

L'ETHIQUE COMME COMPOSANTE ESSENTIELLE D'UNE STRATEGIE RSE

Paolo CREA

Catherine CLEMENT BERGHMANS

27 avril 2021

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- Le couple morale/éthique : deux écoles

- Ceux qui pensent qu'il n'y a **pas de différence** entre morale et éthique : un fondement : **l'étymologie**

- ➔ « morale » vient du latin « *mores* » qui signifie « mœurs », « coutumes » et « éthique » vient du grec « *éthos* » qui signifie également « mœurs », « coutumes »

- Ceux qui pensent qu'il y a **une différence** entre morale et éthique : **deux définitions**

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- **La morale :**

- ensemble de principes, de règles, de croyances, de valeurs
- hérité de la tradition, de l'histoire, de la culture ou de la religion
- comportant un caractère général et universel
- qui s'impose à nous de manière transcendante (du haut vers le bas, depuis l'extérieur)
- et implique un raisonnement de type déductif (partant du général pour aller vers le particulier)

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- Des exemples pour bien comprendre :

- **la morale** s'applique donc à tout individu évoluant dans la société ; elle ne concerne pas directement l'entreprise
- **relèvent ainsi de la morale :**
 - un précepte comme « *aime ton prochain comme toi-même* »
 - la règle d'or (commune à de nombreuses cultures et religions) : « *Traite les autres comme tu voudrais être traité par eux* »
 - le premier alinéa de l'article premier de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme : « *Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits* »
 - des commandements comme : « *Tu ne commettras pas de vols* », « *Tu ne porteras pas de faux témoignage contre ton prochain* »

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- **L'éthique :**

- réflexion sur ce qui est bon ou mauvais au plan des valeurs
- à partir d'une approche scientifique ou rationnelle
- pour se forger un jugement personnel
- qui s'applique à des situations concrètes
- et implique un raisonnement de type inductif (partant du particulier pour aller vers le général)

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- **Des exemples pour bien comprendre :**

- **l'éthique** concerne des situations concrètes et s'applique à l'entreprise

- **relèvent ainsi de l'éthique :**

- la problématique du harcèlement (sexuel ou moral) sur le lieu de travail
- la problématique de la discrimination en raison de l'origine, du sexe, de l'âge, de l'apparence physique, de la religion, des orientations sexuelles (à l'embauche, dans la gestion du personnel, dans la communication de l'entreprise, dans les actes quotidiens au travail)
- la problématique des conflits d'intérêts
- la problématique de la véracité d'une expertise

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- **La déontologie, un aspect normé de l'éthique :**
 - c'est une sous-partie de l'éthique, elle n'est donc pas sur la même plan que la morale ou l'éthique
 - vient du grec « *deontos* » qui signifie « devoir », « obligation »
 - peut être définie comme :
 - un corpus de valeurs et de règles de fonctionnement clairement identifiées
 - institué par un secteur d'activité, une corporation, une profession, un métier
 - agrémenté d'un dispositif de sanctions en cas de manquement
 - prenant généralement le forme d'un code

NOTIONS

Morale, éthique, déontologie, quelles sont les différences ?

- **Des exemples pour bien comprendre :**

- **la déontologie** s'applique à des professions, des métiers, des secteurs d'activité ; elle concerne donc le monde de l'entreprise
- **relèvent de la déontologie :**
 - le secret professionnel des avocats, des médecins ou d'autres professions réglementées
 - le respect de l'anonymat des sources d'un journaliste
 - la neutralité d'un juge, d'un arbitre ou d'un médiateur
 - le devoir d'information d'un banquier sur les pertes en capital éventuelles d'un placement financier
 - l'image fidèle, sincère et véritable de la comptabilité d'une entreprise

NOTIONS

Charte éthique et code de déontologie, quelles sont les différences ?

Différence entre une charte éthique et un code de déontologie

- La **Charte éthique** définit les principes et valeurs auxquels une entreprise adhère et qui doivent guider chaque collaborateur dans la pratique quotidienne de son métier.

L'éthique ne se résume pas à la conformité à un ensemble de normes. L'éthique nous invite à réfléchir sur les valeurs qui motivent les actions et à choisir, sur cette base, la conduite la plus appropriée.

- Le **code de déontologie** fait plutôt référence à la culture d'une profession :
 - décrit l'ensemble des devoirs et des obligations imposés aux membres d'un ordre ou d'une association professionnelle
 - les règles déontologiques s'appliquent de manière identique à tous les membres du groupe, dans toutes les situations de la pratique
 - une autorité est chargée de les faire respecter et d'imposer des sanctions en cas de dérogation.

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

- **Pourquoi questionner ce dualisme ?** : pour pouvoir trancher un dilemme éthique
- **Qu'est-ce qu'un dilemme éthique ?** : c'est une situation dans laquelle des valeurs entrent en conflit
- **Une référence** : le sociologue allemand Max Weber (1864-1920) : « *Le Savant et le Politique* » (1919)
- **Ethique de conviction** (*Gesinnungsethik*) : les principes moraux s'appliquent en toutes circonstances sans considération de la situation de fait et des conséquences de l'action
- **Ethique de responsabilité** (*Verantwortungsethik*) : elle tient compte de la particularité de la situation et s'intéresse aux conséquences factuelles de l'action en termes d'efficacité éthique
- **Arbitrage du dilemme éthique** : l'approche wébérienne :
 - l'homme authentique est celui capable de délibérer sur le choix éthique à faire
 - pas de solution manichéenne mais complémentarité des deux approches éthiques

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

- **Cas pratique** : cas d'une entreprise du secteur de la construction et du génie civil :
 - Une entreprise active dans le secteur de la construction et des travaux publics qui emploie 500 personnes est en grande difficulté financière.
 - Elle va devoir licencier 30 % de ses effectifs à défaut de trouver rapidement une commande d'envergure.
 - Elle répond à un appel d'offre d'un Etat étranger sur le projet de construction d'un complexe autoroutier.
 - Le directeur général de l'entreprise comprend après diverses entrevues avec des hauts dirigeants dudit pays qu'avec le versement d'une commission occulte, il obtiendra le marché public en question.
 - **Comment arbitrer le dilemme éthique ?** Par l'éthique de conviction ou par l'éthique de responsabilité ?

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

- Clés de compréhension : une alternative :
 - Opter pour une **éthique de conviction** (refuser le versement de la commission)
 - ou choisir une **éthique de responsabilité** (sauver les 150 emplois et assurer le bien-être de 150 familles) ?
 - **Pas de solution tranchée** directement évidente mais agir en **homme authentique**
 - **Solution proposée :**
 - traiter la « substance éthique » par un questionnaire précis et documenté
 - donnant toute sa place à la rationalité, au bon sens et à l'honnêteté intellectuelle
 - en contrôlant ses émotions et ses sentiments sans pour autant les nier
 - pour participer à l'écriture de l'histoire de l'entreprise

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

- **Comment traiter la « substance éthique » ?**

- 1) En questionnant la culture d'entreprise et celle du dirigeant :**

- Quelles sont les valeurs véhiculées par l'entreprise ?
- Quel est le caractère et quelle est l'éducation du dirigeant ?
- Quelle est la formation éthique du dirigeant ?
- Le dirigeant a-t-il l'expérience de situations ambiguës de ce type ?
- Le dirigeant est-il prêt à faire évoluer son entreprise dans le sens de plus d'éthique même si cela a un coût humain (licenciements) ou financier (perte de chiffre d'affaires) ?

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

2) En analysant le contexte macro/microéconomique et social :

- Sommes-nous en période de récession ou de croissance ?
- Les perspectives économiques du secteur de la construction sont-elles bonnes ou mauvaises ?
- Quelle est l'importance de l'entreprise dans le tissu économique local ?
- Quel est l'attachement (fort ou faible) des salariés à l'entreprise ?
- Existe-il des exemples connus de traitement du même dilemme éthique par d'autres acteurs ?
- La pratique de commissions occultes est-elle un passage usuel et généralisé dans le secteur d'activité et/ou dans le pays concerné ?
- Mais on n'est jamais obligé de faire quelque chose de légalement répréhensible (le choix est toujours possible).
- Ethique n'est pas synonyme de justice ou de droit (peut être complémentaire mais peut être parfois en opposition).

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

3) En questionnant la pratique managériale dans l'entreprise :

- C'est l'occasion de se révéler comme un grand chef d'entreprise, un grand manager (courage, don de soi, esprit de sacrifice, esprit de responsabilité, clairvoyance).
- C'est le moyen de progresser dans le management, dans la stratégie décisionnelle (en faisant évoluer les pratiques).
- C'est le moyen de travailler sur la politique managériale de l'entreprise (à l'égard des salariés mais aussi dans la perception qu'en auront les parties prenantes).
- C'est l'occasion de renforcer le rôle d'acteur social de l'entreprise.

PENSER L'ETHIQUE

Ethique de conviction vs éthique de responsabilité

4) En considérant la contrainte comme une opportunité stratégique pour :

- Mettre au jour l'existence de pratiques illégales et immorales générant une concurrence déloyale contre laquelle on s'engage à lutter.
- Se rendre disponible pour postuler sur d'autres marchés et aborder une autre typologie de clients.
- Réorienter l'entreprise vers des marchés plus ciblés, plus rentables (par exemple le marché du pavillon résidentiel au lieu des grands marchés de travaux publics).
- Innover en s'orientant vers des nouveaux procédés, de nouveaux matériaux de construction (matériaux recyclables, plus écologiques, plus techniques, plus économes en énergie, moins polluants, ...).

PENSER L'ETHIQUE

Recourir à l'éthique normative : 1) Une méthode

Analyser

- **identifier le dilemme éthique** (identifier les faits et les tenants et aboutissants du problème éthique)
- **caractériser le dilemme éthique** (identifier quelles sont les valeurs mises en jeu, celles qui rentrent en conflit)
- **hiérarchiser les valeurs identifiées** (établir une grille d'évaluation)

Délibérer

- **lister les solutions existantes et usitées**
- mobiliser la créativité en interne voire en externe pour **trouver des solutions nouvelles**
- **identifier les conséquences** individuelles et collectives probables (anticiper)
- **faire un choix**, opter

Assumer

- **évaluer** objectivement les retombées du choix éthique
- se préparer à **justifier** ses choix le cas échéant
- **prendre ses responsabilités** en connaissance de cause (être acteur de ses choix)

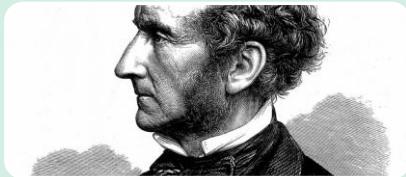
PENSER L'ETHIQUE

Recourir à l'éthique normative : 2) Adopter une filiation philosophique



L'éthique déontologique ou éthique du devoir

- la philosophie kantienne, Emmanuel Kant (1724-1804)
- une œuvre : « *Fondements de la Métaphysique des Mœurs* », E. Kant, 1785



L'éthique conséquentialiste ou éthique utilitariste

- l'utilitarisme de Jeremy Bentham (1748-1832) et John Stuart Mill (1806-1873)
- une œuvre : « *L'Utilitarisme* », J.S. Mill, 1863



L'éthique des vertus

- la philosophie d'Aristote (-384, -322) et la reprise d'Elizabeth Anscombe (1919-2001)
- une œuvre : « *Ethique à Nicomaque* », Aristote, IV^{ème} siècle avant notre ère

PENSER L'ETHIQUE

2) Adopter une filiation philosophique : a) l'éthique déontologique (Emmanuel Kant)

➤ L'impératif catégorique

- **devoir moral** qui s'impose à tous
- de manière intangible, impérative et non circonstancielle
- par opposition à l'impératif hypothétique (exemple : « *si je veux rester en bonne santé, je dois arrêter de fumer* »)

L'intention de l'action

- **vient nuancer l'impératif catégorique**
- car on peut contrevenir au devoir moral sans avoir l'intention de le faire
- permet de gérer les cas de conscience
- exemple : homicide involontaire, légitime défense ou assistance à personne en danger par rapport à l'impératif catégorique : « *il ne faut pas tuer* »

PENSER L'ETHIQUE

2) Adopter une filiation philosophique : a) l'éthique déontologique (Emmanuel Kant)

- **Des exemples pour bien comprendre :**

- un licenciement n'est pas éthique quand il consiste à priver une personne de son travail malgré son investissement total dans l'entreprise pendant des années
- mentir délibérément à un collaborateur, à un manager ou à la direction n'est pas éthique
- imposer à un salarié réellement malade de venir travailler n'est pas éthique
- feindre la maladie pour ne pas se rendre à une réunion de travail n'est pas éthique
- établir un devis exagérément élevé quand le carnet de commandes de l'entreprise est plein n'est pas éthique
- aider financièrement un collaborateur par une avance de salaire dans le seul but d'avoir une emprise sur lui n'est pas éthique (intention)

PENSER L'ETHIQUE

2) Adopter une filiation philosophique : b) l'éthique conséquentialiste (John Stuart Mill)

➤ Le principe d'utilité

- la recherche du **plus grand bonheur pour le plus grand nombre**
- le focus est mis sur les **conséquences de l'action** (une action est éthique si ses conséquences le sont)

L'arithmétique des plaisirs

- **calcul des plaisirs et des peines** pour savoir si une action est bonne ou mauvaise (solde positif ou négatif)
- **catalogue des plaisirs et des peines** établi par Bentham et amélioré par Mill
- **pondération** selon des critères :
 - l'intensité (préférer les plaisirs intenses)
 - la durée (les plaisirs éphémères ont moins de valeur que les plaisirs durables)
 - la certitude (un plaisir probable est préférable à un plaisir improbable)
 - la proximité (un plaisir proche vaut mieux qu'un plaisir lointain)
 - la fécondité (un plaisir déclenchant d'autres plaisirs est préférable à un plaisir isolé)
 - la pureté (un plaisir ne comportant aucune dose de peine est très valorisé)
 - l'étendue (un plaisir impactant un grand nombre de personnes est préférable)

PENSER L'ETHIQUE

2) Adopter une filiation philosophique : b) l'éthique conséquentialiste (John Stuart Mill)

■ Des exemples pour bien comprendre

- Un médecin cache à sa patiente dépressive la gravité de sa maladie pour préserver au maximum la qualité de la vie restante (la visée conséquentialiste est d'augmenter l'utilité de l'action par la diminution des peines induites).
- Un automobiliste ne pouvant plus maîtriser son véhicule percute une personne isolée qu'il connaît pour éviter de percuter la foule (l'éthique conséquentialiste recommanderait la solution la moins coûteuse en vies humaines).
- Un plan social sévère est décidé pour sauver et maintenir un site industriel (l'éthique conséquentialiste mettrait l'accent sur les emplois sauvés et la pérennité de l'entreprise).
- Un investissement en machines permettant d'accéder à de nouveaux marchés est encouragé dans une visée conséquentialiste si le retour sur investissement permet de créer de nouveaux emplois ou des emplois plus qualifiés.

PENSER L'ETHIQUE

2) Adopter une filiation philosophique : c) l'éthique des vertus (Aristote)

➤ La vertu morale

- **disposition de caractère** qui pousse à agir de façon morale et qui s'affirme par la pratique de l'action vertueuse
- la vertu chez les Grecs est synonyme d'excellence (*arété*, la vertu/ *aristos*, le meilleur) et l'excellence est la médiété
- les quatre vertus principales, pour Aristote, sont : le courage, la tempérance, la sagesse et la justice
- ainsi, le courage est une vertu qui se situe à un juste milieu entre la lâcheté et la témérité
- de même, la générosité est une vertu située entre l'avarice et la prodigalité (donner trop, tout le temps)

La *phronésis*

- **mélange de sagesse, de prudence et de sagacité**
- permettant de viser l'action bonne pour la bonne raison et de la bonne façon
- pour répondre à la question : « quelle personne dois-je être ? » (plutôt que : « que dois-je faire ? »)
- et agir en homme vertueux, le *phronimos*.
- Le *phronimos* est celui qui se met en capacité de délibérer par sa pratique régulière l'éthique.
- « Une hirondelle ne fait pas le printemps » (*Ethique à Nicomaque*) : ce n'est pas l'acte éthique isolé qui fait l'homme éthique mais l'éducation dans la vertu, la pratique vertueuse et la fréquentation de personnes vertueuses

PENSER L'ETHIQUE

2) Adopter une filiation philosophique : c) l'éthique des vertus (Aristote)

- **Des exemples pour bien comprendre :**

- pratiquer l'éthique au quotidien, entre collègues, dans les rapports hiérarchiques mais aussi avec toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, environnement, société)
- la communication verbale et non-verbale doit être pratiquée dans un esprit éthique permanent (respecter un certain niveau de langage, renoncer à la pression verbale qui peut déboucher sur du harcèlement)
- la communication par e-mails doit éviter la pression formelle (écriture en rouge, utilisation de lettres capitales ou de points d'exclamation, envoi de copies en série, utilisation à mauvais escient de la copie cachée ...)
- considérer avec attention le reclassement des salariés licenciés suite à un plan social (proximité géographique des nouveaux emplois proposés, qualité des formations proposées, perspectives réelles d'évolution des nouveaux postes, épanouissement potentiel des salariés réorientés, envies des salariés reclassés)
- avoir une volonté réelle, une cohérence et une constance dans la politique menée en matière de RSE (écarter *le greenwashing, le social washing, le purpose washing, le happy washing, le pinkwashing*, les effets d'annonce, la communication mensongère)

En conclusion, acquérir l'**expérience du comportement éthique** au quotidien en tant qu'entrepreneur, dirigeant, manager, collaborateur et plus largement **citoyen du monde** est le meilleur moyen de se mettre en capacité de trancher les dilemmes éthiques qui se présentent en entreprise. L'éthique des vertus aide au « **savoir être** » en entreprise qui doit se traduire par un **management des valeurs**.

QUE RECOUVRE UNE CHARTE ETHIQUE ?

Moraliser les pratiques en interne comme en externe :

mise en œuvre d'un questionnement éthique dans l'entreprise
regagner la confiance des différentes parties prenantes

Les principes s'inscrivent dans la démarche RSE des entreprises :

gouvernance et éthique dans la conduite des affaires, volet social, volet environnemental et prise en compte de l'impact de son activité... volonté de transparence

Des engagements concrets envers les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, l'écosystème, la planète : entreprises à mission (inscrite comme raison sociale) qui acceptent d'être soumises à des contrôles externes (ex : Danone)

engagements traduits dans la charte éthique

point de vue des investisseurs : miser prioritairement sur des entreprises engagées dans une telle démarche

QUE RECOUVRE UNE CHARTE ETHIQUE ?

Engagements non tenus : quels risques ?

- les dispositions d'une charte éthique facultative s'inscrivent en général dans ce que l'on appelle « **le droit mou** », notamment si le document spécifie des termes flous comme « favoriser » ou « se montrer attentif »
- **la justice attend que les promesses formelles soient suivies d'effet**, notamment si leur non-respect peut être assimilé à des pratiques commerciales trompeuses ou à de la concurrence déloyale

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **L'aspect déontologique**

encadrer
pratiques
commerciales

- interdiction pour les salariés d'accepter des remises de prix
- refus d'accepter des cadeaux de fournisseurs et de la part d'un client

obligations
d'ordre moral
salariés

- être loyal et de bonne foi avec son employeur
- ne pas tenir des propos discriminatoires

autres

- refus de sous-traiter à des entreprises employant des enfants
- renoncement à toute forme de main d'œuvre à bas coût

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **Le chapitre social**

dispositions
obligatoires
contrat de travail

- respect des règles de discipline et directives de l'employeur (horaires, hygiène et sécurité, règlement intérieur...)
- obligation de réserve (pas d'injures, pas de propos diffamatoires, pas d'actes de harcèlement...)
- obligation de non concurrence (limitations dans le temps / l'espace / une activité spécifique, contrepartie financière)
- obligation de loyauté (comportements et actes dans l'intérêt de l'entreprise)
- obligation de confidentialité (secret de fabrication, documents financiers...)

intentions

- prévention des risques
- engagements relevant d'une démarche RSE (absence de discriminations et de harcèlement, égalité de traitement entre les salariés, formation, conditions de travail agréables et adaptées, hygiène et sécurité au travail)

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- Les engagements environnementaux

- de l'installation de sources d'énergies renouvelables à la rationalisation du poste « transports » en passant par les mesures liées au traitement des déchets, **une entreprise dispose de multiples moyens de réduire son empreinte écologique**

- tri sélectif des déchets

- privilégier des transports propres (télétravail, flotte de voitures électriques)

- imprimer moins de papier

- améliorer l'efficacité énergétique des installations et équipements

- réduire l'impact environnemental des emballages

- réduire les émissions de gaz à effet de serre

- réduire la pollution du sol et de l'eau

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **Impliquer ses collaborateurs et ses partenaires**

- **l'adoption d'une charte est un acte fort**, relevant de la culture d'entreprise et **nécessitant l'adhésion des salariés et des parties prenantes internes et externes**

- **agir en citoyen éthique**

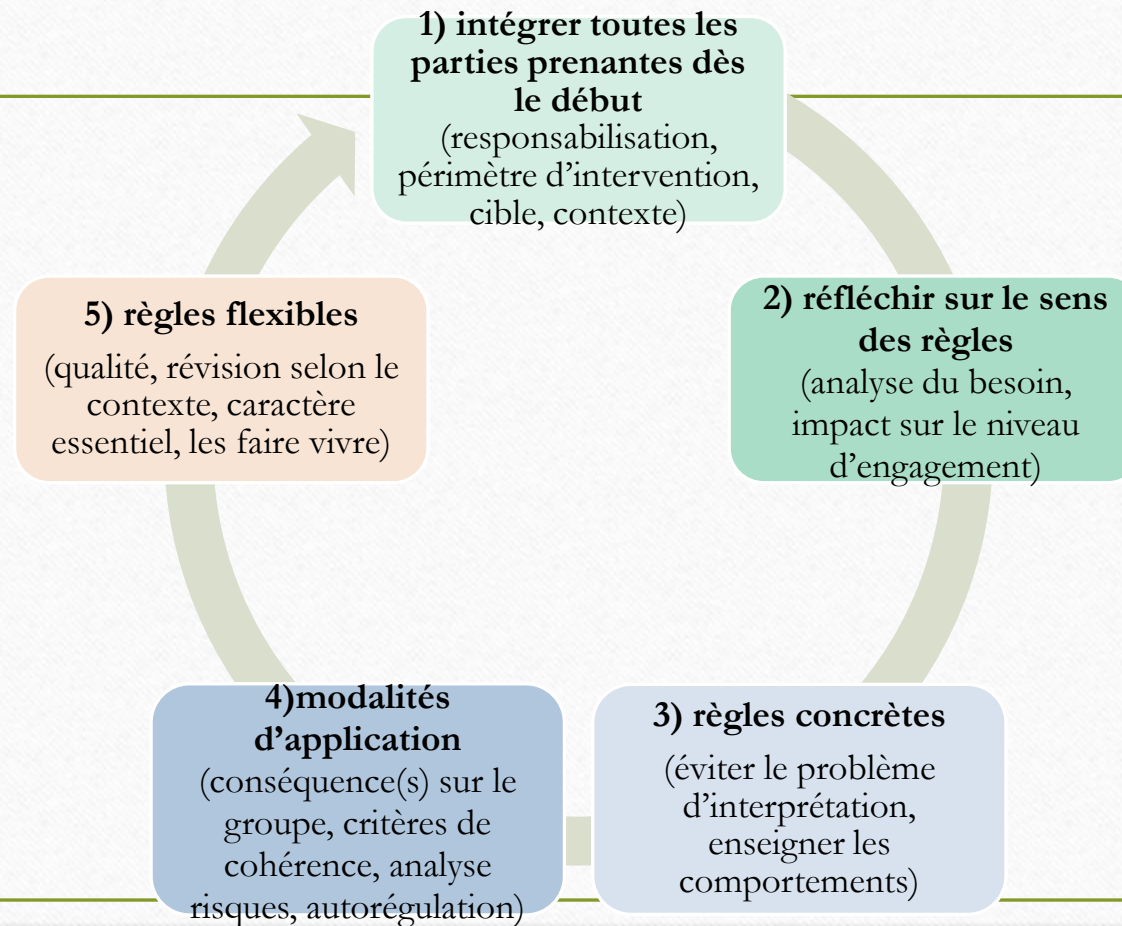
- certains de ces aspects imposent des changements de pratiques :

- ne passez pas au « zéro papier » sans l'accord du comptable et/ou du juriste d'entreprise (contraintes légales)

- avant d'opter pour des matières premières durables, pensez à questionner vos fournisseurs sur le sujet

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **Recommandations**



COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **Questionnement et outils**

- 1) définir la situation qui fait l'objet d'une règle

- contexte ciblé
 - A quelle autre situation cela fait-il penser ?
 - Que se passe-t-il quand cette situation se produit ?
 - Quel est l'objectif principal ?
 - Pendant combien de temps et à quelle fréquence cette situation se présente-t-elle ?
 - Y-a-t-il des règles qui s'appliquent déjà ?
 - outils à recommander :
 - carte mentale (contexte / qui est concerné / règles applicables)
 - documents collaboratifs

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

2) tenir compte du point de vue de chacun

- Qui est concerné par la situation ? (personnes, groupes)
- Qui peut avoir un point de vue sur la question ?
- Qu'est-ce qui est important pour chaque personne impliquée ?
- Quelles sont les responsabilités de chacun ?
- outil à recommander :
associer des personnes à des points de vue dans une liste déroulante avec des cases à cocher

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

3) justifier l'existence d'une règle en construisant du sens

- Quelle est l'origine d'une règle existante ?
- A quoi sert-elle ?
- Quels sont les gains ou pertes liés à une règle qui existe déjà ?
- Quels sont les impacts ou effets possibles de l'application d'une règle ?
- Cette règle est-elle au service du bien-être collectif ou individuel ?
- Quels sont les recours ou actions possibles pour changer un règle existante ?
- outils à recommander :
 - outil de votation en ligne pour dire si une règle est au service du bien-être collectif ou individuel
 - outils créatifs : créer une infographie sur les avantages d'une règle, enregistrement audio/vidéo pour expliquer les règles

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

4) cibler des valeurs en présence

- Quelles sont les valeurs les plus importantes pour le groupe ?
- Quelles valeurs souhaitons-nous collectivement préconiser ?
- Quelle valeur est la base de telle règle déjà existante ?
- Quelle règle serait la plus cohérente avec telle valeur ?
- outils à recommander :
 - nommer des valeurs dans un nuage de mots (réussite, respect, entraide, liberté...)
 - outil de votation en ligne : Quelle serait la règle la plus cohérente avec telle valeur ciblée par le groupe ?

COMMENT CONSTRUIRE SA CHARTE ETHIQUE ?

5) co-rédiger des règles

- Comment formuler la règle pour qu'elle soit cohérente avec les balises que nous avons établies ?
- Quelle modification apporter à cette règle pour qu'elle soit mieux formulée ?
- Comment formuler cette règle pour qu'elle représente un comportement souhaitable et non une interdiction ?
- Dans les règles formulées, y en a-t-il qui pourraient être regroupées ?
- outil à recommander : document collaboratif en proposant des formulations (suggestion / commentaire)

COMMENT FAIRE VIVRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **Management par les valeurs sur la durée**

définir les valeurs

- **principes** sur lesquels une entreprise se base pour évoluer dans son secteur et prendre ses décisions stratégiques
- ***moraux*** : loyauté envers les clients et collaborateurs, qualité supérieure en toute circonstance...
- ***sociétaux*** : développer un modèle économique plus éthique, respecter l'environnement ...
- ***stratégiques*** : innover, être toujours à la pointe du progrès...

déclinaison au niveau opérationnel

- donner du sens à l'action
- renforcer la cohésion
- structurer les modes de collaboration par l'adoption d'une ligne de conduite partagée par tous les acteurs de l'entreprise
- gérer la complexité de l'organisation et la diversité des situations

niveau appropriation

- inviter chaque collaborateur à répondre à trois questions
- 1) J'y adhère ?
- 2) J'y crois ?
- 3) Est-ce que c'est facile pour moi d'incarner cette valeur ?

COMMENT FAIRE VIVRE SA CHARTE ETHIQUE ?

- **Référence aux valeurs par le manager**

exemples
valeurs

- Apple : « Think different » pour « pensez différemment » ; rendre hommage à ceux qui pensent autrement et qui font avancer le monde dans lequel nous vivons (...)
- Orange : « L'Orange attitude », comme le surnomme la marque, repose sur 6 principes fondamentaux : « proximité, dynamisme, simplicité, modernité, transparence, responsabilité »

moments

- **au quotidien** : à l'issue d'un événement sur lequel il estime important d'échanger avec son collaborateur
- **réunions périodiques** (trimestrielles ou semestrielles) basées sur le « **Bulletin météo des valeurs** » : points de vue des collaborateurs sur le niveau d'ancrage de chacune des valeurs, proposer des actions de renforcement de l'appropriation si la météo est orageuse ou pluvieuse
- **évaluations** : fin de période d'essai, fin d'une mission, entretien d'évaluation annuel, entretien de gestion des carrières, promotions
- **entretiens d'embauche**

objectifs
développe-
ment
valeurs





- objectif d'ordre comportemental en lien avec une valeur de l'entreprise
- exemple : satisfaction des clients // prendre plus d'initiatives \Rightarrow identifier et comprendre les situations où la personne ne prend pas d'initiatives, définir les initiatives attendues dans les situations où les initiatives sont souhaitées, définir ce qu'est une initiative et développer les compétences permettant ces prises d'initiatives

COMMENT FAIRE VIVRE SA CHARTE ETHIQUE ?

EXEMPLE CHEZ TORNOS (repris de l'article de François Boyer – innovation managériale)

Entité : Production
 Date dernière météo : 12 mars 2019
 Date météo : 13 juin 2019

Bulletin météo des valeurs

					Engagement	Garant	Date
				Agilité Anticiper et s'adapter en permanence	Projet " Mise à l'épreuve" des procédures	Jeanne	31/7
2	9	10		Ouverture Etre curieux et s'enrichir de la diversité			
	3	18		Audace Oser la nouveauté et accepter les risques			
		21		Confiance Etre un partenaire respectueux de ses engagements			
1	7	12	1	Partage Privilégier le dialogue pour grandir ensemble	Evaluation des engagements réciproques	Sylvie	30/4
4	13	4		Valorisation Célébrer nos succès et apprendre de nos défaites	Instauration d'une démarche de Retour d'Expérience (REX)	Benjamin	31/5
11	8	2					

CONCLUSION

Faciliter

- Démarche citoyenne
- Processus démocratique
- Développer de l'agilité collective pour favoriser une approche éthique dans l'entreprise : confiance + leadership + intelligence collective = performance durable du collectif dans une démarche RSE

Valeurs

- Objectifs de développement de valeurs
- Les valeurs d'une entreprise représentent la vision d'une communauté éthique constituée autour de son dirigeant, elles lui permettent de fixer des objectifs et de prendre les bonnes décisions au quotidien
- Levier de performances, positionnement sur un marché, fidélisation des clients et salariés, culture

Engagement

- Réfléchir
- **Améliorer : c'est le bon moment compte tenu du contexte lié à la crise sanitaire**
- Orienter vers l'action

BIBLIOGRAPHIE POUR PENSER L'ETHIQUE

- Max Weber : *Le Savant et le Politique*, collection 10/18, 2002
- Emmanuel Kant : *Fondements de la Métaphysique des Mœurs*, Le Livre de Poche, 1993
- John Stuart Mill : *L'Utilitarisme*, Flammarion, Champs Classiques, 2018
- Aristote : *Ethique à Nicomaque*, GF-Flammarion, 2004

SITOGRAPHIE POUR APPLIQUER L'ETHIQUE

Exemples de charte éthique en français et en anglais

- https://www.groupe-beaumanoir.com/wp-content/uploads/2018/01/CHARTE-%C3%89THIQUE_FR.pdf
- <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/2-group/news-and-documentation/publications/code-of-ethics/codeofethicsenglish.pdf>

MERCI POUR VOTRE ATTENTION !

- Catherine Clément Berghmans : catherine@clement-berghmans.eu, gsm : +352 621 41 38 57,
www.clement-berghmans.eu



- Paolo Crea : pcrea18@gmail.com, gsm : + 33 6 40 25 58 11