dites solidaires telles que Crédit coopératif car les valeurs de celles-ci se rapprochent de l'engagement de l'association.
Autre tendance, le commerce équitable est aussi un comportement éthique. Les entreprises actuelles ont intégré le commerce équitable dans leur gestion de marque. Leclerc a lancé en 2008 sa marque repère équitable ENTR'AIDE, regroupant entre autre confitures, café, chocolat ou jus d'orange. Cela participe à son image de distributeur responsable, attire une clientèle sensible au commerce équitable et participe à ses bénéfices dès lors que sa distribution est rentable.
La ville de Lyon a créé cette année le label « équitable et durable » décerné à des entreprises locales respectant l'environnement, consommant durablement et équitablement tout en mêlant l'utilité sociale. Cette initiative peut ouvrir des portes aux l'entreprises labélisées.

Etre éthique est un investissement et non une charge.

Stéphane Richard, nouveau directeur général de France Telecom, a déclaré : « une entreprise en crise sociale ne fait pas de développement économique. Il faut voir le contrat social comme un investissement dans le capital humain plutôt que comme un coût ».
Auchan a choisi de ne pas utiliser d'emballage en carton pour sa mousse au chocolat en respect de l'environnement. Cela représente une économie de 6 tonnes de matières.
Les non-comportements ethniques peuvent induire des couts financiers cachés. En effet, en cas d'événements comme la discrimination, les licenciements abusifs ou autres litiges entre les salariés et l'établissement, celui-ci doit répondre devant la loi si ces événements induisent des poursuites judiciaires. Ce sont souvent des procédures longues, couteuses (frais d'avocats, dommage et intérêts…) et peu valorisante pour l'entreprise.
Airbus s'est vu en février dernier contraint de verser 10 000 euros de dommage et intérêt à une ancienne employée d'origine maghrébine qui travaillait depuis 3 ans dans l'entreprise sans jamais signer de CDI. Un jugement de la cour d'appel de Toulouse, après une première plainte à la HALDE, qui coute cher à l'entreprise, surtout si d'autres cas de discrimination semblable se révèlent dans un futurs proche.
Par ailleurs, les employés d'entreprises responsables, où il est bon de travailler, ont davantage de moral, s'impliquent mieux dans la structure, adhèrent à la culture de l'entreprise et aux objectifs. Les candidats se bousculent spontanément à leurs portes. Les recrutements sont de meilleures qualités car les profils sont divers et riches. L'oréal est l'entreprise française qui attire le plus les

[2] *« Ne soyez pas malveillant »*

jeunes talents[3]. Celle-ci mène une politique éthique et disposant d'une charte éthique. Coca cola est 13ème et est classifié dans le vert dans le classement du ministère du travail concernant les mesures au regard de la prévention du stress.
Enfin, on assiste de plus en plus aux rachats des entreprises par les salariés. Lorsque la rentabilité de l'entreprise est compromise, les grands groupes se désengagent de certaines usines pour les délocaliser ou bien les fermer. Cependant, ils oublient les salariés qui survivent avec leur salaire chaque mois. C'est ainsi qu'une nouvelle tendance de rachat des usines en fermeture par les salariés se développe, soutenu parfois par les pouvoirs publics pour redynamiser une région dès lors que les profits suffisent pour maintenir l'équilibre local et nourrir les familles des salariés.

Conclusion

A la question, faut-il céder à l'éthique pour devenir profitable, la réponse est affirmative. La démarche de développement d'une politique éthique sous-entend certes des dépenses, mais se sont des investissements amortis sur le long terme. Les entreprises qui font barrage à cette logique sont peut-être fortes mais elles sont de jour en jour d'avantage fragilisées. La crise financière a commencé à faire le ménage et a rendu les individus méfiants.
Je pense que le marché va de lui-même s'auto-réguler en excluant les comportements non éthiques du monde professionnel. Certes certains survivront, je ne me fais pas d'illusions mais nous leur accorderons moins d'attention. Les entreprises vont évoluer vers cette logique.

A mon niveau, en tant que citoyenne et étudiante en école de commerce, je ne peux pas déclarer aujourd'hui que toutes les entreprises seront éthiques demain. Cependant, je dispose du pouvoir de choisir : choisir les marques de mes consommations et candidater pour des stages ou futurs emplois auprès d'entreprises qui affichent une politique éthique.

Enfin, je me ravis des impulsions faites par les différentes écoles et organismes pour promouvoir cet état d'esprit. La lecture de l'ouvrage de Florence Noville, *J'ai fait HEC et je m'en excuse,* m'a permis de prendre un recul vis-à-vis des comportements professionnels et de l'enseignement que l'on nous enseigne. Je pense que c'est à chaque individu de mettre la pierre à l'ouvrage pour œuvrer vers une évolution positive des comportements.

19 012 caractères (espaces compris)

[3] *Source enquête Universum auprès de 120 000 étudiant, 2009*