

Au lever du rideau, manière de dire, notre Président Thierry Gonzàlez a, pour mémoire, rappelé le Congrès HR-Swiss, qui s'est tenu à Berne le 26 septembre 2004, et qui s'est révélé être un franc succès et de surcroît, un gage relationnel positif entre les différentes sociétés HR Swiss. Puis, après cette brève introduction, la parole est reprise par notre collègue et amie, Anne-Marie Van Rampaey, qui a eu l'insigne honneur de présenter l'orateur de la soirée, M Jean-Marc Bigler, Professeur HEIG à Lausanne et Directeur de l'Institut e<sup>2</sup>co. Après avoir fait de la recherche universitaire et de l'enseignement à Lausanne, Londres et Fribourg, M. Bigler a obtenu, en 1995, un doctorat en sciences politiques de l'Université de Lausanne. Spécialiste d'économie politique et d'histoire des relations internationales, il rejoint en 1998 la HEG-Vd. Une formation postgrade en éthique économique délivrée à l'Université de Genève lui permet, dès 2002, de diriger le nouvel Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel – institut e<sup>2</sup>co – de cette école.

## **1. Fondamentaux de l'éthique**

L'orateur juge judicieux en début de séance de préciser certains termes.

*Morale, éthique* : L'éthique vient du grec *êthos* qui au plan philosophique signifie science de la morale. Les deux termes signifient la même chose. Il s'agit de l'état des mœurs, c'est-à-dire que cela renvoie à toute la question des coutumes, des habitudes, dans une société à un moment donné, à une époque donnée. Ces deux termes sont parfaitement interchangeables, mais précise l'orateur à l'institut l'option est de faire une différence entre eux.

*Valeurs morales* : Elles peuvent être comprises comme des fins en soi, dont nous connaissons chacun, chacune, l'importance. Ces valeurs on peut les trouver dans de différents domaines : valeurs intellectuelles, artistiques, sportives, morales, économiques, etc. Toutefois, il convient de distinguer entre les valeurs morales et puis tout le reste. Mais, en particulier, pour ce qui nous concerne, dans les valeurs de l'entreprise. Et M. Bigler de préciser : « quand je parlerai de valeurs, en principe, il faudra penser que je suis en train de parler de valeurs morales ». Il faut faire une distinction entre les valeurs fondamentales et les valeurs morales dérivées sans aller, bien sûr, à la dérive ! De quoi s'agit-il, lorsque l'on parle de valeurs morales fondamentales, il s'agit de quatre valeureuses valeurs qui apparaissent dans les textes religieux et aussi dans les Droits de l'homme et qui appartiennent à la démocratie (parfois encrassée) et qui sont incontournables : Liberté, justice, égalité, vie. M. Bigler s'arrête juste sur la dernière valeur : la vie, pour mettre en évidence qu'il s'agit ici aussi bien de la vie humaine que de la vie physique et puis que, par rapport à la vie humaine, il est non seulement question d'intégrité physique, psychologique, mais, aussi de notion du niveau de vie et, par conséquent, du minimum vital. De ces quatre valeurs fondamentales, on peut dériver toute une série de valeurs.

*Valeurs morales dérivées* : Elles sont plus précises que les 4 valeurs fondamentales *supra* à savoir : *loyauté, confiance, responsabilité, vérité, réciprocité, discrétion, équité, respect, déontologie*.

On arrive, poursuit M. Bigler, immédiatement à placer un contenu, à imaginer des exemples, qui sont liés à ces valeurs dérivées. L'Institut e<sup>2</sup>co essaie généralement dans les entreprises dans lesquelles il intervient, de travailler sur ces valeurs dérivées. Maintenant ce qu'il faut aussi bien comprendre, que ce soit par rapport aux valeurs fondamentales ou par rapport aux valeurs dérivées, c'est qu'on peut très bien trouver des exemples qui mettent en évidence des contradictions entre ces différentes valeurs. C'est là le hic ! à résoudre *hic et nunc* ! Donc il y a des conflits entre valeurs fondamentales ou dérivées. Alors, à partir de ce moment-là, il s'agit de se demander comment est-ce qu'on peut hiérarchiser ces valeurs et quels en sont

les critères. Or, a priori, on ne peut pas hiérarchiser des valeurs. Cela signifie que c'est une question qu'il faudra se poser à chaque fois qu'on est en présence d'une situation qui se rapporte à l'éthique qui met en cause des valeurs conflictuelles et, à chaque fois, pour chaque cas, il faudra au fond hiérarchiser ces valeurs et décider à un moment donné que l'une des valeurs l'emporte sur l'autre. Mais tout cela est relatif et encore une fois, affirme l'orateur, toutes les valeurs sont également importantes.

## **2. Qu'en est-il de la déontologie**

Ce qui est intéressant de souligner par rapport à ce terme, dit le conférencier, c'est qu'il s'agit d'un terme qui se rapporte à un métier, à une profession, et il implique généralement à la fois des valeurs morales et des valeurs professionnelles. À titre d'exemple, de citer le code de déontologie du médecin. Maintenant qu'entend-on par normes ? Les normes, c'est l'ensemble des lois, l'ensemble des règles, les CCT, les codes de conduite, Charte, tout cela est un ensemble de normes. L'orateur de rappeler qu'il avait annoncé au départ que malgré le fait étymologique qu'il n'y avait pas de distinction à faire entre morale et éthique. Au fond à partir du moment où on doit réfléchir sur la question de la morale ; il faut qu'on puisse avoir à disposition un terme ou un concept qui nous permettent au fond de prendre de la hauteur, de prendre du recul, de prendre de la distance, par rapport à l'objet que nous sommes en train d'examiner. C'est donc toute une attitude au fond d'esprit, une ouverture d'esprit à avoir en permanence qui doivent permettre de s'interroger sur le fondement de la morale, sur les différentes valeurs morales qui sont en jeu ou pas. Donc, il est utile de ce point de vue d'utiliser le mot éthique comme un terme qui permet de mettre en avant l'importance de la réflexion, réflexion sur les valeurs morales, réflexion sur les conflits de valeurs, réflexion sur les standard comportementaux. Et au fond, quand on s'occupe d'éthique, comme c'est le cas dans notre institut eh bien ! on est constamment en train de réfléchir, de remettre en question un certain nombre de choses. Surtout que les valeurs morales sont à appréhender de manière différente selon les situations. Donc, encore une fois, le conférencier dit croire qu'il est important de garder à l'esprit que l'éthique, c'est avant tout une réflexion qui nous permet de prendre de la hauteur, de la distance, et donc de devenir critique par rapport à une situation qui implique des valeurs morales.

## **3. L'éthique au service de l'entreprise**

*Ambiguïté de l'éthique en entreprise* : L'orateur met tout d'abord en évidence l'ambiguïté qui existe entre, d'une part, l'éthique et, d'autre part, l'économie et, en particulier, l'entreprise. Si vous aviez la chance d'avoir à ma place ici un philosophe, un éthicien, il dirait que pour l'éthique l'important c'est de considérer qu'il s'agit d'une fin en elle-même. C'est-à-dire que lorsqu'on résonne en termes d'éthique, on le fait aux fins de l'éthique elle-même. Cela, c'est le point de vue du philosophe-éthicien. Si l'on a affaire à des chefs d'entreprise, à des cadres, pour eux, pour vous, pour moi aussi, l'important, c'est de se dire, mais l'entreprise est une fin en elle-même aussi. Ce qui est en jeu, c'est la vie, la survie de l'entreprise, le développement de l'entreprise, ce qui est en jeu, c'est de réaliser du profit pour aller plus loin. Vous avez, ici, constate le conférencier, deux fins qui a priori ne peuvent pas se rencontrer.

*L'éthicien, l'éthique et l'entreprise* : L'éthicien, qui entre dans une entreprise pour essayer de faire avancer ses convictions, va forcément avoir à l'esprit que dans cette entreprise tout doit être soumis à la fin de l'éthique puisque c'est son objet de préoccupation à lui, ce qui signifie qu'il devrait y avoir un assujettissement des préoccupations de l'entreprise à l'éthique. Évidemment, cet état de choses n'est pas tolérable pour un chef d'entreprise, ce qui paraît tout à fait normal, parce que l'entreprise ce n'est pas faire de l'éthique, mais du profit, de produire des biens, des services. Le but étant d'éviter l'instrumentalisation de l'éthique. Si l'on veut faire progresser la cause de l'éthique au sein de l'entreprise, il faut par définition l'intégrer, d'une manière ou d'une autre, dans un système de management. Donc par définition, l'entreprise

en fait un instrument au service d'une cause. C'est parfaitement naturel. Et puis, deuxième élément, il n'y a aucune raison de ne pas penser qu'une entreprise au fond, qui fait mieux que les autres au point de vue éthique, n'en tire pas des avantages, voire du profit. Si l'entreprise fait en sorte que son personnel puisse travailler dans des conditions satisfaisantes, ce sera forcément une entreprise dans laquelle le personnel aura envie de produire, de travailler correctement et donc cela signifie qu'il y aura des retombées positives sur l'entreprise, sur le chiffre d'affaires, sur le prestige, l'image de l'entreprise. L'éthique doit donc être considérée comme une valeur ajoutée possible, voire nécessaire dans une entreprise. Maintenant est-ce qu'on peut tout accepter puisque qu'on parle du postulat selon lequel l'éthique est subordonnée aux fins de l'entreprise cela ne signifie-t-il pas qu'il y aurait des choses que l'on pourrait devoir accepter, mais qui au fond ne correspondraient pas tout à fait à notre manière de voir les choses. C'est, il est vrai, un problème extrêmement important et, c'est la raison pour laquelle, l'Institut e<sup>2</sup>co a décidé qu'il y avait un minimum incompressible à partir duquel on ne pouvait pas aller dans le sens de l'entreprise, un minimum incompressible à partir duquel on ne pouvait pas imaginer une subordination de l'éthique aux fins de l'entreprise. Et donc cela signifie par conséquent qu'il nous a fallu penser à ce socle minimum et conséquemment en permanence à la question de l'éthique de l'instrumentalisation, ou autrement dit : jusqu'où est-ce qu'il est possible à l'Institut e<sup>2</sup>co d'aller dans les contraintes qu'impose une entreprise. Il y a un seuil au-delà duquel l'Institut e<sup>2</sup>co refuse de s'aventurer, cela signifie que, dans certains cas, l'Institut e<sup>2</sup>co refuse de travailler pour une entreprise qui ne lui laisserait pas suffisamment d'autonomie d'agir. Puis il arrive aussi, ce n'est pas fréquent heureusement, qu'en cours de route l'Institut e<sup>2</sup>co est obligé de dire à la direction de l'entreprise : « stop ! si vous ne voulez pas continuer dans le sens que nous indiquons, nous ne pouvons plus poursuivre à collaborer avec vous parce que vos exigences ne sont plus conformes à notre éthique professionnelle ». L'orateur insiste en précisant la distinction qui existe entre, d'une part, l'instrumentalisation nécessaire de l'éthique et, d'autre part, la nécessité non moins absolue d'avoir une éthique de l'instrumentalisation.

*Visée éthique du point de vue de l'entreprise* : Tout d'abord, contribuer à la prospérité générale par des produits utiles et des services de qualité. L'entreprise a aussi pour mission de participer au développement de la région et à la défense des intérêts généraux de cette société.

*Visée éthique du point de vue des collaboratrices et des collaborateurs* : L'entreprise devrait déployer, perfectionner les aspects économiques et sociaux. Elle devrait aussi prendre garde aux impacts négatifs qu'elle pourrait avoir sur la société civile au sens large. Enfin, l'entreprise devrait veiller aux partenaires qui de près ou de loin sont impliqués dans l'activité de celle-ci.

*Champ d'application de l'éthique* : Si vous êtes un féru comme le philosophe, vous êtes convaincu que les questions éthiques dans l'entreprise ce n'est pas du tout l'affaire de l'entreprise, c'est essentiellement l'affaire de l'individu. L'individu a sa morale, ses valeurs et c'est à l'individu de faire en sorte que les actions, les décisions qu'il prend, soient conformes à ses propres valeurs. Mais, c'est une manière extrêmement réductrice de voir les choses. Or, dans une entreprise, on ne peut pas seulement demander à un travailleur de ne se référer qu'à ses propres valeurs. Et c'est facile, surtout aujourd'hui, où il est question de flexibilité, d'autonomie, de responsabilisation du collaborateur, mais l'entreprise est, elle aussi, responsable. Il s'agit là parfois d'un jeu subtil entre les valeurs morales de l'individu et celles de l'entreprise. Or, contrairement à ce que certains philosophes prétendent, l'entreprise doit aussi décider d'un certain nombre de valeurs morales qu'elle entend respecter. En d'autres termes, il faut que les actions de l'entreprise soient conformes aux lois en vigueur qui doivent, par ailleurs, faire des liens avec la valeur morale. Les choses ici deviennent rapidement plus compliquées dans le sens où on peut demander, mais, au fond, est-ce qu'il ne devrait

pas y avoir différents systèmes normatifs en vigueur qui finalement appellent à des valeurs morales différentes. Généralement, une entreprise, qui soustraite dans un pays en voie de développement, est confrontée à ce problème. Or, il arrive souvent que le système normatif en vigueur dans le pays en développement est beaucoup moins développé. Faut-il alors respecter le système normatif dans ce pays en développement ou pas ? Il s'agit dans cette situation d'opérer avec finesse. À ce propos, il faut être très souple lorsqu'on pense en termes d'éthique et être capable de sortir du système normatif en question sitôt que l'on a l'impression que ce système ne permet pas décentement de répondre à une question de type éthique ou moral.

#### **4. La Charte d'entreprise**

D'abord, la Charte éthique doit formaliser l'engagement de l'entreprise à respecter un certain nombre de valeurs morales dans les relations qu'elle entretient *non solum* avec les collaborateurs, *sed tantum* avec l'ensemble des partenaires à l'extérieur. Donc de formaliser des standard comportementaux. Ce qui est important, c'est de considérer que les collaborateurs de l'entreprise, qui forment l'entité de l'entreprise, qui elle va pouvoir mettre en place formaliser des standard qui valent pour l'ensemble des acteurs, mais ce qui est intéressant dans une Charte d'entreprise, c'est que chacun des types de collaborateurs s'engage aussi sur un certain nombre de standard, ce qui signifie finalement que dans une Charte d'entreprise, il devrait y avoir plusieurs types d'engagement, à savoir : *a*) la direction qui s'engage à respecter, promouvoir, un certain nombre de choses, *b*) le niveau des cadres supérieurs, moyens, qui eux aussi vont s'engager sur un certain nombre de choses, *c*) les collaborateurs eux-mêmes, d'où différents niveaux de responsabilité, différents types d'engagement et en plus un engagement qui vaut pour l'ensemble de l'entreprise. Ça ressemble à une cathédrale ! C'est donc important que chacun dans l'entreprise prenne ses responsabilités et considère qu'il a à jouer un rôle particulier dans le respect et la promotion des valeurs, des standard, des comportements. Beau programme, s'il en est.

*La culture de l'entreprise* : c'est une cause, dit l'orateur, qui paraît importante. Il y a des entreprises qui n'ont pas attendu une Charte d'entreprise pour formaliser la vision et la mission de l'entreprise. Évidemment une Charte d'entreprise devrait être en phase justement avec sa vision et sa mission. Mais, il y a des entreprises qui, pour différentes raisons, souvent parce qu'elles sont trop petites, n'ont pas formalisé véritablement une vision, une mission. Alors ça peut être l'occasion, lorsque l'entreprise décide d'élaborer la Charte, de justement rappeler dans la Charte qu'elle est la vision et la mission de l'entreprise. Puis de ces deux éléments, découleront ensuite les différents types d'engagement. La Charte ce n'est pas seulement la formalisation d'un certain nombre de valeurs morales, mais c'est également tout simplement l'énoncé d'un certain nombre d'instruments qui permettront à l'entreprise de promouvoir l'éthique. À partir du moment où dans une entreprise, les collaborateurs peuvent se référer à un document qu'on appelle Charte d'entreprise, cela signifie qu'ils peuvent au fond, en permanence, lorsqu'ils pensent que cela est nécessaire, brandir ce document et dire : « Vous voyez-là, on s'était pourtant engagé à aller dans ce sens, or, ce n'est pas ce qui est en train de se passer. » D'où l'utilité de ce document pour revendiquer un mieux-être. Ainsi toutes réflexions faites, la première condition c'est, à un moment ou à un autre, à la direction à donner son feu vert en vue de mettre en place une opération : Charte d'entreprise. Il ne faut pas qu'elle s'engage envers le consultant, mais bien, envers l'ensemble du personnel. Il arrive parfois que la direction a un certain stade de la démarche soit obligée de réaffirmer son engagement parce que parfois les choses peuvent devenir difficiles, voire conflictuelles. Il arrive aussi qu'à un certain stade, l'entreprise fasse appel à un groupe de travail interne. Dans ce cas le consultant travaille avec un groupe ad hoc et devrait être extrêmement clair et exiger que ce groupe de travail puisse avoir toute l'autonomie nécessaire, c'est-à-dire

qu'il est sensé ne pas devoir rendre des comptes à la direction. C'est un groupe autonome qui doit travailler en circuit fermé ; le consultant assurant, lui seul, la relation avec la direction.

*Mise en œuvre de la Charte, suivi opérationnel* : Lors de la mise en place d'une Charte d'entreprise : il faut absolument que : *a)* la direction de l'entreprise accepte le principe d'une démarche participative pour aboutir à la rédaction de la Charte d'entreprise, *b)* suit, inéluctablement, la mise en œuvre.

Selon la Charte de HR-Swiss, Neuchâtel, une salve d'applaudissements nourris à remercier l'orateur de sa brillante conférence et, comme à l'accoutumée, le verre de l'amitié a mis un point final à la conférence dans une ambiance fraternelle et très appréciée.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 27 septembre 2005