



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

Prix Régional
District 1720

PRIX NATIONAL
Concours National
Remis le 27 mai à l'UNESCO

Les codes conduisent-ils à l'éthique ?

escem

GRUPE ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
ET DE MANAGEMENT TOURS - POITIERS

Claire DESMAS

Etudiante en Master Gestion et Développement Durable

Le monde professionnel connaît une véritable « vague éthique » qu'il est important de comprendre et de maîtriser. Etudiante en école de commerce, je serai amenée à « gérer » l'éthique. En tant que manager, je vais devoir développer une conscience éthique et la transmettre à mes collaborateurs en respectant la culture de l'entreprise. Personne n'est à l'abri d'un dilemme éthique, quelque soit l'entreprise et son secteur d'activité, même pas celle que l'on considère les plus responsables comme la Société Générale par exemple. Cette dernière a formalisé l'éthique par un comité et un code d'éthique. Ce fait d'actualité m'amène à remettre en question l'utilité de ce document écrit. **La formalisation de l'éthique par les codes d'éthiques est-elle suffisante ?** Cet essai aura pour objectif de démontrer que l'éthique professionnelle symbolisée par un simple code de conduite ne dessert que la recherche de profit à court terme. En revanche, l'utilisation d'un tel outil dans une perspective de management éthique peut contribuer à la performance globale de l'entreprise.

Abstract :

La mondialisation et les différents scandales et crises que connaissent les entreprises entraînent des nouveaux modes de régulation tels que les chartes et les codes d'éthiques. Ces derniers sont utilisés par les entreprises comme un moyen de communication externe avec leurs parties prenantes et comme un outil de gestion de leurs ressources humaines. La formalisation éthique est bien souvent utilisée par les entreprises comme un garde fou contre les risques. Ne pas être « éthique » peut être couteux et les codes d'éthiques sont parfois utilisés comme un moyen pour parvenir à une croissance soutenue. Les entreprises ne s'en cachent pas. Le plus souvent ces codes se traduisent en codes de conduite très légalistes, codifiant les activités des salariés en respectant tout simplement les lois. Cependant l'éthique ne se définit-elle pas comme la recherche d'un « idéal » ? N'est ce pas aller au-delà des lois en réfléchissant sur ce qui est bon ou mauvais ? Une démarche éthique en entreprise serait donc une démarche laissant place à l'initiative personnelle, à la réflexion. Dans ce cadre là, les codes de conduite sont tout sauf éthiques. La formalisation de l'éthique, seule, ne peut pas être garante de l'engagement éthique de l'entreprise. Si cette dernière ne va pas au-delà, l'éthique est considérée comme un simple outil de management alors qu'elle devrait en faire partie. La gestion de l'éthique en entreprise est un processus qui s'inscrit dans une culture d'entreprise forte. Elle passe par le dialogue et l'échange avec les parties prenantes, la sensibilisation et la formation des salariés. Les dilemmes éthiques ne peuvent pas se codifier. Nous pouvons seulement apprendre à les identifier et à développer une conscience éthique pour y répondre. Les codes d'éthiques doivent aider les managers à développer cette conscience. Pour en arriver là, l'entreprise responsable devra répondre aux nouveaux enjeux de gestion. Elle devra développer une culture d'entreprise citoyenne. Il ne s'agit plus de gérer du personnel mais des personnes et cela passe par du management participatif. L'entreprise éthique doit donner du sens à ses actions. Elle doit établir des relations de confiance avec ses parties prenantes en les associant à la définition de sa stratégie.

Bibliographie:

- SERIEYX Hervé (1993), Le big bang des organisations, Calmann-Levy. Pages 75 à 85
- MERCIER Samuel, La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise, <http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/033123.pdf>
- GENDRON Corinne (2005), Les codes d'éthiques: de la déontologie à la responsabilité sociale, Les cahiers de la Chaire – collection recherche No 03-2005

- MARCHILDON Allison (2002), Vers une culture de l'éthique en organisation : étude de deux cas, mémoire de recherche présenté en vue de l'obtention du grade maîtrise sciences de la gestion.

« Le code, "répondant aux meilleurs standards de la profession", garantit, affirme le document, que "le groupe et ses collaborateurs se conforment partout aux lois et réglementations applicables ainsi qu'aux conventions et engagements internationaux en vigueur". Il va même "au-delà de la stricte application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, en particulier quand celles-ci, dans certains pays, ne sont pas conformes aux standards éthiques que s'impose le groupe Société générale". »¹

Le code d'éthique et le comité éthique de la Société Générale n'ont pas empêché cette banque française, exemplaire en matière de responsabilité sociale, de faire la une des journaux pour scandale financier. Jérôme Kerviel, « le trader, accusé d'avoir fait perdre à sa banque 4,9 milliards de dollars dans des opérations non conformes aux règles internes »² avait-il connaissance de ce code d'éthique ? Fermons les yeux sur l'éthique si cela nous permet de gagner de l'argent ? Est-ce cela que nous devons retenir de l'éthique en entreprise suite au scandale de la Société Générale ? Quelle est l'importance de ces codes d'éthiques devenus la formalisation éthique à la mode ? Quelle est leur utilité et surtout pouvons-nous réellement parler d'éthique ? **La formalisation de l'éthique par les codes d'éthiques est-elle suffisante ?**

I- L'éthique et ses codes.

Ethique, morale, responsabilité sociale, autant de mots que nous utilisons au quotidien, peut-être à tort. Parle-t-on réellement d'éthique dans les codes d'éthiques ?

Pour Samuel Mercier l'éthique est « la réflexion qui intervient en amont de l'action. C'est une recherche identitaire qui a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action. Les notions relatives de bon ou mauvais se forment à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs [...]. Au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus. » L'éthique est donc une réflexion personnelle sur ce qui est bien ou mal de faire. Elle regroupe nos convictions et nos responsabilités. Agir dans le respect des valeurs éthiques signifie tenir compte de ce qui est bon pour nous et pour les autres, de faire ce qui est bien même si la loi ne l'impose pas. Généralement, les dilemmes éthiques ne sont pas soumis à la législation, à la réglementation ou aux règles car l'éthique va au-delà de la loi. Chaque personne a une façon différente d'analyser ce qui est bien de ce qui est mal en fonction de son vécu, de sa culture. Il est donc important de formaliser l'éthique en entreprise afin de passer d'une éthique propre à chaque individu à une éthique commune. L'entreprise doit guider les salariés dans leur raisonnement, dans l'analyse de leurs choix afin qu'ils appliquent les valeurs appropriées aux décisions qu'ils sont amenés à prendre. C'est ce que nous pouvons appeler l'éthique professionnelle. Cela passe par une culture d'entreprise, avec des missions, des visions et des valeurs connues et partagées par les salariés. Il est alors essentiel pour l'entreprise de définir une culture fédératrice et de la transmettre via un code d'éthique. Comment l'éthique est-elle intégrée dans les codes ? De quels messages sont-ils porteurs ? Sont-ils réellement le reflet de l'engagement éthique de l'entreprise ?

Depuis une dizaine d'années, la mondialisation a entraîné un nouveau mode de régulation, affaiblissant le pouvoir de l'Etat et augmentant celui des entreprises. Ces dernières, suite à plusieurs crises et scandales et sous les pressions de leurs parties prenantes, ont pris conscience qu'elles devaient prendre en compte ces signaux et réagir.

¹ Le Monde Economie, *La Société générale, son code et ses comités*, édition du 11 février 2008.

² Le Monde Economie, *La Société générale, son code et ses comités*, édition du 11 février 2008

Ainsi, nous assistons aujourd'hui à une véritable « vague éthique » matérialisée, entre autre, par la multiplication des codes et des chartes éthiques. Selon Samuel Mercier, la formalisation éthique permettrait à l'entreprise de réagir face aux pressions de son environnement et serait un moyen de régulation interne. C'est un moyen d'intégrer l'éthique à la stratégie d'entreprise. L'OCDE définit le code de conduite comme un « *engagement pris volontairement par une société ou une organisation d'appliquer certains principes et normes de comportement à la conduite de ses activités ou opérations* ». Ces codes sont un moyen de codifier les activités de l'entreprise, d'encadrer les actions des salariés. D'ailleurs, ils sont le plus souvent rédigés sous forme d'interdictions et d'obligations, laissant peu de place à l'initiative personnelle. De plus, le plus souvent, ces codes ne vont pas au-delà des obligations légales. Les codes de conduite utilisés par la plupart des entreprises pourraient tout aussi bien porter le nom de règlement intérieur. En effet, ils sont utilisés comme un moyen de communication externe avec les parties prenantes et comme un outil de gestion interne des ressources humaines : « *dans la majorité des cas, c'est à une instrumentalisation de l'éthique à des fins de gestion des ressources humaines que l'on assiste* » (Salmon, 2002, p. 7; Bartoli, 2003, p. 26). C'est un moyen pour l'entreprise de se protéger des actions malencontreuses que pourrait entreprendre ses salariés. Ne pas être éthique peut s'avérer « couteux », les entreprises l'ont appris à leurs dépens. Elles utilisent donc les codes d'éthiques comme un moyen pour arriver à leurs fins : la préservation de leur image et la recherche de profit. « Le code de conduite mondial des employés » d'Alcan en est une très bonne illustration : « *Des pratiques conformes à l'éthique, clairement comprises et suivies uniformément, sont le moyen de parvenir à une croissance forte et soutenue.* »³. L'entreprise s'engage peu dans la rédaction de son code, souvent le reflet de bonnes intentions non traduites en actions. De cette façon, nous pouvons assimiler la formalisation de l'éthique par les codes d'éthiques comme une éthique « rentable ». Cependant, il ne s'agit plus aujourd'hui de faire du profit à n'importe quel prix. Une entreprise qui se dit éthique et responsable est une entreprise qui ne recherche pas uniquement la performance financière mais une performance globale, c'est-à-dire une performance économique, bien sûr, mais aussi environnementale, et sociale. Le code d'éthique doit être garant de ce qui est fait dans l'entreprise. Il doit permettre d'instaurer un climat de confiance, un partenariat entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il doit porter une éthique « morale », c'est-à-dire sincère, sur le long terme et non pas une éthique « rentable » c'est-à-dire recherchant le profit à court terme.

Cependant, la plupart des codes d'éthiques semble être porteur d'une éthique « rentable ». La formalisation éthique n'est pas suffisante. L'entreprise doit aller plus loin pour « gérer » le risque éthique.

II- L'éthique, plus qu'une formalisation : un enjeu de gestion.

Il apparaît difficile de réduire l'éthique en entreprise à ses codes. Cette formalisation ne suffit pas. Il faut aller plus loin, l'éthique ne s'impose pas mais se cultive.

En effet, les codes d'éthiques n'apparaissent pas si éthique que cela. C'est peut-être d'ailleurs la raison pour laquelle, les entreprises choisissent de les intituler codes de conduite. Comme l'expliquent Simard et Morency, un véritable code d'éthique « *doit dépasser l'application du droit étatique et s'intéresser par exemple à des conduites qui, sans être nécessairement illégales, pourraient s'avérer discutables sur le plan humain* »⁴. Dans la plupart des entreprises nous en sommes bien loin. Un grand nombre de codes de conduites sont très légalistes, c'est-à-dire qu'ils ne cherchent pas à surpasser la loi mais simplement à

³ [http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/AttachmentsByTitle/Code+Of+Conduct/\\$file/Code_Francais.pdf](http://www.alcan.com/web/publishing.nsf/AttachmentsByTitle/Code+Of+Conduct/$file/Code_Francais.pdf)

⁴ Les codes d'éthiques: de la déontologie à la responsabilité sociale Les cahiers de la Chaire – collection recherche No 03-2005 Par Corinne Gendron

la respecter or nous l'avons vu ce n'est pas le sujet de l'éthique, qui va bien au-delà. L'éthique sert un idéal et non une fin en soi or les codes d'éthiques sont des moyens mis en œuvre pour arriver à une fin. L'éthique professionnelle se retrouve réduite à des règles de conduite écrites afin de préserver l'entreprise des risques éthiques. En effet, la formalisation de l'éthique s'est multipliée suite aux nombreux scandales financiers auxquels ont été exposées plusieurs entreprises. C'est un moyen de préserver leur image, leur réputation. Aujourd'hui encore, les entreprises ne sont pas épargnées par les crises et les scandales. Ce n'est pas faute pourtant de prêter une plus grande attention à leurs parties prenantes. Mais le problème ne vient pas de là : entre éthique et profit les entreprises ont fait leur choix. L'individu n'est pas libre de penser ce qui est bien ou ce qui est mal. Sa conduite lui est dictée, la vision de l'entreprise lui est imposée. Les codes d'éthiques qualifiés de codes de conduite ne laissent pas de place à la réflexion personnelle, essence même de l'éthique. Peut-on alors encore parler d'éthique ? Face à un dilemme éthique, il n'existe pas de réponses toutes faites ni de réactions prédéfinies à une situation éventuelle. Que se passe-t-il lorsque le manager est face à un dilemme éthique non prévu par le code d'éthique ? Et quand bien même il serait prévu a-t-il le réflexe d'aller vérifier si la solution à son problème est écrite dans un document ? Combien de salariés ont connaissance de l'existence d'un code d'éthique ? Combien s'en sert ? Un dilemme éthique est difficilement prévisible et face à lui le salarié doit réfléchir sur ce qui est bien ou mal, guidé par sa culture, sa raison et ses valeurs. Il serait plus judicieux que le code de conduite permette de développer une conscience éthique plutôt que de dicter des comportements. Un code d'éthique comme nous venons de le présenter est le reflet de l'engagement éthique de l'entreprise. Rien n'indique s'il est suivi par des actes. A elle seule, la formalisation éthique ne peut pas être garante de l'engagement de l'entreprise. Selon Samuel Mercier « *Une véritable démarche éthique doit prendre en compte des situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées, elle suppose une interrogation et des alternatives. Tout comme l'individu se construit progressivement en posant ses questions et en trouvant ses propres réponses, c'est par un tel questionnement que l'entreprise peut intégrer la dimension éthique dans le management.* » L'éthique est par définition un questionnement. C'est sur ce questionnement qu'il convient de travailler. Il ne suffit pas de dicter une marche à suivre face à telle ou telle situation mais d'inculquer une façon de penser, de développer la conscience éthique des employés. Ces derniers doivent être en mesure d'identifier un dilemme éthique et d'adopter un raisonnement éthique. Cette « compétence » éthique ne passe pas par les codes de conduite mais par une sensibilisation et une formation des salariés à l'éthique. Contrairement aux documents écrits, l'éthique n'est pas figée dans le temps mais évolue en fonction des cultures, en fonction de ce qui se passe dans le monde. L'éthique d'hier n'est pas la même que celle de demain. Il importe donc de former les salariés à l'éthique, de leur apprendre à se poser les bonnes questions, de développer une conscience éthique afin de repérer les dilemmes éthiques. De cette façon, la Société Générale aurait peut-être pu éviter la crise financière qu'elle subit aujourd'hui. En effet selon Samuel Rouvillois, membre de la communauté Saint-Jean et expert en éthique d'entreprise, « le problème, [...], est plutôt celui de l'absence « de formation à l'éthique, à la conscience morale ». »⁵

Dans cette optique, le salarié ne doit pas être considéré comme « l'exécutant » de l'éthique professionnelle mais comme un acteur à part entière. Pour arriver à une réelle prise en considération de l'éthique au sein de l'entreprise, cette dernière devra répondre aux nouveaux enjeux de gestion. Il va falloir qu'elle transforme sa gestion du personnel en gestion des personnes. Selon Hervé Serieyx « *Le mot clé que l'on entend dans toutes les entreprises d'avant-garde des Etats-Unis et du Japon, c'est empowerment. Ce n'est pas la simple responsabilisation, c'est un véritable « don de pouvoir » par lequel on s'efforce de rendre chaque personne auteur et acteur de sa propre aventure comme celle de*

⁵ La croix.com, la crise des marchés financiers tient aussi à une dérive éthique, 11 février 2008

l'entreprise. » Une entreprise éthique est une entreprise responsable si l'on considère que « La responsabilité est « une valeur éthique » (Misrahi, 1997), tournée vers l'action. »⁶ L'éthique ne s'impose pas puisqu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise éthique. Elle se réfléchit, se discute, s'échange. En ce sens, la plupart des codes de conduite ne sont pas une réponse adéquate à la formalisation de l'éthique en entreprise. L'éthique va bien au-delà de cela. L'entreprise qui se veut éthique devra passer d'une « logique d'obéissance » à une « logique de responsabilité » pour reprendre les termes d'Hervé Seryex. Selon lui, elle devra être finalisée (un projet d'entreprise), mobilisée (management participatif), communicante (démarche de la qualité totale). Il précise qu' « *un projet d'entreprise sera de moins en moins un document et de plus en plus un processus permanent d'explication, d'écoute et de partage, impliquant tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche dynamique d'ajustement entre le projet collectif et les projets individuels, un processus jamais achevé, jamais abouti.* » Par définition, c'est exactement ce qui doit se produire pour l'éthique en entreprise. L'éthique en entreprise ne peut pas se réduire à un code d'éthique mais doit s'insérer dans un processus de sensibilisation, de formation et de partage avec et pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. L'éthique ne s'impose pas mais se réfléchit, se choisit. Elle ne se crée pas, ne s'invente pas. L'entreprise doit se l'approprier et donc l'inscrire dans sa stratégie de gestion. Elle doit gérer l'éthique et ses risques et non pas inventer sa propre éthique, ce qui serait totalement vain. La formalisation éthique ne doit pas renvoyer une image de l'entreprise mais des engagements suivis d'actions. Pour répondre aux nouveaux enjeux de gestion, l'éthique en entreprise doit être formalisée mais doit aussi s'inscrire dans le management. Dans ce sens, l'entreprise devra accorder une attention particulière à sa communication, à son style de leadership, à sa culture, à ses systèmes de prise de décisions.

La formalisation éthique à elle seule ne rend pas l'entreprise responsable. Le passage d'une éthique « rentable » à une éthique « morale » ne sera possible que si l'entreprise change son modèle de management pour répondre aux nouveaux enjeux de gestion et gérer le « risque éthique ».

Comme le dit si bien Hervé Seryex l'entreprise est un système complexe et non un système compliqué. Pour s'adapter à son environnement l'entreprise doit « *libérer l'initiative du plus grand nombre et donc jeter aux orties tout ce qui rend docile, plat, conforme [...]* » Un code de conduite va à l'encontre de cela. L'éthique professionnelle ce n'est pas des normes qu'il faut imposer mais une façon de penser qu'il faut transmettre. A l'image de l'entreprise, l'éthique n'est pas statique mais évolue au fil du temps. **Un code d'éthique efficace est donc un code d'éthique au cœur de la stratégie de l'entreprise. Il ne doit pas être la vitrine de son engagement éthique mais au contraire son « fil conducteur. »** Il faut que l'entreprise fasse « *en sorte qu'il y ait un sens, des buts, des règles du jeu connus de tous et que chacun puisse se repérer par rapport à eux* ». L'éthique ne doit pas être un moyen pour arriver à une fin. En d'autre terme, l'éthique ne doit pas être « rentable » mais doit être considérée comme une fin en soi. Pour cela, nous avons encore du chemin à parcourir et l'entreprise devra répondre aux nouveaux enjeux de gestion pour être réellement responsable et éthique. L'époque du client-roi est révolue, il est important de placer le salarié au cœur du système.

⁶ Patrick BARTHEL, 2005, L'éthique portée par le courant du développement durable : une compétence clef au service du client-citoyen ?, <http://www.strategie-aims.com>