



Catherine VOYNET FOURBOUL

Mis à jour :
Janvier 2008

Ethique et développement moral

L'éthique

- vient de *ethikos* grec : mœurs et coutumes, *ethos* : le comportement juste
 - ✓ niveau post conventionnel de Kohlberg, Réflexion sur la fonction et le contenu de normes morales ; Auto analyse de la moralité
- Construction personnelle d'un modèle qui permet d'évaluer les normes morales
- On construit sa propre éthique en argumentant ; on recherche consciemment des principes fondamentaux qui permettent d'élaborer une position personnelle, autonome.
- Lire l'éthique de Nicomaque d'Aristote : « la vertu qui conduit au bonheur par le plaisir et le bien, n'est ni une passion, ni une puissance : elle est essentiellement une habitude, mais, pour être vraiment complète, elle doit être **volontaire**, suivre le choix ou la préférence qui résulte de la **délibération**. »

4 principes éthiques

■ L'utilitarisme

- ✓ Chercher le bien pour le plus grand nombre de personnes
- ✓ Se concentrer sur les conséquences de nos actions (sur le résultat) pas sur les moyens

■ L'individualisme

- ✓ Met l'accent sur l'intérêt de chacun tant qu'il ne fait pas de tort aux autres

■ Les droits individuels

- ✓ Liberté de déplacement, d'expression, de justice, protection contre la torture, accès à l'éducation

■ La justice distributive

- ✓ Les personnes qui sont similaires devraient recevoir les mêmes récompenses et les mêmes charges, celles qui ne sont pas similaires s'inscriraient dans un cadre proportionnel
- ✓ Quels critères prendre en compte : performance, âge, effort ?

Comparaison des approches éthiques

L'individu compte



La communauté compte

Les droits	L'individualisme
La justice	L'utilitarisme

Égalité



Liberté



La morale

- C'est un système de valeurs internalisées d'un individu ou d'un groupe d'individus permettant de choisir entre ce qui représente le bien et ce qui représente le mal.
- On acquiert ce système par processus d'influence sociale. (les valeurs familiales, environnement culturel et social)
- La morale : les mœurs et coutumes d'un peuple, code du bien et du mal ; c'est plus social que personnel.
- La morale est une contrainte sociale assortie de sanction.

La déontologie

- La déontologie regroupe des règles s'appliquant à des activités professionnelles. Déon = devoir Selon le philosophe KANT : la loi de la conscience prime toute les lois humaines y compris celle de l'église. Ne pas traiter les autres comme des moyens mais comme des fins (prendre en compte chez autrui sa liberté, ses objectifs)
- HABERMAS : validité de la norme : face à une humiliation, les excuses d'autrui effaceront notre ressentiment : elles réaffirment la validité de la norme. Pour résoudre un conflit, il faut parvenir à un consensus argumenté, mener une discussion pour fonder les normes. L'éthique est renforcée par la reconnaissance mutuelle. On passe d'une attitude de domination et de servitude à une attitude libre. Il faut donner du sens aux décisions que l'on prend.
- Des milliers de personnes sont arrêtés chaque année pour fraude commerciale, sortie illégale de devises, d'antiquités, conduite dangereuse, ivresse, usage drogue. Ils estiment ne rien avoir commis d'illégal. Leur comportement leur semblent légitime. Le bakchich est légitime pour les uns illégitime pour les autres.

Légalité

- Qualité de ce qui est légal, prescrite par la loi.
- Le législateur selon les intérêts des forces au pouvoir réglemente les situations et en dérègle d'autres.
- La loi a un caractère de formalisme froid, l'expression d'une majorité au détriment des minorités (du fait du décalage de temps entre l'émergence d'un besoin social et la codification de la loi).
- Il existe une dérive bureaucratique de la légalité.

Le cadre international de la légalité

- ✓ Les Accords Cadres Internationaux (ACI)
 - Engagement mutuel d'une entreprise internationale et d'une organisation syndicale internationale
 - Faire avancer la reconnaissance des droits des travailleurs par la négociation avec les entreprises au niveau international
 - Ces accords reposent au minimum sur les huit conventions fondamentales de L'Organisation internationale du travail (OIT)

- ✓ Le pacte mondial de l'ONU
 - « embrasser, promouvoir et faire respecter les valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme »
 - Principes inspirés de la déclaration universelle des droits de l'homme, La déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (Organisation internationale du travail, La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et de La Convention des Nations Unies contre la corruption.

Les Conventions Fondamentales de l'OIT

■ La Liberté Syndicale :

- ✓ Convention sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948
- ✓ Convention sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949

■ L'abolition du travail forcé :

- ✓ Convention sur le travail forcé, 1930
- ✓ Convention sur l'abolition du travail forcé, 1957

■ L'égalité :

- ✓ Convention sur l'égalité de rémunération, 1951
- ✓ Convention concernant la discrimination (emploi et profession), 1958

■ L'élimination du travail des enfants :

- ✓ C138 Convention sur l'âge minimum, 1973
- ✓ C182 Convention sur les pires formes de travail des enfants, 1999



Principes du Pacte mondial de l'ONU

■ DROITS DE L'HOMME

- ✓ Principe 1 : Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international
- ✓ Principe 2 : Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

■ NORMES DE TRAVAIL

- ✓ Principe 3 : Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective;
- ✓ Principe 4 : Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire;
- ✓ Principe 5 : Abolition effective du travail des enfants;
- ✓ Principe 6 : Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

■ ENVIRONNEMENT

- ✓ Principe 7 : Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement;
- ✓ Principe 8 : Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables;
- ✓ Principe 9 : Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

■ LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

- ✓ Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

International versus national

■ Les lois Sarbanes-Oxley (SOX, 2002)

- ✓ Loi sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs
- ✓ Systèmes de contrôle interne
- ✓ Concerne toutes les entreprises cotées à la bourse de New York et leurs filiales
- ✓ D'où de nombreuses entreprises opérant en Europe

■ Les législations nationales

- ✓ sert de lutte pour les pratiques éthiques
- ✓ mais difficulté à appréhender le niveau adéquat

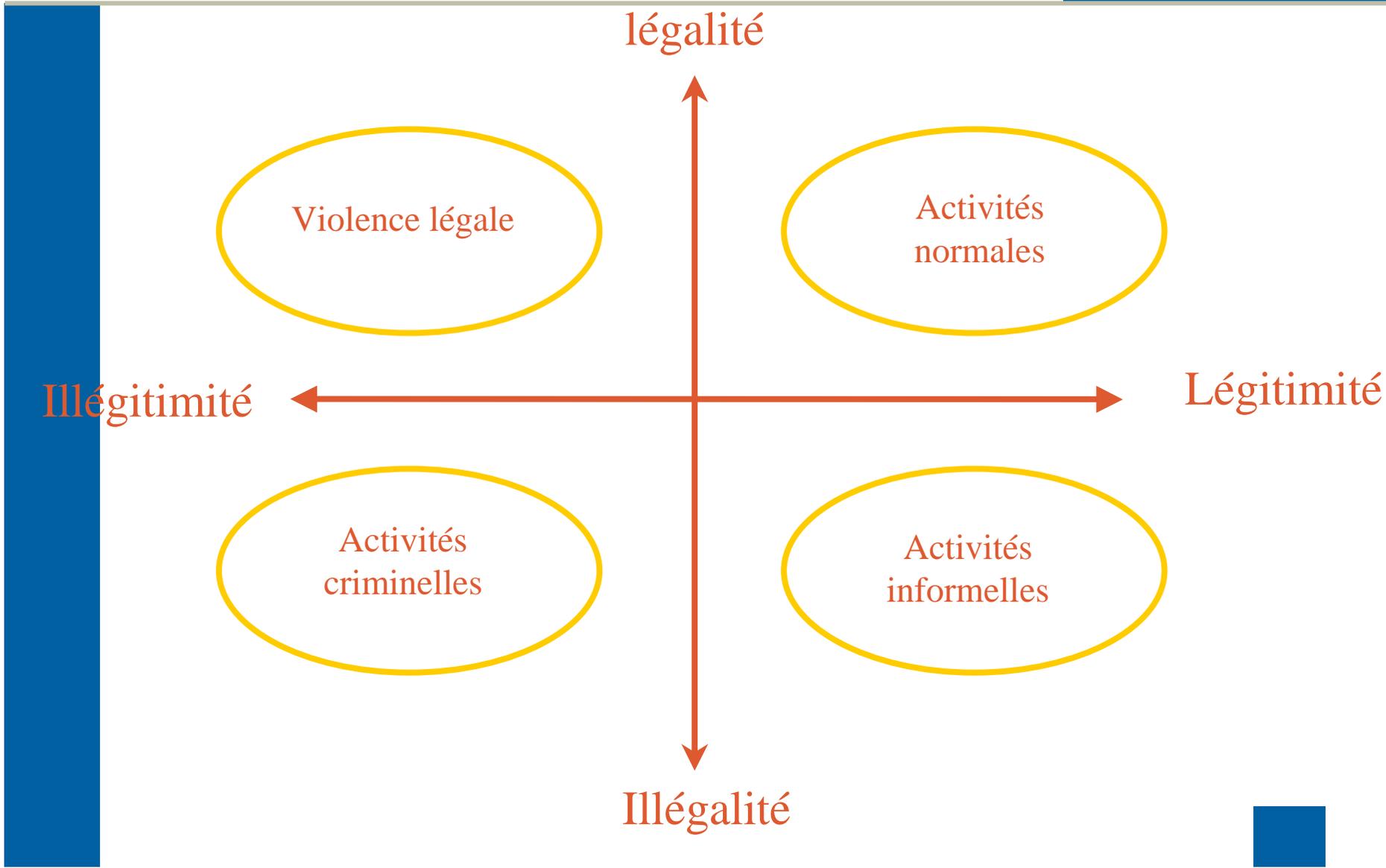
■ Les législations Européennes

- ✓ Structure des comités entreprise européens
- ✓ Société européenne

Légitimité

- Qualité de ce qui est légitime, juste, équitable.
- Elle est attribuée de façon individuelle, imprévisible
- Il est difficile de trouver un consensus.
- Presque insoluble dans un cadre international

Légitimité et légalité



Légitimité et légalité



Le développement moral de Kohlberg

- Lawrence Kohlberg : les individus se développent en 6 étapes ;
- À chaque étape, ils deviennent moins dépendant de l'opinion des autres sur ce qui est bon ou mauvais, et moins centré sur eux-mêmes.
- Dans les niveaux élevés du développement moral, ils se sentent concernés par les principes de justice et des principes éthiques qu'ils ont eux-mêmes choisis.

Le développement moral cognitif de Kohlberg

Niveau III Valeurs universelles	⑥	Principe éthique personnel plus fort que la loi
	⑤	Principe de justice et droit, décision complexe
Niveau II Conventionnel	④	Respect des lois et normes sociales
	③	Attente des proches
Niveau I Niveau pré-moral	②	Récompense
	①	Punition

La Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE)

- Créée en 2004
 - Sa mission est la **lutte contre toutes les discriminations** :
 - ✓ liées à l'âge, au sexe, à l'orientation sexuelle, à l'origine, à l'apparence physique, au handicap, à l'état de santé, aux opinions politiques ou religieuses, à l'activité syndicale, etc...
 - reçoit les réclamations des victimes,
 - dispose de pouvoirs d'investigations propres (utilisation du « testing » par exemple)
 - informe et propose
- Les discriminations à l'emploi représentent plus de la moitié des 2000 plaintes reçues.
 - ✓ Parmi les motifs de discrimination concernant l'accès à l'emploi, l'origine est le plus souvent évoquée (39,6%),
 - ✓ suivie de la maladie ou du handicap, du sexe et de l'âge.

La CNIL Commission Nationale de l'informatique et des Libertés

- une autorité administrative indépendante française chargée de veiller à la protection des données à caractère personnel et de la vie privée -depuis 1978
- Ses missions :
 - ✓ informe les autorités publiques et les professionnels mettant en oeuvre des traitements de données nominatives sur leurs devoirs, et les citoyens sur leurs droits. Elle permet aussi aux citoyens d'exercer leur droit d'accès dit indirect à certains fichiers
 - ✓ contrôle et répression.
- En 2005, la CNIL a enregistré 80 677 nouveaux traitements de données nominatives, instruit 3834 plaintes, effectué 96 contrôles, adressé 36 mises en demeure et prononcé 10 avertissements.

Est-ce que ce comportement est éthique ?

Le but de cet exercice est d'explorer votre opinion à propos de problèmes éthiques.

- Est-il éthique de ramener chez soi des fournitures de bureau de votre lieu de travail ? D'utiliser le téléphone du bureau pour les conversations à l'étranger ? Traiter ses affaires personnelles durant le temps de travail ?
- Est-ce qu'exagérer vos compétences dans un entretien est un mensonge ? Mentir pour protéger un collègue est-il éthique ?
- Si vous prétendez réussir pour impressionner votre boss, le trompez-vous ?
- Quelle différence faites-vous entre un cadeau et un bakchich ?
- S'il y a un petit défaut dans un produit que vous vendez, êtes-vous obligé de le signaler à l'acheteur ? Si le prix soldé est en fait le même que le prix normal, divulguez-vous l'information à votre client ?
- Vous avez un ami qui travaille dans une billetterie et qui peut vous avoir des tickets ; est-ce tromper que de le lui demander sans faire la queue comme tout le monde ? Acheter la marchandise avec la remise de 15 % que vous fait l'entreprise et en faire profiter vos amis est-il éthique ?
- Dans quelle mesure êtes-vous responsable du comportement éthique de vos collègues ? Si vous êtes témoin d'un comportement non éthique et ne le rapportez pas, êtes-vous complice ?
- Si une personne a bien travaillé et que vous voulez la récompenser en lui accordant une journée, est-il éthique de confier le travail supplémentaire à son collègue ?
- Un manager entame une relation intime avec une personne qu'il supervise ; est-ce éthique ?

Les codes éthiques

- Une déclaration formelle de l'éthique et des valeurs conçue pour servir de guide aux salariés dans des situations professionnelles variées
 - ✓ Concerne 90 % des grandes entreprises américaines
 - ✓ **Le code éthique** exprime une obligation pour les employés.

Le credo des entreprises

Le **credo** (ou philosophie de management) est une déclaration formelle présentant les principes d'une conduite éthique et spécifiant les responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes

Il produit les valeurs et les normes de comportements souhaitées dans l'entreprise.

Notre Credo

Nous sommes responsables, en premier lieu, envers les médecins, les infirmières, les malades, les mères et les pères de famille et tous ceux qui utilisent nos produits et nos services.

Un souci constant de la qualité doit guider notre action pour faire face à leurs besoins. Nous devons nous efforcer en permanence de réduire les coûts de façon à maintenir des prix modérés.

Les commandes de nos clients doivent être exécutées avec rapidité et minutie. Nos fournisseurs et nos distributeurs doivent obtenir de nous les conditions d'un juste profit.

Nous sommes responsables envers nos employés, hommes et femmes qui participent à nos activités dans le monde entier. Chacun doit être considéré en tant qu'individu et reconnu dans ses mérites. Ils doivent avoir un sentiment de sécurité dans leur emploi. Leur rémunération doit être équitable et adéquate. Tous doivent pouvoir travailler dans un milieu propre, ordonné et sain. Nous devons être attentifs aux responsabilités familiales de nos employés et faire en sorte qu'ils puissent les assumer.

Notre personnel doit se sentir libre de faire des suggestions et des remarques. Des chances égales d'emploi, de développement et d'avancement doivent être offertes à ceux qui en ont la qualification. Nous devons nous assurer que notre encadrement est compétent et qu'il fait preuve de justice et d'éthique professionnelle.

Nous sommes responsables envers les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons comme envers la communauté mondiale. Nous devons être de bons citoyens, favoriser les œuvres sociales et charitables et acquitter notre juste part d'impôts.

Nous devons encourager le progrès des conditions de vie, de santé et d'éducation. Nous devons entretenir les terrains, usines, bureaux dont nous avons la jouissance en protégeant l'environnement et les ressources de la nature.

Enfin, nous sommes responsables envers nos actionnaires. L'entreprise doit réaliser un profit équitable. Nous devons faire progresser des idées nouvelles. Il faut poursuivre la recherche, développer des programmes novateurs et assumer le coût de nos erreurs.

Nous devons renouveler nos équipements, construire de nouvelles installations et lancer de nouveaux produits. Nous devons constituer des réserves en prévision des temps plus difficiles. En agissant suivant ces principes, nous devrions assurer à nos actionnaires un juste revenu de leurs investissements.

Déclarations de politique éthique

- Des guides plus concrets qui fournissent des formules spécifiques pour la conduite éthique des salariés
- Les sujets portent sur :
 - ✓ Le système de croyances de l'entreprise
 - ✓ Les pratiques d'emploi
 - ✓ La conduite des salariés
 - ✓ La satisfaction des clients
 - ✓ Santé et sécurité des salariés
 - ✓ La protection de l'environnement
 - ✓ L'utilisation des informations et des biens de l'entreprise
 - ✓ les conflits intérêt
 - ✓ Les pratiques marketing, commerciales
 - ✓ La conformité aux lois
 - ✓ Cadeaux à des tiers
 - ✓ Rapport sur les violations

Manager l'éthique

■ Former :

- ✓ Concerne 40 % des entreprises américaines
- ✓ La formation comprend les messages de la direction à propos des pratiques éthiques
- ✓ La discussion des codes éthiques
- ✓ Les procédures pour dénoncer les pratiques non éthiques

■ La structure :

- ✓ Responsable éthique, déontologue
- ✓ Comité éthique composé de dirigeants aux fonctions diverses

Le *whistleblowing*

Alerte éthique

- La dénonciation par un salarié de son employeur à propos de ses pratiques illégales, immorales ou illégitimes
- Les politiques de *whistleblowing* supposent que l'entreprise
 - ✓ se dote d'une protection des salariés dénonciateurs, préserve leur anonymat
 - ✓ d'un système d'investigation permettant de rassembler les faits, d'analyser les situations d'une façon juste et impartiale
 - ✓ Qu'un feed-back soit donné aux salariés à propos des violations éthiques.

'Enron
Whistleblower'
Sherron
Watkins



James Marchese a dénoncé une fraude sur un médicament contre le cancer de Cell Therapeutics

Il recevra \$1.6 Million en 2007

En France

- Près de 37% des fraudes sont découvertes grâce à la vigilance d'un ou plusieurs salariés, contre seulement 16% en 2005." [Price Waterhouse Cooper 2007]
- Près de la moitié des fraudeurs sont des salariés de l'entreprise.

Le “portrait-robot” du fraudeur

- “un homme (93% des occurrences),
- âgé en moyenne de 40 ans,
- qui occupe dans près de 35% des cas une position élevée dans la hiérarchie”,
- travaille dans l’entreprise depuis neuf ans en moyenne
- motivation personnelle généralement financière
- capacité d’autojustification permet de passer à l’acte.

■ Solution :

- ✓ mettre en œuvre des contrôles efficaces,
- ✓ Développer une culture d’entreprise forte

Capacité actuelle à l'alerte éthique

- Les Français se sentent moins libres que la moyenne des Européens pour **signaler des cas de fraude** dans leur entreprise, [Ernst & Young]
 - ✓ “Seules **39% des personnes interviewées** en France pensent que les salariés de leur société se sentiraient libres de signaler un éventuel cas de fraude dans leur entreprise. Ce taux est bien inférieur à la moyenne de **l'Europe occidentale (58%)** et même à celle de l'Europe centrale et de l'Est (55%)”.
- la **Crainte de représailles** de la part du management ou de collègues
- s'ils devaient signaler un cas de fraude, les salariés français s'adresseraient “en priorité à leur supérieur hiérarchique direct”,
- 89% des salariés français interrogés estiment que toutes les grandes sociétés devraient avoir un code de conduite”
- à partir du moment où ce code existe, il semble respecté.

Cas Disney

- importer des Etats Unis une culture du « whistleblowing »
- Le Groupe Disney applique les règles de conduite professionnelle (Standard of Business Conduct ») requises par la société mère The Walt Disney Company (TWDC) <http://corporate.disney.go.co>
- Le 26 mai 2005, la CNIL a refusé d'autoriser des dispositifs de « lignes éthiques » destinés à permettre à des salariés de signaler des comportements supposés fautifs imputables à leurs collègues, en considérant que ces dispositifs pourraient conduire à un “système organisé de délation professionnelle”, au sein de deux entreprises (dont Euro Disney).

CNIL et DISNEY

- CNIL : large processus d'information et de discussion sur ces questions avec les autorités américaines et européennes compétentes ainsi que les sociétés françaises concernées.
- Comment ces dispositifs d'alertes pourraient à la fois répondre aux exigences de la loi Sarbanes Oxley et de la loi informatique et libertés ?
- La CNIL recommande un périmètre plus étroit :
 - ✓ Restreindre le dispositif d'alerte au domaine comptable, du contrôle des comptes, bancaire et de la lutte contre la corruption.
 - ✓ Ne pas encourager les dénonciations anonymes.
 - ✓ Mettre en place une organisation spécifique pour recueillir et traiter les alertes.
 - ✓ Informer la personne concernée dès que les preuves ont été préservées.

DISNEY : les règles de conduite professionnelles

- les nouvelles “règles de conduite professionnelles” communiquées à 12 000 salariés le 14 mars 2007 **contestées par les syndicats**
- Ces codes de conduite internes et ces “lignes professionnelles” permettraient aux employés de **ne pas tolérer de leurs collègues de travail** des comportements supposés contraires aux lois en vigueur ou aux propres règles de l’entreprise.
 - ✓ la justice américaine a toutefois jugé que l’obligation n’était pas applicable aux citoyens étrangers travaillant dans des filiales étrangères.
- Les salariés sont invités à contacter le directeur juridique, le directeur de l’audit ou celui des ressources humaines, qui s’engagent à conserver leur **anonymat**. Alors que les français se sentent les moins bien protégés en Europe par leur hiérarchie.

Actions préventives

- Décliner une vision éthique, et la décliner de façon spécifique en anticipant les situations risquant de poser problème
- former les managers à l'aide de méthodes actives
 - ✓ mise en situation,
 - ✓ résolution de dilemmes éthiques

Enjeu

- L'éthique au sein de l'entreprise
 - ✓ contribue à promouvoir le respect du client
 - ✓ permet de maintenir une certaine cohésion des salariés
 - ✓ protège des comportements malhonnêtes et opportunistes
 - ✓ permet d'obtenir ou de conserver la confiance des investisseurs.
- Cependant l'éthique est devenue un instrument de promotion de l'entreprise (effet d'image)
- L'évolution des valeurs et l'évaluation des pratiques constituent un problème
- Respect et application de l'éthique : la culture française se distingue des pratiques anglo-saxonnes (*whistleblowing* perçu comme de la délation)
- vers un système de prévention par la formation