

Journée Internationale du Marketing  
Santé

Mars, 23- 2012

# Ethique des Relations Professionnelles: raisons d'être et mise en place

Pascale Paimbault



## **Journée Internationale du Marketing Santé – Mars 2012 – Nice**

**Sujet/ Présentation-table ronde/ L’Ethique des Relations Professionnelles : raison d’être et mise en place.**

### **Plan Présentation**

**I – Définitions : différenciation Morale, Déontologie et Ethique (professionnelle)**

**II- Raisons d’Etre de l’Ethique des relations professionnelles**

- 1) **Bénéfices humains et philosophiques**
- 2) **Bénéfices professionnel, avantages concurrentiels**
- 3) **Bénéfices futurs, relations de confiance et construction d’environnements sécurisés**

**III – Pratique / mise en place des outils et comportements**

- 1) **Une éthique réaliste à l’opposé d’une éthique normative**
- 2) **Quels outils professionnels : codes d’Ethique, de Déontologie, ...**
- 3) **Ethique du Marketing ? Marketing de l’Ethique ?**

**IV – Conclusions**

## **I - MORALE, ETHIQUE ET DEONTOLOGIE :**

Notre société est fondée sur une morale du bien ou du mal dans laquelle l'homme est soumis à des principes moraux qui mettent au premier rang le respect de l'autre, la dignité de la personne, les droits de l'Homme. Dans la pratique et particulièrement dans sa vie professionnelle, au contact de ses semblables, l'homme est amené à réfléchir et à débattre pour mieux comprendre à quoi ces principes l'engagent dans une situation donnée et quelle est leur portée.

### **1) Essai de définition de la Morale :**

Distinction philosophique

La morale est une partie de la philosophie qui traite de la façon dont il faudrait vivre. C'est la science du bien et du mal et c'est aussi "l'ensemble des règles d'action et de valeurs qui fonctionnent comme normes dans une société" (Larousse).

La tradition philosophique ne distingue pas de façon catégorique l'éthique, terme d'origine grecque (**êthikos**) de la morale son équivalent latin (**moralis**), tous deux étant issus du mot "mœurs" (**êthê** en grec et **mores** en latin) et signifiant "l'art de diriger la conduite" pour avoir un comportement juste, s'entend.

Bernard Williams<sup>1</sup>, philosophe du XXème siècle, émet cependant l'hypothèse que les Grecs privilégiaient l'aspect individuel de cette conduite alors que les Latins mettaient l'accent sur les attentes sociales de cet art. Philosophe contextualiste, il pose l'idée que l'éthique concerne toujours un individu qui vit dans un contexte social prédéfini et particularisé. (notamment dans un contexte économique, légal, d'entreprise ...etc)

Distinction courante entre « Morale » et « Ethique »

Une distinction courante consiste à entendre par « morale » l'ensemble des normes propres à un individu, à un groupe social ou à un peuple, à un moment précis de son histoire et à appeler éthique la recherche du bien par un raisonnement conscient. Durant l'époque moderne, le terme « éthique » est généralement employé pour qualifier des réflexions théoriques portant sur la valeur des pratiques et sur les conditions de ces pratiques ; l'éthique est aussi un raisonnement critique sur la moralité des actions. Il est, par exemple, question de « comité d'éthique » au sein d'institutions scientifiques ou d'hôpitaux.

---

<sup>1</sup> Bernard Arthur Owen Williams 1929-2003 philosophe anglais, considéré comme l'un des plus brillants spécialistes de philosophie morale de son temps. « L'Ethique et les limites de la philosophie »

**L'éthique aurait donc ses fondements** dans une décision dite rationnelle prise à partir d'un libre dialogue entre des individus conscients des savoirs et de cultures parfois riches de traditions et de codes idéologiques assimilés.

Ces éléments permettrait de définir **la morale** comme un ensemble de devoirs (impératifs catégoriques qui commandent de faire Le Bien posé comme valeur absolue, par exemple « tu ne tueras pas ») et **l'éthique** comme la réalisation raisonnable des besoins (tendance naturelle à chercher le bon comme valeur relative - la recherche de son bonheur, qui peut par exemple légitimer certains actes médicaux généralement considérés « immoraux » comme l'euthanasie, l'avortement, le don d'organe, etc.).

Moralité et Ethique :

Le philosophe Jacques Ricot<sup>2</sup> fait remarquer que, de nos jours, la morale se confond parfois avec moralité. Elle se voit alors affublée d'une image de rigidité, de devoir, d'un côté normalisateur alors que l'éthique garde le beau rôle de s'occuper de l'art de vivre et des responsabilités auxquelles cet art fait appel dans des circonstances particulières. Alors que l'on "fait" la morale, on "débat" de l'éthique, la première étant assénée là où la seconde est recommandée. « Aux interdits moraux », on préfère les « repères éthiques ».

**En résumé, on pourrait dire que quand la morale, qui traite des devoirs et des obligations que l'homme se donne pour bien vivre en société, se fait concrète et suscite un débat qui interroge sur le bien-fondé d'en appliquer les principes à des situations particulières, et que ces principes mettent en jeu des valeurs humaines, elle est appelée éthique. C'est alors une réflexion philosophique sur le sens et la légitimité morale d'une pratique déterminée.**

## 2) Déontologie : essai de définition

La déontologie (du grec **dei**=il faut, **onto**= ce qui est et **deonto**=ce qu'il faut faire) est définie comme une théorie des devoirs (petit Robert) ou un ensemble de règles qui régissent une activité ou une profession et qui, si elles ne sont pas respectées, peuvent donner lieu à des sanctions.

Liens entre « Déontologie » et « Morale »

Les règles déontologiques qui imposent des contraintes et tendent à l'universalité des comportements professionnels pour une situation donnée, semblent donc se rattacher, en philosophie morale, à l'éthique normative. Cependant le vécu par les professionnels des normes morales et des règles déontologiques n'est pas le même : là où le non-respect de la norme morale va donner une mauvaise conscience diffuse au professionnel, le non-respect de la règle déontologique va lui imposer une sanction juridique socialement organisée.

---

<sup>2</sup>Jacques Ricot, 1945, philosophe « Repères éthiques et philosophiques (conférence 2003) »

Bien que faisant appel aux mêmes valeurs (loyauté, fraternité, humanité...), les règles déontologiques se distinguent de la morale par l'aspect juridique de la contrainte qu'elles imposent.

Les règles déontologiques, pensées à la fois par des juristes, des professionnels, des moralistes, sont l'aboutissement temporaire d'un travail permanent car elles doivent s'adapter à l'évolution des lois et des mœurs de notre société.

**On pourrait donc dire que : réfléchie, raisonnée, généralisée et appliquée à un domaine professionnel, la morale s'énonce sous forme de règles de déontologie qui ont force de loi et dont le non-respect est juridiquement sanctionné. Les règles ou codes de déontologie s'appuient sur une réflexion qui tient compte des valeurs morales de notre société.**

### **3) Ethique : essai de définition**

L'éthique est d'abord inséparable de **l'histoire et de la philosophie**, à tel point qu'il est encore courant de la confondre avec la philosophie morale et la religion. En effet, il est parfois considéré que l'éthique est une des branches principales de la philosophie, et plus particulièrement de la philosophie morale. **L'éthique, dans ses applications contemporaines est maintenant indissociable de la science.**

L'Ethique et l'interrogation :

Pour Paul Ricœur<sup>3</sup>, l'éthique dit "je" alors que la morale dit "nous", l'éthique relève de l'interrogation (qu'est-ce que je dois faire ?) alors que la morale relève de l'obligation (j'ai le droit de faire ou de ne pas faire).

---

<sup>3</sup> Paul Ricœur 1913 -2005 philosophe français – « Ethique et morale »

## *Triangle de l'Éthique :*

Que veux-je faire ?



Que puis-je faire ?

Que dois-je faire ?

### Ethique et Valeurs

En éthique, il est communément question de valeurs - qui sont de l'ordre de l'Être et du Bien, qui indiquent des idéaux à poursuivre (Autonomie, vie et santé, justice) -, des principes - qui donnent des grandes orientations à l'action, qui fixent des attitudes (Autodétermination, respect de la vie, rendre à chacun son dû) -, de normes et de règles - qui déterminent l'action, qui encadrent la décision (Consentement libre et éclairé, prendre les « moyens proportionnés », respect des contrats)-. Le mot « valeur » est le plus général et le plus dynamique

Droz (Droz et al., 2006) définit l'éthique comme un ensemble rationnellement structuré de valeurs explicites qui définissent le bien, le juste et le beau, par lequel quelqu'un rend compte de lui-même, de ce qui le fait exister et agir. Elle est la manière de dire comment l'individu se doit de vivre et à partir de quoi il doit juger et décider. Il s'agit en conséquence, d'un système explicite et argumenté de valeurs qui induisent des comportements ou des pratiques sociales. Il y a donc des éthiques universelles (droit de l'homme) ou des éthiques propres à une culture. Bob Jickling (1996) propose deux façons de concevoir l'éthique : l'éthique comme un code, qui tend à reproduire des rôles dans la vie sociale. Les prescriptions et les valeurs qui les informent, ont tendance à être pris pour acquis, faisant ainsi autorité, et applicables dans un large éventail de contextes ; et si l'éthique est pensée, associée à un processus pour étudier et évaluer un système de valeurs. Alors dans ce sens, éthique implique de chercher des principes pour guider le comportement moral et les évaluer. Il faut tout d'abord identifier les valeurs, qui peuvent être contestées, existant au sein d'une communauté.

L'organisation des valeurs entre elles, sous forme de système, correspond à une éthique; celle-ci donne sens et cohérence aux valeurs qui s'y rattachent (Sauvé, Villemagne, 2006). Une valeur (comme la

démocratie ou le développement durable) ne prend son sens qu'en fonction du champ éthique dans lequel elle s'inscrit.

Une valeur est une croyance durable (Rokeach, 1979), un mode spécifique de conduite ou d'état final d'existence, qui est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent. **Un système de valeur est une organisation durable de croyances concernant les modes souhaitables de conduite et les conceptions de l'existence.**

## Ethique Appliquée

L'éthique appliquée est un terme générique pour désigner l'ensemble des questions éthiques relatives à un domaine de l'activité humaine comme le monde du travail, l'économie, les sciences, la gouvernance ou la culture. Nous verrons comment l'application de ce domaine de l'Ethique peut se faire en entreprise dans la deuxième partie de l'exposé et pourquoi s'en préoccuper.

Cependant, qu'on parle de morale, d'éthique ou de déontologie, on ne peut pas se soustraire aux interdits moraux de la société qui conditionnent notre liberté pour le bien de l'humanité. Ces interdits moraux sont, paradoxalement, l'expression d'une conduite de liberté collective puisqu'ils sont prescrits par les hommes eux-mêmes dans la civilisation qui est la leur.

Voyons comment l'Ethique peut être abordée dans le monde de l'Entreprise.

## **II- Ethique et entreprise : raisons d’Etre de l’Ethique des relations professionnelles**

### **1) Bénéfices humains et philosophiques**

### **2) Bénéfices professionnel, avantages concurrentiels**

### **3) Bénéfices futurs , relations de confiance et construction d’environnements sécurisés**

Notre époque vit un développement de l’éthique appliquée en rapport avec des préoccupations environnementales et sociales. Dans les activités professionnelles et la gouvernance, la déontologie établit des codes de comportements.

Nous avons vu que le mot ETHIQUE vise l’art de diriger sa conduite vers un comportement juste. En entreprise, cette notion de justice, je dirais plutôt d’équité, revêt toute son importance car elle sous-tend la façon dont chaque entreprise va aborder les relations avec les salariés, les clients et les actionnaires et l’environnement dans lequel elle agit.

### **1) Bénéfices humains et environnementaux**

Vis à vis de son environnement, l’entreprise doit être consciente des impacts négatifs de l’application de connaissances, et les avancements technologiques et scientifiques posent aujourd’hui la question de l’éthique sous l’angle de la responsabilité individuelle et sociale par rapport à l’habitat des espèces, aux pollutions humaines et à la pérennité des générations futures. Ces impacts incluent les risques industriels, dans les secteurs de la bio-ingénierie, de la chimie, de l’industrie pétrolière, de l’énergie nucléaire, de l’alimentation, des transports et l’usage des technologies de l’information, développement des réseaux et sécurisation de l’information.

Les entreprises de ces secteurs, et notamment l’industrie Pharmaceutique ne peut ignorer ces aspects et s’est d’ailleurs préoccupée très tôt de son impact environnemental en travaillant sur ses déchets et ses rejets.

Sous l’angle des entreprises, l’éthique sociale revêt l’aspect de responsabilité sociétale des entreprises.

C’est l’humanité et son devenir qui est ici remise en question par des actions non maîtrisées. On voit donc aisément que le comportement éthique de nombreuses entreprises doit encourager la survie de notre espèce mais peut aussi la détruire.

### **2) Bénéfices professionnels, avantages concurrentiels, évaluation des résultats**

L’Ethique des affaires concerne de nombreux domaines applicables aux entreprises et pour chacun de ces domaines :

- Les questions relatives aux droits et devoirs moraux entre une entreprise et ses actionnaires:

responsabilité fiduciaire (fiduciary responsibility), concept de partie prenante (stakeholder) — plus large que celui d'actionnaire .

- Les questions éthiques relatives aux relations entre plusieurs entreprises : par exemple une offre publique d'achat (OPA) amicale ou hostile, l'espionnage industriel...

- Les questions de modes de fonctionnement et de direction : gouvernance d'entreprise.

- Le financement illégal de partis politiques ou d'élection politique, par les entreprises,

des réponses concrètes doivent être apportées aux dirigeants quant à l'éthique professionnelle à retenir lors de la conduite des projets, quant à ces pratiques (exercées par son entreprise ou par ses concurrents ou partenaires). C'est en forgeant ces réponses que les entreprises prennent le pas sur la dynamique des marchés, s'assurent d'une maîtrise des risques appropriée et développent des avantages concurrentiels liés à la sécurisation de leur environnement de travail et de celui de leur salariés (rétention des salariés, évitement des sanctions liées aux cartels, ou de concurrence déloyale).

**Evaluer l'éthique dans une pratique professionnelle (Jean Jacques Nilles<sup>4</sup>) ?** L'évaluation de l'éthique pose un certain nombre de problèmes. Lorsque l'objectif n'est pas le contrôle (ce qui paraît souhaitable dans le contexte d'un projet visant à ce que les acteurs de terrain puissent s'approprier la démarche), il faut mettre en œuvre un système d'autoévaluation. Ce système peut être biaisé si l'on utilise des techniques d'enquête classiques.

C'est pourquoi il est préférable d'utiliser une méthode projective : la méthode des scénarios. Cette méthode consiste à placer les individus face à des situations typiques des problèmes de décision dans le métier et leur proposer de les analyser. Cette démarche repose sur une simulation de la prise de décision. Les différentes décisions possibles sont présentées aux individus qui vont pouvoir les évaluer sous différents angles. Cette évaluation permet à la fois de positionner les individus (à travers un système en ligne garantissant leur anonymat) et d'identifier les situations qui posent le plus de problèmes dans un métier ou une entreprise donnée.

**Quels sont les résultats d'une évaluation de la perception de l'éthique ?** La mise en œuvre d'une démarche d'analyse des dimensions de l'éthique professionnelle par le management constitue : Une méthode pour mieux répondre aux besoins de ses collaborateurs Une démarche pour animer les équipes de façon innovante Des outils pour renforcer l'éthique dans les valeurs professionnelles de l'entreprise Une plus grande sécurité dans le management opérationnel et les décisions Une communication rassurante auprès des clients et des partenaires.

### **3) Construire le futur en établissant des relations de confiance et en travaillant dans un environnement international homogène et sécurisé**

Dimension internationale de l'éthique des affaires

Alors que l'éthique des affaires a émergé en tant que domaine de connaissance dans les années 1970, la perspective internationale d'éthique des affaires n'a émergé qu'à la fin des années 1990, suivant ainsi tout naturellement les développements de la mondialisation de cette dernière décennie du siècle<sup>5</sup>. Un grand nombre de problèmes pratiques sont ressortis du contexte internationalisé des affaires. Des questions théoriques, comme la relativité culturelle des valeurs éthiques, ont reçu une attention toute particulière dans ce domaine. D'autres problématiques plus anciennes peuvent également être regroupées ici.

La question est d'autant plus vitale que l'éthique sous-tend des prises de décision qui mènent à des règlementations sur le commerce international.

Les problématiques et sous-domaines comprennent :

- la recherche de valeurs universelles comme fondements pour les comportements dans le commerce international ;
- la comparaison des traditions d'éthique des affaires dans les différents pays ;
- la comparaison des traditions d'éthique des affaires des différentes familles de pensée religieuses;
- les questions éthiques qui émergent dans le cadre des transactions internationales, comme par exemple la biopiraterie de l'industrie pharmaceutique, le mouvement en faveur du commerce équitable ou les questions de prix de transfert;
- les grands sujets comme la globalisation et l'impérialisme culturel;
- l'hétérogénéité des normes sociales à travers le monde, par exemple le travail des enfants, ou l'hétérogénéité des normes sociales en Europe;
- les arbitrages qu'opèrent les entreprises multinationales en profitant des différences entre les pays, notamment en délocalisant leur production (de vêtements par exemple) et leurs services (par exemple les centres d'appels) dans des pays à main d'œuvre peu chère.

- la permissivité envers le commerce international avec les États parias.

De nouveau, cet environnement demande des réponses concrètes pour une prise ne compte raisonnée des conduites à tenir . La diversité et diversification des codes et lois par pays à amené le monde de l'entreprise à prendre en compte ces problématiques de manière plus globale, plus généralisées, et à se doter d'outils pour définir le cadre des actions que ses dirigeants, salariés, partenaires et toute partie prenante d'une relation commerciale, seront en charge d'appliquer ou du moins de respecter pour permettre une action reflétant le souhait de l'entreprise. Cette dimension internationale et globale, pour des Etats ou des entreprises est désormais irréversible, au vu de la mondialisation des échanges et des relations commerciales .

### **Nous allons détailler ces outils dès maintenant.**

#### **III – Pratique / mise en place des outils et comportements**

- 4) **Une éthique réaliste à l'opposé d'une éthique normative**
- 5) **Quels outils professionnels : codes d'Ethique, de Déontologie, ...**
- 6) **Ethique du Marketing ? ou Marketing de l'Ethique ?**

#### **1) Une éthique réaliste à l'opposé d'une éthique normative : le juste milieu pour une réussite pratique.**

On peut aujourd'hui opposer deux grandes tendances en éthique des affaires : une éthique dite "normative" d'inspiration anglo-saxonne (*Business Ethics*) et une éthique dite "réaliste" d'inspiration plus européenne (*Real Ethic*). Cette tendance à une éthique moins normative et plus réaliste peut se résumer en trois points : positive, personnelle, pratique.

##### a– Une Éthique Réaliste est *positive*

De façon très complémentaire à la morale, l'éthique est dite positive car elle vise ce qu'il convient de faire et s'énonce sous forme de recommandations positives.

Cela signifie que l'éthique ne doit pas être confondue avec la morale qui se préoccupe de ce qu'il ne faut pas faire et qui s'énonce sous forme d'interdictions négatives (ne pas).

De ce point de vue, la plupart des philosophes anglo-saxons qui sont à l'origine des « business ethics » sont fautifs d'avoir confondu éthique et morale. Ce que les anglo-saxons nomment éthique (ethics) est en fait de la morale : une version de l'éthique à caractère normatif. Cette confusion a failli atteindre le vieux continent mais la publication d'un article de référence de Paul Ricoeur paru en 1992 à contribué de façon décisive à rétablir la justesse des termes et des concepts utilisés. Voir : « Éthique et morale » in *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1992.

##### b – Une Éthique Réaliste est *personnelle*

Le principe et la finalité d'une éthique réaliste est l'être humain. L'idée que les entreprises puissent être qualifiées d'éthiques est erronée car seuls les individus sont capables d'un réel discernement et engagement éthique. Une Éthique Réaliste ne saurait être pratiquée par des personnes morales (entreprises ou autres institutions) mais uniquement par des personnes physiques, seules dotées de conscience individuelle.

En ce sens, une Éthique Réaliste se situe à l'opposé des « business ethics » normatives de type anglo-saxon, lesquelles visent l'énonciation de normes contraignantes pouvant s'appliquer au fonctionnement institutionnel des entreprises. L'Éthique Réaliste estime que cette prétention est abusive sur un plan intellectuel, irréaliste sur un plan pratique, et qu'elle a été la cause de graves fourvoiements éthiques au cours des 3 dernières décennies.

#### c – Une Éthique Réaliste est *pratique*

Une Éthique Réaliste débouche sur une sagesse pratique car elle doit être une ressource vitale pouvant être pratiquée au quotidien par des professionnels. En tant que sagesse pratique appliquée au monde professionnel, elle doit viser un « vivre-ensemble » professionnel de qualité. Elle poursuit cette visée par certains moyens privilégiés tels que : la recherche du bien commun, la pratique du discernement, etc. Là encore, Paul Ricoeur fait office de référence.

Une Éthique Réaliste souhaite se dégager des glues spéculatives vaines ou ineptes, propres aux bulles universitaires où elle est née. À ce titre, elle se fonde sur une première distinction fondamentale qui consiste à ne pas la confondre avec le domaine des normes morales ou des critères déontologiques.

On définira l'éthique normative par opposition.

## **2) Quels outils professionnels : codes d'Éthique, de Déontologie, Direction de l'Éthique ...**

Pour bien fonctionner, l'entreprise doit respecter un certain nombre de règles légales, économiques ou sociales. Ces règles sont le socle dur. La façon d'appliquer ces règles et de les interpréter est souvent décrite dans des procédures ou des codes internes qui prennent des noms et des formes différentes. Ces documents définissent, plus ou moins précisément, la manière dont l'entreprise souhaite agir. A ces règles s'ajoutent parfois, en particulier dans les entreprises anglo-saxonnes ou américaines, des « comportements-clés » qui définissent ce que l'entreprise attend de ses salariés lorsqu'ils agissent en son nom. Tout ceci permet de protéger l'image et la réputation de l'entreprise et ainsi conforte sa crédibilité.

### Historique :

On peut voir dans la "Charte de bonne conduite à destination des entreprises multinationales" mise au point par les Nations Unies dans les années 1970 l'ancêtre de ces codes de déontologie et chartes éthiques.

### Les diverses approches en entreprise :

De nombreuses entreprises ont rédigé des politiques internes relatives à la conduite éthique de leurs salariés.

Ces politiques peuvent être :

- de simples exhortations générales (souvent appelés principes éthiques de l'entreprise) ;
- ou au contraire être des consignes plus détaillées, contenant des exigences de comportement spécifiques (ils sont alors souvent appelés codes éthiques de l'entreprise).

Ces politiques ont pour objet d'exprimer les attentes que l'entreprise a envers ses salariés et de proposer à ces derniers un guide sur la façon de gérer les problèmes éthiques les plus courants qui puissent survenir dans la pratique des affaires dans cette entreprise.

On espère qu'une telle politique conduira :

- à une plus grande conscience des enjeux éthiques ;
- à une mise en œuvre cohérente ;
- et à éviter tout désastre éthique.

De plus en plus d'entreprises exigent aussi que leurs salariés participent à un séminaire relatif aux comportements dans les affaires, qui comprennent fréquemment une discussion des politiques de l'entreprise, des études de cas et des exigences légales. Certaines entreprises exigent même que leurs salariés signent un document indiquant qu'ils appliqueront les règles de conduite de leur entreprise.

Tout le monde n'est pas partisan du fait que les politiques d'entreprises doivent décider du caractère éthique des comportements. Certains affirment que les difficultés éthiques sont mieux prises en comptes en s'appuyant sur le fait que les employés utilisent leur propre esprit critique, plutôt que des règles préétablies.

D'autres pensent que les politiques éthiques d'entreprise sont fondamentalement ancrées dans des considérations utilitaristes, qu'elles visent principalement à limiter la responsabilité légale de l'entreprise ou à s'attirer les faveurs du public en donnant l'impression d'être une entreprise socialement responsable. Dans l'idéal, l'entreprise évitera une poursuite en justice parce que ses salariés auront appliqué les règles. Si un procès devait toutefois avoir lieu, l'entreprise pourra affirmer que le problème ne se serait pas produit si seulement le salarié avait correctement appliqué la politique éthique de l'entreprise.

Il y a parfois un décalage entre la politique éthique d'une entreprise et les pratiques réelles de cette

même entreprise. Ainsi, que ces pratiques réelles soient explicitement sanctionnées par la hiérarchie ou pas, elles font que la politique éthique de l'entreprise semble être un simple outil marketing, ou pire, que l'entreprise a un double jeu.

#### Efficacité d'une politique éthique d'entreprise :

Pour qu'elle soit efficace, la plupart des éthiciens suggèrent qu'une politique éthique devrait être :

- soutenue sans aucune ambiguïté par les plus hauts échelons de la hiérarchie, dans leurs discours comme dans leurs actes qui constituent autant d'exemples ;
- expliquée par écrit et oralement, avec des rappels réguliers ;
- applicable... c'est-à-dire que les salariés doivent tous pouvoir la comprendre et la mettre en œuvre ;
- pilotée par les plus hauts échelons de la hiérarchie, avec des audits de routine sur sa mise en œuvre et son amélioration ;
- précisée par l'exposé très explicite des conséquences pour tout salarié qui désobéirait à cette politique ;
- d'un contenu neutre et non sexiste.

#### Les acteurs de la mise en place de l'Éthique en entreprise :

Des directeurs éthiques (parfois appelés en anglais "ethical officers" ou "compliance directors" ou "business conduct officers") sont nommés formellement dans des entreprises depuis le milieu des années 1980 (aux États-Unis d'Amérique).

L'un des catalyseurs de la création de cette nouvelle fonction a été une série de scandales, fraudes, corruptions et abus qui ont entaché l'industrie de la défense des États-Unis à cette époque. Ceci a conduit au lancement de l'initiative des industries de la Défense (DDI, ou "Defense Industry Initiative"), une initiative transverse destinée à promouvoir et garantir des pratiques d'affaires éthiques. Ce DDI a élaboré un comparatif de référence pour le management éthique dans les entreprises. En 1991, l'association américaine des directeurs éthiques (Ethics and Compliance Officers Association) a été fondée au Centre pour l'éthique des affaires (Center for Business Ethics) de l'université Bentley à Waltham dans le Massachusetts (près de Boston, États-Unis), en tant qu'association professionnelle de ceux qui ont pour responsabilité de diriger les efforts de leur entreprise ou organisation pour atteindre les meilleures pratiques en matière d'éthique. L'association a rapidement été rejointe par de nombreux membres (et en compte 1 100 aujourd'hui) et a rapidement été constituée en organisation indépendante.

Un autre facteur critique dans la décision des entreprises nord-américaines de nommer un directeur éthique a été la publication en 1991 du *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* (recommandations fédérales pour les peines concernant des entreprises), un document qui définit les références que toute organisation (grande ou petite, commerciale ou non) doit respecter pour obtenir une

réduction de peine si elle devait un jour être condamnée pour crime fédéral. Bien que destiné aux juges pour les aider dans leurs jugements, ce document a eu un impact considérable en contribuant à établir une référence des meilleures pratiques.

Dans le contexte de nombreux scandales d'entreprises entre 2001 et 2004 (concernant de grandes entreprises comme Enron, WrlCom et Tyco), aux États-Unis, même des petites et moyennes entreprises ont commencé à nommer un directeur éthique. Souvent, ils sont directement rattachés au directeur général et sont responsables de l'évaluation des conséquences éthiques des activités de l'entreprise, de l'écriture de recommandations sur la politique éthique de l'entreprise et de la diffusion de l'information vers les salariés. Ils sont tout particulièrement intéressés par la détection et la prévention des actions non éthiques ou illégales. Cette tendance est en partie due aux lois Sarbanes-Oxley passées en réaction aux scandales cités ci-dessus. Une tendance associée est l'introduction de directeurs d'évaluation des risques, qui évaluent comment les investissements des actionnaires pourraient être affectés par les décisions de l'entreprise.

L'impact réel des directeurs éthiques sur les places de marchés n'est pas claire. Si la nomination est faite principalement en réaction aux exigences législatives, on pourrait s'attendre à une efficacité minimale de l'action de ces directeurs, tout au moins à court terme. Ceci s'explique en partie par le fait que les pratiques éthiques dans les affaires résultent en fait d'une culture d'entreprise qui accorde systématiquement de la valeur aux comportements éthiques, une culture et un climat qui en général émanent du haut de l'organigramme hiérarchique. La simple mise en place d'une poste de directeur pour superviser l'éthique a toutes les chances de ne pas suffire pour inculquer un comportement éthique : un vaste plan d'action systémique avec le soutien sur la durée des directeurs exécutifs de l'entreprise sera nécessaire.

#### Valeurs en entreprise :

Ces codes de conduite comportent parfois un système de sanctions, en cas de non-respect de ses dispositions et dans ce cas, on se rapproche plutôt de codes de déontologies dont se dotent certaines professions, comme les médecins ou les avocats.

Mais pour que cet ensemble de règles deviennent un code d'Ethique à part entière, il faut qu'il repose sur des valeurs à la fois simples et universelles, telles que l'intégrité, l'équité et le respect des autres et de soi-même, 3 colonnes d'un temple qui peut ainsi reposer sur la confiance et sur le fronton duquel s'inscrirait l'Ethique.

Un tel Code d'Ethique qui s'appuie sur des valeurs simples ne manque pas de me rappeler la « leçon de Morale » que je recevais chaque semaine à l'Ecole et qui, à partir d'une histoire simple, nous amenait à

réfléchir et à trouver le comportement juste face à une situation donnée, nous aidant à prendre les bonnes décisions.

Ainsi, l’Ethique en entreprise, assise sur des valeurs humaines simples et universelles et des règles de déontologie claires, doit permettre à chaque salarié d’exercer son jugement pour prendre les décisions appropriées et sûres, de nature à protéger l’intérêt et la réputation de l’entreprise.

Est-ce à dire que les valeurs individuelles et les valeurs collectives doivent être identiques si l’on veut que l’entreprise fonctionne parfaitement bien. Ce serait avoir une vision trop idéaliste, voire moralisatrice ou même dogmatique.

L’Ethique, dans une vision plus ouverte servira de langue commune et ainsi facilitera les échanges en apportant une approche partagée .Comme nous sommes confrontés à des différences de cultures, il est important de chercher à comprendre et de trouver un langage commun. Ceci peut être un atout important dans un univers professionnel qui s’internationalise et dans les grandes entreprises.

Je crois, en effet que dans un contexte de mondialisation et dans un contexte de crise qui favorise la montée des individualismes, une Ethique d’Entreprise solide et ouverte, peut permettre, à la fois à l’entreprise et à ses employés, de se développer.

### **3) Éthique du marketing et marketing de l’Ethique**

Une communication marketing (qui irait au-delà de proposer les produits répondant aux besoins du client et d'apporter des informations sur ces produits et la manière de se les procurer) peut chercher à manipuler nos valeurs ou nos comportements. Notre société l'accepte en quelque sorte, mais quelle est la ligne jaune éthique à ne pas franchir ?

- fixation du prix, discrimination par les prix et écrémage ;
- pratiques anti-concurrentielles : elles incluent les tactiques de fixation des prix, mais vont bien au-delà avec des phénomènes comme la manipulation de la loyauté ou de la chaîne d'approvisionnement (cf. notamment droit de la concurrence) ;
- des stratégies de marketing spécifiques : maquillage écologique de pratiques qui ne le sont pas, produit d'appel à prix très bas mais finalement non disponible en stock, mercatique furtive<sup>6</sup> marketing viral, spam, vente pyramidale, introductions d'obsolescence délibérée dans le produit pour pousser à son renouvellement prématuré ;
- le contenu des messages publicitaires : publicité déloyale attaquant un concurrent, messages subliminaux, utilisation d'images érotiques pour accrocher le regard ;
- usage de méthode de manipulation mentale pour capter l’attention du prospect, dissimulation manifeste de certaines clauses du contrat, souscription sournoise d'un contrat de financement à

l'insu du prospect, ciblage de population faible... (démarchage "one shot") ;

- marketing ciblé sur les enfants ;
- marché noir, marché gris.

Toutes ces pratiques doivent être définies, et une attitude à tenir doit être exprimée par l'entreprise, dans les codes, les procédures et les processus de contrôle que l'entreprise met en place, au risque de se perdre et de perdre ses salariés, s'ils n'ont pas de références claires à appliquer au quotidien.

### **Et le Marketing de l'Éthique :**

#### L'instrumentalisation de codes éthiques d'entreprise comme pure façade à visée marketing :

De nouveaux indicateurs, autres que le PIB émergent depuis la fin du xx<sup>e</sup> siècle pour tenter de qualifier, du point de vue qualitatif certaines performances d'un système ou d'une organisation socioéconomique, et de l'entreprise en particulier. Certains de ces indicateurs tentent d'apprécier et de comparer des "niveaux" de qualité éthique. À titre d'exemple, sur la base des données disponibles et après filtre par 7 critères plus ou moins pondérés (bilan judiciaire, responsabilité citoyenne, respect de l'environnement, gouvernance interne, influence de la direction, les systèmes internes de garanties éthiques...), pour des entreprises qui postulent à ce classement, le magazine «*Ethisphere*» dresse annuellement une liste mondiale des 99 sociétés les plus «éthiques» (sans classement de ces entreprises les unes par rapport aux autres). En 2009, 65 entreprises américaines y figuraient, dont certaines avaient été désignées dans le passé par des syndicats et associations comme posant des problèmes éthiques (Nike, Dell ou Caterpillar). Trois sociétés françaises y ont été retenues (Danone, Sodexo, Accor). Le jury est composé de juristes, d'universitaires, de responsables administratifs et de membres d'associations. Vingt entreprises ont perdu leur place dans cette liste entre 2008 et 2009 alors que vingt-cinq autres y faisaient leur entrée.

Une question éthique et de gouvernance se pose avec l'utilisation de ce type de classement. Une entreprise peut-elle, doit-elle ou veut-elle utiliser ce type de classement pour influencer sa clientèle existante ou potentielle ? Le public lui-même semble s'interroger sur la crédibilité de certains classements. Ainsi en 2004 un sondage IPSOS montrait en Europe que 60% des Européens doutaient de la réalité de la traduction des engagements éthiques des entreprises, avec parmi eux 21 % ne faisant pas confiance du tout aux entreprises dans ces domaines (commerce équitable, protection de l'environnement...), les Français faisant toutefois exception avec 58% de sondés disant faire confiance aux entreprises s'engageant sur des valeurs éthiques. 73% des européens sondés estimaient que les choix des consommateurs pouvaient influencer le respect de certaines règles éthiques par et dans les entreprises<sup>7</sup>

## IV – Conclusions

Vu de façon cynique, on pourrait dire que tout ceci ce n'est que de la bonne morale qui sert uniquement d'affichage aux entreprises pour dorer ou redorer leur réputation. C'est certainement vrai dans certains cas lorsque derrière les mots des codes de conduite, il n'y a rien et aucune valeur.

En conclusion de mon propos, je voudrais partager avec vous quelques éléments qui me paraissent très importants pour que l'Éthique de l'Entreprise passe des mots à la réalité et qui sont :

- la volonté claire et affichée des Dirigeants qui doivent par l'exemplarité de leurs comportements donner le ton.
- des valeurs simples et universelles partagées : intégrité, respect, équité.
- un souci de la Qualité, tant dans l'atteinte des objectifs que dans la façon d'y parvenir.
- le souci de l'image et la réputation, basé sur la transparence et la confiance.

Ainsi comprise, l'Éthique devient un élément-clé du développement durable de l'entreprise et du développement de chacun de ses employés, et contribue de façon importante à l'exercice d'une véritable responsabilité sociale partagée par tous.

### Notes / références

<sup>1</sup> Bernard Arthur Owen Williams 1929-2003 philosophe anglais, considéré comme l'un des plus brillants spécialistes de philosophie morale de son temps. « L'Éthique et les limites de la philosophie »

<sup>2</sup> Jacques Ricot, 1945, philosophe « Repères éthiques et philosophiques (conférence 2003) »

<sup>3</sup> Paul Ricœur 1913 -2005 philosophe français – « Éthique et morale »

<sup>4</sup> Jean Jacques Nilles, Maître de Conférence à l'Université de Savoie, « Éthique et Déontologie de la vente » (03/2003)

<sup>5</sup> George Enderle, *International Business Ethics*, Univ. Of Notre Dame Press, 1999, p1

<sup>6</sup> promotion déguisée du produit par un promoteur/acteur se faisant passer pour un client dissimulant qu'il travaille au profit de l'entreprise commercialisant le produit

<sup>7</sup> <http://www.ipsos.fr/Canalipsos/articles/1332.asp> Sondage IPSOS, publié 28 Avril 2004