



**CONCOURS 2008**  
**PROMOTION**  
**DE L'ÉTHIQUE**  
**PROFESSIONNELLE**  
ROTARY – CGE  
CONFERENCE  
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »  
District 1510

MENTION  
Concours National  
Remis le 27 mai à  
l'UNESCO

## **Mondialisation : L'éthique professionnelle culturelle**



**Tu-Huy PHAM**  
Année Universitaire 2008

## **Approche**

Dans la promotion, 20% des élèves sont des étudiants étrangers. J'ai donc l'habitude de vivre dans une ambiance très internationale. Après avoir effectué mon dernier stage en Chine, dans une entreprise Allemande, je me suis rendu compte que j'avais de grands chances dans le futur de travailler dans un environnement international. Il est donc inconcevable à mes yeux d'aborder la question de l'éthique professionnelle sans prendre en considération la dimension globalisée de l'économie, et d'oublier la multitude de différences entre les cultures de tous les collaborateurs d'une entreprise.

J'ai choisi d'aborder cette étude avec une démarche la plus pragmatique possible, sans m'attarder excessivement sur les définitions philosophiques de l'éthique, travail déjà brillamment mené lors des éditions précédentes du concours.

Refusant d'être naïf ou cynique, j'ai souhaité mettre en perspective les faits de l'actualité, pour pouvoir proposer des éléments de réflexions cohérents. Ensuite, j'ai tenté de faire le rapprochement entre la problématique et ma situation actuelle, celle d'un élève-ingénieur d'une Grande Ecole. J'ai pu avoir un avis critique sur ma scolarité, et émettre des propositions qui à mes yeux permettraient de mieux former les étudiants des Grandes Ecoles à la responsabilité sociale.

## **Résumé**

Notre réflexion commence par l'identification des champs de responsabilité des multinationales. Celles-ci n'ont pas un rôle uniquement économique, mais leurs actions ont des portées politiques, sociales et culturelles. En reconnaissant tous ces facteurs, on pourra mieux encadrer l'activité des grands groupes.

Ensuite, nous émettons des propositions pour rendre les multinationales plus responsables. Face à l'insuffisance des codes d'éthiques, ou des théories utilitaristes, nous privilégions une éthique professionnelle plus minimaliste, qui exigera des grands décideurs de ne pas nuire à autrui, à défaut d'être parfaitement vertueux. Les multinationales devront également inclure, lors de leurs décisions, du facteur culturel du pays où elles s'implantent.

Enfin, nous rappelons l'importance de la formation que les futurs dirigeants reçoivent durant leurs études. Tout comme les grandes entreprises, les Grandes Ecole ont un rôle à jouer pour former les étudiants à l'éthique professionnelle.

## **Bibliographie indicative**

- Cécile Renouard, *La responsabilité éthique des multinationales*, Ed. PUF (2007)
- Ruwen Ogier, *L'éthique aujourd'hui – Maximalistes et minimalistes*, Ed. Gallimard (2007)
- Association d'économie financière, *Rapport moral sur l'argent dans le monde*, (2007)
- Nicolas Flament, *Une anthropologie des managers*, Ed. PUF (2002)
- Magazine « Enjeux », Octobre 2007
- Travaux du professeur Michael C. Loui

Face à l'augmentation des inégalités entre le nord et le sud, face aux scandales financiers dont elles ont pu être l'objet, les multinationales cherchent aujourd'hui à afficher un certain sens de responsabilité dans la pratique de leur activité. Etant aujourd'hui les symboles d'une économie mondialisée, ces grands groupes modifient peu à peu leurs modes de fonctionnement pour convaincre le grand public de leur sens de la morale.

Les codes d'éthique et autres recherches de démarche déontologique commencent à montrer leurs limites, face à la diversité des cultures du monde. L'éthique autrefois prônée par les philosophes grecs puis européens n'a aujourd'hui plus que très peu de légitimité et de succès. En effet, avons-nous le droit d'imposer encore une fois nos penseurs à l'Afrique ? Sommes-nous capables de convaincre les entreprises anglo-saxonnes de l'efficacité de nos méthodes ? Oserons-nous imposer nos points de vue à la Chine et sa croissance à deux chiffres ?

Il ne s'agit pas de nier cet héritage philosophique, mais plutôt de le comparer aux autres courants de pensées dans le monde. Dès lors, on sera en mesure de dégager les principes d'un comportement responsable des grands décideurs financiers du monde.

La mondialisation n'est plus un fantasme, mais un facteur à intégrer pour comprendre l'entreprise d'aujourd'hui.

## **I Les champs de responsabilité des grands groupes dans le contexte de la mondialisation**

En étant présents dans plusieurs pays, sur plusieurs continents, les multinationales rencontrent à chaque fois des cultures et des normes différentes. Que cela concerne le niveau de vie ou bien le contexte politique, les disparités entre les pays sont importantes, et chaque situation est unique. L'action des grandes entreprises aura donc des conséquences complètement différentes suivant le pays où elles opèrent.

Plutôt que de nier, comme le font les altermondialistes, le rôle politique, social et culturel des multinationales, il vaudrait mieux tenter de les reconnaître pour mieux les encadrer.

### **1. Rôle politique et social**

En octobre 2007, un début de soulèvement populaire a eu lieu en Birmanie, malheureusement rapidement réprimée dans le sang par la junte militaire en place. Ce fut l'occasion pour les médias de rappeler la présence du géant pétrolier Total dans ce petit pays d'Asie, et de faire resurgir d'anciennes interrogations : un représentant de l'excellence économique française tel que Total a-t-il le droit de s'implanter dans n'importe quel pays, et notamment dans un Etat abritant un régime dictatorial ? En plus de la manne financière que représente Total pour l'Etat Birman, n'est-ce pas un soutien implicite au régime, ou tout au moins une certaine bienveillance ?

Aung Sang Suu Kyi, leader de l'opposition birmane, contestait autrefois la présence de Total en Birmanie, l'accusant d'avoir signé des contrats avec un Etat illégitime. Depuis, elle a changé d'avis, réalisant que si le géant pétrolier partait, la place laissée vacante serait rapidement prise par un groupe peut-être moins soucieux de son image de marque. Avec Total, l'opposition a trouvé un bon relais médiatique dans le monde lui permettant de faire pression sur la junte militaire en place.

Pour fonctionner en Birmanie, Total a besoin d'hommes et des infrastructures pour les accueillir. Ainsi, toute une économie s'est développée autour des sites Total. Concrètement, 23 villages et 40000 personnes sont concernés. Le groupe a donc un rôle social effectif. Quitter aujourd'hui le pays serait un désastre pour la population locale.

## **2. Modification des habitudes de consommation**

En s'installant dans un pays où il n'a encore aucun concurrent, la multinationale va y créer un nouveau marché susceptible de générer des nouveaux besoins chez les consommateurs, voire modifier complètement leurs habitudes de consommations. Cela est notamment visible dans les pays sous-développés ou en cours de développement, où l'on pourra constater parfois une véritable amélioration du niveau de vie local.

La « théorie du bas de la pyramide » est un exemple de l'idée suivant laquelle intérêts industriels et bien-être du plus grand nombre vont de paire : les multinationales doivent adapter leurs produits et leurs offres à la demande de 4 milliards de pauvres de la planète, ceux qui constituent le bas de la pyramide et sont des consommateurs et usagers potentiels.

C'est la stratégie qu'adopte Unilever en Inde : en augmentant en volume de ventes ce qu'il perd en marge, le groupe contribue à accroître le niveau de vie local et la capacité de consommation des populations déshéritées.

## **3. Extension du champ d'influence de la sphère économique**

Depuis quelques années, l'opinion publique est de plus en plus sensible aux conséquences parfois néfastes de l'activité économique. Que cela concerne les délocalisations ou les salaires des patrons, les scandales que la presse dévoile poussent les citoyens à exiger des entreprises un comportement plus responsable. Mais au lieu de modifier leurs lignes de conduite, beaucoup d'entreprises se sont contentées de convertir la morale en un outil au service de l'économie, au risque de lui faire perdre son rôle d'instrument de critique.

## **Il Comment rendre l'entreprise socialement responsable dans chacun de ses pays d'implantation ?**

Maintenant que nous avons identifié les champs de responsabilité des multinationales, nous pouvons proposer des pistes de solutions pour encadrer les pratiques de ces grandes sociétés.

### **1. L'insuffisance des codes d'éthique**

Un code d'éthique n'est utile que s'il est respecté par tout le monde. Comme beaucoup de grands groupes, ENRON avait un très bon code d'éthique, ce qui n'empêcha pas ses dirigeants de l'ignorer et d'exploiter leur statut. Aujourd'hui, le code d'éthique sert d'abord à véhiculer une bonne image de l'entreprise auprès du grand public. Souvent, il est financé, en partie ou en totalité, par le budget communication. Diffusé auprès de tous les collaborateurs de l'entreprise, des salariés aux fournisseurs, le code d'éthique rappelle à chacun les comportements à suivre non pas directement pour le bien de tous, mais pour le bien de l'activité de l'entreprise, ce qui au passage pourra être profitable à tous.

Le code d'éthique a toutefois une qualité que l'on oublie souvent : il permet de responsabiliser les acteurs économiques en inscrivant noir sur blanc les conduites à proscrire, ce qui facilitera les éventuelles démarches judiciaires. En effet, rien n'est plus insupportable pour le grand public que de voir des grands responsables essayer de se dédouaner de leurs fautes en plaidant l'ignorance. On pense en termes de coût économique et de gens qui perdent leur travail, mais on oublie le préjudice moral. Celui-ci touche non

seulement les salariés de l'entreprise, mais entraîne également une perte de confiance de l'opinion publique envers la justice, ébranlant ainsi l'ordre social.

## **2. L'éthique utilitariste : une fausse éthique**

Largement enseignée dans les business schools américaines, l'éthique des affaires se concentre sur les résultats, et défend le caractère substituable des moyens et des fins. Il ne s'agit plus de travailler différemment pour être socialement responsable, mais d'agir mieux pour gagner plus.

L'éthique des affaires mérite-t-elle vraiment d'être qualifiée d'éthique ? Le principal risque de cette pratique est de ne plus voir les contradictions possibles entre l'intérêt financier à court terme et le véritable intérêt des personnes.

## **3. Privilégier une éthique minimaliste**

Que ce soit chez Aristote ou chez Kant, l'éthique est un juge de paix qui doit intervenir à chaque instant de notre vie. Chacun doit à tout moment agir de façon réfléchie et responsable. C'est ce qu'on appelle l'éthique maximaliste. N'est-ce pas un envahissement de notre vie privée, la réfutation de nos libertés les plus fondamentales ?

Imaginons un Etat qui dicterait nos conduites jusqu'à dans nos foyers. Ce serait scandaleux. Heureusement, ce n'est pas le cas. De manière générale, l'Etat prodigue des lois qui se contentent d'interdire de nuire à autrui. On peut transposer ce rapport Etat/citoyen au couple éthique/individu. C'est ce qu'on appelle l'éthique minimaliste.

Je pense ainsi qu'il faudrait privilégier d'abord une éthique professionnelle minimaliste. En effet, peut-on obliger tout le monde à être vertueux dans son activité professionnelle ? Les cadres d'une entreprise ne sont pas tous des Rotariens pour lesquels leur « vocation doit être une opportunité supplémentaire de servir autrui ». Par contre, il est légitime d'exiger de leur part que la pratique de leur activité professionnelle ne nuise pas à autrui. Ce n'est pas un manque d'ambition, mais un respect des droits fondamentaux du citoyen.

## **4. Vers une éthique professionnelle culturelle**

Quels sont les principes à énoncer pour que l'activité professionnelle ne nuise pas à autrui ? Il ne s'agit pas pour l'entreprise d'éditer un énième code d'éthique à destination de tous ses collaborateurs autour du globe, car l'idée de « nuire à autrui » prendra différentes nuances suivant le pays où l'on se trouve.

Il ne sera pas possible d'énoncer des lignes de conduite acceptables par toutes les cultures, car l'acceptabilité est culturelle. Une entreprise peut-elle par exemple obliger un salarié à dénoncer ses collègues si ceux-ci se conduisent de manière répréhensible ? Un premier pas franchi dans les entreprises anglo-saxonnes avec la pratique du « whistleblowing », qui consiste à encourager les salariés à dénoncer tous comportements fautifs, par la mise en place d'une adresse e-mail recueillant les témoignages de manière anonyme. En Chine, cette pratique serait politiquement correcte, car culturellement, les Chinois sont enclins à privilégier sans hésitation le bien général face à l'élément perturbateur. A contrario, les délations de ce type seraient inenvisageables en France, à cause du poids historique de l'occupation allemande.

On ne peut donc pas demander à tous les salariés d'une multinationale de se plier à quelques principes éthiques précis. A l'opposé, des principes de respect trop généraux ne

provoqueraient aucune adhésion des salariés. C'est à la multinationale de s'adapter à chaque culture à laquelle est elle confrontée.

Cette exigence d'adaptation culturelle semble difficile à mettre en œuvre. C'est pourtant, à mes yeux, l'étape nécessaire à l'émergence d'une véritable éthique professionnelle dans une économie mondialisée.

### **III La formation des élites à la responsabilité**

Nous avons pu voir dans les deux parties précédentes que l'entreprise avec ses codes de fonctionnement pouvaient influencer fortement sur la manière dont ses employés vont se comporter. Mais avant même d'intégrer le monde professionnel, les comportements des étudiants dépend de leur formation. Les Grandes Ecoles françaises ont l'ambition de former les élites du pays, mais ont-elles leur part de responsabilité dans les conduites répréhensibles des grands dirigeants ?

#### **1. L'entreprise modèle les caractères**

Dans son édition d'Octobre 2007, le magazine « Enjeux » analysait la façon dont les carrières formatent les caractères. Que ce soit le métier, l'ambiance de travail, la personnalité des managers, ou encore les problèmes à résoudre, l'entreprise regorge de facteurs susceptibles de faire évoluer notre personnalité. Et cela est sans compter la volonté des entreprises d'influer sur le comportement de leurs employés, dans le but d'améliorer leur productivité.

Ce phénomène est encore plus accentué chez les jeunes recrues : pour s'intégrer dans l'entreprise au plus vite, les nouveaux n'hésitent pas à modifier leur caractère. En général, ils prennent pour modèle, inconsciemment ou non, leur supérieur hiérarchique. En effet, avec très peu de repères sur le monde du travail, ils ne parviennent plus à prendre de distance, et fonctionnent alors par imitation. Au fur et à mesure qu'elle monte en grade, la jeune recrue devra encore s'adapter, et adoptera de nouveaux traits de caractères, telles que la patience ou l'autorité.

Au final, la tendance de l'employé à être socialement responsable dépendra en grande partie de la carrière qu'il aura eu jusqu'à là, à défaut d'avoir acquis durant sa formation de bons repères professionnels.

#### **2. La formation actuelle des élites françaises**

Le parcours scolaire permettant l'accès aux Grandes Ecoles est assez figé, et est en généralement constitué de 2 ou 3 années en classes préparatoires. Il est certain que les classes préparatoires aux Grandes Ecoles permettent d'acquérir d'innombrables connaissances en sciences, mais on peut tout de même déplorer la mise au premier plan de la performance individuelle aux dépens des considérations altruistes. Ensuite, accepté dans une école d'ingénieur, l'étudiant est *de facto* déclaré future élite de la France. Quand il obtiendra son diplôme, le tout nouvel ingénieur n'aura été que très peu initié aux responsabilités incombant à son statut d'élite.

Certains diront que ce n'est pas à l'école d'obliger les étudiants à devenir intègres et responsables, mais que cela est le fruit, par exemple, de leur participation à la vie

associative. C'est vrai. Mais par contre, n'est-il pas du rôle de l'école de donner aux étudiants toutes les clés pour mieux appréhender les situations de décisions auxquelles ils seront confrontés ? A défaut de rendre tous les étudiants vertueux, il faut au moins leur faire prendre conscience des conséquences humaines de leur future activité, afin qu'ils ne puissent jamais mal agir par ignorance.

### **3. La formation à l'éthique professionnelle**

En quoi un cours sur l'éthique de l'ingénieur peut-il affecter les sentiments de responsabilité d'étudiants confrontés à des problèmes moraux ? Michael C. Loui, professeur d'Université de l'Illinois, a mené en Juillet 2007 une étude répondant à cette question.

L'étude consiste à interroger 3 groupes d'étudiants : 6 étudiants qui ont suivi des cours sur l'éthique de l'ingénieur, 6 étudiants qui se sont inscrits volontairement à ces cours mais qui n'ont pas encore débuté, et enfin, 6 étudiants n'ayant pas suivi le cours d'éthique et ne souhaitant pas s'y inscrire. Chacun des étudiants est ensuite placé dans le rôle d'un ingénieur confronté à un problème moral. On va ensuite comparer les décisions des trois groupes d'étudiants.

Les étudiants ayant suivi volontairement le cours d'éthique considèrent plus de possibilités d'action différentes avant de prendre leur décision. Dans tous les scénarios proposés, même si leur personnage n'était pas directement concerné par le problème, ces étudiants avaient tendance à se sentir responsable et à agir en conséquence. Les étudiants les moins assidus de ce premier groupe ont donné des réponses similaires à ceux n'ayant pas encore débuté les cours. Les étudiants du 3<sup>e</sup> groupe, quant à eux, semblent avoir peu de sentiments de responsabilité : ils jugeaient que leur personnage n'avait pas à se mêler du problème.

Il apparaît donc que la formation à l'éthique professionnelle peut améliorer le sentiment de responsabilité, la façon d'aborder une situation difficile, et la confiance en soi pour agir.

### **Conclusion**

Que cela soit souhaitable ou non, c'est aujourd'hui un fait que les multinationales ont aujourd'hui un rôle important à remplir pour avoir à des institutions plus justes. On ne peut changer ces grands groupes par la législation, car celle-ci risque d'être trop contraignante, et inapplicable dans certains pays. Les grandes entreprises doivent donc changer par elles-mêmes, grâce aux personnes qui y travaillent. Cela passe par la formation des étudiants à l'éthique professionnelle. Le problème de fond est en fait de conjuguer la contrainte et l'incitation.

Aujourd'hui, nous ne pouvons plus considérer la responsabilité sociale et l'intégrité comme des démarches strictement personnelles. Tout le monde a son rôle à jouer pour y aboutir un jour.

**15833 caractères**