

Raison d'être, enjeux et débats éthiques en entreprise

Abstract:

Pourquoi avoir choisi de participer à votre concours et pourquoi avoir choisi ce thème-ci? Tout d'abord, je me suis toujours posé des questions sur la notion d'éthique qui, pour moi, était très subjective. J'ai donc vu en ce concours une occasion de creuser la question et de m'en faire une idée plus précise. Ensuite, j'ai choisi de me concentrer sur l'éthique en entreprise car je pense que c'est la question que je rencontrerai le plus au cours de ma vie professionnelle. C'est donc pour cette simple raison que j'ai voulu étudier des cas et exemples d'entreprises plus ou moins éthiques, d'en comprendre les enjeux ainsi que les travers. En tant que future ingénieure, je commence à penser aux questions éthiques de la vie professionnelle, qui sont bien différentes des problématiques que j'ai pu rencontrer dans ma scolarité. C'est ainsi que j'ai décidé d'articuler mon texte en quatre parties que je trouve essentielles pour faire un tour complet de la question. J'espère que ma réflexion saura éveiller votre intérêt!

Dans ces quatre parties, j'ai choisi de traiter l'aspect humain lié à l'éthique au travers du ressenti et du comportement des salariés eux-mêmes. Ensuite, nous aborderons un point de vue plus distant afin d'analyser les bénéfices qu'une entreprise peut tirer de ce principe d'éthique mais aussi les vices que cela peut engendrer via des publicités, des stratégies marketing ou des ideologies naissantes allant jusqu'à la culpabilité de la clientèle sur la consommation « juste ». Nous nous appuierons aussi sur un exemple concret, le cas de l'Oral Paris pour mieux comprendre les vraies actions menées au profit d'une éthique de qualité.

Bibliographie:

- [1] L'Oréal D. « 4 RESPONSABILITÉ SOCIALE ». 2019. p. 400.
- [2] Boistel P. « Abstract ». *Management Avenir*. 1 décembre 2008. Vol. 17, n°3, p. 9-25.
- [3] « Article Génération Y, génération engagée ? | TOPO ». In : *Topo-BFC* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.topo-bfc.info/article-generation-y-generation-engagee,921.html> > (consulté le 5 février 2022)
- [4] « Cours Ethique | PDF | Responsabilité sociétale des entreprises | Moralité ». In : *Scribd* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://fr.scribd.com/document/530245925/Cours-Ethique> > (consulté le 5 février 2022)
- [5] « Ethique en entreprise: et si c'était un moteur d'innovation? » In : *Nicomak* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], 2019. Disponible sur : < <https://www.nicomak.eu/ethique-en-entreprise-et-si-cetait-un-moteur-dinnovation-2/> > (consulté le 5 février 2022)
- [6] ROCHET C. « INNOVATION ET ETHIQUE ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <http://clauderochet.pagesperso-orange.fr/art/Innoveth.html> > (consulté le 5 février 2022)
- [7] VÉPIERRE A. *Intégrer les questionnements éthiques en entreprise*. [En ligne]. *Techniques de l'Ingénieur*. Disponible sur : < <https://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/integrer-les-questionnements-ethiques-en-entreprise-88136/> > (consulté le 5 février 2022)
- [8] Erblich, T. « L'Oréal nommé parmi les entreprises les plus éthiques du monde en 2020 ». [s.l.] : [s.n.], [s.d.]. Disponible sur : < <https://www.loreal.com/fr/news/group/loreal-nomme-parmi-les-entreprises-les-plus-ethiques-du-monde-pour-la-10eme-fois/> > (consulté le 5 février 2022)
- [9] « La crise comme révélateur de l'éthique des marques ». In : *Comarketing-News* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], 2020. Disponible sur : < <https://comarketing-news.fr/la-crise-comme-revelateur-de-lethique-des-marques/> > (consulté le 5 février 2022)

- [10] Landrieu V. « La génération Y réclame plus d'éthique et d'innovation ». In : *Les Echos* [En ligne]. [s.l.] : [s.n.], 2014. Disponible sur : < <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-generation-y-reclame-plus-dethique-et-dinnovation-1253232> > (consulté le 21 février 2022)
- [11] Gandee. *Le point de vue des jeunes générations | Blog Gandee*. [En ligne]. 19 décembre 2018. Disponible sur : < <https://blog.gandee.com/2018/12/19/voici-le-point-de-vue-des-jeunes-generations-sur-le-travail/> > (consulté le 21 février 2022)
- [12] Pariente G., Pesqueux Y., Simon E. P. « Les dérives éthiques dans l'entreprise ». *Management Avenir*. 12 juin 2010. Vol. 33, n°3, p. 317-324.
- [13] Mercier S. « UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES ». p. 504.
- [14] *Mercier - UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION D.pdf*. [En ligne]. Disponible sur : < <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01512498/document> > (consulté le 28 février 2022)
- [15] Schwab F. « Vladimir Janković. The paradoxes of a resilient ethic ». *Revue d'éthique et de théologie morale*. 2009. Vol. 254, n°2, p. 27-50.

Lanceurs d'alerte, dilemmes, prise en compte des valeurs personnelles, la question de l'éthique se pose en entreprise.

Dans quelles mesures « *l'éthique professionnelle* » est-elle présente dans les entreprises contemporaines?

Introduction

Commençons par nous demander ce qu'est l'éthique, est-ce que l'image que nous en avons correspond au réel concept? Est-ce quelque chose de subjectif ou bien pouvons-nous nous appuyer sur une définition rationnelle? Ethique rime t-elle avec morale? Sommes-nous une mauvaise personne dès lors que nous dérogeons à un principe éthique?

Tout d'abord, voyons l'éthique à la manière de Mercier (1999) « *L'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus* ». En ce sens, il semble qu'un acte éthique n'est autre qu'une liste de critères précis portant sur les valeurs, principes et croyances que nos actes doivent respecter pour qu'ils puissent être qualifiés d'«éthiques».

Ensuite, nous pouvons également nous rapprocher de la définition proposée par l'EBEN (European Business Ethic Network) : «*L'éthique n'est pas un ensemble de principes figés mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien (commun et individuel)*». A présent, les actes sont bien moins catégorisés, mais c'est plutôt l'état d'esprit dans lequel nous nous trouvons, ce serait comme un trait de caractère, une ligne de conduite, qui, au moment d'agir, leur confère le caractère éthique ou non.

Enfin, sur un concept bien moins concret et plus philosophique, nous avons la pensée de Jankélévitch, pour qui l'éthique serait ce «*je ne sais quoi et ce presque rien*» qui fonde le «*principe d'humanité*». Il nous présente alors l'éthique comme une fondation, un pilier de l'humanité, rejoignant l'idée de valeur et principe vue précédemment. C'est à la fois un concept vague, presque indéfinissable mais qui constitue une base très forte à notre société. Une chose tout juste perceptible mais essentielle.

Mais retenons que l'éthique n'est pas la morale. Ainsi peut-on dire que si la morale vise à distinguer le bien du mal, l'éthique est une notion plus relative qui distingue le comportement "correct/adéquat" à adopter de celui "incorrect/inadéquat". On peut imaginer qu'une réponse éthique à un dilemme précis puisse être différente selon le temps, l'espace et le contexte.

L'éthique d'entreprise, intègre, par nature, le respect des lois mais va au delà des obligations juridiques qui pèsent sur les entreprises : ce n'est pas parce qu'une chose est autorisée par la loi, qu'une entreprise doit le faire, ou même le faire d'un point de vue éthique. C'est pour cela que l'on dit généralement que "l'éthique précède et suit le droit". L'éthique permet d'adopter un comportement adéquat face à des situations où la loi n'apporte pas toujours de réponse claire ou suffisante. Entre le droit, la conformité et l'éthique, il y a une continuité.

Dans notre problématique particulière nous allons viser à la fois les comportements individuels des salariés, le comportement de l'entreprise en tant que personne morale et ses intérêts et enfin le lien qui se crée entre éthique et marketing.

I/ Ethique d'entreprise et salariés

Pour le point sur le comportement des salariés, prenons l'exemple d'un salarié se demandant s'il est confronté à une question éthique, la façon la plus simple de répondre est de se poser la question suivante : "Serais-je à l'aise pour que mon action soit rendue publique et me soit attribuée personnellement ?" Si la réponse est non, il y a sans doute une question éthique que le salarié ou la direction de l'entreprise doit prendre en compte.

Réfléchissons à une situation concrète qui pourrait arriver à bon nombre de salariés: "*Un prestataire m'a proposé de mettre 2000 euros directement dans ma poche si jamais j'acceptais un prix plus élevé pour le service fourni. Comment dois-je réagir ?*" Servir ses intérêts personnels ou rester droit, honnête? Mais instinctivement, nous allons nous demander « *qu'aurait fait cette personne dans ma situation, si elle me propose cela c'est qu'elle aurait sûrement accepter l'argent* », cela est souvent la première réflexion personnelle que l'on peut se faire. Mais devons nous agir ainsi parce que les autres le feraient ou est-ce à nous de nous fixer nos limites? En

voulant se comparer à la personne qui nous propose cet argent, qui nous trouble et sème le doute peut-être ne sommes-nous pas conscients que nous commençons à penser comme elle est à se tourner vers la décision la moins éthique.

Mais cela n'est qu'un exemple, alors pour mieux comprendre, voici encore un autre cas: *“Je soupçonne mon boss de tremper dans des affaires louches. Il faudrait que je donne l'alerte mais je ne voudrais pas que ça me retombe dessus !”* A ce moment, dans votre tête c'est un combat entre « *je suis honnête, je veux faire preuve d'éthique alors je lance l'alerte* » ou bien « *je ne veux pas mettre ma carrière en danger pour cet homme, je vais faire comme si je ne savais rien* ». Et bien-sûr les deux pensées se justifient parfaitement, mais sommes-nous sûrs de commettre un acte éthique lorsqu'il s'agit de suppositions et qu'il n'y a pas de preuves tangibles? N'allons-nous pas en réalité détériorer notre image aux yeux de notre patron, qui n'a peut-être rien fait de mal et donc lancer des accusations contre un innocent, finalement, est-ce un acte éthique par définition? Ou opter pour l'autre solution, en s'accordant le bénéfice du doute sur les suppositions, cet homme continue ses actes malhonnêtes et nuit à certaines personnes pendant que nous ne sommes pas assez courageux pour tenter de le dénoncer.

Ainsi, nous comprenons que les questions d'éthique ne sont pas toujours simples et rationnelles, nous pouvons aussi être trompé par le contexte lui même, ce n'est pas parce que dans le passé telle situation fut une entorse à l'éthique, que dans le futur ce sera toujours le cas. Chaque question doit absolument être accompagnée de son contexte. Il faut d'abord réfléchir aux conséquences, qui va être touché, lésé, et qui sera récompensé?

II/ Ethique d'entreprise et bénéfices

Pourquoi investir dans l'éthique d'entreprise? Reconnaître l'importance de l'éthique en entreprise et véritablement se l'approprier sont deux choses très différentes. Mais aujourd'hui, il semble que les entreprises soient gagnantes à promouvoir l'éthique, dans quelles mesures?

Tout d'abord car l'éthique d'entreprise favorise l'innovation. Le processus de création nécessite un climat de respect et de confiance, qu'il s'agisse d'encourager la conception de nouveaux produits ou d'optimiser l'organisation du travail. Or, l'éthique d'entreprise contribue à créer un espace de parole libre au sein de l'entreprise favorisant de meilleures décisions mais également par l'échange d'idées, l'innovation.

De plus, l'éthique d'entreprise réduit les risques juridiques en intégrant naturellement le respect de la loi. L'intégration de l'éthique dans le modèle d'affaires de l'entreprise et le développement d'une culture d'intégrité limitent les risques de mise en cause juridique. L'existence d'une culture éthique “de qualité” pourrait être prise en compte par les autorités de régulation et permettre d'atténuer les sanctions.

Troisièmement, l'éthique d'entreprise contribue à la réputation qui est un actif stratégique de l'entreprise. Le risque de réputation est devenu un risque majeur et correspond à l'impact qu'une erreur de gestion pourrait avoir sur l'image de l'entreprise. Cette réputation dépend grandement des relations entretenues avec les parties prenantes. En effet, adopter une démarche éthique crée de la confiance : celle des clients (capital économique), des fournisseurs (capital industriel), des salariés (capital humain), des actionnaires (capital financier) et celle de la société en général (capital institutionnel).

Regardons à présent quelques chiffres : l'éthique contribue à attirer et fidéliser les talents. Pour être une entreprise performante et pérenne, il ne suffit pas de faire de bons produits, il faut également avoir les bonnes personnes. Selon une étude récente menée par Les Echos, 56 % des jeunes issus de la “Génération Y” n'envisagent aucune collaboration avec certains employeurs en raison d'absence de valeurs ou de la conduite de ces entreprises. Ne pas intégrer l'éthique dans ses pratiques commerciales conduirait pour l'entreprise à se priver d'un vivier de talents. Les entreprises qui, volontairement, intègrent l'éthique dans leur business model s'assurent donc un avantage compétitif à long terme.

III/ Des entreprises foncièrement éthiques: le cas particulier de L'Oréal

“L'éthique de la beauté. La beauté de l'éthique.”

Une des premières entreprises françaises à avoir édicté une charte éthique dont le programme s'articule autour de 4 principes éthiques forts: Intégrité, Courage, Respect et Transparence. L'Oréal a été reconnu 7 fois comme l'une des “sociétés les plus éthiques au Monde” par l'Institut Ethisphère. L'entreprise ne se contente pas des éléments habituels d'une démarche d'éthique d'entreprise comme la diffusion d'une charte éthique, la nomination d'un Directeur général de l'éthique auprès du Président Directeur-Général, ou encore la mise en place d'une ligne d'alerte éthique et système de reporting annuel, non, l'Oréal va plus loin et sa Direction générale de l'éthique investit beaucoup de temps dans les aspects culturels de sa démarche.

Pour ce qui est du développement du leadership éthique, il y a une journée consacrée: *“Ethics Day”*. Plusieurs milliers de questions sont posées chaque année. Cela permet aux dirigeants du Groupe de démontrer leur attachement à l'éthique de façon très ouverte et engagée. Les cadres dirigeants du Groupe disposent d'un outil pour les aider à évaluer et améliorer, le cas échéant, leur leadership éthique. Cet outil contient des questions très pratiques, comme par exemple: *“Le poster de L'Esprit L'Oréal est-il clairement visible dans votre bureau ?”* ou *“Prenez-vous le temps d'expliquer la charte éthique lorsqu'un nouveau collaborateur intègre votre équipe ?”*.

Ensuite, l'Oréal mise sur l'adhésion des salariés. Celle-ci n'est pas envisageable sans respecter leur diversité, il y a donc une attention particulière à ce point. Ainsi la charte éthique existe dans 45 langues (plus le braille français et anglais), le site d'alerte éthique existe en 26 langues et la formation E-Learning sur l'éthique existe en 22 langues. Par ailleurs, un réseau de plus de 70 correspondants éthiques assure la bonne mise en place du programme éthique en coordination avec la Communication, les RH, la Finance, etc. Ces correspondants organisent notamment des “cafés éthiques” qui s'inspirent du principe des cafés philo. Les collaborateurs sont invités à se réunir pour discuter d'un sujet relatif à l'éthique. Le fait que ces correspondants occupent par ailleurs d'autres fonctions dans l'entreprise permet aux salariés de mieux s'identifier à eux.

De plus, l'éthique fait partie de la formation des recruteurs et le respect des principes éthiques est pris en compte par le système d'évaluation annuelle de l'ensemble des collaborateurs dans lequel ont été intégrées deux compétences éthiques : “Agit/Dirige avec générosité” et “Obtient des résultats avec intégrité”.

Enfin, la politique « parlons-en ensemble » de L'Oréal permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations et notamment via un site internet sécurisé directement auprès du Directeur général de l'éthique. Toute allégation fait l'objet d'un examen détaillé et les mesures adéquates sont prises le cas échéant. L'Oréal mesure régulièrement le climat éthique dans ses entités via une enquête d'opinion auprès des salariés avec des questions telles que : *“estimez-vous que vous pouvez signaler les cas de comportements contraires à l'éthique au niveau hiérarchique approprié sans crainte ?”* ou *“estimez-vous que les comportements de votre responsable hiérarchique sont en adéquation avec les principes éthiques de L'Oréal ?”*.

IV/ Ethique et Marketing : Les faux-semblants de l'éthique d'entreprise

L'éthique est devenue un thème stratégique et affiché comme tel dans l'entreprise. Et si l'éthique pouvait donner l'impression d'adoucir l'économie pour mieux supporter le monde qui nous entoure?

Nous connaissons tous des exemples de marques s'engageant à ne plus travailler avec des pays qui utilisent les enfants dans les industries après des révélations désastreuses pour son image. Ou bien des enseignes qui proposent toujours plus de marques de «commerce équitable» dont le

principe est d'acheter les matières premières qui proviennent de pays pauvres à un prix dit « juste ».

L'éthique peut aussi toucher la relation de l'entreprise avec son environnement.

Mais en général, les activités financières semblent *a priori* peu compatibles avec les principes de l'éthique. Nous allons étudier cette supposition dans différents cas de figure.

Les experts en management ont le don de rebaptiser les mêmes pratiques et de les présenter comme des systèmes nouveaux auxquels il sera bon de consacrer études et publications. En réalité, rien n'a fondamentalement changé dans les règles de management. C'est simplement le regard et les attentes de l'éthique qui changent et les experts qui essaient de suivre le mouvement pour donner l'illusion qu'une innovation arrive, qu'il y a une nouvelle mode à suivre. Notre époque est baignée dans l'inquiétude et les scandales dus au climat et au réchauffement climatique, de ce fait les entreprises se créent une image plus « durable » et « responsable ». La morale s'appelle à présent « respect de l'environnement »... C'est la « vague verte ». Mais jusqu'où va le réel engagement, n'est-ce pas qu'un simple façade? Aujourd'hui, éthique et écologie se superposent jusqu'à se confondre pour le plus grand bonheur des agences de communication. Tout cela se rassemble sous le nom de « Fairwash » c'est à dire du blanchiment d'éthique qui revient à faire croire qu'on est éthique. Ce terme est dérivé du « Greenwash » qui, lui, consiste à faire croire que l'on est écologiste.

Mais il faut sans doute chercher ailleurs les raisons de l'actuel engouement. Par nature, l'activité de l'entreprise est amoral. Son unique but est de satisfaire ses clients pour générer une marge qui permettra de rémunérer actionnaires et salariés, et de financer les développements futurs. Les bénéfices collatéraux, moraux ou sociaux, ne sont utiles que s'ils participent de cette équation. Mais ce regard réaliste sur l'entreprise convient mal à l'esprit français. Grâce à des publicités plus « vertes » plus « responsables » et « respectueuses de l'environnement », la vie de l'entreprise et la logique implacable de l'économie redeviennent presque supportables. C'est ainsi que les marques parviennent à « apaiser les esprits » et à se rallier à des causes honorables dans le but de gagner des clients. Autrement dit, créant une réalité imaginaire ils parviennent à créer ce désir d'acheter et par la même occasion d'acheter en ayant la conscience tranquille puisque l'on achète soi-disant de « l'écologique ».

La mondialisation a rebattu toutes les cartes de l'économie, bouleversé ses règles et créé de nouveaux modèles... que la dernière crise internationale vient de faire voler en éclats. Ce sont des doutes et soupçons qui planent au dessus de l'avenir des marques, de notre pouvoir d'achat et de la place de l'éthique au milieu d'une crise qui soulève de nombreuses problématiques à ce propos. Dans cette période, les marques doivent donc rester cohérentes avec leurs prises de position habituelles pour rester crédibles et ne surtout pas s'évertuer à devenir une autre. C'est cette cohérence qui leur permettra de maintenir le lien avec leurs consommateurs/ clients et de garder leurs préférences post-confinement. C'est dans cette période d'après-Covid 19 que les Français attendront encore plus de transparence, de sincérité et d'éthique de la part des marques qu'ils consommeront.

Conclusion

Nous avons donc vu comment les questions éthiques pouvaient être présentes dans la vie d'un salarié, ensuite comment les entreprises profitent ou bien se tirent vers le haut grâce à ce concept de plus en plus répandu, troisièmement nous avons vu concrètement ce qu'une entreprise qualifiée d'« éthique » pouvait mettre en place et enfin en quoi le marketing se sert de l'éthique pour conquérir de plus en plus de territoires. Nous comprenons donc que la mise en place d'une culture éthique de qualité suppose notamment : l'adhésion de la part des salariés, la mise en place d'actions concrètes de « leadership éthique ». Il faut savoir gérer les conflits d'intérêt en privilégiant l'intérêt social à l'intérêt particulier ; s'orienter vers des programmes éthiques car il est difficile, voire impossible, d'imposer une culture éthique de « qualité », l'éthique d'entreprise n'étant pas basée sur l'obéissance mais sur l'adhésion et le discernement. Aussi, il faut penser à récompenser et/ou sanctionner les comportements de ses collaborateurs ; il s'agit, sans doute, d'une des meilleures façons de démontrer la réalité de la culture éthique prônée par l'entreprise et ses dirigeants.

Mais la clé d'une démarche éthique de qualité est de toujours s'assurer que les salariés puissent s'exprimer sans crainte. En matière d'éthique, le silence n'est pas une option. Cette

capacité à s'exprimer dépendra en grande partie de la confiance qu'ont les salariés que les sujets éthiques seront effectivement traités, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique des personnes mises en cause. Mais attention à toujours garder une cohérence entre l'image que l'on renvoie et les réels faits de l'entreprise. Mieux vaut être honnête et ne pas prôner une éthique remarquable plutôt que s'estimer incroyablement éthique et faire l'objet de scandales sur nos pratiques et nos mensonges.