



**CONCOURS 2006  
PROMOTION  
DE L'ETHIQUE  
PROFESSIONNELLE  
ROTARY – CGE  
CONFERENCE  
DES GRANDES ECOLES**

« Prix Régional »  
District 1670

MENTION  
Concours National  
Remis le 29 mai à  
l'UNESCO

# Quand la bulle explose



**Institut Catholique d'Arts et Métiers de Lille**

**Patrick GLASER - Cédric VANHOUCHE**

# Quand la bulle explose

## Angle d'approche, objectifs:

Dans le cadre de réflexion ouvert par le concours, nous avons décidé de cibler notre réflexion sur la formalisation de l'éthique professionnelle. L'exposé suivant a pour but d'étudier la pertinence et l'utilité des codes d'éthique en entreprise. Pour cela, nous sommes parti d'un témoignage, recueilli par nos soins. Nous l'avons analysé suivant l'approche choisie, de façon aussi impartiale que possible. Puis partant des constatations spécifiques au cas traité, nous avons généralisé la réflexion sur la formalisation de l'éthique en entreprise, cette fois-ci du point de vu d'un décideur. La conclusion se veut plus personnelle. Elle présente la synthèse des apports de notre réflexion.

## Résumé:

L'éthique est un questionnement que doit adopter toute personne qui porte des responsabilités. La reconnaissance de l'autre, la liberté, la créativité, la solidarité, la vérité et la justice sont des valeurs sur lesquelles repose toute réflexion éthique.

Dans l'entreprise, et notamment les plus grandes, des codes d'éthiques ont été mis en place. Une situation réelle de crise dans un grand groupe nous a révélé, que le code éthique en place est alors difficile à appliquer. Les codes reposent généralement sur trois valeurs : le respect de l'individu, la valorisation du travail et la mise en place d'un contexte motivant. Dans cette situation, l'accent a été mis sur l'accompagnement de l'individu. La valorisation du travail ainsi que la mise en place d'un contexte motivant ont été en cette circonstance remises en cause.

En dehors de l'apport en terme d'image pour l'entreprise, un document éthique se veut être une aide à la prise de décision, un élément de réponse aux problèmes rencontrés dans le contexte professionnel. Cependant, un code peut-il répondre en toutes circonstances aux questions éthiques ? La nature de sa formalisation le rend par essence limité, inadapté dans certains contextes. Le code est figé alors que la situation à laquelle l'éthique s'applique évolue constamment, des situations inédites pouvant apparaître.

Le risque majeur réside dans une application dénuée de questionnement. Un document éthique doit donner des repères aux décideurs, et laisser ceux-ci s'adapter en fonction de la situation en mesurant la portée des décisions prises.

## Bibliographie:

- *L'éthique dans les entreprises*, Samuel Mercier (Editions La Découverte)
- *REPERES pour une ETHIQUE D'ENTREPRISE*, de Michel FALISE et Jérôme REGNIER
- *Charte d'éthique de l'Ingénieur*, CNISF (Conseil National des Ingénieurs et des Scientifiques de France)
- *Métier de l'ingénieur*, CNISF
- *Site Internet de l'entreprise du cas recueilli* : Paragraphes concernant la valorisation des personnes, la Conformité et Déontologie
- [www.un.org/french/globalcompact](http://www.un.org/french/globalcompact) : Pacte mondial

## Introduction

La démarche éthique s'est imposée à tous les secteurs de la société. Aujourd'hui personne ne peut ignorer cette réflexion concernant des secteurs aussi variés que la médecine, la recherche, l'environnement et l'économie. La notion de développement durable en est une bonne illustration : elle préconise l'équilibre entre les exigences sociales, économiques et environnementales.

Une personne qui porte des responsabilités ne peut ignorer la réflexion éthique, car les décisions qu'elle va prendre auront des répercussions sur différentes personnes et toucheront plusieurs domaines.

Par exemple, une mère ou un père de famille va par le choix du lieu de son travail entraîner des conséquences sur ses enfants. Une personne qui possède une somme d'argent conséquente va générer un impact sur d'autres personnes suivant qu'elle investit pour son confort personnel : une résidence secondaire, par exemple, ou pour le développement de l'emploi, par un investissement dans une entreprise. De même, un dirigeant d'entreprise est parfois confronté au choix de licencier certaines personnes pour sauvegarder l'emploi d'autres personnes, les répercussions de son action ne se limitent plus au cadre professionnel et atteignent une dimension sociale.

Nous allons dans cet exposé aborder la formalisation de l'éthique par les entreprises. Dans une première étude nous poserons quelques repères d'éthique pour la suite de notre réflexion. Ensuite nous considérerons un cas réel et en ferons l'analyse. Enfin nous ouvrirons le débat sur la pertinence des codes éthiques.

### 1. Quelques repères.

Il est nécessaire d'appuyer la démarche éthique sur des valeurs humaines les plus universelles possibles. Une bonne piste de réflexion consiste à se référer à la déclaration des Droits de l'Homme qui est revendiquée par de nombreux pays à travers le monde. Nous nous appuyerons donc sur ce texte afin d'en retirer les principales valeurs s'appliquant à l'entreprise.

La valeur primordiale sur laquelle nous pouvons nous appuyer est la **reconnaissance de l'autre** ce qui se traduit dans la tradition chrétienne par la phrase « *tu aimeras ton prochain comme toi-même* ». Cette reconnaissance de l'autre est le préalable nécessaire à toute démarche éthique.

A la suite de cela, une valeur découle naturellement : la **liberté**. Sans liberté, aucun choix n'est possible et donc pas d'exercice de l'éthique.

Afin de s'épanouir ou se réaliser, l'Homme a besoin de se sentir utile, d'où l'importance de la **créativité**.

« *Ma liberté finit là où celle de l'autre commence* », cette expression dit la nécessité de développer la valeur de **solidarité**. Cette valeur encadre la liberté et la créativité afin de rendre possible la vie en société.

La **vérité** est une valeur liée à la dignité humaine. La personne a droit à la transparence des informations. Le discours engage la dignité de celui qui le reçoit comme de celui qui l'émet.

La **justice** est une notion qui recouvre les valeurs de solidarité et de vérité. La justice tente d'établir l'équilibre entre les droits et les devoirs de chacun en les codifiant par des lois et règlements. Mais nous pouvons nous interroger : l'observation stricte de la loi, d'un règlement permet-elle de remplir parfaitement les exigences de l'éthique ?

L'exemple suivant décrit une situation réelle, propice à cette interrogation.

## 2. Que s'est-il passé ?

Juin 2001, portes ouvertes sur un site de production faisant partie d'une entreprise intégrée dans un groupe mondial coté en bourse. Cette entité fête ses dix ans d'existence. Lors de ces dix années l'usine a connu des étapes dues au démarrage et à la pérennisation de la société sur un marché neuf. Ce marché basé sur le développement des 'autoroutes de l'information' est très prometteur : le plus souvent tout ce qui peut être produit est vendu.

L'usine est en ce moment en pleine croissance : 30 à 40 salariés intègrent le site chaque mois, il est prévu un doublement de la capacité de production et un doublement des effectifs pour arriver à 1200 salariés. A ce moment l'usine comprend 950 personnes dont 300 intérimaires sur le point d'être embauchés définitivement dans les mois qui suivent. L'ambiance est à la décontraction et à la fête : des maquettes de la future usine sont présentées.

Octobre 2001, la diminution du travail et les actualités inquiètent les salariés. Un Comité Central d'Entreprise est réuni : on y annonce l'interruption immédiate des contrats intérimaires dans toute l'entreprise qui comprend 3 sites. La 'bulle Internet' vient d'exploser, les clients ont brutalement cessé d'investir. Le marché existe toujours mais il est suspendu. Les événements du 11 Septembre incitent les investisseurs à la prudence. Sur place 300 personnes quittent le site le jour même.

2002 : à l'usine l'attente commence, peu de travail, aucune visibilité : ceci pèse sur le moral des employés. Des sessions de formation internes sont organisées. La formation se passe et le travail manque toujours. Une période de chômage partiel est mise en place.

Une première vague de départs basée sur le volontariat est lancée, la prime proposée correspond presque à une année de salaire d'un employé moyen. De nombreux jeunes sont tentés et partent. Puis l'appel à volontariat est clos.

2003 : l'usine vivote pendant quelques mois, puis un plan social est annoncé : une réorganisation est mise en place et un site de production est fermé. Certaines machines sont récupérées. Sur place un nombre de postes supprimés est annoncé. Ce plan est basé sur le volontariat et conditionné au projet professionnel des volontaires. La prime proposée correspond à trois années de salaire d'un technicien.

Des tensions apparaissent dans le personnel : nombreux sont ceux qui souhaitent prendre la prime. Il y a plus de volontaires que de postes supprimés.

A l'extérieur, les personnes étant parties volontairement lors de la première vague se sentent flouées : elles réclament de toucher la même prime et s'organisent pour porter plainte. Les salariés qui souhaitent rester sont offusqués de ce comportement et frustrés d'avoir subi des pertes de salaires lors du chômage partiel. Le taux d'absentéisme atteint des records.

La liste officielle des départs tombe : ceux qui n'ont pas vu leur demande acceptée sont profondément déçus.

2004 : le site panse ses blessures morales. L'activité reprend et semble être revenue à la normale. L'annonce de la fusion avec une autre société n'émeut pas le personnel : aucun nouveau plan social n'est prévu pour le moment. Les deux entreprises sont complémentaires et des synergies doivent être dégagées. Au mois de Juin, les employés reçoivent les félicitations de l'encadrement pour leur travail.

Au mois d'Août un nouveau plan social est annoncé.

Cette fois un nombre de départ non nominatif est annoncé par service. Le volontariat est accepté sous condition d'un projet professionnel solide. Dans un service de quatre personnes deux vont partir. En ce qui les concerne un arrangement satisfaisant chacun a été trouvé. Dans d'autres services des arbitrages douloureux ont dû être opérés.

Enfin, le site est remis sur pieds et reprend une activité satisfaisante.

### 3. Une gestion cohérente ?

L'exemple précédemment décrit illustre une situation assez courante de crise liée à la conjoncture. Nous retiendrons le fait qu'il s'agit d'un site de production appartenant à un grand groupe, qui est passé d'une situation pérenne à un contexte de crise. Il est assez intéressant d'analyser la place que peut occuper l'éthique dans la gestion de cette transition.

De façon assez générale les sociétés multinationales sont dotées de codes de bonne conduite et affichent clairement des principes de valorisation des personnes. Nous traiterons ici de principes généralement admis, qui figurent dans les déclarations de la majorité des sociétés:

- Le respect des individus, et la valorisation de la personne
- La juste valorisation du travail
- La mise en place d'un contexte de travail sain et motivant

Confrontons ces principes à la situation exposée.

Au premier abord, il semble que l'ensemble des réductions de personnel se soit déroulé dans le respect des individus. Les plans sociaux ont été organisés sur le principe du volontariat et seules les personnes ayant un projet jugé solide ont été autorisées à partir avec une indemnité élevée. Nous sommes ici en accord avec nombre de principes qui visent à encourager le développement des personnes, ce développement est même accompagné en dehors de l'entreprise. Il y a de toute évidence une certaine volonté d'organiser le départ des employés volontaires dans les meilleures conditions possibles.

Il s'agit manifestement d'une décision responsable intégrant pleinement ses conséquences, que l'on peut qualifier d'éthique dans le respect de l'humain. Seulement cette façon de procéder entre également en conflit avec d'autres principes précédemment énoncés. L'un d'entre eux est la valorisation juste du travail (thème d'ailleurs repris par le débat politique actuel).

En effet l'indemnité de départ est très élevée, ce qui peut soulever certains problèmes. Accorder la même somme à toutes les catégories de personnel sous couvert d'égalité, n'a-t-il pas pour effet de tenter de façon plus significative les bas salaires ? Catégorie qui paradoxalement aura plus de difficultés à effectuer son reclassement. Le départ est certes conditionné à la validation d'un projet jugé sérieux, cependant cette appréciation reste sujette à caution, l'entreprise ayant intérêt à conserver ses meilleurs éléments. L'établissement de critères clairs et objectifs pourrait être une solution garantissant l'impartialité.

Outre cet aspect, le fait que l'indemnité soit aussi élevée pose des questions sur la valeur attribuée par l'entreprise au travail. « Toute peine mérite salaire », « Le travail c'est la santé » sont des proverbes populaires ancrés dans notre culture et reflétant notre attachement à la valeur travail. Un salarié rend-t-il un service équivalent à trois ans de travail en quittant son entreprise? L'indemnisation est légitime, mais son montant reste inhabituel pour ce type de situation. Quelle signification donner à ce fait pour une société qui prône une "rémunération juste". La question de la valeur du travail a certainement du se poser de façon plus insistante aux personnes qui sont restées. Une fois de plus cela risque d'entrer en contradiction avec l'idée largement admise que l'entreprise doit mettre en place "un environnement de travail capable de motiver". La tâche semble ardue dans un contexte de crise, mais il est intéressant de se demander si cette donnée a été prise en compte lors de la décision. L'indemnité a un impact de nature comparable pour ceux qui la perçoivent comme pour ceux qui n'en sont pas bénéficiaires. Les personnes qui partent reçoivent une somme d'argent pour cesser leur activité : elles sont en quelque sorte récompensées pour cesser le travail. Pendant ce temps les personnes qui restent ne voient pas leur situation changer et continuent à subir la précarité de la situation.

Mettre en place un plan social n'est pas chose aisée, et le réaliser selon les règles d'éthique de l'entreprise l'est encore moins, car ces dernières peuvent générer des intérêts contradictoires. De façon plus personnelle, nous considérons ces règles comme un cadre nécessaire pour l'exercice de n'importe quelle responsabilité. Seulement on s'aperçoit, que ces déclarations se trouvent inappropriée dans un contexte de crise. Elles trouvent tout de même leur utilité par la discussion qu'elles provoquent. Sans être totalement fonctionnelles, elles permettent néanmoins d'orienter l'action.

#### 4. De l'intérêt et des limites d'une formalisation

La majorité des entreprises sont dotées de documents éthiques. Que ce soit une simple liste de valeurs, ou un texte plus élaboré et plus formalisé, l'employé peut généralement trouver l'expression d'une référence culturelle commune caractérisant les comportements au sein de l'entreprise. Ces documents doivent être utilisables par l'ensemble des employés quel que soit leur niveau de compétence, ils doivent également être intégrés et relayés par la hiérarchie.

Quelle soit grande ou petite, l'entreprise met en place un système de repères internes, par la formalisation d'un code d'éthique. On obtient une clarification des situations et des comportements, ce qui permet d'obtenir une meilleure cohésion. L'unification des valeurs est également un point non négligeable, qui prend d'autant plus d'importance si la société est basée dans différents pays, car chaque site a une culture différente.

Un document éthique a une vocation clairement fonctionnelle et utilitaire. Son existence génère deux apports fondamentaux à l'entreprise. Premièrement, il permet de donner une image contrôlée par l'entreprise, au sens où sa rédaction et son application sont à l'initiative de l'entreprise. Il est ainsi possible d'émettre une image et des valeurs à un observateur extérieur. Cet aspect génère d'ailleurs un débat sur l'utilisation de l'éthique : pour certains, l'éthique doit être considérée comme un comportement gratuit et non spéculatif, alors que d'autres ne considèrent pas l'utilisation de l'éthique à des fins lucratives comme un détournement si cela permet un progrès. Cependant quelles que soient les motivations du document, l'apport en terme d'image reste une conséquence quasiment inévitable.

Deuxièmement, le document éthique permet à l'entreprise de se prémunir contre des comportements internes qui pourraient être contraires à son propre intérêt. Expliciter l'éthique de l'entreprise évite des comportements de malhonnêteté isolés. Chaque décideur est porteur de l'image de la société qui l'emploie. Son comportement doit donc être en concordance avec la culture de l'entreprise. Le document éthique, par la formalisation qu'il apporte réduit les risques d'incohérence.

Les considérations précédentes mettent en lumière la nécessité et le rôle de tout document éthique. Aussi complet soit-il, son utilisation reste souvent problématique et laisse une part importante à l'interprétation de chacun.

En tant que décideur, il convient de l'appliquer au mieux. Il est alors intéressant d'en analyser la forme pour en comprendre les motivations et le message dont il se veut être le porteur. On distingue généralement deux types de document. Suivant qu'il s'agisse d'une liste de règle, ou un condensé des valeurs de la société, l'éthique génère une culture d'entreprise, un mode de décision et de management différents.

Le document peut donc s'apparenter à une liste de règles qui définissent et standardisent les comportements. Il y a ici une volonté de formater les agissements au sein de l'entreprise. Les décisions sont souvent prises suivant des procédures fortes, qui parfois n'aboutissent pas à l'optimum de la situation. Le risque majeur d'une telle formulation réside dans les événements imprévus qui ne sont pas recensés par le code d'éthique. Le décideur qui habituellement suit des règles se trouve soudain désarmé face à la situation. Ce sont donc ses valeurs personnelles, qui par défaut lui serviront de base à l'action. Le document éthique échoue doublement dans son rôle, car il devient inutilisable et ne permet pas la mise en application des valeurs de l'entreprise. Pour se prémunir d'une telle situation, le décideur doit analyser le texte à la recherche des valeurs sous-jacentes qui ont motivé sa rédaction.

La deuxième grande catégorie de document distinguée s'apparente à une synthèse de valeurs. Cette formulation se veut être un outil à l'analyse et à l'interprétation d'une situation problématique. Le décideur choisit la solution qui lui semble le plus en adéquation avec l'ensemble des valeurs énoncées dans le document. L'inconvénient principal d'une telle formulation réside dans le temps très long nécessaire pour la mise en place des valeurs. Le deuxième écueil réside dans l'interprétation des valeurs, certaines filiales de groupes internationaux se voient munies d'un guide traduit du japonais, à l'anglais puis au français. Le

risque de déformation de la pensée initiale n'est ici pas négligeable. La rédaction de ces documents doit être très soignée et aussi explicite que possible, car initialement les valeurs ne doivent pas être interprétées, mais aider à interpréter une situation. Bien compris ces documents se trouvent être d'une très bonne efficacité.

Peu importe son degré de sophistication, la formalisation de l'éthique reste toujours imparfaite. Etre conscient des limites de ce type de texte permet de dépasser les incohérences et contradictions, qu'il génère. L'essentiel étant de se remémorer les objectifs qu'avaient les dirigeants lors de sa mise en place : l'obtention de valeurs communes, la cohérence, et se prémunir contre des actes qui par leur nature porteraient atteinte à l'intégrité et aux intérêts de l'entreprise.

## Conclusion

Cet exposé met en évidence la difficulté de mettre en adéquation une situation réelle avec un code éthique.

Il apparaît clairement une volonté de cadrage au travers des différents documents éthiques. Il s'agit souvent d'édicter une loi de comportement commune, qui une fois appliquée garantit le respect de l'éthique de l'entreprise. Cependant à titre individuel peut-on qualifier cela d'éthique ? Par nature, comme nous venons de le voir précédemment, tout code, toute formalisation sont limités.

Supposé même parfait, un document éthique doit-il avoir réponse à tout, et doit-il de ce fait nourrir des comportements exempts de tout questionnement ? D'un point de vue extérieur, l'entreprise semble respecter tous les principes qu'elle s'est fixée, et renvoie une image de bonne conduite. Cependant, les mécanismes internes ne semblent pas aussi bien huilés.

Le respect de l'éthique commune ne garantit pas le respect d'une éthique personnelle. Il peut y avoir de façon très saine et ponctuelle des divergences entre l'éthique personnelle, et le respect des règlements de l'entreprise. Contrarié l'un au profit de l'autre, dans cette situation, ne semble pas illégitime. En terme de logique la situation s'apparente à un dilemme, mais l'éthique n'est pas une affaire de logique.

De plus que penser d'un code hypothétiquement exhaustif, qui limiterait toute interrogation dans son application ? Même s'il garantit le respect de l'éthique de l'entreprise, les moyens empruntés ne sont eux pas aussi respectables, car le respect des personnes qui l'utilisent n'est pas considéré. La nature du but fixé ne permet pas de tergiverser sur les moyens, pour atteindre un objectif éthique, on ne peut décemment pas réduire un individu au rang de machine calculatoire appliquant un code programmé par un autre.

La vocation d'un code d'éthique n'est pas d'avoir réponse à tout, et chaque document qui le tente se trouve vite mis en défaut. L'entreprise qui se réclame « éthique » se doit d'encourager chacun de ses employés, et plus particulièrement ses décideurs, à se poser continuellement des questions sur l'ensemble de ses agissements. L'éthique ne consiste pas à répondre aux questions, mais à se les poser. L'apport d'un document éthique est alors de baliser le questionnement, mettant en place un périmètre de réflexion que l'individu peut explorer à sa guise suivant les situations. Ce document ne sera alors pas exploité comme un outil de confort intellectuel. Les situations imposent parfois de sacrifier la facilité de se réfugier derrière un règlement au profit d'une action éthique.

Cette question soulève le débat entre le « légal » et le « moral ». Certains prônent selon le cas la « désobéissance civile ». Par nature le code est statique, cependant l'application de l'éthique exige une adaptation à la situation réelle. Selon le lieu, le moment et la situation, les valeurs constituant le code seront pondérées différemment par les décideurs.

Les questions éthiques les plus délicates surviennent lorsqu'une situation inédite apparaît : une nouvelle technologie comme le clonage ou la mondialisation des marchés par exemple. Ces cas remettent en question les valeurs et repères traditionnels et posent de nouvelles questions. L'éthique est vivante et doit sans cesse évoluer et s'adapter à ces nouvelles situations, à l'image de la vie.

Tout homme d'action, décideur, entrepreneur doit continuellement s'interroger sur son action, à la lumière de ses convictions et dans le souci du respect de l'Homme. Un code ne peut être qu'un éclairage complémentaire.