



L'éthique dans l'organisation: quelques réflexions sur la banalité du mal

Prof. Dr. Guido Palazzo
HEC Lausanne



- Le contexte organisationnel devient plus complexe
- Les décisions impliquent plus de risques
- L'autorité des règles traditionnelles est en train de s'éroder
- Les règles du jeu sont moins claires

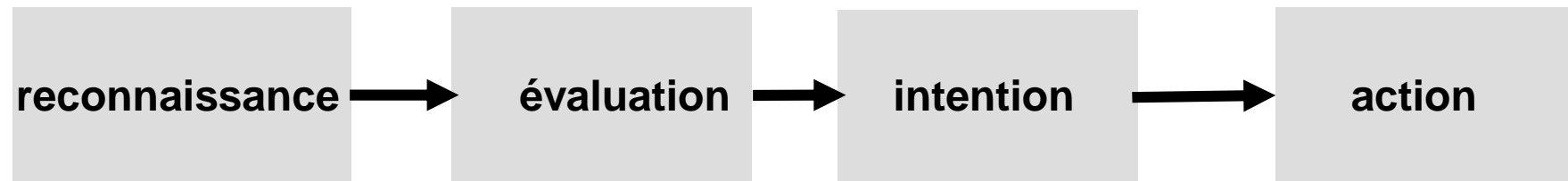
Résultat:

Augmentation des mauvais comportements individuels

Augmentation des mauvais comportements organisationnels

Les conséquences potentielles:

- pertes financières
- problèmes de réputation
- effritement de la confiance des clients
- inculpations légales



Comportement immoral: le mythe de la pomme pourrie



dy Fastow

Cr

du risque

«La culture des affaires» - Gordon Gecko, le prototype de nos stéréotypes



Ken Lay



Jeff Skilling



La prise de décision non-éthique est une **activité rationnelle** (par ex: le calcul)

Les **traits personnels stables** (intégrité) jouent un rôle principal dans la prise de décision éthique

N'importe quel problème éthique a une **intensité spécifique** qui peut être perçue plus ou moins objectivement (par ex: le massacre est plus intense que le vol)

La prise de décision éthique est une **activité rationnelle** (par ex: la généralisation)



**Universaliser = quitter
son contexte, prendre
une position objective
(le point de vue
moral), et décider**





- Au début des années 70, Ford met la Pinto sur le marché
- La construction de la voiture est instable, dans un carambolage, il y a une grande probabilité que la voiture explose
- La situation de la prise de décision: ou on fait une opération de retour en usine (\$ 137 Millions/\$11 par voiture) ou on verse les dommages et intérêts aux familles des victimes (\$49 Million = 180 victimes, 180 cas de brûlure sérieuse, 2100 voitures à remplacer)



Les ingénieurs prennent la décision de ne pas faire l'opération de retour.



“
é
**Que faire si la nette différence entre le bien et le mal
semble différent de l'intérieur d'un contexte?**

“
a
à
”
(
**Que faire si un décideur ne peut pas faire abstraction
de son contexte pour prendre un point de vue moral?**

“Seulement bien plus tard, je réalisais pour la première fois que ce n'était pas juste”(Browning, 2001: 72) [tueur de génocide, la Seconde Guerre mondiale]

“ A tout instant, les top-managers d'une société victime d'un scandale pourraient sans problème réussir un test de détecteur de mensonge. La plupart d'entre eux ont intériorisé le fait qu'ils ne faisaient que suivre les règles et qu'il n'y a rien de mal à ça ”[Sherron Watkins, Dénonciateur chez Enron]



Le comportement peut être basé sur la délibération et la raison

ou

Il peut être une réponse automatique aux stimulus externes

ou

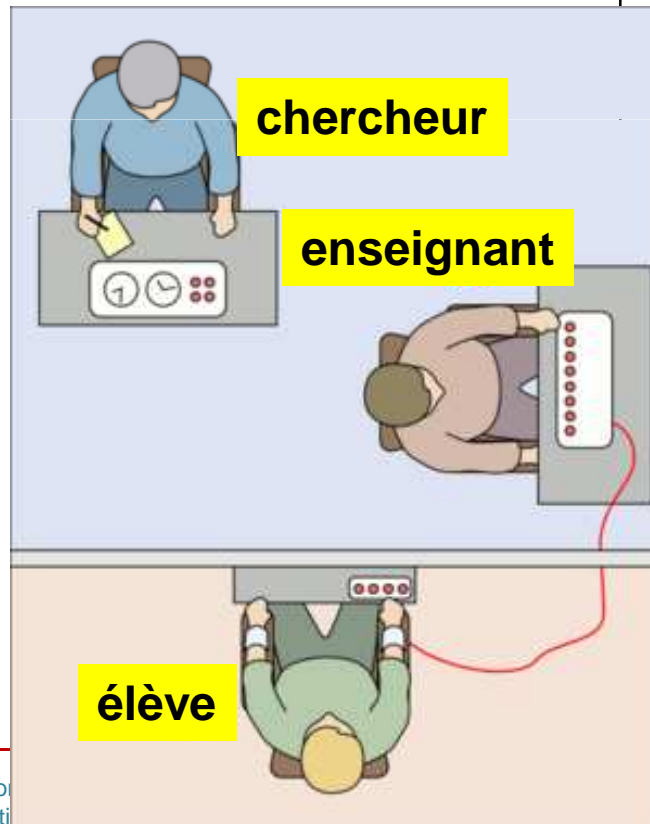
La force de la situation

Il peut être une réponse automatique du comportement/pratique routine

Aveuglement du sensemaking



La base du mal 1: Le pouvoir de la situation



- L'appareil avec lequel l'enseignant doit punir l'élève porte l'inscription:
- « SHOCK GENERATOR, TYPE ZLB, DYSON INSTRUMENT COMPANY, WALTHAM, MASS., OUTPUT 15 VOLTS-450 VOLTS »
- il a une échelle de mesure avec des boutons à presser et des inscriptions au-dessus des boutons, indiquant l'intensité électrique (de 15 à 450 Volts) ainsi qu'un texte explicite, comme « choc léger », « choc modéré », « choc moyen », « choc fort », « choc grave », « choc très grave », « choc dangereux », l'inscription des deux derniers boutons est « XXX »



La question de recherche de Milgram: Jusqu'à quel point les participants de l'expérience vont-ils persévérer dans la punition?

Le résultat: 65% des participants vont jusqu'au dernier choc électrique de l'échelle (« XXX »)



Les variations de l'expérience

1. L'enseignant voit l'élève

obéissance: 40% (jusqu'à XXX)

2. L'enseignant doit presser la main de l'élève sur une plaque conductrice

obéissance: 30%

3. L'enseignant peut observer un autre «participant» qui refuse de continuer

obéissance: < 50%

4. Deux directeurs avec des types de comportement inconsistants

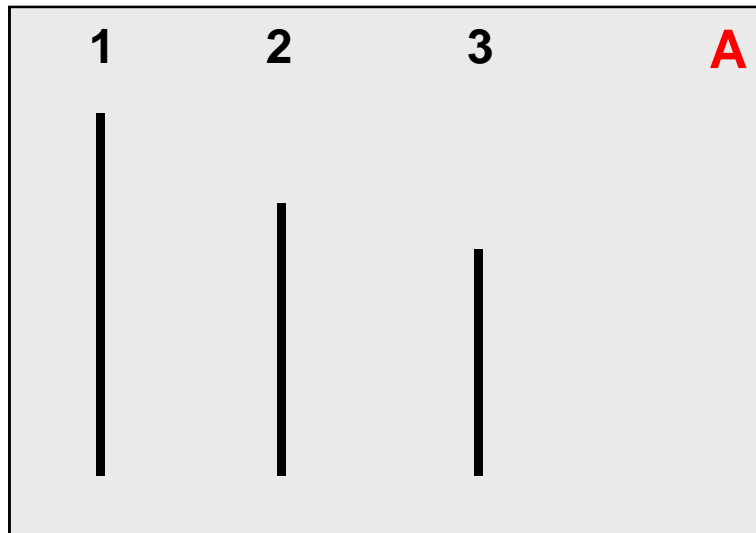
obéissance: 0%

5. L'enseignant est libre de décider lui-même de la punition

obéissance: 7%

6. Les deux rôles de l'enseignant (poser les questions et punir) sont répartis entre deux sujets expérimentaux distincts

obéissance > 65%



Laquelle des lignes sur la fiche A est identique avec la ligne de la fiche B?



"Un homme descendait de Jérusalem à Jéricho, et il tomba au milieu de brigands qui, après l'avoir dépouillé et roué de coups, s'en allèrent, le laissant à demi mort. Un prêtre vint à descendre par ce chemin-là ; il le vit et passa outre. Pareillement un lévite, survenant en ce lieu, le vit et passa outre. Mais un Samaritain, qui était en voyage, arriva près de lui, le vit et fut pris de pitié. Il s'approcha, banda ses plaies, y versant de l'huile et du vin, puis le chargea sur sa propre monture, le mena à l'hôtellerie et prit soin de lui. Le lendemain, il tira deux deniers et les donna à l'hôtelier, en disant : "Prends soin de lui, et ce que tu auras dépensé en plus, je te le rembourserai, moi, à mon retour." Lequel de ces trois, à ton avis, s'est montré le prochain de l'homme tombé aux mains des brigands ?" Il dit : "Celui-là qui a exercé la miséricorde envers lui." Et Jésus lui dit : "Va, et toi aussi, fais de même". Luc 10:29-37



- ✓ **Instaurée par Jeff Skilling**
- ✓ **Le plus dur système de classement des employés aux États-Unis**
- ✓ **Basée sur l' Evaluation 360 Degrés**
- ✓ **Basée sur le succès des affaires**
- ✓ **Les employés sont classés sur une échelle de 1 à 5, avec 5 = être immédiatement licencié**
- ✓ **Plus le score est faible, plus l'employé est proche de Skilling**
- ✓ **Le taux de remplacement des employés: 15% / an**

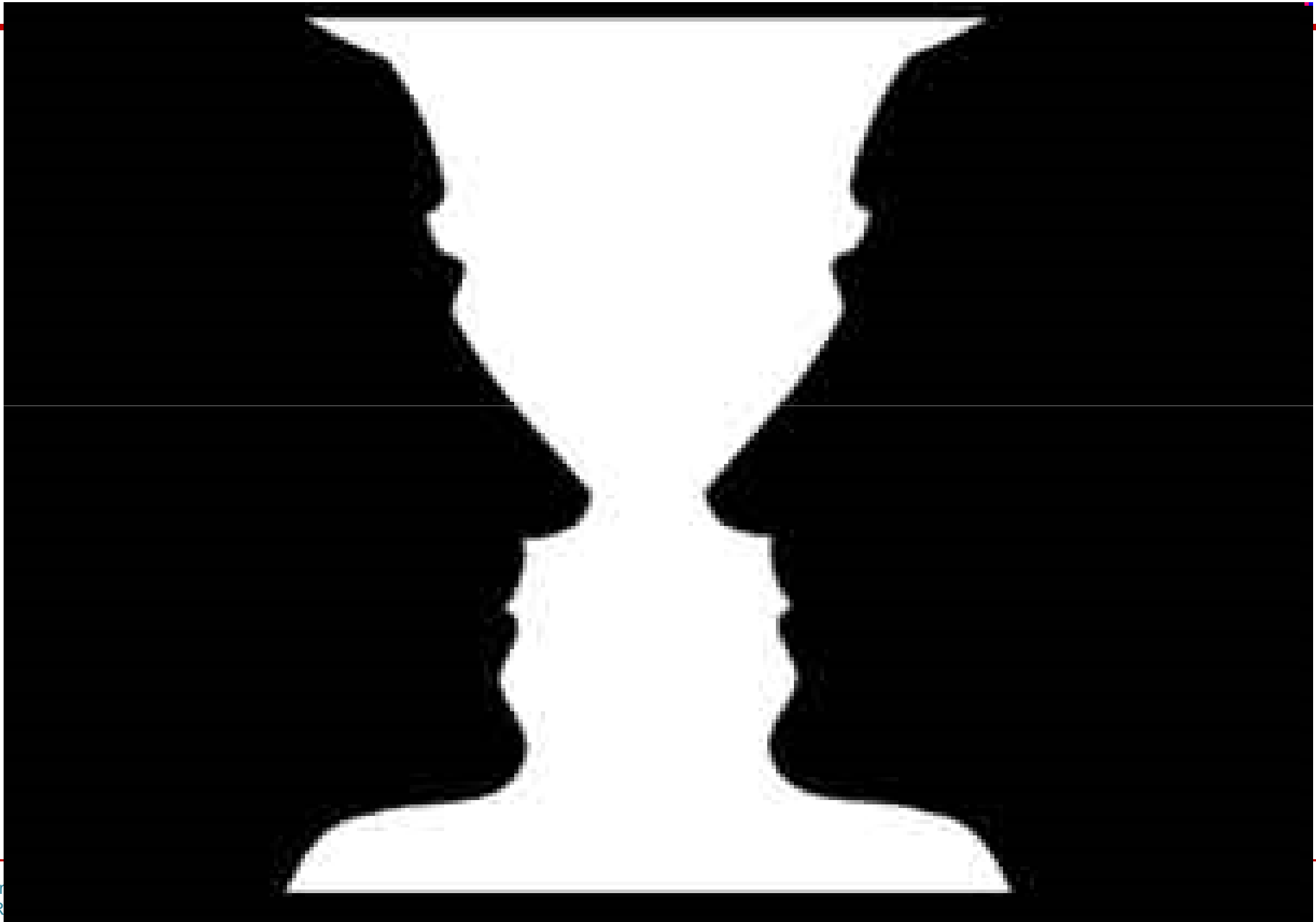


- Avoir peur de
- contredire l'autorité
- résister à la pression du groupe
- accepter la complexité d'une situation
- prendre le temps pour réfléchir
- intégrer et balancer son rôle de manager avec ses autres rôles, se trouver dans un réseau de relations



2. Aveuglement du sensemaking

Qu'est-ce que vous voyez?





« Dans un système de propriété privée et de libre entreprise, un cadre d'entreprise est un employé des propriétaires de l'entreprise. Il a une responsabilité directe envers ses employeurs. Cette responsabilité consiste à conduire son entreprise en accord avec leurs désirs, qui se résument généralement à faire autant d'argent que possible. » Milton Friedman, 1970

Les filtres de la perception du monde: «Comment devrais-je savoir ce que je pense avant d'entendre ce que je dis? » (Karl Weick)



« I believe in God and I believe in the market ».

Kenneth Lay, CFO Enron

Markets are « the ultimate judge of right and wrong ».

Jeff Skilling, COO Enron

I « truly believe in the virtues of deregulation ». Lay

We are doing « God's work ». Skilling

« We're up here – and everybody else is down there ».

Skilling

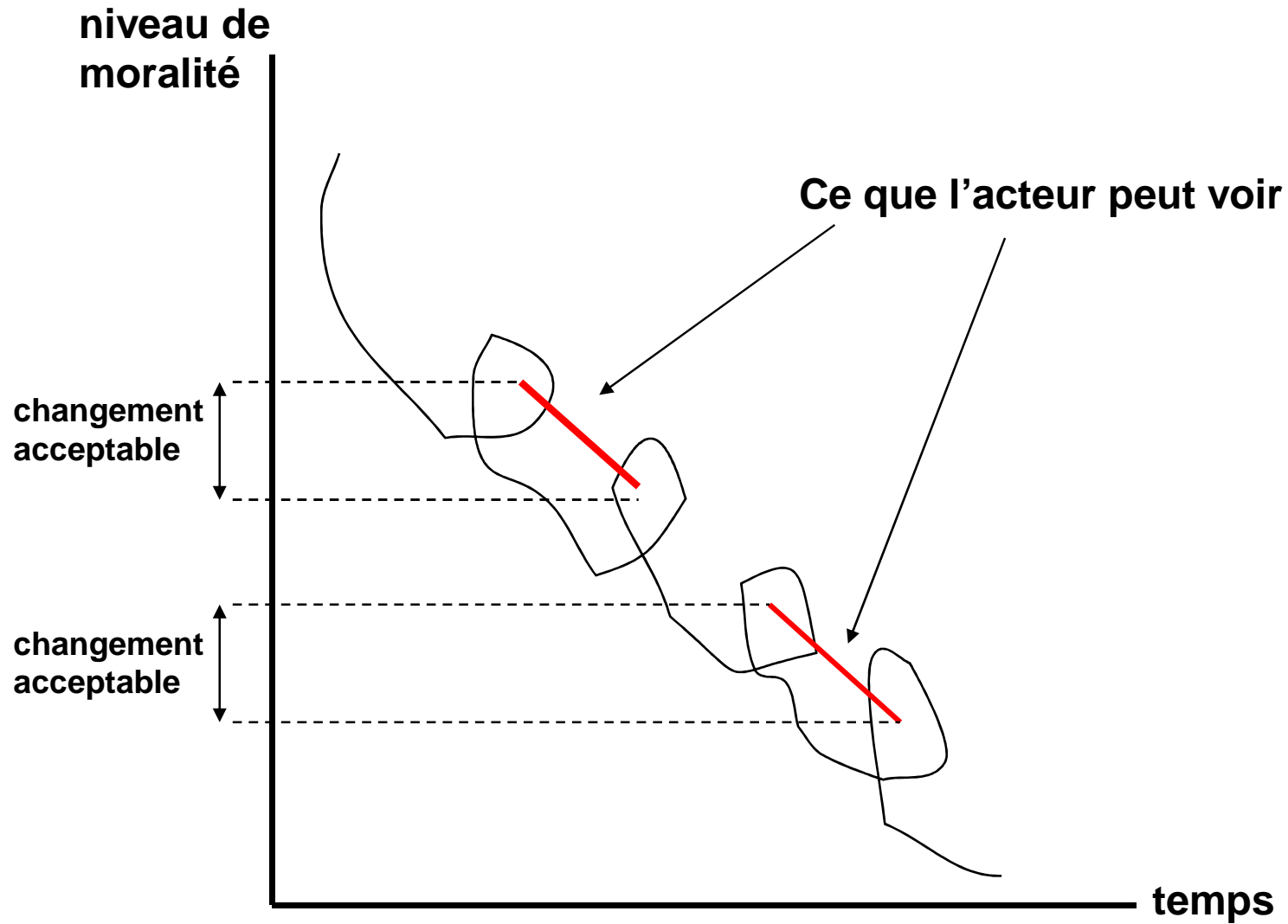


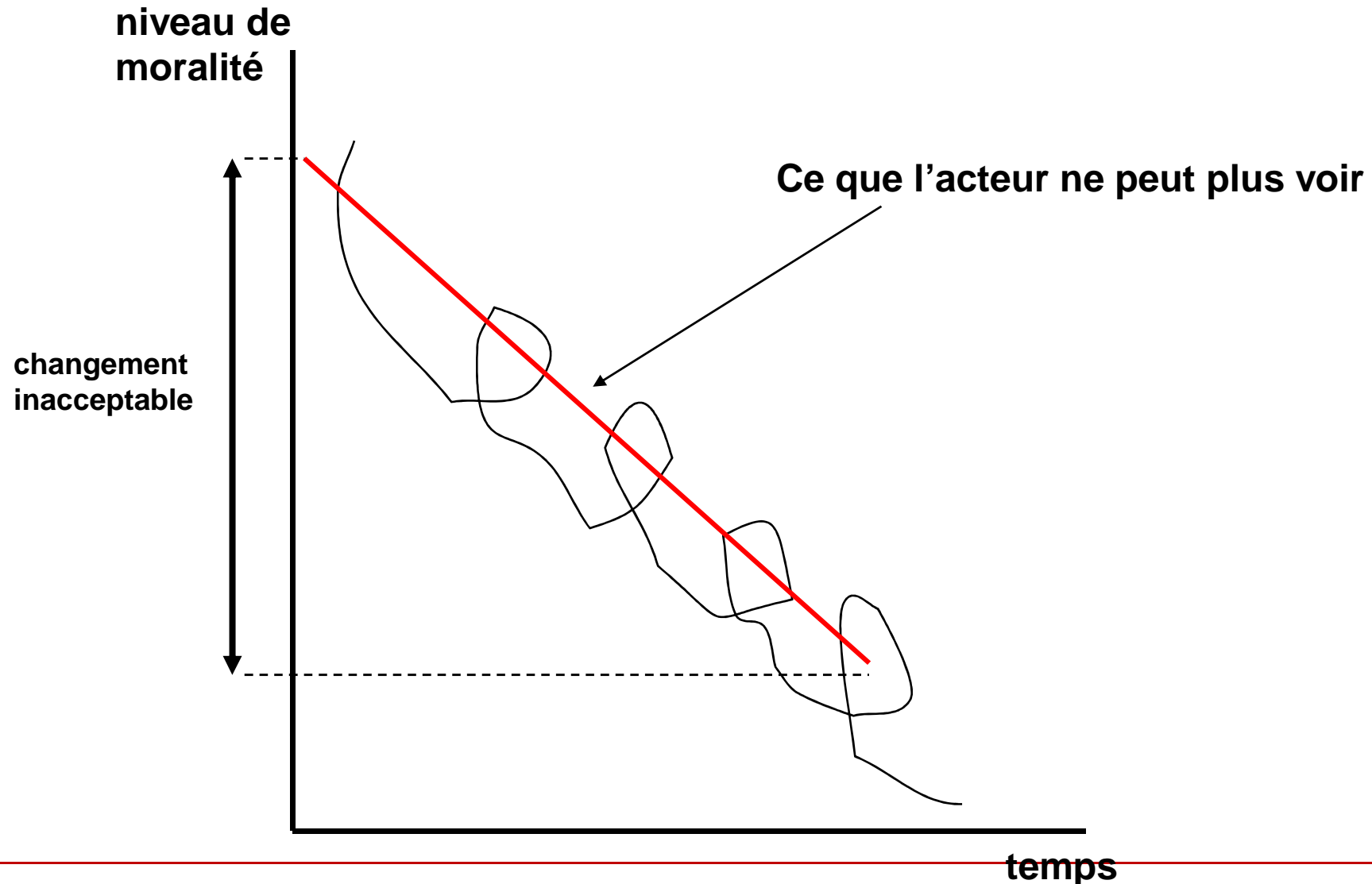
Le courage éthique

- Contredire l'autorité
- Résister à la pression du groupe
- Accepter la complexité d'une situation/l'incertitude
- Prendre le temps de réfléchir
- Intégrer et balancer ses rôles

La pression du contexte

- Obéissance
- Conformité
- Réductionnisme
- Être vite
- Amoralisme







En tant que manager:

- Être préparé *avant* que la situation arrive
- Repérer les signaux d'alerte autour de soi
- Comprendre les limitations de son « sensemaking » et élargir vos cadres (« frames ») mentaux
- Ne pas croire que cela n'arrive qu'aux autres

En tant qu'entreprise:

- Comprendre les risques de la pression, de la fixation d'objectifs, de la motivation et de l'incitation au résultat, du contrôle et de l'autorité
- Eviter de créer des situations fortes
- Autoriser le dissensus et l'auto-critique
- Communiquer avec les « stakeholders » externes (critiques)
- Créer des moyens permettant de tirer la sonnette d'alarme (« whistleblowing »)
- Ne pas pousser l'idée de la valeur des actionnaires à l'extrême
- Entraîner le comportement de destruction de cadres mentaux**