

L'ETHIQUE, VALEUR DE L'APRES-CRISE ?

Jean-Christophe Berlot et José-Luis Bustamante, Février 2010

La crise a encore exacerbé les tensions entre l'entreprise et la société civile. Les dérives constatées ces derniers mois, manipulations financières ou rémunérations des dirigeants, vagues de licenciements ou délocalisations abusives, ont accentué la méfiance de la société vis à vis des entreprises. Y compris celle de leurs propres salariés.

Les groupes de pression et autres « parties prenantes » se sont multipliés et renforcés : associations de consommateurs et agences de notation, ONG, médias participatifs et traditionnels s'amplifient mutuellement. La société de l'information mondialisée donne à chacun d'entre nous un pouvoir nouveau : l'accès direct et instantané au plus grand nombre.

N'importe quel salarié peut aujourd'hui mettre à la portée de tous, sur un site web, un document de travail interne. Chacun peut clamer son « bon droit » dès qu'il se sent menacé. Ainsi voit-on le client d'une banque, débouté à plusieurs reprises par la justice, menacer de se suicider s'il n'obtient pas « réparation » de ladite banque. Ou les salariés d'une entreprise déclarée en faillite par un tribunal administratif, séquestrer leurs dirigeants et menacer de faire sauter l'usine. Ou ce chanteur, mal dédommagé pour sa guitare cassée lors d'un transport aérien, poster une chanson contre la compagnie « qui casse les guitares » !

Ces affaires se multiplient et vulnérabilisent l'entreprise.

En même temps la loi ne faiblit pas, des cas avérés de détournement, de tromperie ou de négligence sont sanctionnés tous les jours. Mais elle est dépassée par les pratiques, comme si aux yeux du plus grand nombre le « bon droit » de chacun comptait désormais davantage que le « droit » commun.

Car il s'agit ici d'éthique, c'est à dire des codes et des conduites communément acceptés dans la société. Or ces codes évoluent de plus en plus vite. Une nouvelle forme d'action est en train de naître, avec des dommages potentiels considérables pour les entreprises (4 millions de connexions pour la guitare cassée ...).

Comment peuvent-elles adapter leurs pratiques et se protéger en même temps de ces « buzz » aux effets dévastateurs ? Les Chartes Éthique Corporate ou la politique RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise, qui intègre l'éthique) restent impuissantes.

De nouvelles démarches sont en train d'apparaître pour y faire face, centrées sur l'émergence d'une « éthique opérationnelle » qui complète les règles descendantes par un système de « codes pratiques » remontants de la base opérationnelle.

Comment faire ? Il s'agit de demander aux collaborateurs de questionner leurs pratiques professionnelles et la manière dont elles respectent la personne humaine. Et de documenter les progrès réalisés pour pouvoir en prouver la réalité. Quelle banque (mais la réflexion pourrait s'appliquer à n'importe quel secteur d'activité) peut dire aujourd'hui : « nous avons mis en place un dispositif éthique que tout collaborateur peut saisir, dès qu'il a un cas de conscience non résolu par son management » ?

Et peut ajouter : « Grâce aux cas qu'ils nous remontent, nous avons accru nos volumes de prêts aux ménages modestes et nous renégocions systématiquement avec nos clients quand nos commissions excèdent plusieurs semaines de leur salaire annuel »? Quel établissement peut montrer de manière documentée qu'il a formé l'ensemble de ses collaborateurs aux pratiques nouvelles et qu'il audite régulièrement ses différents sites ?

On voit immédiatement l'impact de telles démarches. Les décisions prises sont beaucoup plus ajustées aux codes les plus actuels de la société, puisque les collaborateurs les portent. Elles limitent le risque éthique de l'entreprise, donc l'exposition de son image. Elles permettent d'engager un cercle vertueux pour que les pratiques s'améliorent en interne et que les collaborateurs progressent dans leur comportement.

De tels dispositifs d'anticipation éthique sont opposables à la société civile. Ils permettent à l'entreprise de prouver sa bonne foi en montrant, de manière formelle et documentée, que le respect de la personne humaine mobilise ses ressources en permanence et de manière dynamique.

Ce n'est pas tout. Les entreprises qui s'y engagent savent qu'une démarche éthique permet aussi de réduire la défiance des collaborateurs envers leur entreprise, et qu'elle constitue un véritable levier de performance. Les collaborateurs se sentent reconnus dans leur diversité de valeurs et responsabilisés sur leurs pratiques. Ils trouvent un sens à leurs propres actions, une motivation et une fierté d'appartenance précieuses.

Les entreprises gagnantes sont celles qui écoutent leurs salariés et leurs préoccupations pour en faire des leviers de progrès. L'éthique n'est pas un gadget : c'est un levier d'action au service du progrès et de la première finalité que l'économie s'était donnée jadis : le bien être collectif.

En cela, la crise aura peut-être précipité un mouvement de fond : celui de la prééminence de la personne humaine sur le système. On ne s'en plaindra pas.

Jean-Christophe Berlot (Centrale Paris, Stanford) et José Bustamante (Arts et Métiers, Techniques Aérospatiales) dirigent le cabinet Executive Portance. Ils ont publié "Dirigeants, que faites-vous ? Pour une approche éthique du management" (Village Mondial), et "De la stratégie au terrain : pour une mise en oeuvre rapide et maîtrisée" (Eyrolles).