

Ethique et RSE

M2 CGAO – IAE de Paris

Cours UE 4

Karen Delchet-Cochet

Organisation du cours et objectifs

- 2 séances de 3h
- Objectif : comprendre la complexité des situations relatives à l'éthique dans les entreprises et avoir quelques références

• Références bibliographiques :

DESLANDES G. (2012) Le management éthique, Dunod

<https://shs.cairn.info/le-management-ethique--9782100570508?lang=fr>

MERCIER S. (2014) L'éthique dans les entreprises, Repères La Découverte

<https://shs.cairn.info/l-ethique-dans-les-entreprises--9782707175892>

GRESSIEUX E. (2025) Tous éthiques ! De la procédure conforme à l'attitude éthique, Guider les managers dans leur questionnement éthique et dans le déploiement d'un dispositif éthique en organisation, EMS Editions

<https://shs.cairn.info/tous-ethiques--9782386301841?lang=fr>

AU PROGRAMME

1. Cerner les différents enjeux de l'éthique en entreprise
2. Les différentes approches de l'éthique :
 - approche utilitariste
 - approche déontologique
 - le contrat social
 - l'éthique des vertus
3. Identifier un problème éthique et savoir réagir
4. La mise en place d'une démarche éthique



1/ Cerner les enjeux de l'éthique au sein des entreprises

Quelques éléments de réflexion préalable

Pourquoi parler d'éthique aujourd'hui ?

Entre principes et droit

Qu'est-ce que
l'éthique ?

Qu'est-ce
qu'une valeur ?

Qu'est-ce
qu'une norme



Le concept d'éthique

- L'éthique : un ensemble de normes ou de valeurs qui guident les comportements en indiquant ce qu'il est juste d'accomplir au-delà même des exigences légales

Une valeur représente une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée pour les individus. Les valeurs sont données comme un idéal à atteindre ou quelque chose à défendre.

<https://www.groupe-sncf.com/fr/groupe/portrait-entreprise/nos-valeurs>



Le concept d'éthique

- L'éthique : un ensemble de normes ou de valeurs qui guident les comportements en indiquant ce qu'il est juste d'accomplir au-delà même des exigences légales

Une valeur représente une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée pour les individus. Les valeurs sont données comme un idéal à atteindre ou quelque chose à défendre.

**Une norme /
un principe** : règles morales qui s'imposent à une personne ou un groupe

«L'éthique c'est d'abord l'interpellation des responsabilités de chacun » (Goyette, 2005)

Ethique

« La morale commande,
l'éthique recommande »,
A. Comte-Sponville



Morale

Déontologie

La déontologie
correspond aux règles
dont se dote une
profession

Si l'on admet que les trois termes sont des éléments qui découlent l'un de l'autre, « *la morale, science du bien et du mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement, qui s'exprime dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement : la déontologie* » [Rojot, 1992, p. 118]
Cité par Samuel Mercier

Le contexte de l'apparition de l'éthique des affaires

- Elle apparaît dans les années 70 aux Etats-Unis et les années 80 en Europe en raison:
 - Des dérives de la mondialisation dans les domaines social et environnemental
 - De la multiplication des faillites frauduleuses



Le besoin d'éthique est exacerbé par la crise financière et économique et les préoccupations relatives au développement durable

- Elle repose sur une instrumentalisation croissante par exemple sous forme de codes d'éthique ou de systèmes d'alerte éthique

Quelques exemples



L'éthique, une question de pression ?

- L'intérêt pour l'éthique de la part des entreprises s'explique en grande partie par **les pressions croissantes** exercées par les parties prenantes
- Définition d' **une partie prenante**:
 - « Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (définition de R.E. Freeman en 1984)

Les parties prenantes ? Des acteurs aux rôles divers

- Individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- Qui sont les parties prenantes ?
 - On distingue les PP internes et PP externes
 - Classiquement : clients, fournisseurs, salariés
 - Mais aller au-delà : ONG, Collectivité, Etat, concurrents,...



Ethique et RSE

- Définition de la RSO :

« Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ces décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent, qui :

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement,
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

- Source : ISO 26000

Une question de régulation ?

NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



Le pacte Mondial de l'ONU

1.
Promouvoir et
respecter la
protection
du droit
international
relatif aux droits
de l'Homme

2.
Veiller à ne
pas se rendre
complices de
violations des
droits de
l'Homme

Droits de l'Homme

7.
Appliquer
l'approche de
précaution face
aux problèmes
touchant à
l'environnement

8.
Prendre des
initiatives
tendant à
promouvoir une
plus grande
responsabilité en
matière
d'environnement

9.
Favoriser la mise
au point et la
diffusion de
technologies
respectueuses de
l'environnement

Environnement

LES 10 PRINCIPES

3.
Respecter
la liberté d'association et à
reconnaître le droit de
négociation collective

4.
Contribuer à
l'élimination de toute
discrimination en
matière d'emploi

5.
Contribuer à l'abolition
effective du travail des
enfants

6.
Contribuer à l'élimination
de toutes les formes de
travail forcé ou obligatoire

Normes internationales du travail

10.
Agir contre la
corruption sous
toutes ses formes,
y compris
l'extorsion de fonds
et les pots-de-vin

Lutte contre la corruption

Et le droit dans tout ça ?

Question des comportements déviants.

Deux principaux critères peuvent être retenus pour étudier les comportements déviants : la légalité et l'éthique

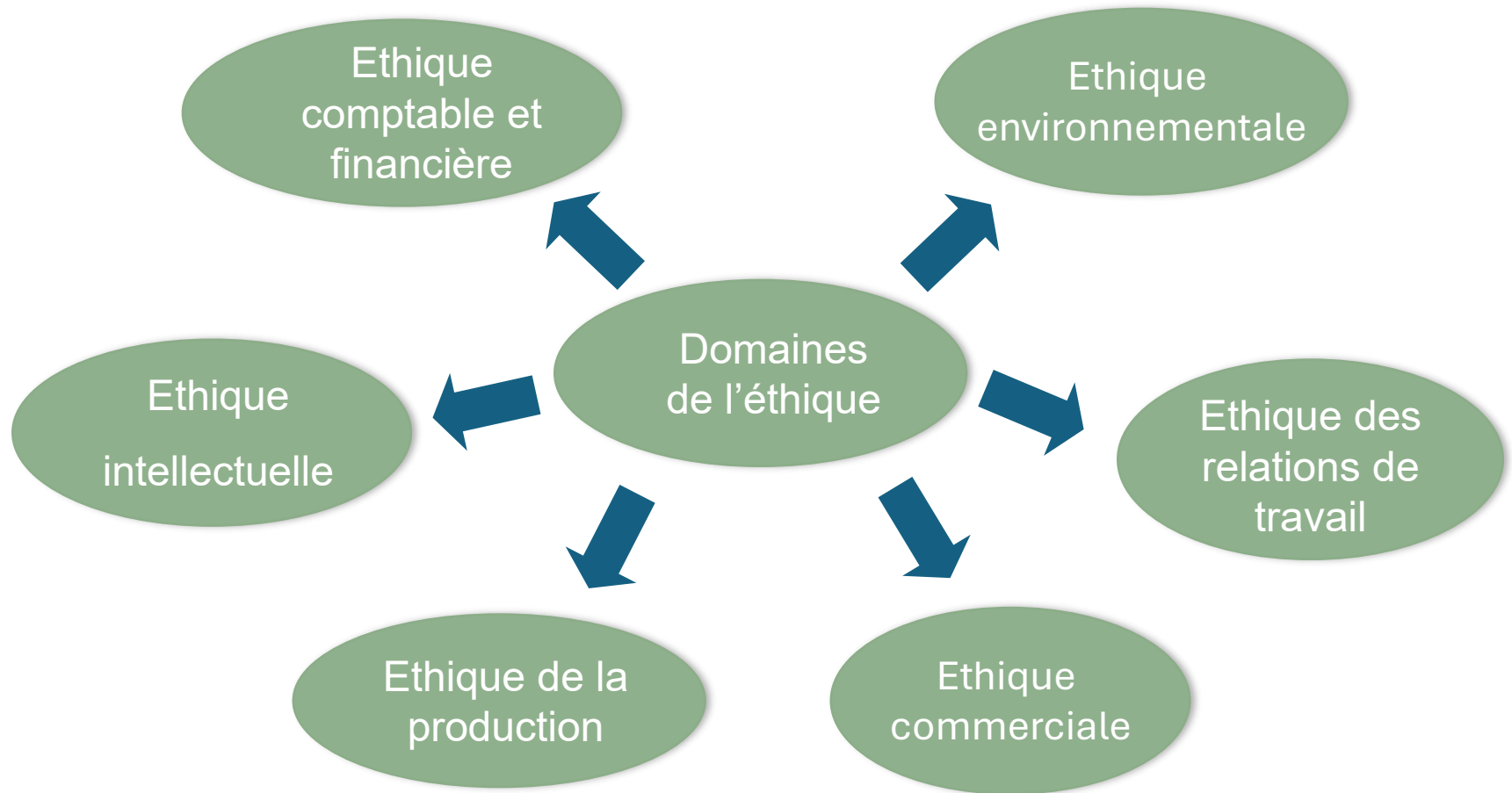
S'interroger sur ce qui est considéré comme éthique : plusieurs approches philosophiques

S'interroger également sur ce qui est légal dans certains contextes mais pas dans d'autres

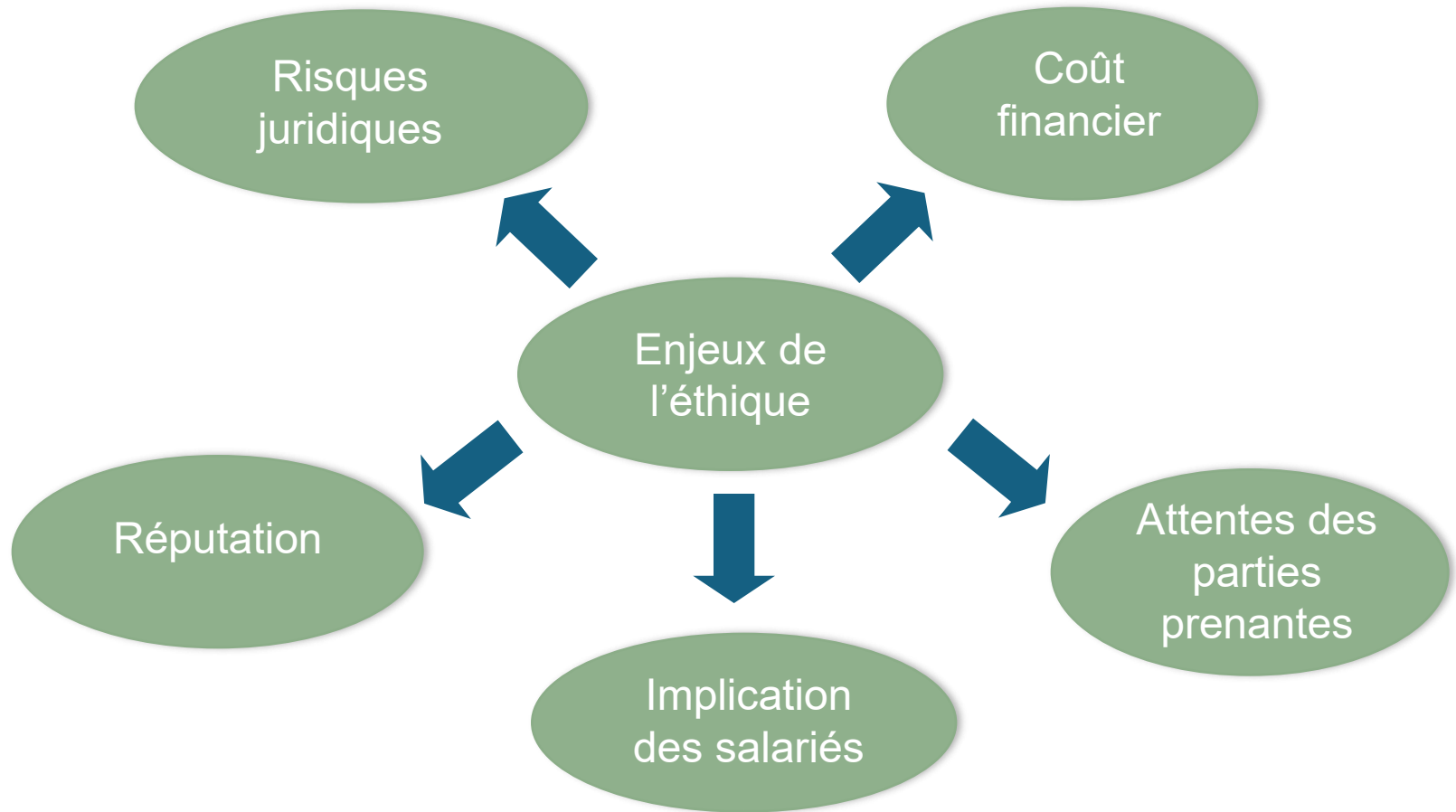
S'interroger sur la régulation : entre approches volontaires et réglementation



Principaux domaines de l'éthique dans les organisations



Les enjeux de l'éthique dans les organisations



Ethique de l'entreprise et dans l'entreprise

- Ethique de l'entreprise: questionne le niveau d'éthique de l'entreprise dans sa globalité en tant qu'organisation et ses responsabilités vis-à-vis des parties prenantes

- Ethique dans l'entreprise: questionne l'éthique/ les valeurs de ses membres, leur responsabilité et déontologie professionnelle

2. Les trois grandes approches de l'éthique et les différents champs

1

Approche utilitariste encore appelée conséquentialiste

- L'approche utilitariste est centrée **sur les conséquences des actes.**
(Jeremy Bentham 1748- 1832 et John Stuart Mill 1806-1873)
- Deux questions fondamentales face à un choix éthique:
 - **Quelles sont les conséquences de mes actes sur autrui?**
Sont-ils bénéfiques pour le plus grand nombre?
 - **La fin justifie les moyens....**
mais cache des intérêts parfois dissimulés
s'appuie sur la notion de résultat... mais tous les résultats ne se prévoient pas
difficile parfois de reconnaître le bien-être à l'échelle d'un groupe

ATTENTION AU CARACTERE PARFOIS INSTRUMENTAL

Approche déontologique

- Deon le devoir et logos la raison
- Dans la lignée de la philosophie kantienne (Kant 1724- 1804)
- Focalisées sur le comportement qui doit être bon en soi : l'impératif catégorique
- L'impératif catégorique de Kant repose sur deux principaux fondements :
 - L'universalité : *« il n'y a qu'un impératif catégorique : agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle »*
 - et la personne, fin en soi : *« Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen »* (KANT E., Fondements de la métaphysique des mœurs)

Approche déontologique

- Questions fondamentales face à un choix éthique selon l'éthique du devoir:
 - **Les moyens que j'emploie pour parvenir à mes objectifs sont-ils éthiques?**
 - **Est-ce que je respecte autrui et je ne l'instrumentalise pas?**
 - **Est-ce que je trouverais éthique que tout le monde agisse comme moi dans cette situation?**

mais...

- **parfois inapplicable car 2 devoirs peuvent être antagonistes (ex: respect professionnel quand illégal)**
- **quid de la motivation dans une morale qui ne se soucie pas du bien-être ?**



Source image : wikipédia

1 exemple : jack bauer dans la série 24h chrono

- approche utilitariste : la fin justifie les moyens, on sacrifie
- approche déontologique : aucune mort n'est justifiable



Ainsi.... un manager
conséquentialiste devra
s'interroger

- ai-je identifié toutes les personnes impactées
- l'analyse coût bénéfice a-t-elle été faite avec un souci éthique
- quels sont les gains qui en résultent ?

(selon Deslandes)

Un manager déontologue devra s'interroger...

- la règle que je respecte
pourrait elle être universelle ?
- est ce que je considère les
personnes comme des
moyens ou comme des fins ?
- mon action est elle juste et
désintéressée ou guidée par
la peur de la sanction ?

(selon Deslandes)

WHAT
DO YOU
MEAN
?

L'éthique des vertus

Aristote (384-322 av J.C)

- Ne se fixe pas à une règle, mais à la conscience de chaque individu

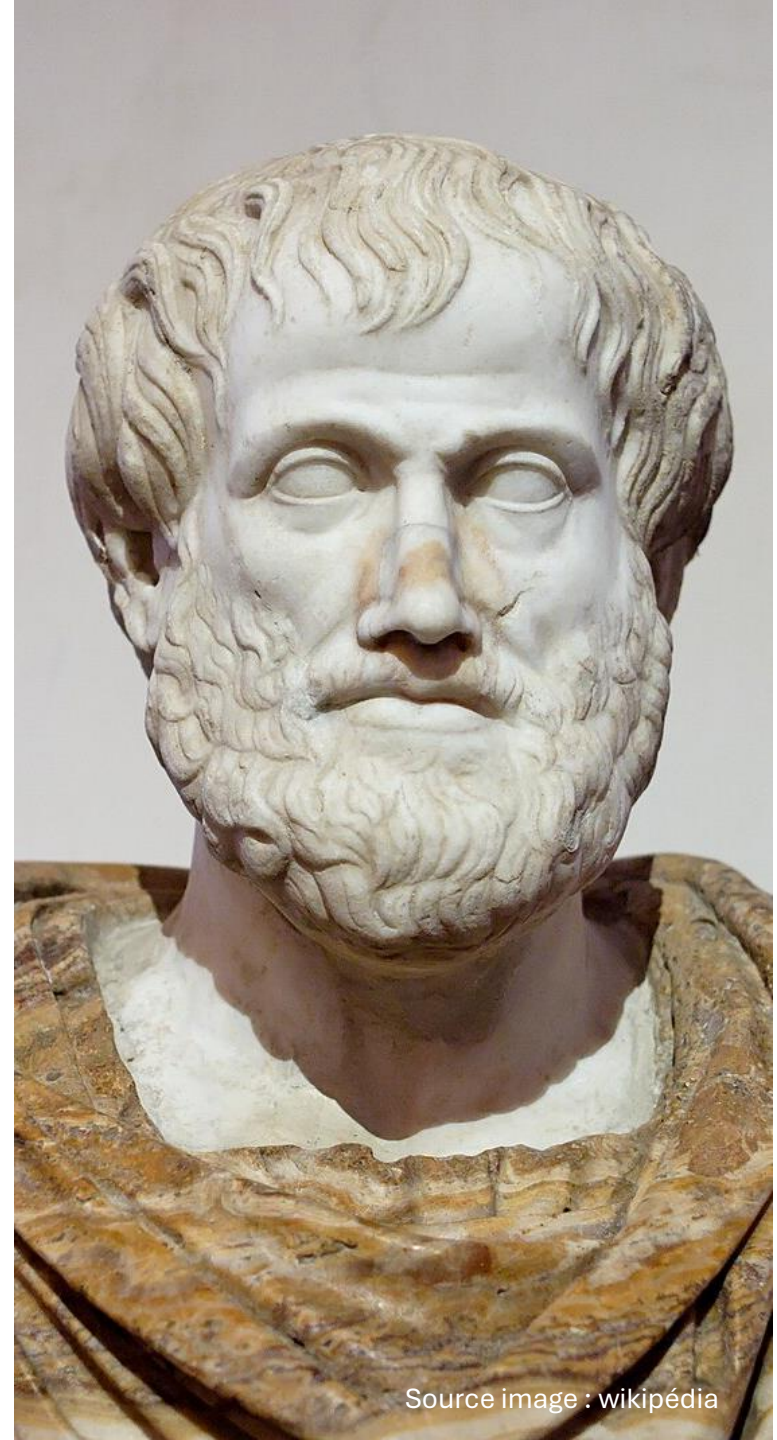
la question est donc « qu'est ce qu'un manager exemplaire ? » et non plus qu'est ce qui est bien / mal moralement

- Le bonheur est l'objectif ultime

L'homme devrait développer des pratiques qui favorisent l'épanouissement humain: devenir courageux, tempéré et juste

Pour Aristote plus l'être humain possède de vertus plus il est heureux

Aristote définit la vertu comme « *une disposition de l'esprit qui conduit à choisir des actions et des émotions relevant essentiellement du juste milieu, qui se caractérise par ce que l'être prudent déciderait de faire* » (Dion et Fortier 2011)



L'éthique des vertus

- Les activités des affaires peuvent contribuer à l'épanouissement. Il n'y a donc pas nécessairement contradiction entre morale et intérêt personnel
- Un conflit peut néanmoins naître entre la morale et certaines pratiques auxquelles il faut renoncer au nom de la tempérance ou de la justice.
- Questions fondamentales:
 - **Quel type de personne devons-nous être pour vivre une vie épanouissante?**
 - **Ce choix face à un dilemme me permet-il d'atteindre des vertus comme le courage, la justice, la sagesse?**

les 3 principaux courants de philosophie morale (selon Deslandes)

	Morale déontologique	Conséquentialisme	Éthique des vertus
Auteur principal	Kant	Mill	Aristote
Question déterminante	« Quelle règle dois-je appliquer ? »	« Que dois-je faire pour maximiser le bien-être ? »	« Qui devrais-je être ? » ou encore « Que fais-je de ma vie ? »
Moyen	Agir selon le devoir et les obligations morales (lesquelles peuvent venir de Dieu ou de la nature)	Évaluation de l'utilité d'une décision (rapport entre profits et pertes)	Bienveillance et la juste mesure entre le manque et l'excès
Finalité	Respect de l'impératif, devoir	Situation la plus souhaitable pour l'ensemble des membres de la société	Développement éthique de l'agent

Attention à la technique de neutralisation



Une petite lecture

Article

RAM

Les marketers des secteurs controversés face à leur conscience : une approche par la théorie des neutralisations

Anne SACHET-MILLIAT

ISC Paris Business School, France

Loréa BAIADA-HIRECHE

Télécom Ecole de Management & PSL Research University, DRM, Paris, France

Bénédicte BOURCIER-BEQUAERT

IPAG Business School, Nice, France

Recherche et Applications en Marketing
2017, Vol. 32(3) 31–52
© l'Association Française du Marketing, 2017
Reprints and permissions:
sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0767370117691959
journals.sagepub.com/home/ram


Tableau 6. Récapitulatif des trois stratégies d'argumentation.

Stratégie d'argumentation	1 Moralisation via l'organisation vertueuse	2 Dérresponsabilisation au nom de la loi trop contraignante	3 Rationalisation économique
Techniques de neutralisation	Déni du dommage	Déni de responsabilité Déni des victimes Accusation des accusateurs	Déni de responsabilité
Registres d'argumentation	Limitation des risques liés au produit Politique responsable Marketing de la valeur	Marketing affaibli par la loi Etat-législateur accusé Consommateur mis en garde	Nécessité économique Organisation compensatrice Marketing technique
Sentiment éthique de l'individu	Confort éthique	Empêchement éthique	Malaise éthique
Perception de l'organisation	Organisation-cadre	Organisation absente	Organisation compromettante

Source : Les marketers des secteurs controversés face à leur conscience Author(s): Anne SACHET-MILLIAT, Loréa BAIADA-HIRECHE and Bénédicte BOURCIER-BEQUAERT Source: Recherche et Applications en Marketing , July 2017, Vol. 32, No. 3, NUMÉRO SPECIAL : MARKETING ET ÉTHIQUE (July 2017), pp. 31-52