



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

« Mention
Régionale »
District 1650

MENTION SPECIALE
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

L'ETHIQUE ACTUELLE



L'art et la manière de faire monde

SITE DE BRETAGNE

Denis Cadoret
Delphine Guillosoou
Sylvain Taro
Pierrick Picarda

Positionnement.

L'éthique est un mot qui résonne couramment au sein des entreprises contemporaines. L'opportunité proposée à travers ce concours, nous permet, en tant qu'étudiants en formation supérieure, de valoriser et de mettre en avant notre statut particulier d'apprentis ingénieurs pour apporter notre réflexion de terrain.

Nous sommes confrontés quotidiennement à la réalité du monde professionnel, aux conflits et aux moments de réussite, à toute cette intensité que les activités en entreprise nous apportent. Cette réalité nous permet de nous interroger à partir de notre vie quotidienne sur l'éthique en vigueur dans nos entreprises et d'en tirer des conclusions sur ce qui peut être jugé « juste », une notion trop souvent absente ou ignorée.

Synthèse.

I/ Stratégies d'entreprise

Valoriser l'éthique en entreprise devient une nécessité au même titre qu'une organisation sans faille. Nous verrons quel rôle, qu'il soit positif ou négatif, les lois peuvent avoir sur l'éthique, pour tendre à démontrer les limites possibles de leur congruence. De plus, nous verrons successivement s'il existe ou non une cohésion entre l'économie et l'éthique, et s'il est possible de considérer ses deux notions simultanément pour pérenniser les entreprises.

II/ Organisation d'une entreprise

Une entreprise qui s'inscrit dans une démarche éthique doit travailler et s'efforcer de promouvoir son positionnement juste et humain de façon limpide au sein de sa hiérarchie. Il est nécessaire de définir et de positionner son éthique par rapport à son marché et son activité ; pour rallier chacun à un but commun. C'est pourquoi il est important de souligner les notions clefs que les dirigeants et/ou comités de direction doivent en premiers lieux mettre en lumière pour assurer une démarche humaine et respectueuse ; afin d'en extraire la quintessence.

III/ Ethique individuelle

L'éthique est de prime abord une démarche globale liée aux volontés des dirigeants de nos entreprises. Cependant il est primordial de positionner l'éthique managériale pour en démontrer la bonne transmission intra hiérarchie pour l'assurance d'une éthique appliquée. C'est pourquoi il est nécessaire de souligner l'éthique individuelle de chacun pour réellement juger de l'apport d'une démarche juste et humaine.

Sources de l'essai.

Le Monde – 10 janvier 2007 Michel Rocard, ancien Premier ministre et député européen

– 20 février 2007

– 4 avril 2009 François Flahault directeur de recherches au CNRS

Le Monde Economie – 12 juin 2007 Michel Villette professeur de sociologie à AgroParisTech

La Tribune – 5 décembre 2001, 16 septembre 2002, 11 février 2003

Alternatives économiques – juillet 2005 Pierre Lascoumes directeur de recherches au CNRS

L'éthique aujourd'hui - Ruwen OGIEN

L'éthique appliquée - Michela MARZANO

Graine d'éthique – Jacques Benoît

Entretiens avec des managers de nos entreprises respectives :

Secteur médical, 80 employés, 10 millions de chiffre d'affaires, management bureaucratique

Secteur postal, 300 employés, 250 millions de chiffre d'affaires, management décentralisé

Une coopérative de céréales, 800 employés, management délégué

Secteur du transport, 515 employés, 43 millions de chiffre d'affaires, management participatif

Selon les époques, les lieux, les croyances, une langue peut donner bien des sens aux mots. L'Éthique vit depuis l'Antiquité à travers Socrate qui la rapprochait du concept de vertu ou encore Epicure qui en faisait le chemin vers le bonheur. Beaucoup lient aujourd'hui cette notion à la question « Comment agir au mieux ? ». Le milieu professionnel contemporain est secoué par des vagues successives de crises sociales, économiques, morales ou encore écologiques. Le chômage, les suicides de cadres et d'ouvriers, le désintéressement de la vie publique ou encore l'individualisation de nos comportements sont finalement dépendant d'un seul mal : la perte de sens. Nous ne croyons plus en ce que nous faisons, nous réfugiant dans notre privé, « prenant du recul » par rapport à notre métier et nous voilant les yeux sur ce qui peut s'y passer. La solution ne serait-elle pas à chercher ailleurs ? L'entreprise est-elle condamnée définitivement à nous enchaîner et à nous utiliser comme consommables ? L'éthique est devenue un fait de société, un défi pour notre génération qui permettra peut-être de changer notre regard sur la planète, la société et sur nous-mêmes. Nous chercherons dans un premier temps à répondre à la question suivante : une entreprise éthique peut-elle être pérenne aujourd'hui ? Dans un second temps nous étudierons les outils qui peuvent être mis en place pour imprégner la culture d'entreprise d'éthique. Enfin, dans un troisième point, nous montrerons que l'éthique est l'affaire de tous.

~ ~ ~

Une entreprise est composée avant tout d'individus qui réfléchissent, font des choix, agissent au quotidien. Lorsqu'on parle d'éthique d'une entreprise, nous nous penchons toujours sur les faits, les événements, sans nécessairement s'attarder aux personnes. Être éthique ne se revendique pas, c'est un engagement, conscient ou non, qui appartient à la direction d'une entreprise. S'agit-il cependant d'une décision simple ? Quelle place reste-t'il à l'éthique entre d'une part les *lois* et d'autre part le *contexte économique* dans lequel l'entreprise vit ?

Le premier constat est assez négatif. En France, les fraudes à l'impôt et aux prestations sociales atteignent entre 29,1 et 40,2 milliards d'euros (Les Echos – 20/02/2007). Cette somme, représentant le déficit budgétaire de l'Etat français, montre la banalisation de la fraude et surtout l'impuissance de la société à faire respecter ses propres règles.

On ne peut pas parler d'éthique en entreprise sans évoquer les « criminels en col blanc ». Les scandales ayant provoqués notre indignation ne se comptent même plus. Ces délinquants peu ordinaires ont cependant un point commun, ils estiment leurs actes justifiés : au nom de la survie de l'entreprise, tout acte devient légitime (Alternatives économiques n°65). Toute intervention publique dans les affaires privées d'une entreprise est donc considérée comme une agression. L'évasion fiscale, le détournement massif des réglementations deviennent alors un moyen de défense naturel.

L'éthique intervient aussi dans un autre aspect législatif : celui de l'absence de lois formalisées. En 1910, Henri Ford considérait mauvais – moralement – qu'un chef d'entreprise se paye plus de quarante fois la rémunération moyenne de ses employés. Ce chiffre « décent » est passé à quelques trois cent cinquante fois aujourd'hui (Michel Rocard, Le Monde – 10/01/2007).

La loi en elle-même ne suffit pas. Non formalisée ou difficilement applicable, c'est l'éthique qui lui apporte toute sa légitimité : chacun est face à un choix. Celui de suivre ou non des valeurs de respect et de confiance envers ses partenaires. Et ce, à tous les niveaux.

Une question essentielle apparaît lorsque l'on parle d'éthique. Et la réalité économique ? Qu'il s'agisse d'EDF, Lafarge, Suez ou encore Carrefour, la promotion "officielle" de l'éthique est devenue un outil de marketing à la mode. « Louables intentions » (La Tribune – 16/09/2002) mais parfois difficiles à mettre en œuvre. Le groupe automobile Ford, par l'intermédiaire de son dirigeant, a d'ailleurs reconnu « un conflit réel entre les pratiques commerciales actuelles, les choix des consommateurs et les enjeux environnementaux ». Alors, une impasse ?

Ce point soulève une idée importante. On a longtemps pensé que le retour sur investissement, le bénéfice ou encore le chiffre d'affaires étaient les uniques moteurs de la performance d'une entreprise. Les conséquences ont été plutôt désastreuses. Cette vision avait le mérite de la simplicité mais a trop souvent favorisé la recherche de résultats à court-terme et par tous les moyens au détriment de la santé même de l'entreprise et de ses salariés.

Des organismes comme le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise, évoquent depuis quelques années la notion de « Performance Globale ». L'entreprise, loin de son image de vautour, prend alors un aspect beaucoup plus attrayant, celui d'un lieu de partenariat, d'expériences et de respect. Il s'agit d'une conception ambitieuse de l'endroit où nous sommes appelés à passer les 40 prochaines années de notre vie. Prendre en compte la richesse des liens entre les collaborateurs, notre responsabilité vis-à-vis de la société et de la planète, construire et véhiculer une culture et des valeurs deviennent aussi important qu'aligner des chiffres sur un écran d'ordinateur en fin de mois.

Une entreprise éthique peut-elle être pérenne ? Des indices éthiques commencent à se constituer. Ils résistent globalement bien mieux à la crise que les indices économiques traditionnels - tels que le CAC40 - ce qui renforce leur crédibilité et leur donne une certaine légitimité. Toute entreprise doit faire face à des contraintes qui nécessitent des stratégies. Bien souvent elles n'ont guère le choix de leurs objectifs. Là où se joue leur humanité et leur droit à survivre c'est sur la manière d'agir, les moyens mis en œuvre pour faire rimer performance et responsabilité sociale et environnementale. Mais comment transformer l'entreprise en un lieu où l'éthique est à la base des relations ?

~ ~ ~

Comprendre la valeur de l'éthique est une chose, la transmettre au sein d'une entreprise est une étape supérieure. L'éthique d'un point de vue interne à l'entreprise, permet de faire vivre les employés dans une cohésion de groupe ayant un but commun : la prospérité de leur milieu professionnel. Alors que d'un point de vue extérieur, l'éthique permet de montrer une bonne image de l'entreprise dans son marché, mais également sa citoyenneté face à la société qui l'entoure.

Pour aborder sereinement cette notion d'humanisme, il est important pour une entreprise de se recentrer sur la valeur du travail au sein de sa hiérarchie. Car c'est bien autour de cette valeur que la cohésion se forme et donc la confiance mutuelle et la bonne marche de l'entreprise. Le travail est le cœur d'une entreprise, tout en étant le point commun entre l'employeur et le salarié. D'une part l'employeur fournit le travail et d'autre part l'employé l'effectue ; voilà donc une base de développement saine.

Dans tous les dialogues quelles que soient les positions des protagonistes, il est indispensable d'avoir un point commun, un point d'équilibre où les deux parties sont au même niveau. Cependant nous pouvons remarquer des déséquilibres fréquents au sein des entreprises dus à cette relation quelque peu bancal. En effet, les salariés ressentent parfois que leurs tâches quotidiennes ne sont pas considérées à juste titre et se voient dévalorisés. De même, le travail des cadres/ingénieurs est souvent assimilé par les autres employés à des tâches immatérielles et inutiles. Cependant, il se peut que ces employés ne comprennent pas réellement le travail effectué par leur hiérarchie, d'où les jalousies ou les incompréhensions qui en émanent.

On remarque donc l'importance de recentrer la valeur du travail pour des relations plus stables, saines et bien évidemment humaines. C'est pourquoi, Mr Blanc, directeur d'une entreprise postale, préconise une hiérarchie à trois niveaux au maximum entre la base et le sommet. Cela permet de faciliter la communication et l'adéquation constante entre la décision stratégique et le bon choix humain.

L'entreprise est le symbole d'un échange, celui du client et du fournisseur. Elle se doit de garder en point de mire sa position dans son marché. Chaque entreprise s'inscrit dans ce fonctionnement de binôme quelque soit son milieu d'évolution ; qu'elle assure un service ou manufacture un bien. C'est également une ligne de conduite à assurer pour promouvoir l'éthique en entreprise. Chaque service est le client du précédent et le fournisseur du suivant, c'est pourquoi il est indispensable d'initier ou de remettre en place ce principe d'abord au sein de chaque service d'une entreprise. Nous devons promouvoir la pérennité de nos tâches, en assurant leur bonne transmission et un suivi sans faille jusqu'à la livraison du produit/service. A travers ce principe simple, nous apercevons la notion du respect d'autrui. Comprendre la valeur du travail effectué par autrui c'est respecter ses attentes lorsque l'on transmet des informations nécessaires à la bonne réalisation de sa tâche. Il est primordial de considérer l'ensemble du processus de son entreprise et ne pas s'arrêter uniquement à son poste/tâche.

Le travail est un dû envers son employeur, cependant il est important d'avoir une notion d'appartenance à son environnement professionnel. Au fil du temps cette appartenance s'estompe et tend à devenir une routine sans charme. Il est primordial pour tous les salariés de se sentir inscrits dans le développement de leur entreprise et non pas être simple spectateur. Les employés sont la finalité et le cœur d'une entreprise, chose que chacun tend à oublier... Sans son capital humain, l'entreprise n'a plus de raison d'être et ne peut en aucun cas fonctionner. C'est pourquoi les stratégies de management doivent insuffler une éthique pour encourager chaque employé à reprendre sa position initiale et indispensable dans le fonctionnement de l'entreprise. Dans son livre, L'éthique appliquée, M. MARZANO explique que les managers doivent laisser les employés travailler en autonomie pour qu'ils s'impliquent plus dans le développement de l'entreprise, et donc y appartenir.

Les salariés peuvent se motiver s'ils sont ralliés à un point commun, qui peut être la finalité représentée par le produit ou le service proposé. Il est important d'impliquer chacun autour du même but, la finalité pour laquelle l'entreprise existe. Mme Dupont, responsable des ressources humaines dans une entreprise fabricant des prothèses orthopédiques, privilégie l'union des employés autour du produit fabriqué et du but auquel il est destiné. Ce point commun paraît évident dans ce secteur, mais il est réellement nécessaire pour les employés de comprendre la rigueur nécessaire à la réalisation d'un produit dont la finalité est l'acte chirurgical chez un patient. En contre exemple, prenons les fabricants d'armes, les employés travaillant dans ce secteur d'activité doivent être conscients du fait que leurs produits sont meurtriers, tout en favorisant le maintien de la paix dans le monde. L'entreprise doit être capable de sensibiliser chacun sur le produit fabriqué et son utilisation. Il est donc important de mettre en lumière l'éthique de l'entreprise face à son produit et de tendre à une union des employés autour de ces valeurs.

Au delà de la finalité humaine et de sa cohésion, les entreprises restent indéniablement des entités à but lucratif. C'est une finalité certaine à laquelle il est nécessaire d'appliquer une éthique pour éviter toute « malfaçon ». L'éthique est donc très importante dans les entreprises pour l'élaboration de leurs stratégies économiques, c'est-à-dire les réponses aux questions « dans quel but sont fait les profits ? » et « comment seront divisés les bénéfices ? ». La majorité des entreprises ont comme vision de partager leurs profits entre les actionnaires et des les réinjecter aux futurs investissements. Cette stratégie écarte totalement l'entreprise de sa finalité humaine, ses employés. Un partage uniquement ascendant du bénéfice favorise davantage le déséquilibre et tend à éloigner les employés de leur appartenance à leur milieu professionnel. Mr Durant explique qu'au sein de sa coopérative, le but d'avoir créé une telle entité est le partage équitable des bénéfices. Ces structures sont bien loin du modèle capitaliste et considèrent davantage la finalité humaine et la valorise pour pérenniser le développement serein de leur entité.

L'entreprise est également le reflet d'une appartenance à une société, à laquelle elle est impliquée d'une manière plus ou moins importante. Son fonctionnement interne est son fondement premier, mais il est important pour une entreprise de s'ouvrir à l'extérieur. Au-delà du fait de servir ses clients, l'entreprise s'inscrit dans son marché ce qui favorise sa prise de position dans différents domaines, tel que l'environnement, la participation à des œuvres caritatives...etc. Outre le fait de dégager une bonne image de l'entreprise, cela permet de mettre en avant sa citoyenneté et sa considération face à la société qui l'entoure. En reprenant l'environnement, l'implication d'une entreprise à travers la certification ISO 14 001 permet de démontrer son intérêt pour le développement durable de la planète.

D'une manière générale, la transmission de l'éthique est assurée par un retour à des valeurs simples. Une hiérarchie respectueuse sera éthique dans sa manière d'aborder les événements du quotidien. Comme le cite Jacques Benoît dans son livre Graine d'éthique « nous sommes trop souvent à l'opposé de l'altruisme ». C'est grâce à des notions simples que l'entreprise insuffle sa propre pérennité grâce au respect, à l'honnêteté, etc. L'éthique est tout d'abord la faculté de compréhension, en abordant les événements d'un regard extérieur et humain.

~ ~ ~

Au quotidien, le manager opérationnel doit faire face à de nombreuses situations que son sens de l'éthique peut lui permettre d'appréhender objectivement. Au delà d'avoir sa propre morale, l'éthique lui permettra d'être juste dans sa position de responsable, tout en sachant transmettre la ligne éthique de l'entreprise.

Le manager opérationnel est l'emblème de l'éthique professionnelle, car il ne pourra pas se revendiquer éthique mais il devra le démontrer. D'ailleurs, bon nombre de situations dans son quotidien lui permettent de mettre en pratique ses responsabilités éthiques. Par exemple, dans une situation de gestion de conflit, lorsque deux personnes de son équipe sont en désaccord, le manager doit intervenir, et parfois se positionner pour ou contre une des personnes. Comme l'exprime le manager du département logistique d'une entreprise d'assemblage de poids lourds, le conflit apparaît souvent lorsque deux personnes ont des valeurs différentes : « deux personnes ne sont pas en conflit pour savoir s'il faut utiliser tel outil ou un autre pour effectuer un assemblage. S'il y a conflit, c'est que l'un des collaborateurs est affecté par le comportement de l'autre ». Dans ce cas, le manager doit rester le plus objectif possible, chercher le compromis qui satisfera les deux collaborateurs. Son sens de l'éthique doit lui permettre de mettre ses propres sentiments de côté afin solutionner équitablement la situation.

Comme on l'a vu précédemment, le manager a donc la responsabilité de transmettre l'éthique théorique de l'entreprise par des actes concrets. Cependant, son positionnement doit aller plus loin, du fait de sa proximité avec la production, le cœur de l'entreprise. Le manager doit faire appel à son discernement et son empathie pour assumer ses responsabilités. Chaque année, les managers opérationnels doivent évaluer les performances des membres de leur équipe. Cette partie de leur travail est délicate, car l'évaluation peut avoir beaucoup d'effets sur le salaire de ceux-ci. Si le manager a connaissance de beaucoup d'éléments de la situation privée des personnes qu'il encadre, il peut être influencé par ses sentiments. Cependant, le manager doit mettre, une fois de plus, ses sentiments de côté. En effet, si la situation privée du collaborateur est difficile, ce n'est pas une raison pour surévaluer ses performances. Si le manager agissait comme tel, il aurait un comportement moral (aider les personnes en difficulté) mais pas éthique (évaluer avec justesse le travail d'un collaborateur).

Le travail quotidien d'un manager est de diriger une équipe en cohésion tout en tenant les objectifs fixés par sa hiérarchie. Chaque personne doit prendre sur soi pour

accepter l'autre, être tolérant. Les membres d'une équipe peuvent venir d'horizons très divers, avec des valeurs différentes. En tant que membre d'une équipe, il faut savoir utiliser son sens de l'éthique pour accepter l'autre tel qu'il est, et chercher à travailler ensemble pour atteindre les objectifs fixés par le manager et l'entreprise. Dans le but de tendre vers un objectif commun, il peut être nécessaire de savoir dénoncer les situations où l'éthique n'est plus présente, pénalisant ainsi le bon déroulement du travail d'équipe. Il y a parfois des comportements très malveillants entre les personnes. Même s'il est plus facile, dans la plupart des cas, de fermer les yeux face à une situation de harcèlement (par exemple), il faut agir pour mettre fin à de tels agissements. Dans ce cas, l'individu se met certes en situation délicate (pression de la part du harceleur, désaccord avec d'autres collaborateurs, etc.), mais s'il n'agit pas, son comportement sera contraire à l'éthique et il sera susceptible d'être accusé de non assistance à personne en danger. Le manager doit donc avoir la faculté de canaliser les informations et de mettre à profit sa faculté éthique pour ainsi solutionner objectivement des situations parfois très délicates.

Pour un manager, il n'est donc pas facile d'agir chaque jour avec un comportement éthique et de démontrer sa justesse. Cependant, si chacun, à son échelle individuelle, a un comportement éthique, la vie professionnelle de tous les membres de l'entreprise est plus agréable. C'est pourquoi, l'entreprise est responsable de la bonne transmission de l'éthique au sein de sa hiérarchie, afin d'être inculquée par ses managers opérationnels. Cela permet un ralliement des employés vers une ligne directrice, de donner du sens à l'action de chacun.

~ ~ ~

De nombreuses entreprises montrent aujourd'hui la voie en remettant en question les critères habituels de réussite et en promouvant la performance globale. Elles s'appuient sur de nombreux outils pour véhiculer l'éthique à tous les niveaux de l'entreprise. Le meilleur de ces outils est finalement la prise de conscience que l'éthique est l'affaire de tous.

L'éthique donne du sens. Il ne s'agit nullement d'une notion abstraite et destinée aux grands dirigeants de ce monde. Il s'agit d'un idéal individuel. Selon le poète Pierre Reverdy, « l'éthique, c'est l'esthétique de dedans ». Le regard des autres se porte bien souvent sur les résultats, sur cette image que nous créons et que nous maintenons par tous les moyens. Là où les autres ne voient qu'une fin, nous pouvons regretter les moyens mis en œuvre et ne plus savoir les justifier face à nos propres actes. C'est de là que naît le désamour de l'entreprise, son côté « malsain » tant décrié. Un regard désabusé sur ce que la « réalité » nous fait commettre.

Trouver les règles d'aujourd'hui et de demain pour le monde professionnel est un réel défi. Celui d'être acteurs, dans notre formation, dans nos entreprises et dans la société. Nous devons apprendre l'art et la manière de donner sens à nos actions.

Nombre de caractères de l'essai : 19 680

Nombre de caractères de l'essai avec page de présentation : 23 022