



**Ordre National des Ingénieurs Géomètres Topographes**  
**Congrès Mondial de la Fédération Internationale**  
**des Géomètres**  
*Marrakech 18 au 22 Mai 2011*

**Elargissement du Concept de la**  
**Durabilité: Gouvernance et Intégrité**  
**pour une Meilleure Durabilité du**  
**Développement**

1

## **Sommaire**

- **I/ Présentation sommaire de la FMOI et du GIACC**
- **II/ Corruption et Développement Durable**
- **III/ Intégration de nouveaux concepts dans la schéma du DD**
- **IV/ Ethique et Intégrité**
- **V/ Responsabilité Sociale des Entreprises**

2

## I/FMOI: Vision, Mission, Activités

- La FMOI est une Organisation Professionnelle Internationale qui fédère des membres nationaux et régionaux d'environ 100 pays représentant environ 10 Millions d'Ingénieurs
- La FMOI est reconnue comme le leader de la profession et une source fiable d'inspiration de conseil et d'orientation pour les ingénieurs
- La FMOI constitue un espace d'échange et de transfert de savoir faire et des bonnes pratiques
- Agit à travers 9 commissions permanentes

3

## GIACC: Global Infrastructure Anti-Corruption Centre

- Le GIACC est une organisation à but non lucratif qui fournit des ressources éducatives pour la lutte contre la corruption
- Le **GIACC Resource Centre** est une ressource web qui fournit gratuitement des conseils, information et outils pour la lutte contre la corruption:  
[www.giaccentre.org](http://www.giaccentre.org)
- GIACC a une alliance avec des organisations dont la FMOI
- GIACC MENA

4

## La FMOI et la Lutte Contre la Corruption

- Premier Groupe de Travail formé en 2005 à Puerto-Rico
- Transformation du GT en Commission Permanente: Inde 2007



**Engagement à Long Terme dans la Lutte contre la Corruption**

- Motivations de cet engagement:

### — Ampleur du phénomène:

. D'après TI :10% des dépenses en infrastructure  
500 Billions de Dollars US , presque 15 fois le PIB de la Tunisie

5

## La FMOI et la Lutte Contre la Corruption

. D'après le UNECA (Commission Economique des NU pour l'Afrique) le coût de la corruption pour les pays africains s'élève à 20% du PIB

- Engagement de la FMOI en faveur du DD et la Lutte contre la Pauvreté (MDGs)

**.Corruption et DD ne peuvent pas exister ensemble**

**.Corruption anéanti les efforts de lutte contre la Pauvreté**

- Engagement de la FMOI à renforcer la conscience des Ingénieurs à la dimension « soft » de l'ingénierie :dimension sociale, environnementale, etc

6

## II/Corruption et Développement Durable

- **Corruption et Développement Durable:**
- Corruption est un indicateur de mauvaise gouvernance, laquelle est le pilier fondamental du DD
- La corruption pervertit l'environnement économique, sape les fondements de l'économie libérale: concurrence et liberté d'initiative
- **Concurrence loyale:** *Egalité devant la commande publique, la fourniture des biens et services aux meilleurs coûts*
- La corruption contribue à **accélérer l'inflation** : la Corruption entraîne des surcoûts (coûts cachés) qui sont répercutés sur les prix de revient, donc hausse généralisée des prix

7

## II/Corruption et Développement Durable

- La corruption accroît les déficits budgétaires:
  - En réduisant les revenus de l'Etat(exple de la douane, la « *catégorisation* » qui permet de réduire la taxe payée par un agent économique)
  - Accroissement des dépenses publiques: surfacturation
  - Orientation des investissements vers des secteurs peu rentables, mais faciles à la corruption : exple, contrat d'armements souvent couverts par le « secret de l'Etat
  - Affecte la capacité des Etats à attirer des IDE
  - Affecte la capacité des Etats à emprunter sur le marché monétaire :le taux moyen est augmenté de 0,5%

8

## II/Corruption et Développement Durable

- La corruption diminue la productivité et l'efficacité générale de l'économie
- La corruption retarde la croissance économique
- La corruption entraîne des coûts sociaux énormes:  
Emplois, sentiments d'exclusion, attise le sentiment de la revanche, la haine,

9

## Corruption et Développement Durable



10

## Corruption et Développement Durable



**Lorsque la corruption tue:**  
Effondrement d'un immeuble à New Delhi en  
Novembre 2010:67 personnes tuées

## III/ Développement Durable et Nouveaux Concepts

- Rappel Historique:
- Genèse et émergence: Rapport du Club de Rome 1972, **Halte à la Croissance** par des chercheurs de MIT: Premier tournant
- Sommet des NU sur l'environnement humain, Stockholm 1972: maigres résultats, mais il a posé les bases d'une réflexion sur une autre mode de développement
- Publication du rapport Brutland en 1987(présidente de la Commission Mondiale de l'Environnement et du Développement):confirmation et définition du concept DD
- Sommet de Rio en 1992:Déclaration et Plan d'Action(Agenda21)

12

## Concept de Développement Durable

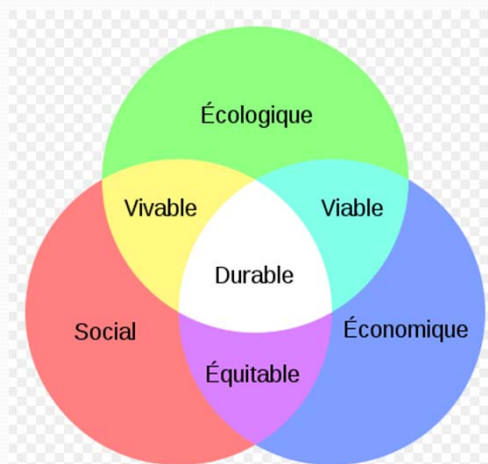
*Un développement qui répond  
aux besoins des générations  
du présent sans  
compromettre la capacité des  
générations futures à  
répondre aux leurs.*

13

## Schéma du Développement Durable: Approche Géométrique Globale

- Les Trois Piliers du DD

- ➔ Exigence de comportement Ethique individuel
- ➔ Exigence de Responsabilité Sociale pour l'entreprise



14

## IV/ Ethique et Intégrité

- **Pourquoi l'éthique de l'Ingénieur ?**
- Une forte exigence en éthique
- Exigence de développer le raisonnement éthique
- Exigence en comportement éthique
- L'éthique: opportunités d'emploi et d'épanouissement professionnel

15

## Objectifs de la formation en éthique

- Initiation aux concepts : éthique, Morale, déontologie, RSE.
- Connaître les tendances au niveau international en matière d'intégration des approches éthiques et permettre de situer vos entreprises par rapport à cette dynamique.
- Appréhender les exigences éthiques pour l'individu et pour l'entreprise.
- Améliorer le raisonnement éthique chez l'ingénieur en vue de l'aider à pouvoir identifier la dimension éthique dans chaque prise de décision.
- Permettre à l'ingénieur d'acquérir des outils pour institutionnaliser l'éthique dans la gouvernance de son entreprises:

16



# Finalités

## -Acquérir Trois Niveaux de Compétences


- Une compétence cognitive  
*Connaissances théoriques, faire des jugements éthiques : capacités de raisonnement éthique.*
- Une compétence comportementale  
*Conduite, éthique, capacité*
- Compétences managériales :

17

## IV-1: Distinction entre Ethique, Morale et Déontologie

- Origine étymologique

*Ethique et Morale désigne d'un point de vue étymologique la même chose: Morale est à l'origine un mot latin (mores) qui a été proposé pour traduire le mot grec « éthique » ou aussi en Grecque « ethos », c'est-à-dire « mœurs »*

l'histoire des idées  distinguer les deux termes

18

## IV-1 / Distinction entre Ethique, Morale et Déontologie

Deux principales traditions de définition pour différencier les deux termes.

- T1 : l'Ethique comme réflexion sur les fondements de la morale.
- T2: Morale universelle et éthique particulière

 la Deuxième qui est la plus répandue

19

## Distinction entre Ethique, Morale et Déontologie

Ethique	Morale
règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée	Principes à dimension universelle, normative, voire dogmatique
Fondement: distinction entre le <b>bon</b> (good) et le <b>mauvais</b> (bad)	Fondement: distinction entre le <b>bien</b> (right) et le <b>mal</b> (wrong)
varie en fonction du contexte: historique, culturel, social géographique, économique, etc.	invariable dans le temps et dans l'espace

*L'Ethique se présente comme un champs de réflexion, d'interrogation et de débat sur ce qui est BON et ce qui est MAUVAIS*

20

## Distinction entre Ethique, Morale et Déontologie

<b>Déontologie</b> <i>(Professional Ethics)</i>	<b>Ethique</b>
Ensemble de règles dont se dote une profession, une organisation professionnelle	Ensemble de règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée
<b>Objectifs Communs: Réguler les Comportements</b>	
<b>Manières et Moyens de Formalisation</b>	<b>Manières et Moyens de Formalisation</b>
≠	
Fait Appel aux Devoirs	Adhésion Volontaire à des Principes et Valeurs
Fondé sur l'Observance de règles, caractère d'imposition assorti de sanctions disciplinaires	Fondé sur l'effort volontaire, continu de l'individu pour élever son comportement

## Distinction entre Ethique, Morale et Déontologie

- **La réflexion éthique est aussi un processus évolutif**
- Les codes d'Ethique font l'objet de révision continue :
  - Code FMOI: Révision dans les 90: Introduction du Développement Durable, récemment : Corruption
  - Code ASCE: les années 70: introduction de la relation Ingénierie et public: Bien être, sécurité, santé, etc

22

## Distinction entre Ethique, Morale et Déontologie

- Morale, Ethique et Déontologie découlent l'un de l'autre:  
« *la morale, science du bien et du mal permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement qui s'exprime dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement : la déontologie* » (Rojot).

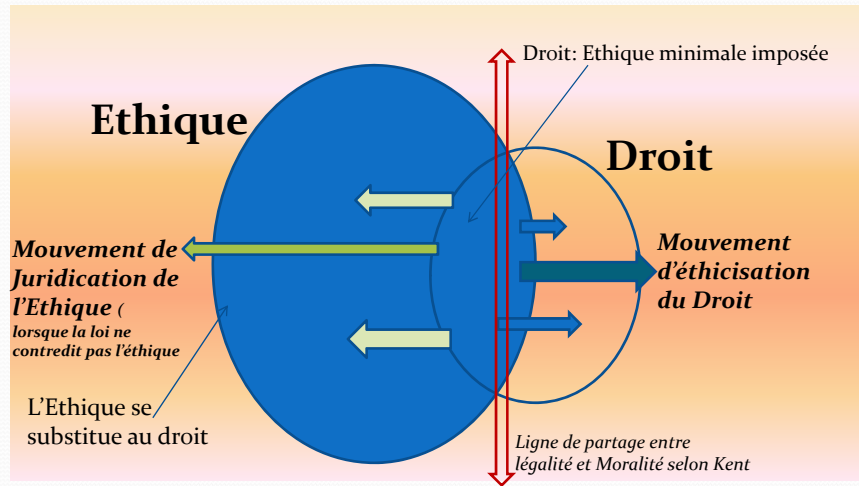
23

## Ethique et Droit

- Le champ de l'éthique est plus large que celui du droit. Le droit n'interdit pas forcément tout ce qui est contraire à l'éthique.
- droit est fondée sur la coercition et la réprobation alors l'éthique suppose l'adhésion volontaire et spontanée à des comportements éthiques dictés par le sens du devoir et le respect d'autrui: imposer des comportements spécifiques sans que cela implique forcément un **jugement** ou une **conscience**.
- le droit s'ouvre de plus en plus à l'éthique (mouvement d'éthicisation du droit) et l'éthique au droit phénomène de « juridisation de l'éthique ».

24

# Ethique et Droit



25

# Dilemme éthique : Ethical dilemma



26

## Qu'est ce qu'un dilemme éthique ?

- le dilemme éthique suppose la présence d'un conflit de valeurs qu'il faut résoudre.
- On est ainsi en présence d'un dilemme éthique quand la décision à prendre- quel que soit le scénario envisagé par les options (A ou – A), risque d'avoir des conséquences positives et négatives sur soi, sur l'environnement ou sur les autres.
- D'après Legault , un dilemme éthique se caractérise par la nécessité de devoir choisir, voire décider, dans le contexte d'une situation où valeurs et/ou responsabilités (et/ou devoirs et/ou obligations) se confrontent et font appel à des choix différents qui entraînent « des conséquences à la fois positives et négatives sur soi, sur autrui ou sur l'environnement ».

27

## Qu'est ce qu'un dilemme éthique ?

### Concrètement on est en situation de dilemme éthique :

- La décision à prendre n'est pas évidente.
- Deux valeurs ou plus s'opposent, par exemple honnêteté et compassion.
- Toute action envisagée aurait des impacts négatifs.



28

## Comment Faire Face à dilemme éthique ?

- Les individus subissent une pression accrue générant des conflits éthiques :  
*Mondialisation, course à la compétitivité, etc*
- Les codes d'éthique doivent fournir des réponses à ce genre de dilemme, mais pas à toutes les situations
- *Mécanismes d'assistance: exp les « Hotlines »*

29

## Comment Faire Face à un dilemme éthique ?

### • **Test éthique: The Plus Test:**

- **P: Politiques(politiques)** :Est-ce que l'action sert le meilleur intérêt du public et du client ? Est-ce que l'action est en accordance avec le code de l'éthique
- **L: Legal (légal)**:Conformité à la réglementation en vigueur ?
- **U: Universal(Universalité)**:conformité aux principes et valeurs universelles adoptés par votre profession/organisation ?
- **S : Self (Auto)** :Est-ce que la décision satisfait votre définition personnelle du Vrai, le bon et le juste ?

30

## Comment Faire Face à un dilemme éthique ?

### Test Ethique

**Test du Préjudice**  
(Harms Test)



**Est-ce que les avantages dépassent les préjudices, à court, moyen et long termes?**

*(Do the benefits outweigh the harms, short term and long term?)*

**Test de réversibilité**  
(Reversibility Test)



**Est-ce que je penserais que c'était une bonne décision, si je me mettais à la place des autres?**

*(Would I think this was a good choice if I traded places?)*

**Test des Collègues**  
Colleague Test



**Que diraient mes collègues? Que dit le code d'éthique?**

*What would my professional colleagues say? What does my professional code of ethics say?*

31

## Comment Faire Face à un dilemme éthique ?

### Test Ethique

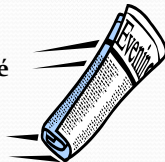
**Test de la légalité**  
Legality Test



**Est-ce que ma décision transgresserait la loi ou la politique de mon employeur?**

*Would my choice violate a law or policy of my employer?*

**Test de la Publicité**  
Publicity Test



**Comment ma décision serait vue à la une du journal de demain?**

*How would my choice look on the front page of tomorrow's newspaper?*

**Test de la Pratique Commune**  
Common Practice Test



**Et si tout le monde se comportait de la même manière?**

*What if everyone behaved this way?*

32



## Comment Faire Face à un dilemme éthique ?

### Test Ethique

**Test des sages Proches**  
Wise Relative Test



**Que feraient mes sages oncle ou tante s'ils étaient à ma place? Ou/ voudrais-je qu'ils sachent ce que je suis en train de faire?**

*What would my wise old aunt or uncle do? and/or Would I want them to know what I'm doing?*

**Test de la Dissimulation**  
The Hiding Test



**Est-ce que je souhaite que les autres sachent ce que je suis en train de faire?**

*Do I want people to know what I'm doing?*

**Test du Respect de Soi**  
The Self-Respect Test



**Qu'est ce que je penserais de moi même après avoir fait ce choix?**

*How will I feel about myself after making this choice?*

*References: Henry Daughters study guide*

33

## V: Responsabilité Sociale des Entreprises

### ■ Actualité Internationale

- Scandales de nature morale, environnementale, sociale , politique ayant touché de grandes multinationales
- Atteintes à l'éthique et à la morale
- Médiatisation à outrance
- Pression croissante de l'opinion publique nationale et internationale,
- Evolution du débat et réflexion sur l'Ethique et la RSE
- Exemples: Cas de Nestlé, Simens , Enron

34

## V: Responsabilité Sociale de l'Entreprise

- Pression exercée par l'opinion publique, expression de nouvelles exigences amenant l'entreprise à reconnaître ses responsabilités vis-à-vis de tous ceux dont « le bien être risque d'être affecté par les décisions et activités de celle-ci »

### Deux Visions

#### ● Vision Une (Milton Friedman) : Ethique Minimale

*« la responsabilité Sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Sa seule responsabilité consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ou fraude »(New York Times le 13 Septembre 1970)*

*La maximisation du profit entraîne le bien être social général*

35

## V: Responsabilité Sociale de l'Entreprise

### ● Deuxième Vision :

- Prône l'élargissement de la responsabilité de l'entreprise vers tous les acteurs et l'intégration des attentes de la société
- La relation de confiance avec le milieu social conduit à la prospérité de l'entreprise.
- La conciliation des intérêts parfois divergents des actionnaires, des employés et de la société

36

## V: Responsabilité Sociale de l'Entreprise

### La Théorie des Stakeholders (*Théorie des Parties Prenantes*)

- Inventé pour la première fois en 1963 au sein de Stanford Research Institute, par opposition au stockholder (shareholder) qui désigne actionnaire ou détenteur d'actions.

**Stakeholder**= *détenteur d'intérêt ou d'enjeu les « ayant droit » ; Par opp aux Détenteurs d'actions*

- Les personnes ayant des intérêts dans l'entreprise ne se limitent pas aux actionnaires, mais s'étendent aux groupes d'intérêt qui peuvent être affectés par les activités de celle-ci.

37

## V: Responsabilité Sociale de l'Entreprise

### Théorie des Stakeholders "Parties Prenantes"

- Une partie prenante est « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (**Freeman**).
- PP sont exposées aux conséquences provoquées par l'entreprise, ayant un impact sur leur bien-être : *la communauté locale, la société en général, consommateurs, investisseurs, salariés, fournisseurs, etc...*
- stakeholders volontaires (*employés*), stakeholders involontaires (*exposées aux conséquences de l'entreprise exp communautés, consommateurs etc*)

38

## V: Responsabilité Sociale de l'Entreprise

- Le père de la Responsabilité Sociale de l'entreprise est **Howard Bowen** (1953) qui la définit comme « *l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société* ». Il prône également le recours à des audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise
- Corporate Social Responsibility: *En Français, Le mot social renvoie aux partenaires sociaux c'est-à-dire les relations strictement professionnelles employeurs-employés.*  
*-Le terme RS n'exprime pas l'élargissement des relations sociales tel que couvert par CSR .On utilise donc le terme « Responsabilité Sociétale »*

39

## V: Responsabilité Sociale de l'Entreprise Aux Origines de la RS

- L'éthique et RS de l'entreprise est une tradition ancienne : *apparue dans les milieu des affaires américains (impulsion des pères fondateurs ), puis propagée aux pays anglo-saxons, ,,ensuite vers l'Europe dans les années70, sous l'effet de la pression de l'opinion publique ,des PP et l'effort de normalisation des institutions internationales*  
*(90% grandes entreprises américaines possèdent une politique éthique formelle)*
- Premier ouvrage sur la formalisation de l'éthique paru en 1924

40

## RSE- Exemples:

**Objet:** commercialisation de laits en poudre **comme substitut** du lait maternel dans les pays en voies de développement.



41

## RSE- Exemples:

- **Rappel Historique:**
- Introduit sur le marché en 1867 par le chimiste Suisse Henri Nestlé sous forme de lait en poudre pour nourrir les enfants nés de façon prématurée, en tant que **substitut** du lait maternel.
- Années 60: baisse de la natalité en Europe, baisse de la demande en produits lactés
- les entreprises produisant le lait en poudre se lancent à la recherche de marchés extérieurs
- Destination: pays en voies de développement dont la natalité est forte
- Adoption d'une politique commerciale agressive : publicité et promotion au moyen d'agents habillés en professionnels de santé. Le produit lacté est présenté comme étant un produit pharmaceutique, dont la valeur nutritive est équivalente ou même supérieure au lait maternel.

42

## RSE- Exemples:

### La Crise

- En 1971, l'ONU observe que l'introduction massive du lait lacté pourrait constituer une menace sur la croissance des enfants.
- En 1974, l'OMS adopte une résolution demandant aux pays producteurs du lait en poudre de revoir leurs politiques commerciales : promotion, publicité etc....
- En 1977 : un boycott international contre Nestlé est organisé par des militants de la société civile réunis, au sein de l'INBC (International Nestlé Boycott committee):
- Chefs d'accusation: Stratégies commerciales agressives, pressions psychologiques sur les mères, distribution gratuites dans les hôpitaux



Généralisation de l'allaitement par les formules lactées

43

## RSE- Exemples:

### Le Cas Nestlé

- **La Crise (suite)**
- En 1981, l'OMS réglemente la commercialisation des substituts du lait maternel :les USA votent contre la réglementation proposée:
- En 1984, Nestlé signe un accord avec INBC et prend des engagements vers plus de transparence dans sa promotion du produit lacté: le boycott est suspendu.
- Moralité: Nestlé , une bonne illustration :
  - de l'entreprise qui met en avant ses propres intérêts au détriment de la société
  - Le rôle agissant de la Société Civile

44

## Pourquoi cet engouement à l'Ethique et à la RSE ?

# L'Affaire SIEMENS



45

## Pourquoi cet engouement à l'Ethique et à la RSE ?

# L'Affaire SIEMENS

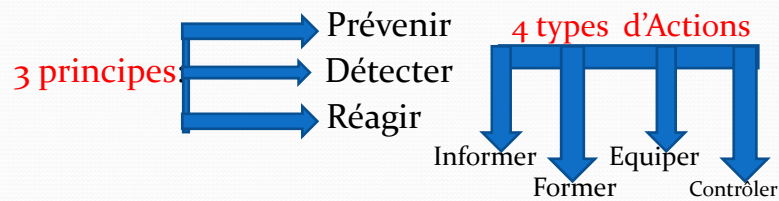
- **Aperçu historique:**
  - En 2006, la brigade financière allemande découvre des flux d'argent suspects entre Siemens et la Suisse.
  - Enquête menée sur l'utilisation de la caisse noire, et 25 perquisitions simultanées sont menées par la police
- **Résultats:** Entre 2000 et 2006, 4283 paiements "douteux" ont été identifiés pour un total de 1,3 Milliards d'euros
- **Conséquences:**
  - Licenciement de 200 responsables, y compris le CEO
  - Amendes de 1,4 Milliards d'euros payées en Allemagne et aux Etats-Unis
  - Nomination d'un moniteur de la Security Exchange Commission (SEC) (Coût de la procédure : 2,2 Milliards d'euros sur 2 ans)
  - Mise en place d'une organisation "Compliance" avec 620 personnes (sur 400.000 salariés).

46

## Pourquoi cet engouement à l'Éthique et à la RSE ?

### L'Affaire SIEMENS

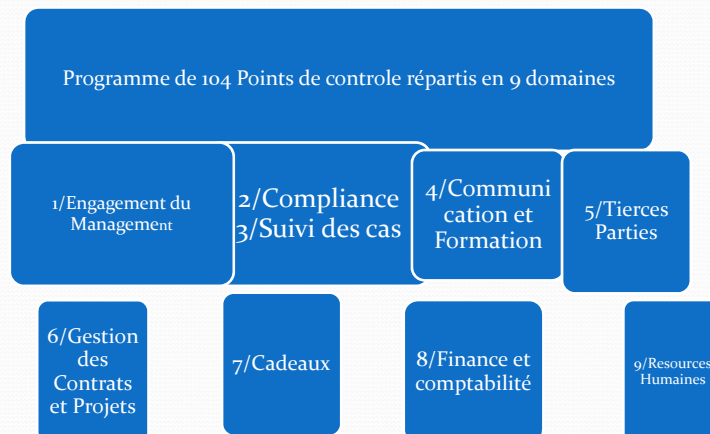
- Comment SIEMENS a-t-elle Réagi?
- Reconnaît les faits et décide d'atteindre l'excellence en matière de lutte contre la corruption par le déploiement d'un programme de contrôle de 104 points
- Le programme est basé sur :



47

## Pourquoi cet engouement à l'Éthique et à la RSE ?

### L'Affaire SIEMENS



48



## Pourquoi cet engouement à l'Éthique et à la RSE ? Le Renouveau de SIEMENS

### High Performance with High Integrity

- Implémentation et optimisation du programme de contrôle et réduction de 104 points de contrôle à 39



Passer d'une culture de conformité, vers une culture d'éthique basée sur le respect des valeurs.

- Siemens étend cette culture de l'éthique à ses clients, concurrents et partenaires en signant des "**pactes d'intégrité**" avec le client et les autres candidats lors de la réponse aux appels d'offre.
- Versement de 100 Millions de \$ à la Banque Mondiale pour l'aider dans sa lutte contre la corruption

49

## VI/ Mouvement de déploiement des stratégies éthiques et de RSE

### • Quatre Principaux facteurs:

- \* **Pressions normatives** : *Rôle des ONG, médiatisation des scandales à outrance.*
- \* **Forces coercitives** : *influences légales, droit et conventions internationales, réglementation locale (organisations internationales,...)*
- \* **Mimétisme** entre les organisations
- \* **L'Approche utilitaire** ou « *l'intérêt bien compris de l'entreprise à long terme* » (Gélinier): *image de marque, confiance des clients et de la société en général*
- \* **AU**, tradition américaine: *ethics pay, ethics is good business, éthique une arme concurrentielle*

L'approche utilitaire  du processus d'instrumentalisation

50

## VI/ Responsabilité Sociale de l'Entreprise Evolution du concept de la RSE

- Concept de la RSE: Trois étapes essentielles
- **Etape I:** Genèse du concept, les années 50 et 60 :  
*adoption des principes et valeurs par les pères fondateurs sans mise en oeuvre des valeurs par des mécanismes concrets:*
- **Etape II:** Sensibilité sociale de l'entreprise (les années 70),  
*passage du simple énoncé de valeurs et principes, vers l'instauration du pragmatisme managérial par le déploiement de mécanismes d'intégration des préoccupations des PP .*
- **Etape III:** maturité et de la performance sociale (depuis les années 80): *mise en oeuvre des principes de la RSE, l'intégration des considérations éthiques dans le processus de prise de décision*

51

## VI: Responsabilité Sociale de l'Entreprise Evolution du concept de la RSE

- **Etape III (suite):**
  - ◆ Indicateur de mesure de la maturité et de la performance sociale:
    - Communauté et société civile
    - Gouvernance d'entreprise
    - Clients et fournisseurs
    - Hygiène, sécurité et environnement
    - Ressources humaines
  - ◆ Etape trois marquée par l'émergence de concepts tels que :  
*légitimité sociale de l'entreprise, l'investissement éthique socialement responsable, le commerce éthique ou équitable.*

52

## VI : Responsabilité Sociale de l'Entreprise

### Evolution du concept de la RSE

- **Investissement éthique et socialement responsable** : l'intégration de critères extra-financiers (rentabilité, risque etc) dans la décision de financement : critères à caractère éthique, gouvernance, social, environnementale etc
- **Le commerce éthique ou équitable**
  - Commerce éthique : commerce de produits respectant les modalités de production et distribution d'ordre social et environnemental
  - le commerce équitable : consiste à garantir aux produits des pays en voie de développement un prix minimum supérieur aux prix mondiaux. Le commerce équitable occupe une place marginale (0,01% du commerce mondial en 1999).
- **Entreprise et légitimité sociale: Entreprise Citoyenne**

53

## VII: Institutionnalisation de l'Ethique et la RS dans la Gouvernance de l'Entreprise

- **Formalisation de l'Ethique** : rédaction et l'adoption par l'entreprise de documents énonçant ses valeurs, idéaux, croyances, principes et prescriptions, explicitant ses finalités et les droits des PP
- Les entreprises des pays anglo-saxons sont pionnières dans la formalisation (90 % des entreprises américaines ont adopté une démarche éthique formelle) , les européennes leur ont emboité le pas dans les années 80
- L'institutionnalisation suppose d'aller au-delà de l'énoncé des valeurs, pour une mise en œuvre de l'éthique à tous les niveaux de l'organisation et son appropriation par les employés

54

## VII: Institutionnalisation de l'Éthique Rôle déterminant de la Direction Générale

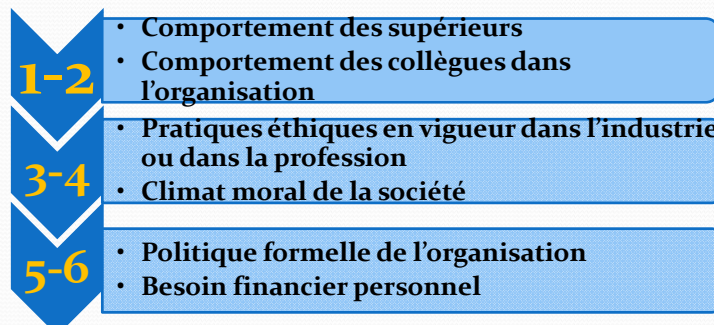
- La volonté et la conviction de la DG sont fondamentales pour la réussite de la formalisation
- la philosophie personnelle de la DG (*système de valeurs, ses croyances, sa carrière et sa formation, etc*) est fondamentale dans l'orientation éthique des employés
- Le succès de l'entreprise IBM tient aux principes édités par Thomas Woston (celui-ci affirme les avoir empruntés à son père). Ces principes sont au nombre trois :
  - Le respect de l'individu
  - Le meilleur service possible au client
  - La recherche de l'excellence dans tout ce que fait la compagnie.

55

## VII : Institutionnalisation de l'Éthique Rôle Fondamental de la DG

- **Etude Posner et Schmidt (1984)** sur les facteurs qui contribuent aux comportements non éthiques des employés d'après une enquête auprès de 1400 managers

### Résultats :



56

## VII : Institutionnalisation de l'Éthique

### Processus de formalisation de l'éthique

- **Trois Etapes Essentielles**
- Elaboration des documents de l'éthique
- Diffusion des documents de l'éthique
- Mise en œuvre des mécanismes d'accomplissement et d'appui

57

## VII : Institutionnalisation de l'Éthique

### Processus de formalisation de l'éthique

- **A:Elaboration des documents de l'éthique**
  - Une fois la DG est déterminée à instaurer l'éthique formalisée :
    - Nomination d'un responsable chargé d'orienter la réflexion éthique
    - Création d'un groupe de travail éthique et lui fixe des objectifs éthiques:
      - \*Le groupe rassemble les informations nécessaires :*Historique de l'entreprises, ses principes et valeurs, conflits éthiques rencontrés et comment ils ont été résolus, s'inspirer de la culture implicite existante*
      - \*Engager une consultation avec les employés (de préférence) :*connaître leur perception de l'éthique (approche bottom up)*
- Passer de la culture orale à l'éthique formalisée, explicite**

58

## VII : Institutionnalisation de l'Éthique

### Processus de formalisation de l'éthique

- **B: Diffusion de l'éthique (Etape 2)**
- l'opérationnalisation du contenu des DE dépend de la qualité de la diffusion: *La formalisation n'a de sens que lorsque les employés parviennent à internaliser les principes et les valeurs énoncés dans le document éthique.*  
*Le document éthique ne doit pas être traité comme une simple formalité*
- Diffusion du document aux cadres de l'entreprise ainsi qu'aux partenaires, clients, fournisseurs, de celle-ci.
- Diffusion soutenue par un effort de sensibilisation: séminaires, ateliers de formation
- Le document est annexé au contrat de travail

*“ Célébration de L'avènement Ethique ”*

59

## VII : Institutionnalisation de l'Éthique

### Processus de formalisation de l'éthique

- **C. Mécanismes d'appui à la formalisation (Etape 3)**
- **C1. Création du comité d'éthique, au niveau du Conseil d'Administration.** *C'est l'organe suprême garant de la politique d'éthique ( 50% des entreprises américaines ont des CE)*  
**Rôle:** *S'assurer de la conformité des actions des dirigeants à la politique éthique, actualiser, diffuser et veiller à l'application de la PE, formation*
- **C2. Désignation de déontologues (Ethics officer):** *en 1999 plus de 50 % des entreprises aux USA ont des EO, ( 5% en 1990), ass des EO aux USA (Ethics officer Association [www.eoa.org](http://www.eoa.org)) le cercle des déontologues en France*  
**Rôle:** *faire respecter la politique éthique et rendre compte des manquements observés.*

60

## VII /Processus de formalisation de l'éthique Mécanismes d'appui à la formalisation(Etape3, suite)

- **C3. Système de dénonciation ( whistleblowing)**

délation en Français, également appelé alerte éthique, de plus en plus répandu:

\* Plus de la moitié des entreprises aux USA) ont lignes téléphoniques pour recevoir les **requêtes** sur les violations de l'éthique ou recevoir de **l'assistance** pour résoudre des dilemmes éthiques



*TIME Magazine a élu The Whistleblowers Homme De l'Année en 2002*

## VII/Processus de formalisation de l'éthique Mécanismes d'appui à la formalisation(Etape3, suite)

- **C.4. Formation:** *une composante essentielle sans laquelle la formalisation risque de se réduire à une formalité ou un décor (75% des grandes entreprises américaines ont des plans de formation éthique)*
- **Objectif:** *améliorer le raisonnement éthique des individus et les aider à identifier la dimension éthique sous-jacente à chaque décision.*

62

## VII /Processus de formalisation de l'éthique

### Mécanismes d'appui à la formalisation (Etape3, suite)

- **C.5. Audits éthiques**

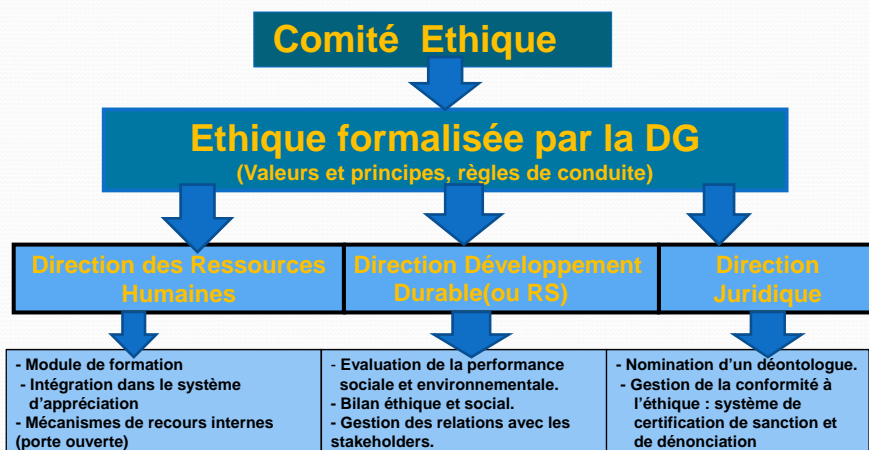
- Effectué de façon périodique en vue de vérifier que les règles édictées sont vécues de façon effective au quotidien: détection des faiblesses et identifications des facteurs qui concourent aux comportements non éthiques
- Les grandes entreprises effectuent à leur tour des audits auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants.

- **C.6. Bilan de développement Durable**

Les entreprises publient de plus en plus leurs bilans **sociaux** (*embauches, effectifs, relations professionnelles*), **environnementaux** (*consommation matières premières, énergies, ressources naturelles etc*) et **éthiques** (*dilemmes vécus et comment ont été résolus*): obligatoire en France et GB pour les entreprises cotées sur un marché réglementé

63

## VII /Processus de formalisation de l'éthique (S. Mercier)



64



## VIII/ Typologie des différents documents de l'éthique

- La formalisation se décline en trois étapes essentielles chacune assortie de la production d'un document:

### *Enoncé des Valeurs/ Adoption des Principes d'Action/Définition des Règles de Conduite*

#### 1 - **Enoncé des valeurs:** entre 3 et 8

-Reflète la **mission** et la **vision** de l'entreprise

-Généralement axées autour de la **performance organisationnelle** (innovation, excellence, qualité, création de la valeur) et la **performance relationnelle** (notions de respect, confiance, responsabilité, esprit d'équipe..):

Exp: **Danone** Ouverture, Enthousiasme et Humanisme.

65

## VIII : Typologie des différents documents de l'éthique

### 2- **Principes d'action**

- **Contenu:** Définir les responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes.
- **Objectifs:** Développement d'un sentiment d'adhésion et d'implication
- **Exp: chez Lafargue**

- *Aller au devant des attentes de nos clients*

- *Valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance.*

- *Mettre l'homme au cœur de l'entreprise*

- *Faire de la diversité croissante du groupe une richesse*

\*Certaines entreprises choisissent de consacrer exclusivement leurs responsabilités à un domaine particulier: les ressources humaines, ou l'environnement par exemple.

66

## VIII : Typologie des différents documents de l'éthique

### • 3- les règles de conduite

- Précisent les responsabilités et devoirs qui incombent aux collaborateurs, principalement face aux tiers, en application des Principes adoptés
- RC, sont une sorte de code de déontologie, une éthique contractuelle, focalisent souvent sur la prévention de la corruption
- entreprises anglo-saxonnes adoptent généralement des codes d'éthique très détaillés (jusqu'à 50 pages)

67

## VIII/ Typologie des différents documents de l'éthique

### Comparaison des différents documents éthique (Mercier)

	Valeurs organisationnelles	Principes d'action	Règles de conduite	Code de déontologie
<b>Elaboration</b>	Dirigeants (avec parfois une large consultation)	Dirigeants (avec parfois consultation)	Dirigeants en liaison avec le service juridique (peu de consultation)	Organisme professionnel
<b>Contenu</b>	Valeurs clés (parfois illustrées)	Responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes	Responsabilités du personnel	Règles (liées à la culture d'une profession)
<b>Destinataires</b>	Salariés et partie prenantes	Ensemble des Stakholders (dont les salariés)	Salariés et parfois certains partenaires économiques	Clients, confrères et salariés
<b>Objectifs</b>	Homogénéiser la culture	Recherche de légitimité sociale	Eviter les conflits d'ordre éthique et protéger la réputation de l'entreprise	Signaler la qualité de la relation de service

## IX: Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

- La formalisation de l'éthique est une action présentant de nombreux risques et obstacles. Elle pourrait s'avérer:
  - **Coûteuse**: manque à gagner à court terme, perte de parts de marché etc
  - **Délicate** : entraîne des changements de mentalités, modification de la configuration des pouvoirs, des statuts et des rapports hiérarchiques

**La formalisation est un défi qui nécessite un engagement fort**

- A: Avantages de la formalisation
- B: Obstacles et risques de la formalisation
- C: Facteurs de succès pour une formalisation réussie de l'éthique: *Feuille de route*

69

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

### • A: Avantages de la formalisation

L'éthique est un outil de compétitivité sur le long terme: " l'éthique correspond à l'intérêt bien compris de l'entreprise à long terme« (Gélinier) " la morale est la clé de réussite" (Hanson). Pour Jones" l'éthique est l'art de réussir à long terme".

- **Identité collective** et renforcement du sentiment d'**appartenance** et de fierté
- Amélioration de la réputation et du **prestige** de l'entreprise
- Amélioration des performances de l'entreprise grâce à l'instauration des rapports de **confiance** avec les parties prenantes: clients, investisseurs, fournisseurs, pouvoirs publics
- Le document éthique aide à **sécuriser** les employés à les protéger des dirigeants, et à protéger ces derniers de leurs subordonnés: latitude à ne pas approuver les instructions et décisions de la hiérarchie à moins qu'elles soient conformes au référentiel éthique.
- Le document éthique permet de préciser ce qui est **attendu** des employés
- L'éthique permet de stimuler le **changement** au sein de l'organisation et de **mobiliser** tous les salariés.
- Le document éthique permet de **protéger** les salariés contre les **procès**
- L'éthique permet de créer un **climat** de travail d'intégrité et d'**excellence**

70

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

### • B: Obstacles et risques de la formalisation

- Reconfiguration des pouvoirs, des rôles et des statuts au sein de l'entreprise et ses conséquences.
- Résistance à l'encadrement, entre autres parmi les salariés les plus anciens, surtout s'ils n'ont pas été associés à la réflexion éthique
- Accueil méfiant et suspect réservé aux documents éthiques, surtout si le contexte incite à la méfiance: méfiance quant aux vraies intentions
- Résistance et méfiance manifestées face aux documents éthique de nature **prescriptive, coercitive** (éthique négative mettant en avant ce qu'il ne faut pas faire)

\*Les employés risquent de se sentir visés, leur honnêteté remise en cause surtout en présence de tradition orale, éthique implicite

\*Risque de compréhension restrictive et non extensive des aspects éthiques couverts par les règles édictées

71

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

### • B: Obstacles et risques de la formalisation (suite)

- Les documents d'ordre coercitif, contrairement aux documents mobilisateurs, empêchent la capacité de raisonnement éthique de se développer

*\*Arbitrage délicat à faire au moment de la rédaction: les documents coercitifs et prescriptifs risquent de s'avérer dangereux alors que les documents flous et superflus risquent d'être inopérants.*

-Leçons tirées de l'expérience française: rejet des mécanismes de dénonciation, l'engagement écrit des employés( déclaration d'adhésion devenue déclaration de prise de connaissance), les mesures disciplinaires, le modèle américain de "compliance"

-Résistance liée aux différences culturelles, surtout pour les multinationales. Nécessité d'une approche de formalisation propre à chaque pays

72

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

### • B: Obstacles et risques de la formalisation (suite)

→ Risque d'une autre nature: Instrumentalisation de l'éthique

--L'éthique est un outil d'orientation des comportement et non un outil de communication et de relation publique

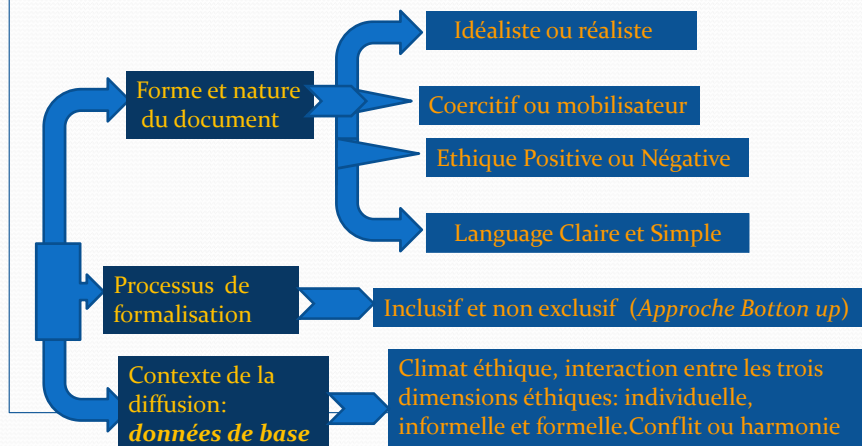
--L'éthique ne doit pas être également confinée à un ensemble de prescriptions, de règles ou à un code. Elle doit être vécue comme un processus de réflexion continu, une dynamique.

-- Risque majeur que la formalisation perde toute portée pratique et reste seulement une vision théorique sans contenu concret.

73

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

### C: Facteurs de succès pour une formalisation réussie : *Feuille de route pour une éthique formalisée*



74

## IX : Formalisation de l'Ethique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

- Feuille de Route pour une Formalisation Réussie

### A: Forme et nature du document Ethique

- **Langage** : clair et simple, et doit spécifier clairement ce qui est attendu des employés, avec utilisation des définitions (lexique) pour faciliter sa compréhension
- **Réaliste plutôt qu'idéaliste:**
  - \* **Enoncés ambitieux:** aboutissent à une vision plutôt normative, légaliste et risquent d'inciter à la lecture extensive des règles
  - \* **Enoncés modestes:** risquent de conduire à une application moins stricte de faible rigueur
- Approche mitigée: **document réaliste, applicable, à la fois persuasif et dissuasif, mobilisateur**

75

## IX : Formalisation de l'Ethique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

- Feuille de Route pour une Formalisation Réussie

- **B. Processus de formalisation:** *Processus de rédaction, ton des documents et démarche de diffusion*

- Démarche doit être inclusive et non exclusive: approche bottom-up en vue de favoriser l'appropriation des documents par les salariés, l'intériorisation des valeurs et concepts et réduire l'opposition à la démarche éthique

### **C. Contexte de la diffusion:** *Données de base*

- 1: Chaque organisation a un contexte qui lui est propre, et qui peut être favorable ou défavorable à la formalisation

76

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

- **C. Contexte de la diffusion** (Suite)

- 2: Chaque organisation possède une éthique informelle qui lui est propre, une culture implicite; histoire de l'entreprise, l'empreinte des dirigeants, fondateurs, système de valeurs: l'EI influence les comportements des individus
- 3: Chaque individu possède son propre système de valeurs (Éthique Individuelle) qui le caractérise et le distingue des autres: éducation, convictions, croyances, environnement etc.
- 4: **Interactions:** entre éthique informelle et éthique individuelle (*dilemmes éthiques et prise de décisions*), entre éthique informelle et éthique formelle ,, ,, , et entre EI /E Ind/E F

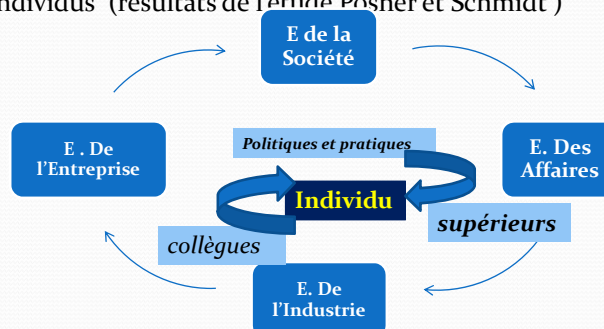
*Harmonie entre les 3 dimensions de l'éthique favorise le succès de la formalisation*

77

## IX : Formalisation de l'Éthique: Défi et Opportunités pour l'Entreprise

- **Climat éthique ou éthique informelle**

- Le climat éthique est une composante de la culture de l'entreprise. Il est enraciné dans celle-ci. Le climat éthique est une perception partagée de ce qui est considéré comme comportement juste.
- Le climat éthique influence les comportements des individus (résultats de l'étude Posner et Schmidt )



78