



Concours 2004-2005

Promotion de l'Éthique professionnelle

Pour un Comité National d'Éthique Professionnelle

Élodie FERCHAUD

Étudiante en 2^e année du programme Audencia ESCNA

Quel est le rôle d'une entreprise ? Cette question est actuellement sujette à de nombreuses polémiques.

Une entreprise, qu'elle soit privée ou publique, a pour seul fin de réaliser des profits, nous répondent les uns ; une entreprise, qu'elle soit PME ou grand groupe, doit réaliser des profits au sein de la société qui l'accueille, et donc en tenant compte de cette même société, nous répondent les autres.

L'éthique professionnelle : une problématique actuelle et délicate

Pourquoi cette question prend-elle autant d'importance aujourd'hui ? D'une part, notre société connaît de profonds changements organisationnels : évolution vers une société basée sur la connaissance, guerre pour les talents dans le monde des affaires, importance grandissante du capital intangible : le capital humain devient une denrée indispensable pour les entreprises. Dégradation de l'environnement, affaiblissement de la cohésion sociale, augmentation de la compétition entre les entreprises : les entreprises se développent dans un univers instable qui remet en question leur activité. D'autre part, le pouvoir des entreprises n'a jamais été aussi important : parmi les 100 premières entités économiques mondiales, on compte 51 multinationales. Le pouvoir des gouvernements dans le même temps s'est beaucoup affaibli. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les institutions internationales s'inquiètent dès lors de cette affirmation du pouvoir des entreprises et de la

quasi impossibilité de contrôler l'activité de ces dernières. Les pressions exercées par les ONG, les institutions internationales et les consommateurs sont telles que les entreprises inventent le concept d'autorégulation. Elles proposent à la société de revoir leur politique de gestion et d'introduire plus de transparence, plus d'éthique dans leurs actes. Ainsi le Business Roundtable, association regroupant 150 PDG des plus grandes entreprises américaines (soit au total plus de 10 millions d'employés aux États-Unis), a annoncé en février 2004 la création d'un institut de formation à l'éthique en entreprise pour réagir à la multiplication des scandales financiers qui déstabilisent les marchés depuis l'affaire Enron en 2001.

Mais qu'entend-on exactement par éthique ? Est éthique ce qui est bien et non éthique ce qui est mal. L'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée. Contrairement à la vertu, elle admet les nuances, les paradoxes, l'éthique est nuances. L'éthique, selon René Villemure, « c'est ce qui nous aide à décider avec justesse dans l'incertitude ». L'éthique professionnelle consiste quant à elle à savoir ce qui est bien ou mal sur le lieu de travail, puis de faire ce qui est bien. Elle concerne des individus, mais dans le contexte d'une organisation ; l'éthique professionnelle est individuelle comme organisationnelle. L'éthique professionnelle intègre trois dimensions¹ : tout d'abord la responsabilité économique ou financière. Il a longtemps été affirmé que « les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent...the business of business is business », Milton Friedman (1970). Sans tomber dans l'angélisme, on peut pourtant constater dans notre actualité récente qu'une logique économique non maîtrisée peut engendrer des contre-performances en termes de profit et d'image. Deuxième forme de responsabilité, la responsabilité relationnelle, sociale ou communicationnelle : la réussite d'une entreprise aujourd'hui dépend fortement de la qualité de ses relations avec ses partenaires. Enfin, la responsabilité sociétale ou institutionnelle fait référence à la relation entre entreprise et société : une entreprise est une institution créée par une société et est en ce sens-là redevable envers cette dernière. Elle doit donc maîtriser ses externalités négatives et affirmer sa légitimité en proposant une valeur ajoutée sociétale.

De l'effectivité des politiques entrepreneuriales éthiques

La délicate question de l'effectivité des politiques entrepreneuriales éthiques se pose régulièrement. De plus en plus d'entreprises incorporent aujourd'hui une valeur éthique dans leur attitude institutionnelle, soit poussée par de nouvelles législations², soit influencée par la probable corrélation entre performance sociale et environnementale et performance économique. Pourtant le doute persiste quant à l'effectivité de ces pratiques managériales. Pourquoi les mots affaire et éthique ne font-ils pas bon ménage dans nos esprits ?

Plusieurs éléments poussent les entreprises à revoir leur rapport à l'éthique professionnelle. Les consommateurs préfèrent acheter quand ils ont confiance. Ils sont de plus en plus sensibles au comportement éthique ou non éthique d'une entreprise, non pas pour tenter de manière naïve de remplacer les institutions politiques, mais pour satisfaire leur conscience et envoyer un message aux entreprises et aux politiques. Quelques chiffres permettront de mieux cerner le phénomène³. En 1992, 60% des consommateurs estimaient que la mission des entreprises était de produire, de faire du profit et de créer de l'emploi.

¹ Patrick Barthel, « *Éthique et management responsable sur le chemin du développement durable : qu'en pensent les dirigeants d'entreprise ?* », Colloque ESDES du 18/19 juin, Les Enjeux du management responsable

² Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de mai 2001 qui oblige les entreprises françaises cotées à publier un rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale. Loi Sarbanes Oxley, votée en juillet 2002 par le Congrès, qui implique que les Présidents des entreprises cotées aux États-Unis fassent certifier leurs comptes auprès de la Securities and Exchanges Commission SEC, organisme de régulation des marchés américains

³ Alain Chauveau et Jean-Jacques Rosé, « *L'Entreprise Responsable* », Éditions d'Organisation février 2003.

Aujourd'hui, ils sont 60% à être attentifs à l'effet des actions des entreprises sur l'environnement et 30% d'entre eux se disent prêts à payer plus cher pour préserver la santé publique et l'environnement. De la même manière, les groupes d'investissements les plus influents ne s'appuient plus seulement sur la productivité, la valeur des actions ou la rentabilité d'une entreprise, mais également sur le comportement éthique de celle-ci. C'est particulièrement le cas aux États-Unis où 13% des investissements des fonds de pension vont vers des placements éthiques. Enfin, une politique éthique permet d'attirer et de retenir les employés. Ces derniers veulent de plus en plus travailler pour une entreprise dont les valeurs sont en harmonie avec les leurs, pour une entreprise qui leur propose un travail ayant un sens et dont ils peuvent être fiers. Selon une étude parue dans le Financial Times et menée par la Fuqua School of Business de la Duke University, 64% des diplômés MBA des 10 plus prestigieuses Business Schools américaines ne travailleraient pas dans certains secteurs d'activité du fait de considérations éthiques.

Les entreprises sont donc de plus en plus sensibles à l'influence des shareholders qui attendent de l'entreprise outre une rentabilité honorable son adhésion à des valeurs sociétales en conformité avec leurs aspirations. Pourtant elles doivent également tenir compte de leurs stakeholders qui eux exigent une rentabilité optimale de l'entreprise. Comment dès lors gérer cette situation ?

La difficile légitimité des politiques managériales éthiques tient avant tout au fait que l'influence de ce second groupe de pression, à savoir les stakeholders, reste prédominante pour une entreprise. Les entreprises ont pour la plupart une vision purement pragmatique et non réflexive de leur réputation d'entreprise⁴ : elles se concentrent sur leur seule image d'entreprise éthique mais n'appréhendent pas l'éthique comme une donnée identitaire. Elles restent dans le « ce qui semble être » et non dans le « ce qui est » ou « ce qui devrait être ». Certaines entreprises sont entrées dans cette démarche réflexive qui consiste à se poser des questions existentielles : qui sommes nous ? Quelles sont les valeurs qui nous sont chères ? Quelles sont nos obligations en tant qu'organisation ? Ces questions ont été posées à tous les acteurs de l'entreprise, le groupe repose alors sur des valeurs communes. Affaires et éthique ne font pas bon ménage car la plupart des entreprises utilisent les valeurs éthiques comme un instrument pour promouvoir la valeur actionnariale de l'entreprise et non pas comme le ciment de l'identité du groupe.

Lorsque la corrélation entre engagement éthique et performance économique sera démontrée et affirmée suivra la complémentarité entre intérêts des stakeholders et intérêts des shareholders⁵. L'éthique appartiendra dès lors à la stratégie de l'entreprise, et ne sera plus considérée comme un simple outil marketing.

De la difficulté de s'assurer de l'effectivité des politiques entrepreneuriales éthiques.

La limite entre « éthique professionnelle intégrée dans la stratégie de l'entreprise » et « éthique professionnelle-argument marketing » est ténue. Pourtant, la notion d'éthique professionnelle nécessite de par sa définition même une transparence, transparence quant à son usage, transparence quant aux fins de son usage.

Soulignons tout d'abord que l'éthique professionnelle n'intervient que lorsque les directives de la déontologie et de la loi ne disent plus rien sur la conduite à tenir, d'où la

⁴ Peter Purzan (2000), "*Corporate Reputation : Image or Identity*". Thèse présentée lors de la Conférence Internationale sur la réputation d'entreprise et la crédibilité concurrentielle, Centre de Management des Valeurs Humaines, Institut Indien de Management – Calcutta, 23-26 février 2000.

⁵ Philippe Castelnau, « *La notation sociale et le fonctionnement de l'entreprise : un accélérateur ou un ralentisseur ?* », Colloque ESDES du 18/19 juin 2004, Les Enjeux du management responsable

difficulté de s'assurer de sa légitimité. De plus, l'éthique professionnelle est diverse, et donc délicate à protéger.

Elle regroupe tout d'abord les codes de conduite internes ou chartes éthiques dans les entreprises. Ces codes de déontologie sont mis en place par les entreprises elles-mêmes qui encadrent ainsi leur comportement et celui de leurs salariés en matière d'éthique. On retrouve ici la logique d'autorégulation évoquée en début d'essai. Ces codes de déontologie sont plus ou moins pris au sérieux au sein de l'entreprise selon qu'ils ont été construits avec les employés ou non, selon qu'ils sont relayés ensuite par des actions concrètes ou non, selon qu'ils sont mis à jour ou non. La légitimité de ces codes d'éthique est donc variable selon qu'ils vivent ou non dans l'entreprise qui les a créés.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ou Corporate Social Responsibility (CSR) dans les pays anglo-saxons est également une forme d'éthique professionnelle. Rappelons que la RSE est volontaire et initiée par l'entreprise, et seulement par elle, on peut dès lors se demander quelle légitimité ces affirmations d'entreprises en matière d'actions responsables peuvent avoir. Prenons par exemple une entreprise comme Gap. Elle évoque clairement sur son site Internet des actions responsables, elle évoque son attention toute particulière quant au respect des conditions de travail dans ses usines situées dans les pays en voie de développement, avec témoignages des travailleurs dans les sweat shops à l'appui ; pourtant, après avoir lu l'ouvrage de Naomi Klein « *No Logo !* »⁶, vous vous posez un certain nombre de questions quant à la plausibilité de ces affirmations. Elle prend l'exemple d'une usine GAP aux Philippines, située dans la plus grosse zone franche du pays : les ouvriers, ou plutôt jeunes ouvrières (elles connaissent moins bien leur droit) ont des horaires de travail parfois inhumains quand les commandes sont trop importantes, leurs contrats sont à durée déterminée (quand elles en ont), et ne bénéficient ainsi d'aucuns avantages dus à leur ancienneté dans l'entreprise. Comme nous l'avons vu à travers l'exemple de GAP, de nombreuses questions se posent quant à la transparence des actions des entreprises. En effet, la RSE étant volontaire, elle a l'avantage de présenter une entreprise sous son meilleur jour. Certes il existe des organismes pour surveiller les entreprises comme les agences de notation sociale, mais ces agences de notation (entre 30 et 40 en France) travaillent toutes à partir de critères d'évaluation différents et n'entendent pas se soumettre aux standards de transparence qu'elles réclament aux entreprises en matière de reporting⁷ ; les ONG veillent au grain, mais cette nouvelle orientation des entreprises vers plus d'éthique professionnelle ou vers plus de « parlons d'éthique professionnelle », tout comme les organismes qui la surveillent, est relativement jeune, et donc inexpérimentée.

De l'idée d'un Comité National d'Éthique Professionnelle.

C'est de cette réflexion sur la définition de l'éthique professionnelle (à la fois organisationnelle et individuelle) et de l'interrogation sur sa légitimité qu'est née l'idée d'un Comité National d'Éthique professionnelle. La création de ce comité semble être en effet une solution pour pallier à ce manque de cadre éthique. Ce comité réaliserait et symboliserait l'existence de valeurs communes dans une société. Il serait un moyen de réfléchir ensemble à la portée que nous souhaitons donner à cette éthique des affaires et de rendre cette éthique aux professionnels. En effet, l'éthique professionnelle est actuellement plus théorique que pratique : elle est analysée sous tous les angles dans de multiples ouvrages, elle fait l'objet de

⁶ Naomi Klein, « *No Logo !* », Goldmann 2002, pages 227-228.

⁷ Jean-Luc Gérard, « *Agences de notations : Enjeux, problèmes, solutions* », Colloque ESDES du 18/19 juin 2004, Les Enjeux du management responsable

nombreuses communications de la part des entreprises, mais elle n'est pas encore ancrée dans les pratiques de ces dernières.

Cette idée de Comité National d'Éthique Professionnelle vient du CCNE (Comité Consultatif National d'Éthique), dont la fonction est de "donner des avis sur les problèmes éthiques et les questions de société soulevés par les progrès de la connaissance dans les domaines de la biologie, de la médecine et de la santé". Ce comité est purement consultatif, il donne des repères et ne se pose pas en donneur de leçons. C'est dans cette optique que pourrait se développer ce Comité National d'Éthique Professionnelle : il serait là pour « faire le point à un moment donné », professeur Didier Sicard membre du CCNE⁸, pour donner des avis, et non pour censurer les entreprises.

Tentons maintenant d'imaginer quelle forme ce Comité National d'Éthique Professionnelle pourrait revêtir. Son rôle serait de donner des avis et des repères aux entreprises souhaitant développer une politique éthique. Il serait là pour soutenir le monde des affaires dans cette recherche de pratiques plus éthiques. Il est en effet important d'associer théorie et expérience des professionnels, d'où l'intérêt de nommer des membres des deux bords : des experts de l'éthique qui réfléchissent sur cette notion d'éthique professionnelle, et des praticiens, des chefs d'entreprise confrontés au quotidien d'une entreprise et au défi d'associer éthique et décision managériale. Ce comité ne serait pas là pour surveiller, mais pour donner les moyens à d'autres organismes de surveiller ; il aurait davantage un rôle de soutien. Il permettrait surtout de crédibiliser et d'asseoir cette notion d'éthique professionnelle. Crédibiliser car nombreux sont ceux à s'interroger sur la durabilité de ce concept, ce qui fut d'ailleurs également le cas pour le développement durable. Asseoir car l'éthique professionnelle n'est pas encore considérée comme une donnée essentielle de la stratégie d'une entreprise aujourd'hui même si l'on constate plusieurs avancées dans ce sens : ainsi, dans les écoles de commerce apparaissent des cours d'éthique, dans les entreprises on voit apparaître un nouveau paradigme de management⁹. De nouvelles exigences (re)font surface : les salariés veulent un travail épanouissant et plus seulement financièrement intéressant, le capital humain devient la ressource stratégique la plus importante, la qualité et le service à la clientèle sont des éléments critiques de réussite, les salariés commencent à participer dans l'actionnariat et dans le management. On constate que les entreprises doivent de plus en plus trouver un équilibre entre objectifs économiques et valeurs humaines.

Certes on peut opposer plusieurs arguments à cette idée de Comité National d'Éthique Professionnelle : comment établir un comité qui réfléchisse sur l'éthique professionnelle pour tous les secteurs d'activité, de la banque à l'enseignement en passant par la culture et les nouvelles technologies ? Pour répondre à cette question, observons différents codes de déontologie et revenons à la définition de notre comité. Tout d'abord, les codes de déontologie ne sont certes pas identiques entre les secteurs d'activité, mais ils reviennent toujours à certaines valeurs centrales : l'honnêteté, la transparence, le respect et la justice. De plus, ce comité aura pour but de réfléchir à des thématiques éthiques délicates auxquelles les entreprises sont confrontées quotidiennement comme les délocalisations, la pollution par les entreprises ou la discrimination au travail. Autre argument contre ce comité : comment pourra-t-il avoir une légitimité auprès des acteurs du monde du travail ? Cette question est délicate mais on peut penser au CCNE qui tout en étant indépendant du gouvernement quant à ses principales décisions a son président nommé par le Président de la République, ce qui lui assure une légitimité auprès du monde de la biologie, de la médecine et de la santé.

⁸ Didier Sicard, Interview menée par Science-Génération, <http://www.science-generation.com/poincomi.php#A>

⁹ George Starcher, "Vers un nouveau paradigme de management", <http://www.ebbf.org/publications/french/publications005.html>.

Conclusion

Longtemps, le souci éthique a été considéré comme une préoccupation extérieure à l'univers des affaires et un obstacle à la recherche de l'efficacité économique. Mais peu à peu, avec les crises économiques, la crise de l'État Providence et les pressions des parties prenantes, les entreprises en tant que personnes morales se sont penchées sur les questionnements éthiques. De l'éthique personnelle, on est passée au management éthique ou à l'éthique professionnelle. Et toute la difficulté aujourd'hui est de traduire la philosophie éthique dans le monde de l'entreprise.

Un Comité National d'Éthique Professionnelle permettrait de solutionner plusieurs problèmes inhérents à cette notion d'éthique professionnelle. En premier lieu, il définirait cette notion complexe souvent malmenée. Il faciliterait également la tâche des entreprises, qu'elles mènent déjà des actions éthiques, ou qu'elles souhaitent se lancer dans ce défi, en menant une réflexion globale sur des problèmes délicats à gérer pour une seule organisation. Enfin, il permettrait de cadrer cette notion, et donc de la protéger de toute dénaturation.

L'avenir de l'éthique des affaires en tant que concept managérial est largement tributaire de la capacité de l'entreprise à passer d'un monde des idées et de la réflexion philosophique au monde de la responsabilité et de l'action, en passant au préalable par une formalisation de l'éthique. Le Comité National d'Éthique Professionnelle serait l'organisme qui permettrait cette traduction de la théorie à la pratique et cette réflexion préalable sur des problématiques quotidiennes qui concernent aujourd'hui toutes les entreprises.