**Les enjeux éthiques professionnels**

L’intégration au sein d’une entreprise (stage ou alternance) vous a peut-être amenés à prendre conscience de la notion **d’éthique** au sein de l’entreprise.

L’éthique professionnelle est un ensemble de valeurs professionnelles, de principes et de règles qui guident le comportement des personnes dans le cadre de leur travail. Elle vise à respecter les normes morales, les droits des clients, les intérêts de l’entreprise et les obligations légales.

Chaque salarié est concerné car il s’agit pour lui :

* d’adopter une **attitude responsable**, honnête et respectueuse dans l’exercice de sontravail.
* de respecter le **code de déontologie**de sa profession, qui définit les**règles** et les **devoirs**envers les clients, les collègues, les supérieurs, les partenaires et la société.
* de respecter les **valeurs** de l’entreprise, qui expriment sa vision, sa mission et sa culture.
* de se respecter soi-même, en se formant continuellement, en développant ses compétences et en préservant son **intégrité**.

# Loi, déontologie ou éthique ?

Les frontières entre éthique, déontologie et loi sont poreuses. Pour faire simple :

* la**loi** énonce des principes, dont l’**application est obligatoire** sur le territoire où elle s'exerce. Elle définit des crimes et délits et l'échelle des sanctions;
* la**déontologie**, au sens strict, désigne des règles et devoirs qui régissent une profession, exigeant souvent une prestation de serment. Elle est réglementée par un ordre professionnel qui applique des sanctions en cas de manquement. C'est le cas chez les avocats, magistrats, notaires, médecins, journalistes, architectes, etc.
* l'**éthique** désigne l'ensemble des **comportements vertueux**, respectueux de la loi, des personnes et de l'environnement. Les recommandations éthiques (d'une charte par exemple) sont généralement **incitatives**.

On se rend vite compte que certains comportements peuvent ainsi être **légaux, mais non éthiques** :

* **l’optimisation fiscale** : des montages fiscaux autorisés mais moralement répréhensibles permettent d'échapper à l’impôt, qui est pourtant un devoir de contribution au budget national ;
* **le management par le stress** : certains managers imposent une atmosphère de travail conflictuelle et délétère, basée sur l’autorité verticale, la compétition, l’exigence de rendement qui génère un stress chronique des équipes.
* etc…

Ainsi, pour appliquer une éthique professionnelle, un salarié comme un entrepreneur ou un cadre doit:

1. commencer par la connaissance et le respect de la **loi**;
2. puis intervenir en amont, en **prévention**. Car quand la loi réprime, c'est *a posteriori*, quand une plainte est déposée. Et c'est donc que l'éthique a échoué;
3. répondre à la question "Comment ?". En éthique, il s'agit de convertir les principes de droit en **bonnes pratiques**;
4. agir suivant des principes éthiques généraux, mais déclinés de façon **spécifique**, en fonction de la cartographie des risques de l’entreprise (écologie/environnement, fiscalité, règles de la concurrence, conflits d’intérêt…).

# Les 5 grands enjeux éthiques des organisations

Il y a 5 grandes catégories d'enjeux éthiques auxquels font face les entreprises :

* le développement durable ;
* la lutte anti-corruption ;
* la lutte contre les discriminations ;
* le bien-être et la bientraitance ;
* la protection des systèmes d'information et des données personnelles.

## Enjeu éthique n°1 : le développement durable

En France, c'est la loi de 2001 sur les NRE (Nouvelles Régulations Economiques) qui oblige les entreprises cotées en bourse à publier un rapport d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. C'est ce qu'on nomme la **RSE : Responsabilité sociétale des entreprises**.

Le développement durable est *"un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs"* (rapport Bruntland, Commission mondiale sur l'environnement, 1987).

Le développement durable repose sur trois piliers fondamentaux :

1. **le pilier écologique**(une croissance soutenable) ;
2. **le pilier économique** (une croissance viable) ;
3. **le pilier social** (une croissance équitable).

Les entreprises françaises occupent la 4e place de l'OCDE[[1]](#footnote-1) en matière de RSE, après le Royaume-Uni, la Suède et le Danemark. La France accuse toutefois un retard sur certaines questions de gouvernance : corruption[[2]](#footnote-2), fraude fiscale et conflit d'intérêts.

## Enjeu éthique n°2 : la lutte anticorruption

La corruption, c'est quand une personne :

* demande, propose, accepte ou promet,
* directement ou indirectement,
* pour elle-même ou pour un proche,
* un avantage à titre professionnel et/ou personnel : argent, service, bien, voyage, divertissement, avancement, distinction, contrat, accord, passe-droit, etc.

La corruption peut être active (le corrupteur) ou passive (le corrompu).

Il y a un risque de corruption dans votre activité professionnelle dès qu'un prestataire ou un client vous fait un cadeau ou vous invite, et réciproquement. Certaines organisations interdisent à leurs salariés d'accepter les invitations somptueuses (un voyage, un restaurant très coté) et les cadeaux d'une valeur de plus de 50 euros.

Les principaux actes de corruption sont :

|  |  |
| --- | --- |
| Conflits d'intérêt | Une personne a un intérêt personnel de nature à influer sur l'exercice impartial et objectif de ses fonctions. Par exemple, vous statuez sur un appel d'offres avec un projet déposé par un vieil ami d'université... |
| Délits d'initié | Une personne procède à des opérations boursières favorables, en fonction d'informations dont elle dispose et qui n'ont pas encore été rendues publiques. |
| Trafics d'influence | Cela consiste à monnayer son influence ou promettre de le faire pour faire obtenir ou faciliter l'obtention d'une décision favorable. |
| Paiements de facilitation | Il s'agit de sommes versées pour aider à la conquête d'un marché ou d'un contrat, accélérer une procédure ou des formalités administratives. |

Sont particulièrement sensibles :

* les achats ;
* les relations avec les fournisseurs et sous-traitants ;
* les relations avec les collectivités et l'administration publiques ;
* le recrutement de personnes de la même famille ;
* la gouvernance et la composition des conseils d'administration ;
* le mécénat ;
* les appels d'offres et l'attribution de marchés ;
* le lobbying.

D'où les procédures de ***due diligence***, qui permettent lors d'opérations particulières (entrée en relation d'affaires, acquisition, appel d'offres, entrée en cotation sur un marché boursier, etc.) de procéder à des vérifications sur une personne physique ou morale et d'identifier des risques éventuels.

Ex : depuis 1988, les députés et ministres (mais aussi tous les élus locaux) sont soumis à des obligations déclaratives. Chaque député, par ex, dispose de deux mois pour transmettre à la HATVP[[3]](#footnote-3) :

* **une**[**déclaration de situation patrimoniale**](https://www.hatvp.fr/espacedeclarant/patrimoine-interets-instruments-financiers/la-declaration-de-patrimoine/)**,**qui mentionne les possessions de l’élu. Elle intègre les biens détenus en indivision et, pour les personnes mariées, leurs biens propres et les biens de la communauté à la date de la déclaration. Sont concernés les biens immobiliers, placements financiers, comptes bancaires, emprunts, dettes... ;
* **une**[**déclaration d’intérêts**](https://www.hatvp.fr/espacedeclarant/patrimoine-interets-instruments-financiers/la-declaration-dinterets/)**et d’activités,** qui fait apparaître les activités professionnelles passées ou présentes des députés, leurs différentes participations aux organes dirigeants d'organismes publics ou privés, leurs activités bénévoles, la profession de leur conjoint, partenaire pacsé ou concubin et le nom de leurs collaborateurs parlementaires avec mention des autres activités qu'ils ont déclarées.

En 2003, la France a commencé à appliquer la loi issue de la signature de la convention anti-corruption de l’OCDE (2000). Pourtant, à ce jour, aucune entreprise n’a été condamnée en France, alors que parmi les entreprises les plus lourdement condamnées pour corruption au niveau international, figurent 3 entreprises françaises: Total, Alstom et Technip…

Le droit anglo-saxon est très développé en matière de corruption, contrairement à la France qui résiste culturellement. C'est donc par leurs filiales que les entreprises françaises sont confrontées à la loi anticorruption américaine et britannique, payant des sommes astronomiques.

Il existe désormais deux grandes lois dans ce domaine :

* **la loi anticorruption "Sapin 2"** (2016). Elle permet, pour la première fois, de devancer la condamnation par les tribunaux anglo-saxons sur les activités internationales des groupes français. Le dispositif est très dissuasif (amendes très fortes) et oblige les entreprises à prouver la mise en place d'un plan interne anticorruption ;
* **la loi anticorruption "Potier"**ou loi "Rana Plaza" *(du nom de l'immeuble qui s'est effondré en 2016 au Bangladesh, qui abritait des ateliers de confection pour des marques internationales, tuant plus de 1 000 employés)*. Elle instaure un devoir de vigilance aux grandes sociétés, qui doivent s'assurer que leurs activités, celles de leurs sous-traitants et fournisseurs, respectent les droits humains fondamentaux et les règles sociales et environnementales.

## Enjeu éthique n°3 : la lutte contre les discriminations

La Constitution française, le Code pénal et le Code du travail affirment l'égalité entre les citoyens et inscrivent la discrimination comme délit puni par la loi.

Le Code pénal recense **dix-huit critères de discrimination** :

* l'âge,
* le sexe,
* l'origine,
* la situation de famille,
* l'orientation sexuelle,
* les mœurs,
* les caractéristiques génétiques,
* l'origine ethnique,
* l'appartenance à une nation,
* la race,
* l'apparence physique,
* le handicap,
* l'état de santé,
* la grossesse,
* le nom,
* les opinions politiques,
* les convictions religieuses,
* et enfin les activités syndicales.

Un salarié s'estimant victime de discrimination peut saisir le **Défenseur des droits**, afin d'intenter une action en justice, ou **porter plainte** auprès du conseil des prud’hommes (civil) ou encore auprès du procureur de la République (pénal).

Deux règlementations imposent des quotas en faveur de la diversité :

* les **personnes en situation de handicap** : un minimum de 6 % de travailleurs handicapés doivent être présents dans les entreprises ;
* la **parité hommes / femmes** : un quota de 40 % de femmes est obligatoire dans les conseils d’administration.

Néanmoins, **une personne sur quatre déclare avoir été victime de discrimination au travail ou dans sa recherche d'emploi** au cours des cinq dernières années[[4]](#footnote-4).

Contrairement aux usages anglo-saxons, les statistiques ethniques sont interdites par la Constitution française, du fait du principe d'égalité des citoyens. Les entreprises ne peuvent pas suivre d'indicateurs dans ce domaine, ce serait illégal : elles ne peuvent faire que de la prévention…

⮱*Sur la discrimination raciale/ethnique en France :*

*Une étude de 2022[[5]](#footnote-5) révèle que* ***31 % des personnes interrogées rapportent avoir été témoins ou victimes de discrimination raciale et ethnique en entreprise****. Cela représente une hausse de 3 % par rapport à 2019. Conjointement, 23 % des sondés déclarent avoir été témoins ou victimes de discriminations raciales et ethniques lors d’un processus de* ***recrutement****, et 24% lors d’une* ***promotion****, soit près d’un quart des répondants.*

*Interrogés sur les conséquences professionnelles de ces discriminations, 68 % des sondés estiment que les opportunités de carrière des employés sont affectées par la discrimination raciale et ethnique.*

⮱*A titre informatif, voici les recommandations du gouvernement sur l'égalité femmes / hommes en matière de recrutement et carrière :*

[*https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/sites/efh/files/migration/2017/11/Guide-Egalite-femmes-hommes-Mon-entreprise-sengage.pdf*](https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/sites/efh/files/migration/2017/11/Guide-Egalite-femmes-hommes-Mon-entreprise-sengage.pdf)

## Enjeu éthique n°4 : bien-être et bientraitance

Bien-être et bientraitance sont l'aboutissement du constat que la pression exercée sur les salariés devient contre-productive à long terme.

Ainsi, les conflits relationnels et organisationnels, ainsi que les comportements illicites qui relèvent du harcèlement sexuel ou moral :

* pénalisent la performance ;
* provoquent des recours en justice qui sont un coût significatif pour les personnes et les organisations en termes d’économie, de performance et d’image.

La définition du **harcèlement moral** a été intégrée au Code du travail :

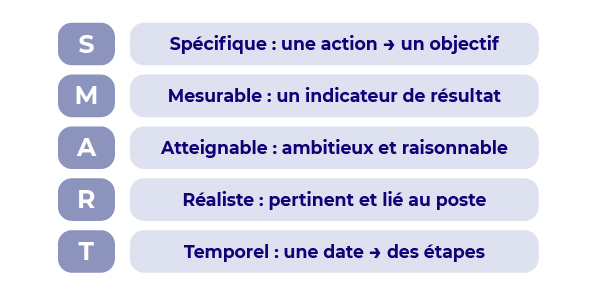
*« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d’altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »*

Les « bons » managers et cadres savent mettre en place de bonnes pratiques favorisant le bien-être. Ces pratiques permettent également au salarié d’évaluer son niveau de bien-être au travail :

1. Fixer des **objectifs SMART :**

La méthode SMART (*intelligent* ou *malin* en anglais) est un moyen mnémotechnique issu des travaux d’un professeur en management, George T. Doran, en 1981.

Elle indique les **5 indicateurs clés d’un objectif pertinent** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel. L’acronyme SMART est une grille qui vise à rédiger des objectifs simples à comprendre, et avec un maximum de chances d’être atteints.



**S = Spécifique : l’objectif est clairement défini**

❌ "Disponibilité du serveur supérieure à 99,5 %" n’est pas assez concret.

✅ "Assurer une disponibilité du serveur de l’Intranet supérieure à 99,5 %" est plus concret.

**M = Mesurable : l’objectif est défini avec des chiffres**

❌ "Doit faire des présentations en anglais" n’est pas mesurable.

✅ En revanche, "faire au moins 2 présentations en anglais par mois" est mesurable.

**A = Atteignable : le collaborateur doit avoir les capacités et les responsabilités pour remplir l’objectif**

❌ "Aucun PC portable dérobé dans l’entreprise" n’est pas acceptable, car cela ne dépend pas que du responsable sécurité.

✅ En revanche, "informer tous les mois les utilisateurs de PC portables des mesures de sécurité à prendre" est atteignable.

**R = Réaliste : l’objectif est pertinent et lié au poste**

❌ "Répondre à tous les appels en moins de 10 secondes" n’est pas réaliste.

✅ En revanche, "Répondre à au moins 80 % des appels en moins de 10 secondes" est réaliste et pertinent par rapport au poste du collaborateur. En atteignant cet objectif, le collaborateur contribue à l'amélioration de la satisfaction client, ce qui entraîne également une augmentation des conversions clients.

**T = Temporel (avec une périodicité ou une date de fin) : l’objectif est délimité dans le temps**

❌ "Atteindre 95 % de taux de satisfaction client" n’est pas temporel.

✅ "Passer d’un taux de satisfaction client de 90 % à 95 % en un an" est temporel.

1. Donner et recevoir un **feedback** **éthique,** adopter une **communication** **positive**

D’où viennent la plupart des conflits en entreprise ?

* ***D’une mauvaise écoute*** : plus on est nombreux, plus le risque de désaccord existe. Et parfois, avant même d'être en désaccord, on ne comprend pas, parce que l'on entend... sans écouter. Savoir écouter est une compétence sociale importante, fondamentale en **réunion** et également dans tous les **échanges informels** de la vie d'équipe.
* ***D’une communication qui n’est ni claire ni positive***.

Pour rappel :

* **Bien écouter *(écoute active)***, c’est
  + Savoir entendre
* Je suis animé par une sincère volonté de comprendre et une réelle curiosité envers le mode de pensée de mon interlocuteur.
* Je reporte le moment de m’exprimer qui viendra.
* Dans le temps d’écoute, je suis concentré à 100 % sur ce que dit mon interlocuteur parce que je serai concentré à 100 % sur ce que je dirai quand mon tour de parole viendra.
* Mon expression de visage est neutre, ma posture est ouverte, tournée vers mon interlocuteur.
* J’alterne avec naturel le regard frontal (non agressif) et les moments de décrochage du regard (lorsque je suis concentré sur ce qui est dit).
* J’ai un avis sur la situation tout en me laissant la possibilité d’évoluer.
* Ce n’est pas parce que j’écoute et laisse parler sans interrompre que je suis d’accord avec tout ; je laisse à mon interlocuteur la responsabilité de ses paroles.
* J’écoute sans rejeter, ni ajouter, ni modifier. Je ne me projette pas dans ce qui est dit.
* Je suis attentif à la cohérence entre le verbal et le non-verbal qui m'informe du degré d'émotivité de mon interlocuteur.
  + Savoir reformuler
* La reformulation joue un rôle fondamental à plusieurs niveaux. D’abord, elle permet de valider que vous avez bien compris ce qui a été dit. Ensuite, elle vous valorise en prouvant que vous savez écouter et vous contrôler. Elle valorise également votre interlocuteur dont le droit à s’exprimer est ainsi reconnu, ce qui contribue à la construction du dialogue.
  + - **Résumer** : « En résumé, je retiens que… c’est bien ça ? »
    - **Clarifier** : « Ce que tu veux dire, c’est que… ? » La clarification peut s’appliquer aux idées comme au ressenti : « Tu t’attendais à autre chose ? », « Et ça vous a surpris ? »
    - **Recentrer**, en cas d’enlisement ou de digression : « Reprenons sur… », « Passons à… »
  + Savoir questionner
* Poser des questions vous permet de comprendre la situation sur la base de faits réels en confirmant ou infirmant vos hypothèses. Il faut questionner plutôt qu’imaginer, projeter ou interpréter indûment. Les projections sont à l'origine de la plupart des malentendus.
  + - **Questionner la perception des faits** avec d'abord des questions ouvertes (que/quoi/quand/ comment/combien ?), puis fermées pour les détails (avec réponse en « oui » ou « non »). N’hésitez pas à approfondir (« qu’en pensez-vous ? », « en quoi... ? par rapport à quoi ? c’est-à-dire ? »).
    - **Questionner les motivations**, donc les buts et les besoins : pourquoi ? Comment ? (« vous préférez ceci ou cela ? »)
    - **Questionner les sentiments et émotions** : « Quel est ton sentiment sur ce point ? », « Qu’est-ce qui vous agace ? », « Sur quoi doutes-tu ? » Si votre interlocuteur n’est pas très loquace : « Ne penses-tu pas que… ? »
    - **Etre également attentif au silence** de votre interlocuteur. S’agit-il d’un silence admiratif, complice, approbateur, évaluateur, méprisant, absent ?
* **La communication positive**, c’est :
  + Eviter les écueils qui entraînent une altération de l’intention d’origine :
* Une communication est réussie quand celui qui s’exprime est entendu et compris par celui qui écoute et qui pourra en faire bon usage. Or on risque de perdre du sens à chacune des 9 étapes d’un échange :
* Ce que je pense
* Ce que je veux dire
* Ce que je dis
* Ce qu'il/elle entend
* Ce qu'il/elle écoute
* Ce qu'il/elle comprend
* Ce qu'il/elle accepte
* Ce qu'il/elle retient
* Ce qu'il/elle en fait
* Etre clair et précis :

* évitez les phrases incomplètes qui prêtent à confusion, les généralisations, les "on-dit", et privilégiez la clarté et la précision en vous concentrant sur les faits, rien que les faits !
* Utiliser des phrases et un vocabulaire positifs
* Prêtez attention à votre vocabulaire.
* Avez-vous tendance à utiliser des mots à**connotation négative** tels que : exiger, échouer, négliger, toujours, jamais, faux, vouloir, obligatoire, problème, incapable, réclamer, moquer, etc. ?
* Ou utilisez-vous plutôt des termes à **connotation neutre ou positive** tels que : bénéfice, accepter, juste, équitable, proposition, excellent, souhaiter, hypothèse, possibilité, discuter, option, etc. ?

1. Veiller à **l’équilibre** entre vie professionnelle et vie privée:
   * en améliorant l’efficacité professionnelle (gestion du temps, réunions) ;
   * en aménageant les temps de travail et de congés, en décourageant le « présentisme », en évitant appels et emails hors du temps travaillé ;
   * en prenant en compte la parentalité[[6]](#footnote-6).
2. Etre formé à la **gestion éthique de conflit**

2/3 des salariés sont confrontés aux conflits professionnels ! Chaque salarié passe en moyenne 3 heures par semaine, soit 20 jours par an à tenter de résoudre un conflit !! *(Etude OpinionWay, septembre 2021, auprès d’un échantillon national représentatif de 974 salariés français, public et privé.)*

2 origines :

1. Conflits liés à **l’organisation**
   * les tâches : qui doit faire quoi ?
   * les processus : comment, sous la supervision de qui ?
   * les délais : quand, pour quand ?
   * le coût financier.
   * C’est ici aussi que vous rencontrerez des enjeux de pouvoir entre groupes (les ingénieurs vs les commerciaux ou les techniciens, le BE vs la production, etc…).
2. Conflits liés aux **relations** humaines : les collaborateurs sont souvent très différents sur le plan :
   * de la personnalité, des affects ;
   * des modes de fonctionnement dans le travail ;
   * des identités et systèmes de valeurs personnels ;
   * des besoins fondamentaux dans un contexte structurellement concurrentiel.

Qu’est-ce qu’un conflit et comment se développe-t-il ?

Un **conflit** n’est ni un ***problème*** (qui peut se résoudre), ni un ***désaccord*** (qui amène la confrontation de deux points de vue donc permet le débat constructif). Il révèle des tensions visibles qui persistent dans le temps et s'aggravent, avec trois stades de développement:

* + le stade de la tension :
    - on ne s'écoute pas ou moins ;

Ici, le conflit peut encore trouver une issue « gagnant-gagnant »

* + - les postures corporelles se ferment, les sourires sont moins naturels ;
    - les protagonistes se désengagent de l’échange : un silence soudain, un sourire gêné. Ou encore vous pouvez repérer un changement d’habitude qui se renouvelle sans motif connu. Par exemple, un collaborateur ne dit pas bonjour, ne vient pas déjeuner avec le reste de l’équipe.
  + le stade de la crise :
    - À ce stade, le débat se polarise et les positions se durcissent. Les arguments échangés se radicalisent, perdent en nuances. Les opposants creusent des tranchées. Changer d’avis n’est plus possible. Communiquer devient difficile.

Ici, le conflit se résoudra éventuellement par une issue « gagnant-perdant », tranchée de l’extérieur

* + - L’argumentation avance par généralisations, amalgames ("vous les commerciaux…", se transforme en marchandage). Les échanges deviennent manipulateurs ("si nous n'obtenons pas … dans la journée, nous annulons…").
    - Le sourire disparaît, le ton se durcit. Parfois, chez les personnes introverties, les manifestations peuvent être discrètes : un ton de voix brièvement brusque ou sec. Avec des personnalités extraverties, le ton monte jusqu’à la confrontation directe (clash).
  + le stade de l'enlisement, qui peut aller jusqu’au harcèlement moral :
    - L’enlisement se produit quand la crise n’est pas résolue, et que le désaccord est vieux de plusieurs jours, semaines, mois, parfois années. Les arguments devenus binaires ne comptent plus vraiment. Le conflit d’idées s’est transformé en conflit de personnes.

Ici, le conflit ne peut plus se résoudre, issue « perdant -perdant »

* + - Quand le conflit est ouvert, des attaques contre la personne fusent ("Marc est un incapable"), avec parfois des insultes.
    - Quand le conflit est larvé, un mal-être durable se développe. Le stress relationnel est visible. Les collaborateurs :

s’évitent,

ont des visages fermés, agressifs, ou ne se regardent plus quand ils se rencontrent,

ne se saluent plus,

se suppriment de leurs listes de diffusion,

ne font plus suivre l’information,

ne sont plus en mesure de travailler ensemble.

L'ambiance se dégrade : des rumeurs se propagent, les dénigrements sont permanents.

La performance baisse.

L’enlisement peut aller jusqu’au **harcèlement moral**, qui est un délit reconnu et puni par la loi :

Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés pouvant entraîner, pour la personne qui les subit, une dégradation de ses conditions de travail pouvant aboutir à :

* une atteinte à ses droits et à sa dignité
* ou une altération de sa santé physique ou mentale
* ou une menace pour son évolution professionnelle.

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique avec l'auteur des faits.

Exemple :

* Insultes régulières et répétées
* Communications ou messages téléphoniques intempestifs
* Réflexions déplacées vis à vis d'un genre
* Menaces de licenciement
* Retrait de mission.

Comment gérer les conflits ?

1. **Pas de conflit si les besoins fondamentaux de l’individu au travail sont satisfaits** **!**

Un conflit n’est finalement que le résultat de la **frustration** partielle ou totale d'un besoin fondamental. Si nos besoins sont insuffisamment satisfaits ou tardent à l'être, ou sont impossibles à satisfaire dans le contexte de travail, cela crée inévitablement des risques de conflit.

Souvenez-vous de la pyramide des cinq besoins humains fondamentaux du psychologue américain A. Maslow. Appliquons-les au domaine professionnel. Pour rappel, selon Maslow les besoins du bas de la pyramide sont à satisfaire en priorité. Les besoins du haut de la pyramide ne se manifesteraient que lorsque ceux de la base sont suffisamment satisfaits (à un minimum de 40/60%).

1- Le besoin de survie (besoins physiologiques) :

* Les locaux sont fonctionnels, calmes, lumineux, équipés et opérationnels, bien chauffés en hiver, frais en été.
* Le lieu de travail est raisonnablement distant du domicile, avec des facilités pour déjeuner.
* L’organisation du temps de travail permet la récupération physique, favorise l’équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
* Le salaire est juste p/r à la charge de travail et permet de subvenir à ses besoins.

2- Le besoin de sécurité :

* La sécurité physique est garantie sur le trajet depuis le domicile et dans les locaux.
* La sécurité économique est assurée : paiement régulier des salaires, emploi non précaire, entreprise bien gérée.
* Le sentiment de sécurité relationnelle est réel : civilité, coopération, respect de la vie privée.
* La faisabilité de sa mission est garantie par des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables et Ambitieux, Réalistes, Temporellement définis.

3- Le besoin d’appartenance :

* Les retours (feedbacks) sont réguliers et constructifs.
* Les codes, usages et valeurs internes sont explicites, compris, validés et intériorisés.
* L’inclusion sur les listes de diffusion des informations internes est optimale.
* L’invitation aux réunions et aux événements internes est régulière et la plus inclusive possible.

4- Le besoin de reconnaissance ou d’estime :

* Les résultats sont reconnus par l’équipe, félicités par la hiérarchie.
* L’expression des compétences et des suggestions est possible et bien reçue.
* L’identité personnelle est respectée : image de soi, sensibilité politique, origine ethnique, pratiques culturelles/religieuses, genre, âge, handicap/santé, orientations sexuelles, etc.
* L’expression des identités personnelles, lorsqu’elle a trait au comportement, s’autorégule en harmonie avec les usages et valeurs du groupe.

5- Le besoin d’accomplissement, de réalisation de soi :

* Le travail est stimulant, autonome, offre une variété suffisante de tâches et/ou est évolutif.
* Les tâches accomplies permettent une optimisation des compétences et de l’expression de soi.
* La mission assignée est ajustée aux valeurs personnelles.
* L’offre de formation interne complète et développe régulièrement les compétences.

1. **Face à la crise, savoir reconnaître et gérer ses émotions!**

Pas de conflits sans émotion, donc pas de gestion du conflit sans gestion des émotions !

On peut définir l’émotion comme réponse primaire du corps à la satisfaction (*joie*) ou à la non-satisfaction (*peur, dégoût, colère, douleur, honte, désir-envie*) d’un besoin fondamental. Les émotions se distinguent des sentiments (*bonheur, tristesse, amitié, etc.*), plus diffus, qui eux s’installent dans la durée.

En situation de conflit, il faut se méfier de la gestion de nos émotions :

* le premier réflexe est souvent de ***nier*** et ***refouler*** l’émotion (surtout la colère ou la vexation) ;
* la charge émotionnelle étant retardée, la ***réponse émotionnelle peut être disproportionnée*** p/r au contexte, provoquant une sur-sensibilité et des réactions excessives ou inappropriées (forme, intensité, moment, lieu) ;
* au contraire, il faut savoir identifier et canaliser ses émotions, en prenant conscience de ce qui les déclenche (les « détonateurs »), en contrôlant leur intensité (la « charge ») et en différant impérativement la « décharge » et les manifestations nuisibles à la vie collective (tremblement, rougissement, fuite, ton de la voix qui monte…). Attention : il est important d’exprimer néanmoins son désaccord, calmement.

1. **Apprendre à accepter les critiques**

La critique met à mal notre volonté de contrôle et notre rêve de toute-puissance. Quelle que soit sa formulation, elle est le plus souvent perçue comme une agression.

Lorsqu'une critique ou un reproche vous sont adressés, utilisez cette technique de désamorçage assertive en 4 étapes :

* **Légitimez** : "Je comprends bien que ça ralentit tout le process", "Oui, je m'en rends compte, excuse-moi".
* **Exposez** ce qui s’est passé : "J’ai dépassé la deadline fixée."
* **Exprimez** ce que vous **ressentez** : "J’en suis le premier embarrassé."
* **Sollicitez l'aide** de votre coéquipier : "Je vais m’organiser autrement pour améliorer ma gestion du temps. Vois-tu quelque chose qui pourrait m’aider à mieux tenir les délais ?"

Si la critique est adressée de manière violente et non constructive, ajoutez à ces étapes une **demande de respect** : "Je suis ouvert à tes remarques et je te demande de les exprimer de façon respectueuse."

## Enjeu éthique n°5 : la protection des systèmes d'information et des données personnelles

Que devient la notion de vie privée dans notre société numérique ? Peut-on sans précautions utiliser des données personnelles ?

*En 2021, Ikea France a été condamnée à une amende de 1 million d’euros pour avoir espionné entre 2009 et 2012 des salariés, des syndicalistes et des clients mécontents…*

En France, c’est la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles qui pose le cadre légal. La **CNIL** (Commission nationale de l’informatique et des libertés) devient l’autorité nationale de contrôle. Elle prend en charge la publication de référentiels, de codes de bonne conduite et de règlements types.

* **Un droit à l’information de la personne** est créé. Les personnes exercent un droit d’accès, de rectification et d’effacement des données les concernant.
* Le **traitement de certaines données personnelles** relatives à l’origine ethnique, aux opinions politiques, convictions religieuses ou philosophiques ou à l’appartenance syndicale est **interdit**.
* Il est également interdit de traiter des données génétiques ou biométriques aux fins d’identifier une personne physique, des données concernant la santé ou la vie sexuelle ou l’orientation sexuelle d’une personne.

Une **donnée personnelle** est toute information relative à un particulier identifié ou identifiable : nom, photo, localisation, adresse, données de santé, profil social, etc.

|  |  |
| --- | --- |
| **Enjeux éthiques** | **Définition** |
| Utilisation licite, légitime et loyale | Les données doivent être obtenues, collectées, analysées ou utilisées de toute autre manière par des moyens licites, légitimes et loyaux. |
| Compatibilité de l’utilisation des données avec la finalité | Toute utilisation de données doit être compatible, pertinente et non excessive par rapport aux finalités pour lesquelles les données ont été obtenues. La finalité du traitement des données ne peut être changée, à moins que ce ne soit sur une base légitime. |
| Évaluation des risques, des préjudices et des avantages | Elle doit être réalisée selon une procédure systématique avant toute nouvelle utilisation de données ou tout changement substantiel de leur utilisation (notamment la finalité). Des mesures adéquates d’atténuation des risques devraient être prises. |
| Obligation de moyens sur la sécurité des données | Elle est essentielle pour garantir leur confidentialité et leur protection. Cette obligation doit inclure un suivi efficace de l’accès aux données et des procédures de notification des violations des données. |
| Conservation et minimisation des données | L’accès aux données, leur analyse et toute autre utilisation qui leur est réservée doivent être limités au minimum nécessaire pour atteindre la finalité pour laquelle les données sont traitées. |

**Annexe :**

**Tableau des risques éthiques liés à la fonction**

|  |  |
| --- | --- |
| **Métiers** | **Risques** **éthiques** |
| Gouvernance | * rémunération non éthiques des dirigeants ; * abus de biens sociaux ; * délits d'initiés ; * politique des dividendes ; * corruption et pots de vin ; * conflits d'intérêts ; * financement des partis politiques (interdit en France). |
| Achats | * entente et corruption ; * conflits d'intérêts avec certains fournisseurs ; * prise de marges non éthiques sur les sous-traitants ; * gaspillage des consommables. |
| Recherche | * non-respect des brevets, de la propriété intellectuelle ; * expérimentations sur l'homme ; * non-respect du droit des animaux ; * non-respect du principe de précaution. |
| Marketing | * discrimination par les prix et écrémage ; * publicité mensongère ; * produit d'appel à prix très bas mais finalement non disponible ; * spam ; * vente pyramidale (vendeurs achetant le droit de vendre). |
| Technique - production | * mise en danger de l'environnement * utilisation de composants dangereux ; * produits et services défectueux, créant une dépendance ; * risque d'hygiène et de sécurité du personnel ; * espionnage industriel ; * introduction d'obsolescence délibérée. |
| Comptabilité - finance | * non-transparence, écarts de présentation ; * analyses financières trompeuses ; * fraude sur la trésorerie ; * conflits d'intérêts personnels et favoritisme (banques) ; * délits d'initiés ; * fraude aux notes de frais. |
| Commercial | * concurrence déloyale ; * vente forcée ; * manipulation mentale pour capter l’attention du prospect ; * dissimulation manifeste de certaines clauses du contrat ; * souscription d'un contrat de financement à l'insu du prospect ; * ciblage de population faible ; * corruption, cadeaux ; * rétro commissions. |
| International | * risques liés aux différences de droits du travail ; * impérialisme culturel ; * commerce équitable et prix de transferts ; * travail des enfants ; * évasion fiscale (montages offshore). |
| Informatique | * usage frauduleux / divulgation des données personnelles ; * non-respect des consignes de sécurité ; * contrefaçon ; * non-respect du droit de la propriété intellectuelle ; * accès indû dans des bases de données non autorisées ; * utilisation de moyens personnels de chiffrement sur les données impliquant le système d’information ; * modification de données au préjudice de l'organisation ; * actions conduisant à entraver, fausser, altérer, détourner ou modifier le fonctionnement ou la configuration d'un système. |
| Ressources humaines | * rémunérations non éthiques ; * favoritisme des promotions individuelles ; * discriminations à l'embauche, sur les carrières, les rémunérations; * licenciements abusifs ; * *employee raiding* (cibler et attirer les employés de concurrents) ; * pressions sur les représentants syndicaux, bris de grève ; * non-respect de la vie privée des employés ; * non-équité du contrat de travail ; * non-respect des normes d'hygiène et de sécurité du travail ; * entente avec la médecine du travail ; * harcèlement moral ; * harcèlement sexuel. |
| Management et vie des équipes | * non-respect de la vie privée et des temps de travail ; * privation de pauses, de congés ; * discriminations, traitement différencié selon les collaborateurs ; * management coercitif ; * communication violente ; * ambiance délétère et conflictuelle ; * privation / limitation de l'accès à la formation ; * harcèlement moral ; * harcèlement sexuel. |

1. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres — des pays développés pour la plupart — ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. [↑](#footnote-ref-1)
2. Au classement *Transparency International* sur la perception de la corruption, la France est 22ème sur 180 pays… [↑](#footnote-ref-2)
3. HATVP : Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique [↑](#footnote-ref-3)
4. Selon le 11e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, réalisé par le défenseur des droits. [↑](#footnote-ref-4)
5. Étude One Poll pour Glassdoor menée du 16 au 20 septembre 2022, auprès de 1 000 employés français âgés de plus de 18 ans et salariés à temps plein. [↑](#footnote-ref-5)
6. Exemple : la charte de la parentalité en place chez L’Oréal <https://www.bipiz.org/fr/bonnes-pratiques/loreal-met-en-uvre-une-charte-de-parentalite-dans-lentreprise.html> [↑](#footnote-ref-6)