



par
Damien GOY
Directeur du contrôle interne et éthique,
SNCF-Geodis

Qu'est-ce qu'un DAF heureux ?

DANS LEUR RAPPORT ANNUEL OU LEUR CHARTE DE VALEURS, LES ENTREPRISES SOULIGNENT LEURS ENGAGEMENTS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE. POURTANT, CETTE NOTION À LA MODE NE PEUT SE RÉDUIRE À UNE SIMPLE DÉCLARATION, CHAQUE SALARIÉ DEVRAIT S'EN SAISIR POUR AMÉLIORER SON QUOTIDIEN ET LIMITER LE TEMPS PASSÉ À RETOURNER CERTAINES QUESTIONS DANS TOUS LES SENS.

Éthique en entreprise Le bien-être, ça se travaille !



archives

www.revue-echanges.org

➔ Dossier L'éthique du manager financier, Échanges n°253, avril 2008

➔ Dossier Éthique et profit, Échanges n°264, avril 2009

IL SUFFIT DE LIRE QUELQUES OUVRAGES sur l'éthique pour réaliser qu'il s'agit d'un concept dont le contenu varie fortement suivant les époques et les auteurs. Dans tous les cas, l'homme et son humanité y occupent la place centrale avec des questions principalement orientées sur le rapport aux autres ou à soi-même ainsi que sur le sens de nos actes.

Toutes les questions abordées par l'éthique peuvent être appliquées à l'entreprise, mais à différents degrés. Ainsi, il est peu probable que cette dernière soit porteuse d'une vision du bonheur même si l'environnement qu'induit ses modes de fonctionnement peut y contribuer. Par contre, les questions soulevées par l'éthique favorisent la réflexion critique et aident à faire face à des situations de dilemme et de complexité qui ne trouvent pas écho dans les lois, procédures et normes. Développer cette compétence éthique, c'est se donner la possibilité de trouver la meilleure réponse possible dans un contexte donné ou de réduire le malaise lié à de fréquentes situations du quotidien, autrement dit, améliorer son bien-être.

POURQUOI L'ÉTHIQUE EST-ELLE DEVENUE UNE PRÉOCCUPATION PRIMORDIALE ?

Des questions pour lesquelles il n'y a pas de réponse évidente. Régulièrement dans le quotidien de nos activités, nous sommes confrontés à des questions pour lesquelles il n'y a pas de réponse évidente et qui peuvent occuper significativement nos esprits, voire notre temps hors du travail : Que dois-je faire ? Pourquoi ai-je fait ce choix ? Pourquoi avoir dit non ? Ou oui ? Comment va être perçu ma

décision ou mon comportement ? Et si j'étais à sa place ? Aurais-je dû dire la vérité pour expliquer ce rendez-vous manqué ? En prenant cette décision, je fâcherai forcément l'une des deux personnes concernées ; comment faire ? Cette petite entorse à mes principes est-elle si grave ? Que se passera-t-il si d'autres l'apprennent, etc.

Des situations en évolution constante. De tels dilemmes sont aussi d'autant plus fréquents aujourd'hui que les cadres réglementaires et normes professionnelles se sont multipliés sans jamais vraiment arriver à encadrer des situations en évolution constante. Dans certains cas, les règles peuvent se contredire ou entrer en conflit avec nos valeurs personnelles. La société appelle aussi de manière répétée à une responsabilité qui dépasse les simples conséquences directes de nos actes (environnement, responsabilité sociétale des entreprises, consommation responsable...).

Trouver la bonne posture dans ces zones grises devient de plus en plus difficile et ce, d'autant plus que l'on manque de temps (situation d'urgence) pour y réfléchir ou pour consulter des avis autorisés, ou que des personnes de notre entourage professionnel sont concernées : un licenciement ne revêt-il pas une dimension différente s'il concerne une personne avec qui l'on travaille au jour le jour plutôt qu'une autre dans une très lointaine filiale ? Puis-je recevoir un cadeau de ce fournisseur que je connais et apprécie depuis des années, et rester par ailleurs complètement objectif ? Dois-je mettre un terme au contrat avec ce fournisseur historique sous prétexte qu'il rencontre des difficultés financières et que notre décision risque de le mettre en faillite ?

COMMENT SE DONNER LES MOYENS DE RÉUSSIR UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE ?

L'éthique, ça s'apprend ; elle n'est pas une qualité innée ou acquise définitivement, ou non, de par son éducation. Pour la plupart d'entre nous, il y a une envie de bien faire, que traduisent d'ailleurs nos questionnements. Quelle est la marche à suivre ?

Décrire une situation avec précision et lucidité, sans la simplifier : quels sont les choix qui s'offrent à nous ? Quelles sont les lois, procédures ou normes applicables en la matière ? Lesquelles de mes valeurs semblent touchées par la situation ? Ce questionnement permet entre autres d'enrichir et d'affiner son vocabulaire pour appréhender correctement une situation et ses conséquences d'un point de vue éthique.

Identifier son code de valeurs personnel ainsi que celui de l'entreprise. Il pourra s'ajuster avec l'expérience. Ces deux codes de référence permettent d'orienter décisions et comportements dans nos fameuses zones grises. Les connaître est également une voie pour diagnostiquer des conflits, que ce soit dans son entourage ou à l'international (valeurs différentes, priorités différentes...).

Utiliser un filtre éthique pour prendre des décisions. Chez Geodis, nous avons décidé de mettre l'accent sur trois axes : les principes de notre charte éthique (est-ce conforme à la charte ?), le respect des lois et règlements (est-ce légal ?), le respect de nos parties prenantes (qu'en penseront les différentes parties prenantes et comment leur expliquerai-je ma décision ?).

Dans les trois approches évoquées, il ne s'agit pas de s'interroger sur tout et n'importe quoi ; mieux vaut privilégier la qualité à la quantité et ainsi ne choisir que quelques situations concrètes et significatives. Un échange avec d'autres personnes de son entourage ou de son management peut grandement faciliter ce travail d'analyse. Nous l'avons d'ailleurs fortement encouragé dans toutes nos communications et formations.

QUELLE RÉALITÉ DANS L'ENTREPRISE ?

Une sincérité mise en doute. Depuis une vingtaine d'années, de nombreuses entreprises ont mis en place des politiques éthiques plus ou moins étoffées, en particulier autour des préoccupations environnementales. Des scandales comme Enron ou, plus récemment, la crise économique et financière ont accentué les doutes que certains commençaient à nourrir quant à la sincérité de l'éthique d'entreprise. Il faut ajouter à cela les

critiques de certains intellectuels qui considèrent que cela ne fait pas de sens de parler d'éthique à l'échelle d'une entreprise (cette position ne fait pas l'unanimité ; en outre, leurs arguments soulignent une certaine méconnaissance de la réalité des entreprises).

Néanmoins, les appels à la moralisation des affaires sont aujourd'hui répétés et les gouvernements se sont emparés du sujet. Pour y répondre, il ne semble pas pertinent de développer les seuls cadres réglementaires, en particulier, si l'on considère l'éthique aussi comme une compétence nécessitant formation et pratique. Bien sûr, même si mettre en place un programme éthique d'entreprise revient à affirmer des principes non négociables que chacun se doit de respecter (interdiction du travail des enfants, lutte contre la corruption...), l'éthique ne se résume pas à l'ajout d'une couche supplémentaire de règles et procédures internes : il s'agit aussi de reconnaître les zones des libertés où la procédure n'a plus son efficacité et de donner les moyens de s'y orienter. Ainsi, chez Geodis, au-delà de la charte éthique diffusée à l'ensemble des 25 000 collaborateurs dans le monde, des campagnes de sensibilisation ont été menées et des programmes de formation ont été créés, en particulier par le biais des formations à distance.

Pour lui donner toute son efficacité, l'investissement éthique ne doit pas être considéré comme un projet à court terme. Il exige du temps et de la rigueur ainsi que l'implication du management à tous les niveaux « *the tone at the top* ». Ainsi, développer l'éthique comme compétence, c'est donner les moyens aux salariés de l'entreprise de limiter les dilemmes et de prendre des décisions plus efficaces et plus sereines ; d'une certaine manière, cela contribue à leur bien-être, mais aussi à des relations de confiance renforcées. Pour cela, la démarche éthique portée au niveau d'une organisation se doit d'être soutenue et cohérente dans la durée. L'affirmation de principes et valeurs forts et la qualité de sa politique permettront également aux salariés de se reconnaître dans l'entreprise. Une telle approche peut également être menée au niveau d'une profession ; elle débute par la mise en place d'un code. ■

**UNE COMPÉTENCE
NÉCESSITANT
FORMATION ET
PRATIQUE**