

Faustine Antoine, Thomas Métivier, *L'éthique en entreprise. Les pièges à éviter*, Paris : Presses des Mines, collection Vademecum, 2013.

© Presses des MINES – TRANSVALOR,
60, boulevard Saint-Michel
75272 Paris Cedex 06
France
presses@mines-paristech.fr
www.pressesdesmines.com

ISBN : 978-2-35671-031-4

Les illustrations appartiennent aux auteurs sauf mention contraire.

Illustration de couverture : © Pauline Métivier

Dépôt légal 2013

Achevé d'imprimer en 2013 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

L'éthique en entreprise

Les pièges à éviter

Collection Vademecum

Dans la même collection

Jean-Luc Weber

Bases de physiologie humaine à l'usage de l'ingénieur santé.

Isabelle Liotta, Dominique Guiraud-Deville

Premier job, réussir son premier choix de vie

Évelyne Moreau

Les Droits d'auteur

L'éthique en entreprise

Les pièges à éviter

Faustine Antoine
Thomas Métivier

Introduction

Nike, Enron, Vivendi, Siemens, Goldman Sachs... Droits de l'homme, fraude comptable, corruption, conseil déloyal...

Les noms de grandes entreprises sont désormais associés à des scandales éthiques majeurs, d'autant plus que les comportements coupables étaient parfois orchestrés ou tolérés par les plus hautes instances de l'entreprise. Ces scandales ont tous eu une très forte répercussion dans l'opinion publique, provoquant la ruine ou une évolution forcée de ces entreprises. De plus, sous cette pression publique, l'arsenal juridique s'est renforcé, faisant peser un risque juridique réel sur les entreprises et les salariés auteurs d'actes condamnables.

Dans la préparation de cet ouvrage, nous avons eu la chance de rencontrer des responsables éthiques de grands groupes français et européens, des *managers* opérationnels aux prises avec la réalité quotidienne de leur entreprise en France et à l'étranger et des membres de la société civile engagés sur ces questions d'éthique : organisations non gouvernementales, professeurs et chercheurs.

Face à ce sujet parfois volontairement obscurci, il nous semble essentiel de définir de quoi il en retourne exactement et de débusquer un certain nombre d'idées reçues pour permettre aux cadres et en particulier aux jeunes diplômés d'apprécier le plus justement possible ces enjeux et de s'y positionner en toute connaissance de cause.

DE LA DÉMARCHE AUX COMPORTEMENTS ÉTHIQUES

Si la question de l'éthique est légitime et indissociable de la vie en entreprise comme nous le verrons dans notre avant-propos, la généralisation de démarches éthiques structurées est un phénomène récent.

La plupart des grandes entreprises se sont donc dotées de démarches qui intègrent quasi systématiquement une charte, des formations et des correspondants éthiques. Celles-ci sont censées assurer le respect des obligations – en particulier légales – et des très nombreux engagements que l'entreprise prend vis-à-vis de ses parties prenantes (États, clients, fournisseurs, partenaires, associations...) par la signature de chartes ou la publication d'objectifs précis. Ainsi, nous verrons en quoi l'éthique en entreprise est tout sauf un référentiel clair et universel. L'enjeu est parfois de définir astucieusement ce à quoi l'entreprise s'engage et de sélectionner qui viendra contrôler ou crédibiliser ses engagements.

Cette structuration de l'éthique en entreprise cherche à construire une image de l'entreprise comme une personne morale responsable. Elle semble se soucier des agissements de ses collaborateurs et de la perception qu'en ont ses parties prenantes.

On assiste même parfois à un retournement de la posture éthique. Depuis une vingtaine d'années, les États étaient vus comme les moteurs de l'éthique en entreprise. Ils ont ainsi cherché à contraindre, par la loi, les groupes privés à adopter des pratiques plus éthiques. Toutefois, cette attitude atteint aujourd'hui ses limites et certaines entreprises leur demandent des comptes et davantage d'investissement sur ces questions, comme nous le verrons dans le chapitre 2.

UNE OPPOSITION BUSINESS/ÉTHIQUE NON RÉSOLUE

L'entrée explicite de l'éthique dans l'entreprise a indéniablement créé une prise de conscience sur ces sujets. Toutefois, les nombreux scandales relatés dans la presse et les discussions que nous avons eues avec des *managers* en responsabilité (patrons de filiale, directeurs opérationnels...) nous ont convaincus que les comportements avaient, en réalité, peu changé.

En effet, l'entreprise publie deux discours parallèles : un discours économique et financier et un discours éthique. Ces discours émanent tous deux de la Direction Générale – ils sont habituellement endossés par le PDG – mais le plus souvent aucune harmonisation n'est réellement faite entre les objectifs annoncés dans ces deux discours.

Le discours économique se transmet dans la structure *via* les objectifs individuels, représentant régulièrement une part importante de la rémunération et le facteur prépondérant à tout avancement. Le discours éthique se diffuse par les chartes et les formations. Les entreprises donnent parfois l'impression de manier à merveille le bâton et la carotte, mais dans deux directions différentes ! Le résultat est malheureusement attendu : le plus souvent, les objectifs économiques servent de vraie boussole éthique (cf. chapitre 3).

La dichotomie entre ces deux discours nous semble structurelle et provient du caractère imposé des démarches éthiques. En effet, même si certaines entreprises insistent sur l'aspect volontaire de leur démarche, celle-ci est le plus souvent une réponse à des contraintes juridiques imposées par de nouvelles législations.

La démarche éthique devient alors un moyen de mettre l'entreprise en conformité avec de nouvelles normes – le plus souvent après des scandales – et de protéger l'entreprise et ses dirigeants, parfois au détriment des salariés directement impliqués, comme nous l'aborderons dans le chapitre 4.

DES RISQUES PERSONNELS POUR LES SALARIÉS

Les pressions liées à l'éthique qui s'exercent sur les entreprises se sont donc accrues. Le scandale éthique est aujourd'hui une menace tant pour l'entreprise que pour ses salariés. Cette menace est malheureusement souvent sous-estimée par les collaborateurs. Le « respect » des « us et coutumes » locales ou de l'entreprise et l'absence d'enrichissement personnel leur semblent une protection suffisante contre des poursuites.

Il existe de plus en plus d'exemples où des salariés sont mis en cause personnellement alors qu'il n'ont fait qu'appliquer les consignes de leur hiérarchie ou qu'ils pensaient agir couverts par le silence bienveillant de leurs supérieurs. Certains sont même condamnés sur la base d'informations transmises à la justice par l'entreprise qui cherche ainsi à prouver sa bonne foi et limiter sa sentence (cf. chapitre 5).

Le périmètre des risques liés à l'éthique est également beaucoup plus étendu que ne le pensent la plupart des cadres qui associent souvent risque éthique à la seule lutte contre la corruption. Même s'il s'agit du principal sujet où il existe un risque juridique important, nous avons constaté que certains sujets sont de plus en plus judiciarisés.

Le conseil malhonnête, le mensonge, les conflits d'intérêts peuvent donner lieu à des poursuites devant les tribunaux si les préjudices sont importants et si l'affaire provoque un scandale. Dans certains cas, ces affaires relèvent même de la justice pénale, comme nous le verrons dans le chapitre 6.

« ÉT MAINTENANT, QUE FAISONS-NOUS ? »

Nous sommes persuadés que l'éthique est entrée dans la vie quotidienne de l'entreprise comme avant elle la qualité ou la sécurité. Au vu des nouvelles législations qui accroissent la responsabilité des dirigeants, il est probable que de futures mises en cause ne fassent que renforcer cette dynamique.

Toutefois le monde dans lequel nos entreprises évoluent est de plus en plus complexe et la corruption, les conflits d'intérêts et les petits arrangements peuvent encore paraître indispensables pour faire des affaires dans certains secteurs ou régions du monde.

Il est donc très difficile d'anticiper comment ces sujets évolueront. Toutefois nous avons une certitude : les cadres intermédiaires seront de plus en plus exposés à ces questions.

L'ambition de cet ouvrage est de les aider, et en particulier les jeunes diplômés, à mieux appréhender la question de l'éthique.

Avant-propos

Éthique en entreprise, de quoi parlons-nous ?

Avant de détailler plus avant les formes que prend l'éthique en entreprise et d'analyser un certain nombre d'idées reçues, il nous semble essentiel de définir l'éthique et ce que nous entendons par «éthique en entreprise».

L'ÉTHIQUE, « SCIENCE DE LA DÉCISION ET DE L'ACTION¹ »

L'éthique est définie comme l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un². Il s'agit donc des critères qui permettent, dans une situation donnée, de décider et d'agir librement, en cohérence avec ses convictions personnelles.

L'éthique, comme toute discipline philosophique, demande une forme d'entraînement et d'exercice pour trouver une solution pleinement libre. L'enjeu de l'éthique est alors de prendre, face à une situation donnée, la meilleure décision.

La difficulté principale de l'éthique réside dans les tensions entre différents niveaux de réalité ainsi que les définit le Professeur Claude Riveline³. Le premier niveau est celui des contraintes techniques qui ne souffrent pas de discussion : la matière. Le deuxième est celui lié à la personnalité des acteurs, à ce qui dépend des personnes impliquées, à leur perception et à

1 Bernard Bougon, «Vers une pédagogie de l'éthique : ses fondements, ses outils», *Entreprise éthique n°18*, avril 2003, p. 30-36.

2 Dictionnaire Larousse.

3 Claude Riveline, «Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations», *Gérer et Comprendre*, décembre 1991.

leur compréhension de la situation. Le troisième est celui des règlements écrits qui autorisent ou interdisent certaines choses: les institutions. Le quatrième est celui du sacré, que Claude Riveline appelle les «*évidences partagées*». Ce dernier niveau regroupe l'ensemble des normes culturelles qui structurent les modes de décision des acteurs sans qu'elles soient écrites ou même explicites.

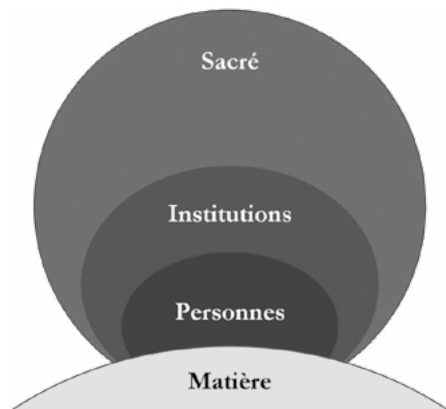


Figure 1 : représentation des différents niveaux de réalité définis par Claude Riveline

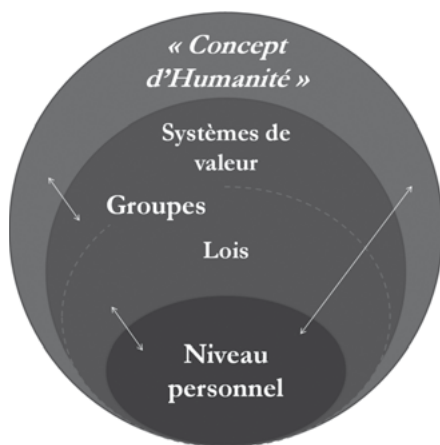


Figure 2 : niveaux de la réflexion éthique, d'après Bernard Bougon

Si nous nous référons aux travaux du Père Bernard Bougon⁴, jésuite, philosophe et psychosociologue qui a été professeur d'éthique des affaires dans plusieurs écoles de commerce, ces évidences partagées peuvent elles-mêmes être séparées entre systèmes de valeurs (liés aux groupes auxquels les personnes appartiennent) et « *concept d'humanité* ». Ce concept, perçu différemment par chacun, est pour lui structurellement lié à notre nature humaine commune. Bernard Bougon l'illustre par les mots de d'André Comte-Sponville : « *la meilleure part de notre humanité : l'amour plutôt que la haine, la sincérité plutôt que le mensonge, la générosité plutôt que l'égoïsme* »⁵. Ce concept est par exemple supposé dans l'idée d'impératif catégorique moral défendu par Emmanuel Kant.

L'éthique est donc la capacité de chacun à analyser comment ces différents niveaux de réalité se confrontent à la situation présente, à les ordonner et à prendre une décision permettant, au maximum, de les satisfaire.

Pour être capable, face à une décision donnée, d'identifier les critères contradictoires issus des différents niveaux, de les hiérarchiser et de prendre une décision, il est indispensable de s'y préparer en se formant et en s'y entraînant. L'éthique est donc bien une science, ou un art de la décision et de l'action.

L'ÉTHIQUE EN ENTREPRISE

L'association de l'éthique et de l'entreprise aboutit très fréquemment à parler de l'éthique de l'entreprise. En effet, de nombreux ouvrages ont été publiés à ce sujet et l'expression est reprise dans un certain nombre de publications qui évoquent la nécessité de « *formaliser l'éthique de l'entreprise* »⁶ et de s'assurer que « *l'éthique de l'entreprise [...] se diffuse en interne* »⁷. L'éthique

4 Bernard Bougon, IECS «Entreprises et Ethique», mars 2007.

5 André Comte-Sponville, *Sciences Humaines*, n° 46, janvier 1995.

6 Samuel Mercier, «La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise», *Finance Contrôle Stratégie Volume 3*, N° 3, septembre 2000, p. 101-123.

7 Anne Salmon, «Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise: les deux faces d'un même mouvement», *L'Économie politique* 2/2003 (no 18), p. 26-36.

est alors vue comme une émanation de la responsabilité sociale ou de la politique de développement durable de l'entreprise.

Il nous semble périlleux de s'orienter dans cette direction car, au vu de la définition que nous en avons donné précédemment, l'éthique ne se conçoit que dans la capacité réflexive de l'agent face à une situation donnée et dans les différents critères qui s'imposent à lui au vu de son histoire, de sa culture et de ses croyances. Cette capacité semble bien le propre de l'Homme et il nous paraît donc particulièrement délicat de parler d'éthique de l'entreprise. En effet, comment espérer adapter le « *concept d'humanité* », niveau essentiel de la réflexion éthique, à une personne morale ?

Des auteurs s'élèvent en effet contre cette « personnalisation » artificielle de l'entreprise et préfèrent s'interroger sur « l'éthique en entreprise », considérant qu'il « *n'y a donc pas d'éthique de l'entreprise, prise comme un tout. Ce serait nier la liberté de chaque homme et sa responsabilité personnelle*⁸ ». Dans ce cas, la question est de s'interroger sur la place que l'éthique occupe dans les organisations et ce que l'entreprise met en œuvre pour promouvoir des comportements plus éthiques de la part de ses collaborateurs et améliorer son image vis-à-vis de ses parties prenantes.

En effet, même si l'expression « éthique de l'entreprise » et la personnalisation de l'entreprise qu'elle suppose est profondément discutable, l'entreprise communique et cherche à être perçue comme une entité éthique, responsable et soucieuse du bien commun.

LA DÉMARCHE ÉTHIQUE EN ENTREPRISE

Pour structurer et promouvoir l'éthique dans son organisation, l'entreprise va donc développer une démarche éthique. Celle-ci comprend le plus souvent une charte, des formations, des délégués éthiques et vise, officiellement, à prévenir des comportements contraires aux « valeurs de l'entreprise ».

8 Jean-Yves Naudet, « L'éthique d'entreprise n'existe pas », *Bulletin de l'ALEPS*, 2011.

Ces démarches se déclinent le plus souvent en trois axes complémentaires qui visent à promouvoir, dans l'entreprise, une «éthique» tant par le comportement de ses salariés que par les actions qu'elle entreprend en tant que personne morale. Nous regroupons ainsi les actions mises en œuvre par l'entreprise en trois domaines :

- assurer le respect de règles légales qui s'appliquent à elle (la conformité) ;
- inciter les collaborateurs à se comporter de manière éthique dans leur travail (l'éthique au sens strict) ;
- doter l'entreprise d'une «personnalité éthique» en montrant qu'elle ne recherche pas exclusivement son profit personnel (les actions de responsabilité sociale et de développement durable).

Les questions éthiques soulevées au sein des organisations dépendent très fortement du secteur, de l'implantation géographique et des relations établies avec des parties prenantes clefs : associations, États, clients, fournisseurs.



Figure 3 : constituants de la démarche éthique de l'entreprise

Ces trois dimensions de la démarche éthique sont parfois rassemblées, parfois éclatées entre différentes directions de l'entreprise. De plus, certaines entreprises se focalisent quasi-exclusivement sur l'un ou l'autre de ces aspects. Toutes ces dimensions cependant s'appuient sur une même démarche et des outils communs qui évoquent l'engagement de l'entreprise en faveur de l'éthique.

Nous pensons que ces trois axes sont profondément complémentaires et qu'ils contribuent tous à la construction d'une image éthique de l'entreprise.

Ces démarches éthiques reposent le plus souvent sur des engagements pris par l'entreprise et sur lesquels elle communique en interne et en externe. Ceux-ci peuvent être propres à l'entreprise ou s'inscrire dans le cadre de chartes interentreprises qui peuvent être sectorielles, comme les Principes de Conduite des Exportateurs de Centrales Nucléaires, annoncés fin 2011 par la Fondation Carnegie pour la Paix Internationale; nationales, comme la Charte de la Diversité en entreprise en France; ou internationales comme le Pacte Mondial des Nations Unies signé par plus de 5 000 entreprises de plus de 100 pays.

Tous ces engagements forment la base du discours éthique de l'entreprise. Celui-ci se structure fréquemment autour de valeurs fortes comme le respect, l'intégrité, l'excellence, la qualité ou l'esprit d'équipe. Ces valeurs sont ensuite déclinées en principes d'actions et en règles de comportement et présentées aux salariés *via* des chartes, des formations et des journées dédiées à l'éthique.

Ces démarches cherchent le plus souvent à favoriser la cohésion de l'entreprise autour de principes communs qui permettent une adhésion aussi immédiate que possible de la part des salariés.

LES DÉMARCHES ÉTHIQUES

Les démarches éthiques sont aujourd'hui un élément incontournable de l'identité de l'entreprise comme peuvent l'être sa politique de sécurité ou sa démarche qualité. Elles conditionnent en partie l'activité de l'entreprise et le quotidien des collaborateurs. Toutefois, nous avons le sentiment qu'elles restent profondément méconnues, ou du moins que leurs raisons profondes et les mécanismes qui les régissent sont insuffisamment perçus, noyés dans une communication positive et bon enfant à la gloire de l'entreprise responsable.

Dans cet ouvrage, nous nous centrerons sur l'analyse de ces démarches éthiques, leurs origines, leurs constituants, leurs réussites, leurs manquements

et leurs évolutions possibles. Il nous semble en effet indispensable pour tout cadre de passer au-delà du rideau des bonnes intentions et des idées reçues. C'est à ce prix qu'il pourra, face aux inévitables dilemmes éthiques, s'appuyer sur une réflexion déjà bien étayée et structurée pour prendre des décisions en toute liberté.

Si cet ouvrage apporte une modeste contribution à cette ambition et vous invite à vous plonger davantage sur ces sujets, nous en serons honorés.

Nous avons fait le choix, pour chaque idée reçue, de développer un cas d'étude réel avant de déconstruire l'idée reçue en elle-même. Ces cas d'étude permettent d'analyser dans le détail le comportement réel d'entreprises sur ces questions. D'autres exemples, plus brefs, sont également utilisés pour soutenir notre propos. Ces exemples étant fondés sur des données publiques, il vous sera le plus souvent possible de trouver davantage d'informations à leur sujet dans la presse ou sur Internet.

IDÉE REÇUE N°1
« L'ÉTHIQUE EST UN RÉFÉRENTIEL CLAIR ET UNIVERSEL »

Il est impossible de remettre en cause les principes éthiques partagés par tous dans l'entreprise. Quelques spécificités culturelles des pays lointains sont prises en compte, mais l'éthique, qui rejoint l'essence même de notre société, ne peut qu'être unique...

Rien n'est moins sûr...

Découvrez avec le cas Apple qu'une entreprise peut avoir une définition variable des conditions de travail et de son engagement en faveur des personnes qui travaillent pour elles en fonction de leur localisation géographique.

Découvrez également en quoi l'éthique définie par une entreprise relève d'un choix, aussi bien dans les sujets abordés que dans la façon de les traiter. Même si des textes de référence existent, ils ne sont pas suffisamment contraignants pour jouer les aiguillons.

Découvrez enfin les effets de l'internationalisation sur les engagements éthiques, entre petits renoncements et pragmatisme, face aux réalités des marchés et au respect des spécificités culturelles.

Cas d'étude 1

Apple et les conditions de travail chez Foxconn

UN PARTENARIAT SOUS SUSPICION

Depuis le début des années 2000, Apple est une fabuleuse *success story* avec des résultats financiers impressionnants : iPods, iPhones et iPads se sont vendus par centaines de millions et ont contribué à la création de nouveaux marchés et de nouveaux usages.

Toutefois, depuis quelques années, de sérieux doutes ont été soulevés sur les conditions de travail chez l'un des principaux sous-traitants d'Apple : Foxconn. En effet, Apple ne produit pas ses produits mais les achète à des fournisseurs soigneusement sélectionnés.

Foxconn est une entreprise taïwanaise réputée produire près de 40% des produits d'électronique grand public. Elle emploie plus d'un million de personnes, dont la moitié à Shenzhen, en Chine.

Fin janvier 2012, un reportage du *New York Times*⁹ pointe du doigt de façon très détaillée des manquements flagrants au droit du travail et à la sécurité chez Foxconn. Le journaliste, s'appuyant sur des entretiens anonymes avec des anciens d'Apple, accuse l'entreprise d'être parfaitement consciente de ces conditions de travail et de contraindre ses sous-traitants à agir de la sorte par les conditions économiques et contractuelles qu'elle exige.

9 «In China, the Human Costs That are Built Into an iPad», *The New York Times*, 26 janvier 2012.