

Introduction à l'économie

Quels sont les liens entre l'esprit d'entreprise, le caractère personnel et la société civile ?

Unité 8E - Éthique des affaires

Leçon 5 - L'éthique des affaires

L'éthique des affaires est une norme morale qui régit la conduite professionnelle. En tant qu'entrepreneur ou employé, vous serez parfois confronté, au cours de votre carrière, à une décision difficile qui vous obligera à faire ce qu'il faut. Le maintien de pratiques commerciales éthiques favorise une bonne réputation et instaure la confiance. Il renforce également l'estime de soi et encourage une productivité efficace et efficiente.

Dans cette leçon, les élèves regarderont une vidéo sur l'éthique des affaires. Ils liront ensuite un article sur l'importance de l'éthique des affaires dans une économie libre et en discuteront. Les élèves liront des exercices de prise de décision dans le cadre de l'activité "Que feriez-vous ?". Ils liront des exercices de prise de décision dans le cadre de l'activité "Que feriez-vous ?". Enfin, les élèves liront un article d'auto-apprentissage intitulé "Leçons d'un entrepreneur" par David Laband.

Temps nécessaire : 45 min

Matériel requis : Connexion Internet, instrument d'écriture

Conditions préalables :

Leçon 7.3 - Marchés et moralité

Leçon 7.4 - Individualisme et société civile

7.5.A - Regardez et discutez de la vidéo [Business Ethics on the Job \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=Kd8e0u0u0u0) (en anglais uniquement) et utilisez la discussion ci-dessous pour guider votre discussion [10 min] :

En voici un résumé et quelques ressources vidéo sur l'éthique des affaires au travail : Cette vidéo de **Human Relations Media** définit ce qu'est l'éthique des affaires et explique pourquoi elle est nécessaire pour réussir en milieu de travail. [Elle présente également une série de vignettes en action réelle pour aider les spectateurs à reconnaître l'importance de concepts éthiques tels que l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité, la confidentialité et le respect des autres¹.](#)

Le mot "éthique" vient du mot grec "ethos" qui signifie "caractère". L'éthique et la morale sont souvent utilisées de manière interchangeable, mais l'éthique est un terme plus large qui décrit les droits et les torts externes (sociétaux), tandis que la morale est une valeur interne, personnelle. Nous sommes tous confrontés à des décisions difficiles au cours de notre carrière et il est important de prendre les bonnes car elles déterminent le type de personnes que nous deviendrons.
Questions de discussion: L'éthique des affaires au travail

1. Qu'est-ce qu'une boussole éthique ?

1. Une boussole éthique consiste à savoir ce qui est bien et ce qui est mal et à faire ce qu'il faut, tant dans sa vie personnelle que dans le monde des affaires.

2. Pourquoi l'éthique des affaires est-elle importante ?

1. Une bonne éthique des affaires contribue à renforcer l'estime de soi, à encourager une productivité efficace et efficiente et à asseoir la réputation d'un employé digne de confiance.

3. Quelles sont les conséquences d'une mauvaise éthique des affaires ?

1. Tout d'abord, prendre de mauvaises décisions est immoral et peut avoir une influence négative sur l'estime de soi et le bonheur général d'une personne.
2. Un employé peut être licencié pour avoir pris des décisions contraires à l'éthique. Cela peut donner une mauvaise image de l'employé et de l'entreprise. En outre, il peut y avoir des conséquences juridiques, notamment des amendes et des peines de prison.

7.5.B - Lisez et discutez l'article suivant en utilisant les questions ci-dessous pour guider votre discussion [25 min] :

Article : [L'importance de l'éthique \(Inc.com\)](#)

"Les entreprises dotées de programmes d'éthique solides ont constaté que ces efforts peuvent réduire les amendes potentiellement coûteuses, diminuer la vulnérabilité,

améliorer la réputation, fournir un accès au capital, influencer favorablement leur résultat net, affecter positivement l'engagement au travail de leurs employés et renforcer la fidélité des clients."

Les entreprises dotées de programmes d'éthique solides ont constaté que ces efforts peuvent réduire les amendes coûteuses potentielles, diminuer la vulnérabilité, améliorer la réputation, permettre l'accès au capital, influencer favorablement leur résultat net, influencer positivement l'engagement de leurs employés au travail et renforcer la fidélité de la clientèle. Ces avantages sont décrits ci-dessous :

Éviter les amendes :

Les entreprises et leurs employés sont tenus de respecter les lois nationales, internationales et locales qui régissent leurs activités. Le non-respect de ces normes peut être coûteux en termes de temps, de ressources, d'image de marque et de fidélisation des employés et des clients. En outre, le développement d'initiatives éthiques fortes peut réduire considérablement le risque d'amendes résultant d'activités fautives, frauduleuses, discriminatoires ou illégales. Avec la révision des lignes directrices américaines en matière de condamnation, les entreprises qui développent des actions de "bonne citoyenneté d'entreprise" peuvent réduire considérablement les pénalités potentielles en cas de mauvaise conduite.

Diminution de la vulnérabilité :

À mesure que les entreprises développent ou améliorent leurs opérations à l'étranger, décentralisent leurs fonctions commerciales et responsabilisent leur personnel, il est impératif qu'elles développent des pratiques éthiques qui fournissent la formation et les outils nécessaires pour s'assurer que leurs employés dans le monde entier peuvent prendre des décisions éthiques. Cela réduit la vulnérabilité de l'entreprise aux fautes professionnelles et les dommages qu'elles peuvent causer à la rentabilité, à l'image de marque et à l'attention portée à la gestion.

Amélioration de l'image de marque et de la réputation :

Plusieurs prix d'éthique et listes de médias sur la réputation des entreprises (par exemple, American Business Ethics Awards, Better Business Bureau Torch Award for Marketplace Ethics, et Business Ethics "100 Best Corporate Citizens") prennent en compte une série de critères éthiques pour déterminer le classement des entreprises. En outre, une étude réalisée en 1998 par Burson-Marsteller sur le lien entre les PDG et la réputation des entreprises indique que la réputation éthique d'un PDG renforce la capacité d'une entreprise à attirer des capitaux d'investissement, à recruter les meilleurs employés et à obtenir le bénéfice du doute en temps de crise.

Accès au capital :

Le Social Investment Forum rapporte qu'en 1997, plus de 1 000 milliards de dollars d'actifs sont gérés aux États-Unis dans des portefeuilles qui utilisent des écrans liés à l'éthique, à l'environnement et à la responsabilité sociale des entreprises. En 1995, ce chiffre était de 639 milliards de dollars. Le montant du portefeuille de 1997 représente près de 9 % des 13,7 billions de dollars d'actifs d'investissement gérés par des professionnels aux États-Unis. Compte tenu de ces chiffres, il est clair que les entreprises qui assument des responsabilités éthiques, sociales et environnementales ont de plus en plus accès à des capitaux qui n'étaient pas disponibles autrement.

Les performances financières :

Dès 1988, une étude de la Business Roundtable, intitulée "Corporate Ethics : A Prime Business Asset", indiquait qu'"une culture et une éthique d'entreprise fortes sont une clé stratégique vitale pour la survie et la rentabilité dans une ère hautement compétitive" et que "des valeurs, des objectifs et des pratiques sains sont la base d'une réalisation à long terme". Plus récemment, certaines études universitaires ont montré un lien positif entre l'existence de programmes d'éthique d'entreprise et les performances financières. Une étude réalisée en 1997 par l'université DePaul a montré que les entreprises qui se sont engagées à respecter des principes éthiques ont de meilleurs résultats financiers (sur la base de leurs ventes/recettes annuelles) que les entreprises qui ne le font pas. De même, une autre étude de l'université de Southwestern Louisiana, intitulée "The Effect of Published Reports of Unethical Conduct on Stock Prices", a montré que la publicité sur le comportement non éthique d'une entreprise fait baisser le cours des actions pendant au moins six mois.

Engagement des employés :

Une enquête menée en 1997 par Walker Information sur l'opinion des employés concernant l'éthique des affaires a révélé que 42% des personnes interrogées ont déclaré que l'intégrité éthique d'une entreprise influençait directement leur décision de travailler dans cette entreprise. En outre, une enquête réalisée en 1994 par la même organisation, intitulée "Corporate Character : Highlights of a National Survey Measuring the Impact of Corporate Social Responsibility" (Caractère de l'entreprise : points forts d'une enquête nationale mesurant l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise), a révélé que les facteurs les plus importants pour les employés lorsqu'ils décident où travailler sont le traitement des employés et les pratiques commerciales, avant la qualité, le service ou le prix.

Fidélisation de la clientèle :

Une enquête réalisée en 1996 par Bozell Worldwide, The Wall Street Journal International Edition et Nihon Keizai Shimbun, intitulée "Global Corporate Good Citizenship : Improving Perceptions in the '90s" (Amélioration des perceptions dans les années 90), indique que l'éthique des affaires est importante pour les consommateurs.

Par rapport à neuf catégories ou activités générales de citoyenneté d'entreprise "extrêmement importantes", "l'éthique et les valeurs" arrivent en tête aux États-Unis et en Europe et en troisième position au Japon.

Copyright ©1999 BSR Education Fund. Tous droits réservés.

*Nous acceptons maintenant les candidatures pour les prix Inc.'s Best Workplace.
Posez votre candidature avant le 16 février pour avoir une chance d'être présenté !*

Questions de discussion : L'importance de l'éthique

1. Quels sont les principaux avantages d'une entreprise éthique ?

1. Éviter les amendes potentielles - les entreprises qui prennent des initiatives éthiques fortes sont moins susceptibles de se voir infliger des amendes pour non-respect de la législation.
2. Diminution de la vulnérabilité - les entreprises dont l'éthique est clairement définie réduisent le risque d'affecter négativement l'image de marque, la gestion et la rentabilité lorsqu'elles développent leurs activités.
3. Amélioration de l'image de marque et de la réputation - l'éthique peut encourager une attention médiatique positive et une reconnaissance par le biais de prix décernés aux entreprises.
4. Accès au capital - des études montrent que les entreprises ayant une éthique forte ont un meilleur accès au capital.
5. Performances financières - les entreprises qui ont une éthique forte ont de meilleures performances financières
6. Engagement des employés - les employés qui croient aux valeurs éthiques de leur employeur travaillent de manière plus productive et sont plus attachés à leur employeur.
7. Fidélisation de la clientèle - des études montrent que l'éthique est l'une des catégories ou activités commerciales les plus influentes.

2. Recherchez des entreprises qui ont une éthique forte. Quelles sont les questions qu'elles soutiennent ? Quel est leur succès ?

1. Whole Foods - supermarché avec des magasins aux États-Unis, au Canada et en Europe. Ses valeurs fondamentales sont les suivantes : promouvoir la santé par l'éducation à une alimentation saine, créer des partenariats permanents avec les fournisseurs, pratiquer et faire progresser la gestion de l'environnement, servir et soutenir les communautés locales et mondiales, créer de la richesse grâce aux bénéfices et à la croissance, soutenir les membres de

l'équipe, satisfaire les clients et vendre des produits biologiques naturels et de haute qualité.

2. Body Shop - produits de beauté disponibles à l'achat en ligne et dans divers pays du monde. Ses valeurs sont la défense des droits de l'homme, la promotion de l'éducation dans les régions déchirées par la guerre, le bien-être des animaux, la promotion de l'estime de soi, la protection de la planète et la sensibilisation aux questions de santé.
3. Unilever - comprend plus de 400 marques de produits liés à la santé et au bien-être. Les valeurs fondamentales comprennent : un mode de vie durable, l'intégration de la durabilité, la gouvernance propre, la communication des progrès, l'engagement avec les parties prenantes, la politique publique et la défense des intérêts, et la réponse aux préoccupations des parties prenantes.

7.5.C - Les élèves décideront de la manière dont ils réagiraient aux situations de la vie réelle suivantes [10 min] :

Activité: Que feriez-vous ?

Lisez les trois scénarios suivants et réfléchissez à la meilleure action à entreprendre. Préparez-vous à faire part de vos décisions et de vos actions à la classe :

- Vous êtes au milieu d'un grand test d'histoire de fin d'année et vous remarquez que votre meilleur ami, assis à côté de vous, a des difficultés. Lorsque le professeur se retourne, votre ami pointe du doigt une question et demande si la réponse est vraie ou fausse. Il sait que vous êtes un as de l'histoire et que vous avez vraiment besoin d'une bonne note pour réussir le cours. Que feriez-vous ?
- Vous effectuez un stage d'été dans un laboratoire de recherche universitaire parrainé par l'une des grandes sociétés pharmaceutiques (appelons-la PharmX). Un après-midi, vous voyez une bonne amie voler une pièce d'équipement de laboratoire pour un projet personnel sur lequel elle travaille. D'une part, vous savez qu'il est mal de voler. D'autre part, vous savez que PharmX est une grande entreprise qui possède des milliards de dollars. Elle ne se rendrait probablement même pas compte de la disparition de l'équipement. Que feriez-vous ?
- Vous êtes un entrepreneur qui fabrique des glaces. Un jour, vous découvrez qu'il y a de la moisissure sur votre dernier stock de fraises. Vous perdriez environ 100 dollars si vous vous débarrassiez des fruits moisis. En revanche, si vous mixez les fraises pour en faire des glaces, il y a de fortes chances que personne ne remarque la moisissure. Peut-être que la congélation des glaces

tuera la moisissure. Peut-être que personne ne sera malade. Voulez-vous vraiment jeter 100 dollars ? Que feriez-vous ?

7.5.D Autoformation - Lisez l'article suivant et répondez aux questions ci-dessous. Préparez-vous à partager vos réponses avec la classe [20 min] :

Article : [Les leçons d'un entrepreneur \(fee.org\)](http://fee.org) par David Laband (FEE.org)

"Les entreprises qui perdent leur avantage concurrentiel au profit d'un rival plus efficace ont trois options. Elles peuvent : (1) modifier leur gamme de produits/services pour mieux refléter ce qu'elles font le mieux, (2) quitter le marché, ou (3) demander aux consommateurs et/ou à l'État de les protéger contre la "concurrence déloyale". Les deux premières réponses améliorent le bien-être des consommateurs. Dans la mesure où les consommateurs achètent volontairement des biens plus chers et de moindre qualité produits par des fabricants nationaux, aucun économiste qui se respecte ne contesterait leurs choix : de gustibus non est disputandum. Cependant, dès que l'État réglemente pour protéger les entreprises nationales de la "concurrence déloyale", il en résulte une augmentation des prix, une réduction du choix et une baisse de la qualité et du service pour les consommateurs américains".

Le professeur Laband enseigne au département d'économie et de finance de la Perdue School of Business de la Salisbury State University, à Salisbury, dans le Maryland.

Les louanges récemment adressées à feu Sam Walton suggèrent que le moment est venu de remettre en question la cohérence avec laquelle les Américains traitent les hommes d'affaires prospères et de réaffirmer l'applicabilité universelle de la main invisible du capitalisme en tant que "mécanisme" visant à promouvoir le bien-être des consommateurs.

Le 17 mars de cette année, Sam Walton a reçu la médaille présidentielle de la liberté, la plus haute distinction civile du pays, des mains du président Bush. Lors du décès de M. Walton, le président s'est souvenu de lui comme d'un "original américain qui incarnait l'esprit d'entreprise et le rêve américain". Le président Bush n'a pas rendu hommage à M. Walton uniquement en raison de son esprit d'entreprise ; des millions d'Américains ont l'esprit d'entreprise. Ce qui a rendu Sam Walton unique, c'est sa réussite spectaculaire en tant qu'entrepreneur capitaliste. M. Walton et ses quatre enfants se sont fabuleusement enrichis en créant plus de 1 735 magasins Wal-Mart et 212 entrepôts Sam's Wholesale Club dans toute l'Amérique. Ils figurent aux numéros 3 à 7 de la dernière liste des Américains les plus riches établie par Forbes.

Sam Walton était un capitaliste du marché libre qui a connu un énorme succès. Un éloge funèbre approprié à son égard comprendrait des remerciements pour un système économique qui récompense les individus qui répondent aux souhaits des consommateurs. Les millions d'Américains qui ont fréquenté ses magasins et contribué ainsi à son immense richesse feraient bien de réfléchir à la signification de la réussite de Sam Walton en termes de commerce international.

Notre admiration pour Sam Walton va bien au-delà de la simple admiration de sa fortune. En effet, sa grande richesse reflète quelque chose de bien plus important. En dépit des critiques des fanatiques de l'économie de marché, les consommateurs américains ont volontairement enrichi Sam Walton. Les mêmes personnes qui cherchent à augmenter les impôts sur les riches en raison de leur position enviable dans la répartition actuelle des revenus achètent probablement des marchandises à la fois chez Wal-Mart et chez Sam. Comme beaucoup d'autres consommateurs rationnels, ils affluent dans les magasins Wal-Mart en raison des prix bas, du service et de la qualité. En bref, Sam Walton a, au sens figuré, construit une meilleure souricière que ses concurrents et, par leurs milliards de dollars de votes, les consommateurs américains ont montré qu'ils préféraient son produit. Ceux qui ont continué à fréquenter les autres grands magasins et boutiques en ont également profité, car ces magasins ont été contraints de baisser leurs prix et d'améliorer leurs gammes de produits et de services pour rester compétitifs. La richesse personnelle amassée par la famille Walton n'est rien en comparaison des avantages cumulés que Sam Walton a générés pour la quasi-totalité des consommateurs américains.

Toutefois, en enrichissant Sam Walton, les consommateurs américains ont appauvri de nombreux concurrents de M. Walton. Chaque dollar dépensé chez Wal-Mart était un dollar et un quart, au sens figuré, qui n'était pas dépensé pour des marchandises similaires chez Sears, K-Mart, J. C. Penney ou toute autre grande chaîne de magasins. Plus important encore peut-être, c'est un dollar et cinquante cents qui n'ont pas été dépensés dans les petites entreprises locales. Certains propriétaires de petites entreprises, incapables de profiter des énormes économies d'échelle de Wal-Mart, ont cherché à empêcher la construction de Wal-Mart dans leurs communautés locales. Selon eux, la stratégie des prix bas pratiqués tous les jours par Wal-Mart les mettrait sur la paille. Ils avaient (et ont toujours) à moitié raison. Il est vrai que les concurrents de Wal-Mart ont perdu des clients. Toutefois, il convient d'établir une distinction entre la cause et l'effet : Wal-Mart n'a jamais mis personne sur la paille, ce sont les consommateurs américains qui l'ont fait.

Les entreprises qui perdent leur avantage concurrentiel au profit d'un rival plus efficace ont trois options. Elles peuvent : (1) modifier leur gamme de produits/services pour mieux refléter ce qu'elles font le mieux, (2) quitter le marché, ou (3) demander aux consommateurs et/ou à l'État de les protéger contre la "concurrence déloyale". Les deux premières réponses améliorent le bien-être des consommateurs. Dans la mesure

où les consommateurs achètent volontairement des biens plus chers et de moindre qualité produits par des fabricants nationaux, aucun économiste qui se respecte ne conteste leurs choix :< Toutefois, dès lors que l'État réglemente pour protéger les entreprises nationales de la "concurrence déloyale", il en résulte une augmentation des prix, une réduction du choix et une baisse de la qualité et du service pour les consommateurs américains.

Tirer sur le messenger

Tous les efforts déployés par les petits entrepreneurs pour empêcher la construction d'un Wal-Mart sont une tentative de tirer sur le messenger plutôt que de tenir compte du message. Les économies locales ne s'effondrent pas lorsque des Wal-Mart sont construits. Bien au contraire : Sam Walton a déclaré un jour : "Il y avait beaucoup plus d'affaires dans ces villes que les gens ne le pensaient".

Il ne fait aucun doute que chaque magasin Wal-Mart ou Sam's modifie la structure du chômage local. Les fils et les filles des hommes et des femmes d'affaires locaux ne suivent plus les traces de leurs parents. Désormais, ils vont travailler pour l'Oncle Sam (Walton), comme beaucoup d'autres travailleurs locaux. Ainsi, le taux global d'emploi local n'est généralement pas affecté négativement. Bien que nous puissions être désolés pour les pertes personnelles subies par les propriétaires de ces petites entreprises qui ne sont plus compétitives, les bénéfices globaux récoltés par les consommateurs (trop souvent oubliés), y compris ces mêmes petits entrepreneurs, l'emportent sur leurs pertes. Si ce n'était pas le cas, Sam Walton n'aurait jamais reçu la médaille présidentielle de la liberté.

Les demandes de protection contre la "concurrence déloyale" adressées aux commissions locales de zonage et d'urbanisme par les petites entreprises confrontées à la perspective de devoir rivaliser avec un nouveau magasin Wal-Mart sont identiques à la rhétorique employée par les porte-parole des trois grands de l'automobile, des industries du textile et de l'acier, des producteurs de sucre et de toute autre industrie nationale cherchant à restreindre les ventes étrangères de ces produits en Amérique. Expulser les producteurs japonais et les autres producteurs étrangers des marchés américains revient à nier les avantages d'une concurrence à la Sam Walton.

L'impact négatif d'une entreprise sur une autre dans le cadre de la concurrence ordinaire (prix, service, qualité, gamme de produits) est connu des économistes universitaires sous le nom d'"externalité technologique". Les externalités technologiques sont les doigts de la main invisible d'Adam Smith qui guident les producteurs pour qu'ils fournissent ce que les consommateurs veulent, quand ils le veulent, à des prix égaux au coût de production. Toute interférence avec ces externalités technologiques, en particulier l'interférence gouvernementale, met en péril le bien-être des consommateurs.

En invoquant la rhétorique de la "concurrence déloyale", les entreprises nationales cherchent délibérément à tromper les consommateurs en leur faisant croire que la protection des concurrents est la même chose que la protection de la concurrence. Rien n'est plus faux. La protection des entreprises existantes d'un secteur contre des concurrents plus efficaces, qu'ils soient américains ou étrangers, isole ces entreprises des forces de la concurrence. Les consommateurs américains en pâtissent : ils paient des prix plus élevés pour des produits de mauvaise qualité que ceux qui seraient disponibles dans un environnement plus concurrentiel.

Le dénigrement du Japon équivaut au dénigrement de Sam Walton. Les principes de la concurrence sont universels, que les concurrents soient nationaux ou étrangers. Le fait que les vendeurs soient étrangers ne diminue pas les gains potentiels pour les consommateurs américains de la concurrence entre les vendeurs. Si nous voulons rendre hommage à Sam Walton, la cohérence exige que nous rendions hommage à *chaque producteur prospère* dans l'économie mondiale.

Questions à débattre : Leçons d'un entrepreneur

1. Lorsque Walmart est arrivé sur le marché américain, qui était en fin de compte responsable des nombreuses petites entreprises qui ont fait faillite ?

1. L'auteur déclare : "Chaque dollar dépensé chez Walmart est un dollar et quart figuratif qui n'est pas dépensé pour des marchandises similaires chez Sears, K-Mart, J.C Penney ou toute autre grande chaîne de magasins. Plus important encore, c'est un dollar et cinquante cents qui ne sont pas dépensés dans les petites entreprises locales, affirment-ils. Certains propriétaires de petites entreprises, incapables de profiter des économies d'échelle de Walmart, ont cherché à empêcher la construction de Walmart dans leurs communautés locales. Selon eux, la stratégie des prix bas pratiqués tous les jours par Walmart les mettrait sur la paille. Ils avaient (et ont toujours) à moitié raison. Il est vrai que les concurrents de Walmart ont perdu des clients. Toutefois, il convient de faire la part des choses entre la cause et l'effet : Walmart n'a jamais mis personne en faillite, ce sont les consommateurs américains qui l'ont fait".
2. L'auteur montre que Walmart n'a pas mis en faillite les petites entreprises moins compétitives, mais les consommateurs américains qui ont cessé de faire leurs achats dans ces magasins pour se tourner vers Walmart.

2. Les entreprises devraient-elles être protégées contre des concurrents plus importants ou étrangers ?

1. Walmart a gagné plus de clients parce qu'il était mieux à même de répondre aux besoins des clients - il proposait des prix plus bas, un bon service et des marques de meilleure qualité par rapport à d'autres chaînes de magasins similaires.
2. L'auteur explique que la concurrence sur le marché oblige les entreprises à maintenir des prix bas et à trouver sans cesse de nouveaux moyens d'être plus productives et de mieux servir les consommateurs. Les consommateurs bénéficient toujours d'une concurrence accrue sur le marché, que les concurrents soient des entreprises nationales ou étrangères
3. L'imposition de politiques protectionnistes à l'encontre de concurrents plus importants ou étrangers signifierait que tout le monde est perdant - tous les consommateurs devraient payer sous la forme d'une augmentation des impôts pour financer les subventions aux entreprises nationales et ils devraient payer des prix plus élevés pour les biens et disposer d'une gamme plus restreinte de biens et de services.

Récapitulatif de la leçon

- Les entreprises dotées de programmes d'éthique solides ont constaté que ces efforts peuvent réduire les amendes coûteuses potentielles, diminuer la vulnérabilité, améliorer la réputation, permettre l'accès aux capitaux, influencer favorablement leur résultat net, affecter positivement l'engagement de leurs employés au travail et renforcer la loyauté des clients.
- Les pratiques commerciales éthiques garantissent une bonne réputation et des relations à long terme avec les clients. Elles renforcent également la confiance entre les associés et les fournisseurs.
- Une bonne éthique des affaires contribue à renforcer l'estime de soi, à encourager une productivité efficiente et efficace et à asseoir la réputation d'un employé digne de confiance.

Ressources complémentaires

Article et podcast: [Construire une entreprise éthique \(hbr.org\)](https://hbr.org)

Créer une organisation qui aide les employés à se comporter de manière plus honorable. Par Isaac H. Smith et Maryam Kouchaki.

On n'entre pas sur le marché du travail avec un caractère moral fixe. Tout comme les employés peuvent développer (ou négliger) leurs compétences et leurs capacités au fil du temps, ils peuvent apprendre à être plus ou moins éthiques. Pourtant, plutôt que d'adopter une vision à long terme du développement moral des employés, de nombreuses organisations traitent la formation à l'éthique comme un événement ponctuel, la limitant souvent au processus d'intégration. Si elles abordent l'éthique par la suite, ce n'est parfois qu'en adoptant des codes de conduite ou en mettant en place des lignes d'assistance téléphonique pour les dénonciateurs. Ces mesures peuvent freiner certaines actions contraires à l'éthique, mais elles n'aident pas nécessairement les employés à devenir des personnes morales.

L'apprentissage de l'éthique est un processus qui dure toute la vie et qui ne se fait pas par cœur (faire ceci, ne pas faire cela). La recherche neuroscientifique suggère que lorsque nous sommes confrontés à des dilemmes moraux, nous nous rabattons sur des prototypes, ou modèles mentaux. Notre évolution morale exige que nous complétions et mettions à jour ces prototypes au fur et à mesure que nous acquérons de l'expérience. Ainsi, en plus de préparer les gens à relever des défis moraux ponctuels, les employeurs devraient favoriser un environnement qui les encourage à devenir plus éthiques à long terme en pratiquant la réflexion morale.

Les avantages des organisations éthiques sont bien documentés : De telles organisations sont plus attrayantes que d'autres pour les employés, sont moins susceptibles d'être mêlées à des scandales et sont plus susceptibles d'être récompensées par les investisseurs, qui se concentrent de plus en plus sur la bonne gouvernance et les cultures fortes en tant que sources de création de valeur durable. Dans un article précédent, "[Building an Ethical Career](#)" (HBR, janvier-février 2020), nous avons parlé d'une approche ascendante de l'éthique, décrivant comment les individus pouvaient s'approprier leur développement moral au travail. Dans cet article, nous nous appuyons sur des preuves tirées de centaines de recherches dans le domaine des affaires, de la psychologie et de l'éthique pour présenter une approche descendante visant à aider les travailleurs à se forger un caractère moral. Ensemble, ces deux approches mettent en évidence le potentiel du lieu de travail en tant que laboratoire moral où les personnes peuvent trouver les opportunités et le soutien nécessaires pour apprendre et se développer.

Reconnaître le rôle du travail dans notre vie

Certains théologiens protestants soutiennent que le travail est intrinsèquement édifiant. Nous n'irions pas aussi loin, mais nous sommes d'accord avec l'idée que le travail est un lieu efficace pour l'apprentissage éthique, et ce pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, le travail joue un rôle important dans la vie de nombreuses personnes. Les lieux de culte, les cabinets de thérapeutes et les conversations avec les amis proches et la famille sont traditionnellement des lieux d'apprentissage moral. Nous ne suggérons pas que ces lieux ne sont plus pertinents ou importants. Mais un employé typique à temps plein passe beaucoup plus de temps au travail que dans une mosquée, une église ou le bureau d'un conseiller. En effet, beaucoup d'entre nous y passent la majorité de leurs heures d'éveil. Comment le travail pourrait-il ne pas influencer notre pensée et nos actions morales ?

Deuxièmement, le travail et la vie sont plus étroitement imbriqués que jamais (une tendance exacerbée par la pandémie). Les frontières entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle sont devenues floues. Cela s'explique non seulement par le fait que nous passons beaucoup de temps au travail, mais aussi par la pression exercée, en particulier par les Millennials et les jeunes travailleurs, en faveur d'une plus grande authenticité, d'un désir d'"apporter tout son être au travail". L'activisme sur le lieu de travail est en hausse, les employés se regroupant dans des entreprises telles que Facebook et Google pour encourager les dirigeants à aborder des questions telles que la diversité, l'immigration et le discours politique.

L'apprentissage de l'éthique ne se fait pas par cœur. Les employeurs doivent favoriser un environnement qui encourage les travailleurs à devenir plus éthiques en pratiquant la réflexion morale.

Troisièmement, nous sommes susceptibles d'être confrontés à des situations éthiques au travail que nous ne rencontrerions peut-être nulle part ailleurs. Allons-nous corrompre un fonctionnaire pour obtenir un contrat lucratif ? Allons-nous gonfler nos notes de frais ou "trafiquer les comptes" ? Allons-nous parler si nous sommes témoins d'une intimidation ou d'un harcèlement de la part d'un patron à l'égard d'un subordonné ? Et plus récemment, devrions-nous imposer le port du masque ? Nos employés peuvent-ils travailler à domicile ? Dans notre travail, nous avons des règlements à respecter, des clients à servir, des contrats à honorer et des communautés avec lesquelles nous devons nous engager. L'expérience acquise dans chacun de ces domaines peut favoriser l'apprentissage de l'éthique au fil du temps. Comment les employeurs peuvent-ils aider leurs employés à utiliser le lieu de travail comme un laboratoire de développement du caractère ? Pour répondre à cette question, nous commencerons par examiner le rôle que jouent l'expérience et la réflexion dans l'évolution du caractère moral.

Laisser l'expérience enseigner

Scott Reynolds, de l'université de Washington, a décrit un modèle de prise de décision éthique basé sur des recherches sur la façon dont le cerveau traite les nouveaux stimuli. Selon ce modèle, nous avons tous en tête certains prototypes qui guident nos jugements moraux. Lorsque nous sommes confrontés à une situation moralement pertinente, nous nous engageons automatiquement - souvent inconsciemment - dans un processus de recherche de modèles, en cherchant à faire correspondre la situation à l'un de nos prototypes. Si nous trouvons une correspondance, nous portons un jugement intuitif. Nous utilisons ensuite notre raisonnement plus conscient, d'ordre supérieur, pour justifier cette réaction instinctive.

Lorsque nous sommes confrontés à une décision morale pour laquelle nous n'avons pas de prototype, notre raisonnement supérieur intervient plus tôt pour évaluer et résoudre la situation. Nos prototypes existants font alors l'objet d'un processus de mise à jour. Plus nous avons d'expérience avec des situations morales variées, plus nous avons d'occasions d'apprendre et d'affiner nos prototypes.

Cependant, de nombreux employés - en particulier ceux qui sont nouveaux dans un secteur ou une organisation ou dans le travail lui-même - manquent d'expérience ou de formation sur les questions éthiques particulières qui peuvent se poser au travail. Pour aborder le lieu de travail comme un laboratoire moral, il faut donc donner aux employés la possibilité de tirer des enseignements de nouvelles expériences, qu'elles soient simulées ou réelles. L'objectif est de les aider à construire des prototypes qu'ils pourront appliquer à toute une série de circonstances.

Jon Cowan/Courtesy Naked Good Galley

L'un des moyens d'y parvenir est la formation par l'expérience. Alors que l'enseignement traditionnel est didactique (pensez à un manuel ou à un professeur devant un tableau noir), la formation par l'expérience est pratique et immersive, l'enseignant jouant un rôle de guide. Pour apprendre les lois de la flottabilité par le biais de la formation expérientielle, par exemple, il faut construire un bateau plutôt que de lire Archimède.

Malgré son efficacité prouvée dans le monde universitaire et dans les programmes de formation des entreprises, l'apprentissage par l'expérience a été lent à s'imposer comme outil de formation à l'éthique et à la conformité au sein des organisations. Lorsque les chercheurs ont examiné la formation à l'éthique dans 71 grandes entreprises américaines, ils ont constaté qu'une grande partie de cette formation était dispensée en petites doses et peu fréquemment, par exemple une fois par an ou uniquement lors de l'orientation des nouveaux employés. En outre, la formation était souvent dispensée uniquement en ligne ou sous forme de cours magistraux.

À quoi ressemblerait un programme de formation expérientielle efficace ? Les entreprises pourraient proposer régulièrement des programmes en classe utilisant des études de cas du monde réel. Chez Lockheed Martin, les employés regardent des vidéos de scénarios impliquant des défis éthiques quotidiens qu'ils pourraient rencontrer au travail. De petits groupes discutent des scénarios et explorent des techniques pour faire respecter les valeurs morales, comme poser des questions, recadrer les problèmes pour prendre en compte différentes perspectives et élaborer des lignes directrices sur le moment et la manière de signaler les violations.

Créer un lieu de réflexion sûr

Pour faire de votre organisation un laboratoire moral, vous devez aller au-delà des scénarios et des simulations et laisser les employés apprendre sur le tas. La réflexion est essentielle. Comme l'a écrit le philosophe John Kekes, "une réflexion insuffisante conduit à une perte de contrôle de soi, à l'ignorance de soi-même et à l'incapacité d'aligner ses idéaux et sa vision morale". Les spécialistes de la gestion ont identifié la réflexion comme une capacité essentielle pour développer une expertise éthique au travail. S'appuyant sur des concepts psychologiques tels que la pensée contrefactuelle (envisager des alternatives à des événements qui se sont déjà produits), les comparaisons sociales (évaluer son attitude, ses capacités et ses caractéristiques par rapport à celles des autres) et la simulation mentale (se projeter dans des réalités hypothétiques), ils ont soutenu de manière convaincante que les employés ne peuvent pas tirer de leçons de leur expérience sans s'engager dans une réflexion morale. Le fait de contempler honnêtement ses actions peut être un processus inconfortable. Mais un concept de gestion désormais bien connu peut aider à surmonter les résistances : la sécurité psychologique, ou un environnement dans lequel les gens n'ont pas peur de s'exprimer, de poser des questions, d'admettre leurs erreurs et de demander de l'aide. Les dirigeants d'organisations peuvent créer une sécurité psychologique en concevant l'éthique au travail comme un processus d'apprentissage et en reconnaissant que nous devons tirer des leçons des échecs comme des réussites. Les dirigeants peuvent encourager les employés à s'exprimer lorsqu'ils sont témoins d'indiscrétions morales. Ils peuvent rassurer les travailleurs en leur disant qu'il n'y a pas de mal à poser des questions lorsqu'ils sont confrontés à des incertitudes morales - de préférence avant de prendre des décisions conséquentes. Ils peuvent également faire preuve d'humilité en reconnaissant qu'ils n'ont pas toutes les réponses.

Bien entendu, la sécurité psychologique n'est pas un feu vert permettant aux employés de commettre autant d'erreurs flagrantes qu'ils le souhaitent. Les violations manifestes des normes éthiques doivent être traitées rapidement et sanctionnées de manière cohérente. Les recherches montrent que la tolérance d'un comportement contraire à l'éthique envoie un mauvais signal aux employés et peut entraîner d'autres méfaits. Créer un environnement psychologiquement sûr pour l'apprentissage de l'éthique ne

signifie pas donner carte blanche aux déviants, mais plutôt offrir aux personnes bien intentionnées un espace où elles peuvent apprendre par la réflexion.

Institutionnaliser les discussions de groupe sur l'éthique

La recherche a permis d'identifier trois caractéristiques essentielles de la réflexion systématique qui conduisent à l'apprentissage. La première est l'auto-explication, un processus dans lequel les apprenants analysent leur comportement pour comprendre ce qui s'est passé et pourquoi. La deuxième est la vérification des données, par laquelle les apprenants réfléchissent à de multiples interprétations d'une ou de plusieurs expériences données. La troisième est le retour d'information, c'est-à-dire à la fois les réactions aux performances passées et les recommandations en vue d'une amélioration future.

Pour maximiser l'apprentissage, les responsables peuvent faire de l'éthique une partie explicite des réunions post-mortem, également connues sous le nom d'examens après action. Ils peuvent poser les questions suivantes : Le processus et les résultats de ce projet ont-ils été conformes à nos valeurs et à notre code de conduite ? Avons-nous franchi des limites éthiques ? Des parties prenantes ont-elles été indûment lésées ? Réfléchir à ces questions peut aider les membres expérimentés de l'organisation à évaluer leurs pratiques et décisions actuelles et aider les nouveaux membres à apprendre de leurs collègues plus expérimentés.

Les analyses rétrospectives peuvent également être utiles dans les situations impliquant des dilemmes éthiques, c'est-à-dire dans les cas où le bien et le mal ne sont pas clairement définis. Parfois, les employés doivent faire quelque chose d'inconfortable - licencier un employé peu performant qui a un enfant malade, par exemple, ou résilier un contrat avec un fournisseur de longue date après l'arrivée d'une option plus attrayante. Ils peuvent être confrontés à des dilemmes lorsqu'il leur est demandé d'équilibrer les intérêts légitimes mais concurrents des employés, des actionnaires, des fournisseurs et des clients. Dans de telles situations, discuter de la manière dont ils ont pris leurs décisions et des raisons pour lesquelles ils l'ont fait peut ajouter de la nuance et de la sagesse à leur vision éthique du monde.

Effectuer des pré-mortem éthiques

Les entreprises peuvent également institutionnaliser un type de réflexion morale préventive - ce que le psychologue Gary Klein appelle un pré-mortem (voir "[Performing a Project Premortem](#)", HBR, septembre 2007). Les principaux décideurs se réunissent avant un projet pour réfléchir à la manière dont celui-ci pourrait entraîner des manquements à l'éthique. Prenons l'exemple d'un jeune consultant en stratégie travaillant en interne pour un grand système de soins de santé. Au cours de sa première année de travail, il a identifié une opportunité pour le système de vendre légalement des données d'utilisation anonymes sur un marché tiers sécurisé. Ses collègues l'ont félicité pour son idée, mais conformément à la pratique habituelle de l'organisation, les principaux décideurs ont organisé une réunion préliminaire de deux à

trois heures pour s'assurer que l'initiative proposée était conforme à l'éthique et aux valeurs de l'organisation.

Au début de la réunion, il a été demandé à tous les participants d'identifier leurs objectifs stratégiques concernant l'initiative et de réfléchir à la manière dont leur propre agenda pouvait biaiser leur perspective. Par exemple, ceux qui représentent les intérêts financiers de l'organisation pourraient être motivés pour négliger tout aspect moralement discutable du projet s'il apparaît qu'il contribuera de manière significative au résultat net. Il a ensuite été demandé aux participants de mettre de côté ces objectifs et ces préjugés pendant que le groupe discutait des implications morales de l'initiative et de son impact sur toutes les parties prenantes. À la surprise du consultant en stratégie fraîchement diplômé, à la fin de la réunion, les participants avaient déterminé que, bien que la vente de ces données soit légale, des tiers pourraient les utiliser d'une manière incompatible avec les valeurs du système de soins de santé. Le groupe a décidé de ne pas aller de l'avant.

La pré-mortem a permis au jeune consultant de participer à un apprentissage éthique : Il a reconnu ses préjugés potentiels, écouté les points de vue des autres et réfléchi à des considérations morales qu'il n'avait pas prises en compte dans son modèle stratégique. En suivant un processus formel de réflexion morale, les dirigeants du système de soins de santé tentent de s'assurer que leurs employés et leurs sous-traitants respectent toujours les valeurs déclarées de l'organisation.

Se concentrer sur le service aux autres

Pour bâtir une culture véritablement éthique, il ne suffit pas d'aider les gens à éviter de faire de mauvaises choses ; il faut aussi leur donner les moyens de faire de bonnes choses. Des recherches ont montré que le fait de servir autrui peut réduire la focalisation sur soi et sensibiliser aux préoccupations morales. Il contribue également à l'épanouissement psychologique ; des études ont démontré un lien entre le bénévolat et l'amélioration de l'humeur et du bien-être.

Les universités offrent souvent aux étudiants des possibilités d'apprentissage par le service, telles que des projets de consultation avec des organisations à but non lucratif, afin de les aider à acquérir des compétences pratiques tout en faisant une différence positive dans le monde et, on l'espère, en s'engageant dans le service en cours de route. Les recherches montrent que ces programmes ont un effet d'entraînement sur le caractère moral. Dans une étude, des étudiants de premier cycle ayant participé à un projet d'apprentissage par le service pendant l'été ont obtenu de meilleurs résultats que leurs camarades dans le cadre d'une évaluation du raisonnement moral.

Les entreprises peuvent également offrir des opportunités de servir - ce que Salesforce fait depuis sa création, en 1999. Chaque année, les employés bénéficient de sept jours de congés payés pour faire du bénévolat au sein de leur communauté. Ils sont également encouragés à proposer gratuitement leurs compétences pour aider les

organisations à but non lucratif à mieux utiliser les technologies du cloud. Ils peuvent également demander des subventions à la Fondation Salesforce pour aider les organisations qui leur tiennent à cœur. La société indique que depuis sa création, les employés ont fait don de plus de 6 millions d'heures de service. Elle encourage d'autres entreprises à la rejoindre en s'engageant à consacrer 1 % de leurs capitaux propres, de leur temps, de leurs produits et de leurs bénéfices à des organisations, des communautés et des causes méritantes. Bien que le bénévolat d'entreprise ne soit pas une protection infaillible contre les scandales, ce n'est probablement pas une coïncidence si, de tous les géants de la technologie de la Silicon Valley, Salesforce a été l'un des moins entachés par les scandales au cours des dernières années. La campagne "Pay It Forward" de la Savings Bank of Walpole, dans le cadre de laquelle des équipes d'employés reçoivent 700 dollars pour accomplir des actes de gentillesse au hasard dans la communauté, est un autre bon exemple. Les équipes font ensuite un rapport et partagent des histoires édifiantes avec leurs collègues.

[S'abonner à notre lettre d'information mensuelle](#)

Le leadership

Les qualités des dirigeants les plus efficaces sont en constante évolution. Lisez notre dernier article.

[S'inscrire](#)

Un autre moyen d'inciter les employés à regarder vers l'extérieur - et à mettre leur égoïsme en échec - consiste à les aider à percevoir l'impact social positif de leur travail quotidien. Adam Grant, professeur à Wharton, a montré que le fait de mettre les employés en contact avec les bénéficiaires de leur travail les aide à voir l'impact positif qu'ils ont et augmente ce que les psychologues appellent la motivation prosociale, c'est-à-dire le désir de déployer des efforts pour aider les autres. Deere & Company a invité des agriculteurs à s'adresser aux ouvriers de la chaîne de montage pour leur faire part de la différence que ses équipements apportent à leurs exploitations et à leurs familles. Le fabricant de papeterie fine William Arthur a montré à ses employés des témoignages vidéo de clients (souvent des propriétaires de boutiques de papeterie) exprimant leur gratitude pour la fiabilité et la qualité de l'offre de l'entreprise et pour la manière dont ses produits aident les gens à préparer certains des jours les plus importants de leur vie.

Encourager les mentors à aborder la question de l'éthique

Des dizaines d'études ont démontré les effets positifs du mentorat sur les résultats des employés, tels que la satisfaction au travail, les promotions et les salaires. Pourtant, nous soupçonnons que très peu d'organisations intègrent explicitement les questions éthiques dans leurs programmes et relations de mentorat - une occasion manquée. Les mentors formels et informels devraient être encouragés à discuter de l'éthique et de la moralité avec leurs protégés. En développant des relations solides et de confiance, les mentors peuvent mettre leur vaste expérience au service de l'apprentissage éthique des autres. Ils peuvent poser des questions, partager des

expériences et offrir des perspectives significatives qui aident les personnes guidées à réfléchir à leurs propres actions. Ils peuvent également encourager les mentorés à effectuer des analyses rétrospectives, toujours dans une atmosphère de sécurité psychologique.

. . .

Certains pensent qu'un contexte commercial compétitif fait ressortir le pire chez les gens. Nous soutenons qu'avec un environnement et un soutien appropriés, les expériences sur le lieu de travail peuvent également faire ressortir le meilleur. Les organisations peuvent être conçues pour aider les travailleurs à apprendre et à évoluer vers leur personnalité la plus morale. Et comme nous l'avons vu, le fait de se concentrer explicitement sur le développement éthique des employés peut non seulement éviter à une organisation d'être sous les feux de la rampe en cas de scandale, mais aussi lui permettre d'obtenir des récompenses de la part des investisseurs.

Bien que nous ayons présenté des suggestions pratiques pour créer un environnement propice à l'apprentissage éthique, notre intention n'était pas de rédiger un article définitif sur le "comment faire", mais de susciter un changement d'état d'esprit sur le développement du caractère sur le lieu de travail. Reconnaître que le travail peut servir de laboratoire pour l'apprentissage éthique tout au long de la vie met en évidence le rôle qu'une organisation peut jouer pour aider les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les organisations ne sont peut-être pas obligées de fournir une telle aide, mais nous pensons que la possibilité de le faire est une opportunité très prometteuse. Une version de cet article est parue dans le [novembre-décembre 2021](#) numéro de *Harvard Business Review*.