
Intégrer et mesurer la culture éthique en entreprise

Auteur : Friedrich, Marine

Promoteur(s) : Huybrechts, Benjamin

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management des entreprises sociales et durables

Année académique : 2020-2021

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/13589>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



INTÉGRER ET MESURER LA CULTURE ÉTHIQUE EN ENTREPRISE

Jury :

Promoteur :
Benjamin HUYBRECHTS

Lecteur(s) :
Lola ARPIGNY
Luc PIRE

Mémoire présenté par
Marine FRIEDRICH

En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences de Gestion, à finalité
Spécialisée en Management des Entreprises
Sociales et Durables

Année académique 2020-2021

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à exprimer ma reconnaissance à Monsieur Benjamin HUYBRECHTS pour avoir accepté de reprendre l'encadrement de cette recherche en cours de route. Je le remercie chaleureusement pour ses suggestions utiles, ses critiques constructives, sa disponibilité et sa confiance accordée tout au long de ce travail. De même, je tiens à remercier Lola ARPIGNY et Luc PIRE pour leur participation au jury de défense.

J'adresse mes sincères remerciements aux enseignants-chercheurs et intervenants du Master en Management des Entreprises Sociales et Durables qui ont nourri mes connaissances et réflexions pour parvenir à ce travail.

Un grand merci également à Geoffroy Murat, docteur en éthique qui m'a été d'une aide précieuse dans mes réflexions sur le sujet complexe qu'est l'éthique et qui m'a aidé à de nombreuses reprises à y voir plus clair.

À ma sœur Emmy et ma marraine Anne, merci du fond du cœur pour leur temps et leurs efforts en tant que correctrices de ce travail.

Enfin, je voudrais remercier mes parents qui ont rendu l'ensemble de mes études possible grâce à leur soutien sans relâche.

RÉSUMÉ

La culture d'entreprise fait partie intégrante de chaque organisation et lui est, par définition, propre. Elle permet de créer de la cohésion au sein d'une équipe pour atteindre des objectifs communs. C'est un élément qui fait sa singularité et la différencie d'une autre organisation. Adopter une culture d'entreprise éthique, c'est faire le choix de prendre la diversité de personnalités et de valeurs en compte et d'en faire émerger un collectif harmonieux et intégré. Le défi est donc de comprendre comment la mesure de l'éthique est mise en œuvre, ainsi que d'expliquer les effets de l'utilisation de certains outils.

À partir d'une revue de littérature explorant les concepts de culture et d'éthique, nous réalisons comment ces derniers peuvent faire office d'outil de management mais également à quel point ils peuvent être instrumentalisés. Nous discutons ensuite d'un outil de mesure en particulier, celui développé par la société Nicomak. Il est appliqué à deux entreprises qui sont ensuite comparées. Nous comprenons qu'au-delà des bénéfices ressentis chez les collaborateurs, la mise en œuvre d'une culture d'entreprise éthique est un outil stratégique propice à la communication et à la prise de décision en interne. À long terme, les performances générales de l'organisation se voient améliorées. En conclusion de cette recherche, les enseignements majeurs et les limitations sont discutés et quelques pistes pour des recherches ultérieures sont proposées.

Mots clefs : culture d'entreprise – éthique – valeurs – prise de décision – performance

Table des matières

Liste des figures et tableaux

Liste des abréviations

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
1.1. Contexte et motivations de recherche	1
1.2. Question de recherche et méthodologie	2
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	5
2.1. Introduction à l'éthique	5
2.1.1. Définition de l'éthique	5
2.1.2. Les théories éthiques majeures.....	6
2.1.3. La relation à l'éthique selon les pays	8
2.2. Les cultures d'entreprise	10
2.2.1. Introduction aux cultures d'entreprise.....	10
2.2.2. Le modèle de l'entreprise libérée	13
2.3. Vers une culture éthique.....	16
2.4. La culture éthique comme outil stratégique	18
2.4.1. Un outil d'aide à la réflexion.....	18
2.4.2. Culture éthique et performance	20
2.4.3. La formalisation de la culture éthique.....	23
2.5. L'instrumentalisation de l'éthique	26
2.6. Conclusion.....	27
CHAPITRE 3 : FOCUS SUR L'OUTIL ETHIMAK DÉVELOPPÉ PAR NICOMAK.....	29
3.1. Évaluer la culture éthique en entreprise	29
3.2. Présentation de l'outil Ethimak	30
3.2.1. La théorie des valeurs universelles à l'origine d'Ethimak	30
3.2.2. L'outil Ethimak en pratique	32
3.2.3. Résultats escomptés.....	35
3.3. Le cas de deux entreprises.....	37
3.3.1. Le cas d'école : Nicomak	37
3.3.2. Le cas de Fly The Nest.....	40
3.3.3. Étude comparative des deux sociétés	44
CHAPITRE 4 : CONCLUSIONS	47
4.1. Enseignements fondamentaux.....	47
4.2. Principales limites	48
BIBLIOGRAPHIE	51

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Les divers types de culture d'entreprise	12
Figure 2 : La prise de décision éthique individuelle	19
Figure 3 : Le processus de prise de décision éthique	20
Figure 4 : La spirale du management des performances	22
Figure 5 : Nuage des valeurs de Schwartz	32
Figure 6 : Les valeurs et lignes de flottaison de Nicomak	40
Figure 7 : Nuage de points des caractéristiques des valeurs de FTN.....	41
Tableau 1 : Comparaison des différents documents éthiques	25
Tableau 2 : Analyse des résultats par valeur	35
Tableau 3 : Suivi des valeurs de FTN de 2016 à 2020	43

Liste des abréviations

AFNOR	Association Française de Normalisation
ESG	Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance
FTN	Fly The Nest
GOTS	<i>Global Organic Textile Standard</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCI	<i>Organizational Culture Inventory</i>
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PME-ETI	Petites et Moyennes Entreprises – Entreprises de Taille Intermédiaire
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SA 8000	<i>Social Accountability 8000</i>
QSE	Qualité, Sécurité, Environnement

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1. Contexte et motivations de recherche

Les thèmes liés à l'éthique, à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ainsi qu'au développement durable suscitent depuis la fin des années 1980 de plus en plus d'intérêt en lien avec l'évolution des représentations collectives du rôle des entreprises dans la société. Au-delà des démarches volontaires, des contraintes réglementaires de plus en plus strictes exercent une pression croissante sur les organisations. On peut citer à titre d'exemple la loi Sapin II du 9 décembre 2016 relative à la lutte anti-corruption ainsi que celle sur le devoir de vigilance du 27 mars 2017 relative à la prévention des risques sociaux, environnementaux et de gouvernance en France. Au niveau européen, la directive européenne relative au reporting extra-financier contraint les entreprises d'une certaine dimension. Qui plus est, les consommateurs, investisseurs, salariés et de manière plus générale les citoyens revendiquent davantage de transparence et cela passe par une plus grande intégration de l'éthique dans la vie des entreprises. Elles doivent faire face à des choix difficiles dont les conséquences économiques, sociales et environnementales sont visées, évaluées et souvent condamnées par l'opinion publique (Mercier, 2004).

Les domaines de la RSE, ainsi que de la gestion et du respect de l'éthique se sont initialement développés indépendamment les uns et des autres. Cependant, ils sont traités de manière bien plus intégrée depuis plusieurs années avec d'autres concepts similaires tels que la durabilité, la déontologie, la philanthropie, la *triple bottom-line*, le *reporting*. ... (Spence et Painter-Morland, 2010).

Bien que l'éthique soit un domaine étudié depuis des années, il est bien loin d'être complètement exploré. C'est un champ très complexe, mouvant et extrêmement transversal aux entreprises, puisqu'il recouvre la totalité des domaines et métiers. C'est en ce sens que les pratiques et leurs significations se transforment au fil du temps, en partie grâce à l'engagement social et à la négociation entre ceux qui les créent et les mettent en œuvre. Les évolutions technologiques, culturelles et politiques soulèvent elles aussi de nouvelles problématiques éthiques de manière récurrente qu'il faut à tout prix prendre en considération dans ses décisions quotidiennes. Les technologies de l'information et de la communication par exemple transforment la nature des relations entre les différentes parties prenantes au sein d'une société

(Mercier, 2004). Voici quelques illustrations de problématiques éthiques pouvant être rencontrées au sein d'une structure :

- Un désaccord avec une demande constituant une infraction au règlement interne ou à la loi
- Un désaccord au sein d'un service avec des directives venant d'un supérieur paraissant antinomiques avec l'intérêt de l'entreprise et avec celui du travail réalisé collectivement
- Le comportement irrespectueux d'un ou plusieurs collaborateurs.

Pour rentrer dans le vif du sujet, les pratiques autour de la RSE et de l'éthique sont couramment mises en œuvre, car elles présentent de nombreux avantages. En effet, elles peuvent permettre : une réduction des coûts et des risques, l'obtention d'un avantage concurrentiel, l'amélioration de la réputation et de la légitimité de l'entreprise ou encore la création de valeur pour les entreprises et la société à long terme. Elles sont motivées par des raisons de conformité, de valeurs, de motivation externe et de protection. Ce n'est pas uniquement une tendance, mais bien une réalité à laquelle les entreprises doivent impérieusement se confronter (Weller, 2020). Les initiatives gouvernementales, les directives politiques et les préoccupations contextuelles spécifiques ont eux aussi une grande influence sur la manière dont les impératifs éthiques émergent dans l'environnement des entreprises (Spence et Painter-Morland, 2010).

Mon attrait pour le monde de l'entreprise m'a poussé à rejoindre la filière des hautes Etudes de Commerces. Sensible aux relations sociales et interpersonnelles, je souhaitais néanmoins m'orienter vers une dimension sociale moins centrée sur le profit et la rentabilité. En intégrant le master en entreprises sociales et durables, j'ai découvert une nouvelle manière de faire du commerce qui me correspond mieux. C'est principalement la dimension éthique des échanges et des interactions qui ont suscité ma curiosité et mon intérêt. C'est pourquoi j'ai souhaité consacrer mon mémoire à l'intégration et la mesure d'une culture éthique en entreprise avec l'ambition de mieux comprendre les motivations des entreprises à l'inclure au cœur de ses activités.

1.2. Question de recherche et méthodologie

D'un point de vue académique, il existe de nombreux centres de recherche universitaire et de réflexion, quelques revues académiques et professionnelles principalement américaines, ainsi que des associations scientifiques qui cultivent la réflexion éthique en entreprise. Cette recherche permettra d'approfondir les connaissances théoriques existantes en mettant en

évidence et en questionnant la mise en œuvre de la mesure de l'éthique. Elle investiguera ensuite les effets de l'utilisation de certains outils mesurant l'éthique. Tout particulièrement celui mis en œuvre par la société Nicomak, cabinet de formation et de conseil sur les thèmes de la culture d'entreprise et des valeurs, des politiques RSE, du bien-être au travail, de la diversité, de la résistance au changement ainsi que de la QSE (qualité, sécurité, environnement) et des systèmes de management.

Cette société, au sein de laquelle j'ai effectué mon stage de fin d'étude, a notamment développé l'outil Ethimak qui permet d'auditer les valeurs au sein d'une entreprise. Mon stage m'a permis d'être en contact avec des clients ayant fait appel aux services de Nicomak pour un travail sur la culture et l'éthique, mais aussi d'avoir accès à de nombreuses données en interne concernant le travail, les pistes de réflexion et les résultats des entreprises.

Afin de mener à bien ce travail, j'ai développé un questionnaire *Google Form* composé de questions à échelle et de questions ouvertes, visant à interroger la pertinence de l'outil développé par Nicomak. Geoffroy, fondateur de Nicomak et créateur de l'outil Ethimak m'a aidé dans l'orientation et la pertinence de mes questions. J'ai également composé une grille d'entretien semi-directive en préparation d'interviews (cf *Annexe 7*). De manière à poser des questions pertinentes et non fermées qui limiteraient les réponses des participants, je me suis tournée vers la questiologie. Il s'agit d'une méthode interrogeant la manière de poser les questions : plutôt que d'utiliser des questions commençant par « est-ce que... ? » et « pourquoi... ? » tournées vers le passé et la justification, il convient de privilégier les questions débutant par « comment... ? » et « en quoi... ? » qui sont tournées vers l'analyse et la mise en action.

L'entreprise Fly The Nest (FTN) qui accompagne les starts up dans leur croissance s'est adressée à Nicomak pour un audit des valeurs en 2018. Geoffroy, ayant chapeauté ce projet, m'en a fait part en pensant qu'il pourrait être pertinent pour mon travail. J'ai donc contacté Erwann, fondateur de FTN afin d'établir un contact et d'échanger une première fois une dizaine de minutes pour lui expliquer mon projet. Il s'est montré très enthousiaste et prêt à m'aider. Il m'a rapidement exposé le contexte de l'entreprise, les motivations de FTN à travailler avec Nicomak et m'a mis en relation avec les « anciens » salariés ayant assisté au diagnostic il y a trois ans. Depuis, la structure a bien évolué puisqu'elle est passée de huit à vingt collaborateurs. Une chance, puisque cela a permis de voir l'évolution des valeurs et sa transmission aux

nouveaux arrivants. Cinq personnes sur les huit présentes initialement ont répondu au questionnaire (une personne n'était pas disponible, les deux autres ont quitté la société l'année dernière) et Erwann a pu m'accorder un second temps d'échange en vidéoconférence d'une vingtaine de minutes afin de creuser la question de l'éthique et de la culture.

J'ai donc relayé mon questionnaire par mail aux six collaborateurs. Cinq y ont répondu en l'espace de deux semaines et je n'ai pas eu de nouvelles de la sixième personne malgré une relance. Après avoir récolté les réponses des cinq personnes de Fly The Nest, j'ai essayé de tisser des liens entre les différentes réponses pour arriver à une vision globale. J'ai confronté en premier lieu le positionnement des deux sociétés par rapport à leur orientation concernant les valeurs, la culture d'entreprise et l'éthique. Puis en second lieu, j'ai comparé les résultats avec ceux trouvés dans la littérature. Ces comparaisons permettront de répondre à la question sur les effets de l'utilisation de certains outils mesurant la culture éthique des entreprises. Cette dernière vient finalement interroger le réel intérêt des entreprises derrière la mise en place de pratiques éthiques.

Il convient de noter que dans cette analyse il n'est pas fait de distinction entre une activité créant de la valeur en vendant des produits durables (produits biologiques ou vêtements écoresponsables) et une activité qui vendrait du tabac ou de l'alcool. Il est ici question d'éthique et de culture d'entreprise de manière globale, sans aucun jugement de valeur sur l'activité.

Afin de répondre à ces objectifs, cette recherche présentera dans un premier temps une revue de littérature qui discutera les grandes théories éthiques ainsi que les différences selon les pays. Elle se penchera successivement sur la notion de culture d'entreprise et détaillera le modèle de l'entreprise libérée. L'éthique et la culture seront liées et traitées simultanément : nous parlerons ainsi d'une culture d'entreprise éthique. Il s'agira ensuite d'approfondir ce nouveau concept comme un outil stratégique d'aide à la réflexion pour comprendre s'il peut être lié à la performance des organisations. Nous verrons également les travers de l'éthique avant d'entamer dans un second temps un travail plus en profondeur sur l'évaluation de l'éthique et plus précisément sur l'outil de mesure Ethimak développé par la société Nicomak. Après avoir présenté l'outil, analysé puis comparé le cas de deux entreprises l'ayant expérimenté, nous conclurons en confirmant les effets de l'utilisation de l'outil permettant de mesurer la culture éthique des entreprises.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Introduction à l'éthique

2.1.1. Définition de l'éthique

Avant de se lancer dans l'énumération et l'explication des grandes théories éthiques, il convient de poser un cadre et de comprendre le sens de la notion d'« éthique ». Elle est régulièrement confondue avec la notion de « morale », en partie car leur origine étymologique est similaire. L'éthique renvoie à la racine grecque « ethos » (qui signifie mœurs) tandis que la morale renvoie à la racine latine « mores ». Ces deux termes se rapportent donc à l'idée de mœurs. D'après Jean-Jacques Wunenburger (1993), il convient de distinguer deux traditions de définition. La première considère l'éthique comme réflexion des fondements de la morale. L'éthique serait l'étude théorique des principes régissant les comportements, mœurs et choix pratiques, alors que la morale serait l'ensemble des moyens concrets mis en œuvre pour agir de façon humaine. La seconde définition pense la morale comme règle universelle qui s'impose à tous, fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et l'éthique comme règle particulière à un groupe ou une société distinguant le bon et le mauvais.

Le philosophe français Paul Ricoeur (2004) soutient également cette seconde définition en spécifiant que l'éthique renvoie à « ce qui est estimé comme bon » et la morale à « ce qui s'impose comme obligatoire ». Il affirme également la prévalence de l'éthique sur la morale, pas par importance mais plutôt car elle en est un prérequis. Dans son œuvre *Soi-même comme un autre* (1990), il discerne deux branches de l'éthique : l'éthique fondamentale désignant l'amont des normes et l'éthique appliquée située en aval. Dans l'éthique dite fondamentale on retrouve les grandes théories de Kant, Rawls et l'utilitarisme. Ce courant questionne la prévalence de valeurs par rapport à d'autres et traite les sujets des questions fondamentales en éthique. Dans l'éthique dite appliquée, il s'agit de réfléchir à comment traduire les valeurs et les normes dans les comportements et actions du quotidien. Il s'agit de soutenir la prise de décision face à des enjeux concrets déclinés dans différents domaines et donc différents corps de métier : médecins, juristes, biologistes, philosophes, théologiens, gestionnaires, etc. Lorsque l'éthique appliquée concerne une profession en particulier, cela fait référence à l'idée de déontologie, à savoir les obligations d'un professionnel dans l'exercice de ses fonctions.

2.1.2. Les théories éthiques majeures

Il n'existe pas une seule éthique mais des éthiques. Chaque personne détient sa propre interprétation des normes qui l'entourent, ce qui va déterminer son éthique, c'est-à-dire les décisions quotidiennes selon les normes qu'elle choisit de respecter. La réflexion éthique est généralement une relation tripartite entre soi, autrui et le contexte dans lequel la situation s'inscrit. Dès lors, l'éthique analyse les raisons pour lesquelles nous devrions agir d'une certaine manière plutôt que d'une autre (Maymo et Murat, 2017). Elle compte maintes théories qui appellent à différentes actions en se basant sur des arguments divergents. Quelques-uns des grands courants éthiques mobilisables dans le but de déterminer des principes et des règles de conduite utiles pour la suite de ce travail de recherche vont être développés. Huit grandes théories seront brièvement explicitées, à savoir l'utilitarisme, l'éthique de la vertu, l'éthique de la règle, la théorie des contrats sociaux intégrés, la théorie des parties prenantes, l'éthique du *care*, le relativisme et enfin l'égoïsme. Il s'agit de confronter les situations complexes à ces différentes approches afin de cerner les enjeux complémentaires d'un problème et d'arriver à la meilleure décision possible.

L'utilitarisme, théorie éthique développée par Jeremy Bentham et John Stuart Mill (2008), évalue toute décision en fonction des conséquences qu'elle peut avoir. L'acte n'a pas de valeur en soi, c'est son utilité et son influence qui permettent de choisir la position à adopter. Il s'agit de produire le plus grand bien pour le plus grand nombre, c'est-à-dire d'opter pour l'acte qui sera bénéfique au plus de personnes possibles, ou au contraire qui nuira au moins de personnes.

Selon l'éthique de la vertu, guidée par les écrits d'Aristote (1990), l'éthique consiste à être cohérente avec les vertus que chacun a développées. La décision est donc prise dans le respect des vertus qui constituent notre caractère (courage, intégrité, ténacité...), ou qui caractérisent la personne que nous souhaiterions être.

L'éthique de la règle est inspirée de l'éthique kantienne (Kant, 1993). Cette vision met au centre de toute décision l'obéissance à des règles formelles et des principes absolus que l'organisation s'est engagée à respecter. L'individu se contente ici d'appliquer le règlement de l'organisation ou la loi, en lesquels il a confiance, sans considérer d'autres facteurs de décisions.

La théorie des contrats sociaux intégrés telle que décrite par Donaldson et Dunfee (1994) dit qu'il existe des contrats, implicites ou explicites, que l'organisation développe avec chacun de ses partenaires et de ses membres. La décision éthique est motivée par le respect et la compréhension de ces contrats. Ils appliquent ici l'éthique de la justice de John Rawls (1997) au monde de l'entreprise.

Dans la théorie des parties prenantes modélisée par Freeman (1984), la décision éthique doit être prise en concertation avec tous les acteurs impliqués par les actions de l'organisation afin de maximiser la satisfaction de chacun. Ces parties prenantes sont nombreuses et incluent principalement les gouvernements, investisseurs, groupes de pression, clients, communautés locales, collaborateurs, organisations professionnelles, fournisseurs... Il s'agit donc de questionner tous les intérêts des personnes affectées par l'activité ou une décision en particulier avant d'entamer une discussion et de prendre une décision.

Dans le cadre de l'éthique du *care* mise en avant par des auteurs comme Carol Gilligan (1982) et Virginia Held (2006), la décision éthique se fonde sur le souci des autres. Il s'agit avant tout de se préoccuper du bien être des individus autour de soi, quels qu'ils soient, clients, collègues, supérieurs... On cherche avant tout à préserver ses relations, réelles ou potentielles, avec autrui et satisfaire les besoins des personnes ayant de l'importance pour nous.

Le courant éthique du relativisme consiste à considérer que toutes les opinions se valent et qu'il est impossible de trancher un débat éthique d'un point de vue externe de manière objective. Cela peut aller d'un nihilisme absolu, à savoir aller jusqu'à requestionner les faits et causalités, proche de ce qu'a pu exposer Nietzsche (1989), niant tout but, toute valeur à l'action des individus, à une indifférence totale à toute problématique éthique.

Enfin, la théorie de l'égoïsme consiste à privilégier l'intérêt individuel en toutes circonstances. Peu importe les intérêts d'autrui ou les règlements, seul doit primer l'intérêt individuel. La théorie économique classique s'est appuyée sur cette vision pour développer le modèle de l'*homo economicus*, individu rationnel qui prend toutes ses décisions en fonction de ses intérêts propres. Pareto est souvent cité comme l'un des premiers auteurs à avoir utilisé ce modèle (Pareto, 1909).

Ce répertoire de théorie n'est évidemment pas une liste exhaustive. Il existe grand nombre d'autres théories éthiques qui peuvent d'ailleurs être complémentaires et donc se combiner lors de certaines situations ou au contraire elles peuvent se révéler antinomiques. Ce qui est perçu comme vrai selon une théorie, peut être faux selon une autre. Il s'agit de considérer le rôle des acteurs ainsi que le cadre institutionnel en vigueur en vue d'atteindre la fin la plus acceptable possible.

2.1.3. La relation à l'éthique selon les pays

Le concept d'éthique appliqué aux entreprises est généralement caractérisé sous le terme de « business ethics » aux États-Unis (éthique des affaires en français). Ce terme est d'usage depuis le début du 20^{ième} siècle en Amérique avec la naissance des codes éthiques qui visaient la délimitation contractuelle des responsabilités de l'employeur et du salarié. Il est aujourd'hui extrêmement développé puisque plus de 90% des plus grandes entreprises américaines ont formalisé une politique éthique. Les dilemmes éthiques auxquels se heurtent les gestionnaires sont considérés et analysés dans le cadre des cours d'économie et de gestion dans les universités américaines depuis les années 1970 : ce sont des thèmes clefs à aborder. L'éthique américaine répond à une vision utilitariste, elle fonctionne par intérêts et est dans ce sens abordée comme une stratégie en vue d'augmenter la rentabilité des entreprises et de bonifier leur image (Mercier, 2004). La vision managériale est orientée sur le court terme et la gestion d'entreprise est orientée sur l'aspect financier qui privilégie la création de valeur, la rentabilité et l'efficacité économique.

Dans la littérature, la culture éthique du Japon est régulièrement mise en avant. Elle s'inspire des courants de pensées polythéistes qui ont nourri la culture nipponne, à savoir l'ancrage dans le monde réel avec un fort attrait à la réalité humaine et la force terrestre. Dans ce contexte les valeurs qui prévalent sont le respect, l'harmonie, le consensus et la conformité sociale. Sur le plan professionnel, cela se traduit par une grande discipline organisationnelle tant dans l'effort personnel que dans l'engagement communautaire. Ce peuple est animé par une vision entrepreneuriale à long terme et travaille sur base de valeurs fortes de confiance et de fidélité. Le sens du devoir collectif et le respect de l'autorité sont omniprésents, ce qui laisse peu de place aux initiatives personnelles (Doueiry & Meier, 2017).

Bien que l'Europe vise un processus d'unification économique, politique et social, la thématique de l'éthique reste plutôt controversée. L'Europe s'accorde sur un patrimoine éthique commun par rapports aux droits fondamentaux, mais cela n'est pas vraiment retranscrit au niveau national. L'éthique européenne est tout à fait singulière, puisqu'elle est constituée d'une variété de cultures. Les divergences s'expliquent par des origines culturelles, historiques ou religieuses distinctes qui ne valorisent pas de la même manière les principes d'autonomie, d'intégrité de la personne, de justice et d'équité. Des principes suivis par certains pays au sein de l'Union européenne s'opposeront aux principes d'autres pays. À titre d'exemple il y a de fortes discordances en ce qui concerne les thématiques liées à la fin de vie, à l'avortement et au don d'organes. Au niveau managérial, on note des désaccords quant aux notions de liberté individuelle et d'autonomie. Alors que les pays nordiques valorisent les choix individuels lorsqu'ils s'avèrent contraires à la norme sociale, les pays tels que l'Allemagne ou la France se montrent plus réservistes pour préserver d'autres valeurs qui leur semblent plus fondamentales. Cette relation à l'éthique en fonction de la culture du pays se traduit de la même manière au niveau mondial tant dans les échanges commerciaux que dans les relations politiques (Sutour et Lorrain, 2013).

Même si l'éthique est principalement une réflexion individuelle, il y a des enjeux à transposer le concept au sein de l'entreprise et tout particulièrement dans le cadre de ce travail. En France, le concept est perçu comme un thème de discussion plutôt qu'une discipline de gestion à part entière, contrairement à d'autres pays. D'après Samuel Mercier (2004), il est possible d'observer deux grands pôles de l'éthique au sein des entreprises : un pôle instrumental qui indique la façon dont les valeurs clefs de l'entreprise sont intégrées dans la gouvernance, les pratiques et les décisions quotidiennes. Cela englobe notamment la recherche de conformité aux principes légaux et l'adhésion aux règles internes. Une partie sera consacrée à cet enjeu ci-dessous (*cf. point 2.5*). Le second pôle de l'éthique est un questionnement critique touchant l'entreprise et ses activités dans son ensemble. L'éthique est un espace de tension qui se situe entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts d'autrui. Le cœur du problème est de trouver un équilibre lorsque les intérêts des parties prenantes ne peuvent concorder.

2.2. Les cultures d'entreprise

2.2.1. Introduction aux cultures d'entreprise

De même que l'éthique, ce travail de recherche interroge la culture d'entreprise, d'où la nécessité de la définir. Cette notion émerge tardivement en France au cours des années quatre-vingt lors de diverses crises. Les sciences de gestion ont alors expérimenté la culture comme un outil permettant de corriger de manière pérenne les travers du management traditionnel, à savoir la perte de sens et le manque d'intégration et de motivation des salariés. Il n'y a pas de consensus autour de ce concept de culture, puisqu'une fois de plus son usage selon les corps de métiers (ethnologues, anthropologues, sociologues, psychologues...) n'est pas le même, ce qui ne permet pas d'en tirer une définition universelle (Coze et Potin, 2006).

La définition donnée par Edgar Schein (1985) est cependant adoptée dans différentes disciplines et est fidèlement citée comme référence en matière de culture d'entreprise, aussi nommée culture organisationnelle. Elle est définie comme suit :

« Un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que procédure adéquate pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés. ».

Schein distingue deux types de culture. Une culture sera dite forte et différenciée si l'organisation est stable, qu'elle a une histoire longue, hétéroclite et qu'elle sait faire face aux difficultés. En revanche, si l'organisation connaît beaucoup de changements et qu'elle rencontre des difficultés à faire face aux situations délicates, la culture sera qualifiée de faible. Même si les membres du groupe ont des convictions fortes, il n'y aura pas assez d'apprentissages communs pour forger la culture collective.

De plus, Schein (1985) définit la culture organisationnelle par couches qui sont au nombre de trois. À la surface, il y a les artefacts « observables » qui correspondent aux manifestations les plus visibles et concrètes de la culture d'organisation (histoires, rituels, symboles...). Viennent ensuite les valeurs « mesurables » qui guident les comportements d'un membre de l'organisation et qui sont portées sur les buts, idéaux, normes et principes. Enfin, les hypothèses « sous-jacentes » sont les croyances profondes acquises, dont les membres d'une organisation

ne sont généralement pas conscients : c'est donc l'essence même de la culture organisationnelle. Ce modèle par couches peut être comparé à l'image d'un iceberg. La culture est composée d'un grand nombre d'éléments qui ne sont pas apparents comme l'histoire, le contexte, les valeurs et les croyances collectives qui composent la partie immergée de l'iceberg. Cette partie est directement reliée et supporte à part entière la partie visible de l'entreprise, à savoir le climat, l'organisation générale, le système de règles, ainsi que les manières de faire.

Selon Deal et Kennedy (1982), la culture organisationnelle est l'un des principaux facteurs d'échec ou de succès d'une entreprise si elle est bien menée. Alors que leur modèle a essuyé grand nombre de critiques en 1982 lors de la sortie de leur ouvrage *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, puisque beaucoup pensaient à un phénomène de mode, le modèle est aujourd'hui largement avéré. Les auteurs ont identifié six éléments clefs constitutifs de la culture organisationnelle :

- L'histoire : elle fonde les bases de l'entreprise et constitue à ce titre le socle de la culture d'entreprise.
- Les rites et rituels : il s'agit des temps quotidiens qui rassemblent les collaborateurs, il peut s'agir du partage d'un repas, comme d'éléments de politesse gestuels ou verbaux.
- Les récits « iconiques » : par des faits concrets, ils guident les collaborateurs au quotidien, car ils leur montrent ce qui est attendu d'eux et aident à comprendre les valeurs incarnées par l'entreprise.
- Les figures héroïques : ils constituent des modèles à suivre, car ils incarnent les valeurs de l'organisation à la perfection.
- Les valeurs et croyances : l'identité culturelle germe autour de croyances partagées et des valeurs représentées par l'organisation.
- Le réseau culturel : il est composé de différents acteurs diffusant des informations et faisant vivre la culture organisationnelle : les anciens membres, les espions, les chuchoteurs, etc.

Ces mêmes auteurs ont modélisé quatre types de cultures organisationnelles représentées sur la *Figure 1*, ainsi que deux grands facteurs les influençant : il s'agit du degré de risque lié aux activités phares d'une organisation sur l'abscisse, ainsi que de la vitesse de réaction sur l'ordonnée. Cette dernière variable correspond à la vitesse à laquelle les organisations apprennent si les actions et stratégies menées sont fructueuses. La première culture « Thought-Guy, Macho » est composée d'individus aimant le risque et obtenant rapidement des retours sur

leurs décisions. C'est une culture plutôt individualiste où les collaborateurs qui réussissent sont ceux animés par les défis, ils travaillent très dur pour parvenir à leurs fins. Il y a très peu d'esprit collectif dans ce modèle. La seconde culture « Work Hard, Play Hard » nécessite un haut niveau d'énergie et d'optimisme pour se distinguer du collectif : les collaborateurs ne prennent pas énormément de risques et la vitesse de retour sur performance est à peu près immédiate. La troisième culture « Bet-Your-Company » est caractérisée par des décisions à risques élevés dont il faut parfois attendre plusieurs années avant d'avoir les résultats, d'où une culture collective très axée sur le long terme avec beaucoup d'étapes de planification. La culture « Process » est définie par des risques et des retours d'informations très faibles et lents, ce qui peut être compliqué pour garder ses collaborateurs motivés. Le processus opératoire est à ce juste titre évalué et les détails ont de l'importance.

Ces types de culture organisationnelle sont descriptifs et, à ce titre, il n'existe pas de modèle meilleur qu'un autre. La culture est dépendante du secteur d'activité, des dirigeants et de plusieurs autres conditions. Elle doit être considérée comme un actif à gérer au quotidien pour construire une base solide pour un travail utile et agréable. Si les influences culturelles sont négligées, les performances économiques à long terme en pâtiront.

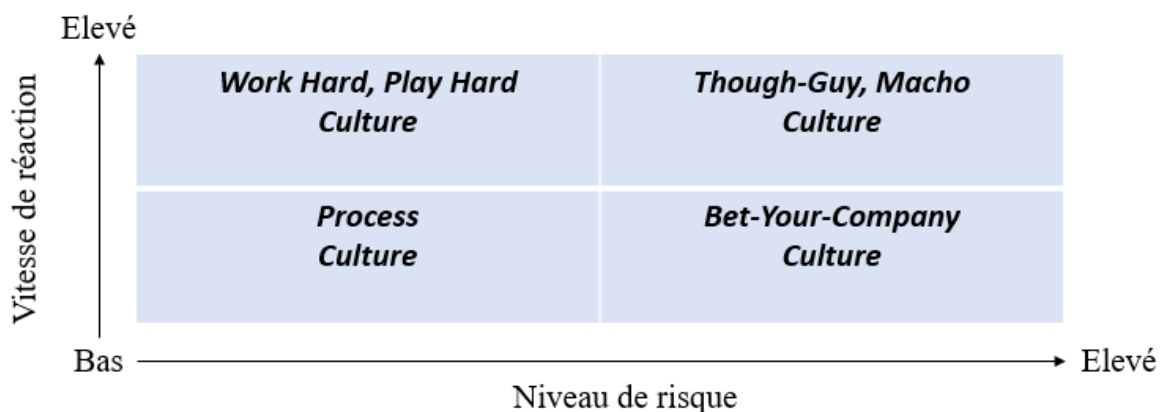


Figure 1: Les divers types de culture d'entreprise,

D'après Deal and Kennedy (1982)

Grâce à ces diverses définitions et modèles, différentes fonctions de la culture organisationnelle vont pouvoir être définies. Il s'agit en fait d'un outil de gestion, puisque le fondateur d'une entreprise transmet des valeurs au groupe qu'il choisit et anime. En effet, la culture permet de

délimiter les frontières de l'entreprise en créant une identité unique de l'organisation grâce à des codes qui lui sont propres. Afin de remplir pleinement ses objectifs, l'entreprise transmet une certaine identité à ses membres *via* des mécanismes d'acculturation. Ceci va donner lieu à une meilleure implication des salariés sans qu'une meilleure rétribution monétaire en résulte forcément. C'est la toute la puissance de la culture organisationnelle : dans une entreprise ayant une forte culture organisationnelle la motivation des salariés va passer par d'autres facteurs décisifs comme la reconnaissance du travail ou le sentiment d'utilité. La culture organisationnelle permet dès lors de guider et façonner les attitudes et les comportements des salariés (Schein, 1985). L'impact de la culture va donc au-delà de la croissance et du profit d'une organisation. Elle justifie un cadre de référence qui permettra la description et la différenciation de l'entreprise auprès des partenaires, clients et potentiels employés. Elle participe à socialiser les nouveaux employés, à les engager rapidement, ainsi qu'à uniformiser les comportements de tous. L'alignement d'une culture habilite le développement et le positionnement d'un cadre de leadership pour le suivi et la communication de la stratégie ainsi que des objectifs globaux (Martinez et al., 2020).

Le processus d'acculturation passe notamment par l'élaboration d'espaces formels (politiques, leadership, structure d'autorité, programmes de formation et système de récompense) comme informels (comportement des pairs et normes éthiques) pour faire vivre les politiques éthiques au sein des organisations. Même s'ils sont consommateurs de beaucoup de temps et d'énergie pour s'assurer que chacun soit en phase avec la culture, ils sont primordiaux. La participation et le soutien des collaborateurs sont décisifs pour une démarche vertueuse et animée quotidiennement (Mercier, 2004, p.105).

2.2.2. Le modèle de l'entreprise libérée

Afin d'atteindre une culture organisationnelle forte comme décrite précédemment par Schein, un nouveau mode de management émerge depuis quelques années. Le modèle de l'entreprise libérée a été théorisé par Isaac Getz, professeur en école de commerce et Brian M. Carney, journaliste économique américain dans leur ouvrage *Liberté & Cie* paru aux États-Unis en 2009 avant d'arriver en France en 2012. L'entreprise libérée repense toute l'organisation du travail en profondeur pour viser une meilleure efficacité globale de l'entreprise : des salariés plus performants, un collectif plus fort, une organisation plus agile et une structure plus innovante.

Il est question de réduire les coûts liés à la ligne hiérarchique et des fonctions support pour allouer plus de ressources à l'innovation venant des salariés. Si certains parlent d'une révolution managériale, l'entreprise libérée ne constitue pas en tant que telle une innovation mais plutôt une redécouverte. Tout repose sur l'idée de confiance en chaque collaborateur et la croyance que chacun a des ressources en soi. Cette croyance, associée à une vision humaniste de l'organisation, conduit au management par les valeurs, à la responsabilité sociétale des entreprises et à un double projet économique et social.

Les auteurs distinguent les entreprises « comment » des entreprises « pourquoi ». Les premières sont adeptes du modèle « commandement et contrôle », c'est-à-dire qu'on ordonne aux salariés quand et comment le travail doit être fait. Des égarements et pertes d'informations dans la chaîne hiérarchique sont une conséquence récurrente à force de devoir attendre des autorisations et cela engendre des hauts coûts de ce qui n'a pas été réalisé à cause des effets étouffants de cette longue chaîne des « comment » (manque d'efficacité, occasions manquées, bénéfices dont on s'est privé, stress du personnel lié à son mal être ainsi que son désengagement). Le second type d'entreprises, au contraire, ne s'intéresse pas à la manière dont le travail est fait, mais plutôt au résultat final. Cette pratique organisationnelle vise moins la performance financière que la satisfaction des besoins des hommes et des femmes qui la composent. L'environnement de ce type d'entreprises est très nutritif pour les salariés, le but étant de montrer la confiance du dirigeant envers ses collaborateurs (Le Monde, 2016). Ils ont la possibilité de s'autodiriger grâce à une grande marge de manœuvre : l'idée est ici de libérer les initiatives et le potentiel de chacun afin d'arriver à des décisions originales et innovantes puisque qui mieux que les salariés confrontés quotidiennement à la réalité de terrain pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise et pour prendre les meilleures décisions ? Afin de parvenir à ce résultat, une libération à différents niveaux doit s'établir : liberté dans son environnement de travail (flexibilité des horaires et des espaces), autonomie et responsabilité dans le travail, liberté de pouvoir faire part de ses idées et d'être écouté, liberté dans son engagement et propice à l'épanouissement personnel et à l'auto-motivation, liberté dans la circulation de l'information (Getz et Carney, 2016, p.37 à 45).

La libération d'une entreprise ne se fait évidemment pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un changement en profondeur souvent très brutal, c'est pourquoi la transformation de la culture d'entreprise demande une transition de plusieurs mois, voire plusieurs années dans la majorité des cas. Une approche graduelle doit à tout prix être privilégiée afin de prouver *via* des actions

concrètes, qui vont être remarquées dans le quotidien des salariés, les transitions qui s'apprêtent à être faites, dans un but de gagner leur confiance et leur respect. De manière à engager ce type de démarche éthique, une direction doit être garante de ce « pourquoi ». Elle doit définir la vision et mission de l'entreprise en coconstruisant les valeurs, lignes de flottaison et les métarègles orientant les activités quotidiennes de la structure. Les agents ont ensuite la responsabilité de définir les processus et la manière d'atteindre la vision. Ils déterminent entre eux le « qui fait quoi ». Le rôle de la direction est simplement de vérifier que les choix posés sont cohérents avec le « pourquoi ». En vue d'être éthique et de façonner une culture solide, l'entreprise libérée pose le partage de valeurs en acte comme condition de l'existence d'une communauté de travail.

Il y a bien des avantages à adopter un tel modèle d'entreprise :

- Les équipes sont à long terme plus performantes puisque la qualité de vie, le bien-être au travail et l'implication personnelle est multipliée du fait d'une plus grande motivation et d'un sens retrouvé.
- Une solidarité en interne renforcée grâce à la mise en œuvre d'un travail collaboratif et l'utilisation de l'intelligence collective. Une culture organisationnelle forte est aboutie puisque tous partagent la même vision.
- Une organisation plus flexible qui horizontalise la hiérarchie, fluidifie la communication, accélère les prises de décision et facilite l'adaptation de la structure aux évolutions du marché.
- Une entreprise agile et innovante grâce à la grande autonomie des collaborateurs qui démocratise la prise d'initiative et l'expression des idées.
- Les performances globales de l'entreprise se voient finalement amplifiées grâce aux bénéfices précédemment cités.

Il faut toutefois noter certains points de vigilance quant à l'instauration d'une telle culture d'entreprise. Il faut avoir en tête qu'un changement de mentalité est nécessaire au niveau de l'organisation entière et non simplement auprès de quelques acteurs clefs au sein de l'organisation. Tous doivent s'accorder sur une vision commune allant dans la même direction. À noter également que liberté n'est pas synonyme d'anarchie. Un cadre doit impérativement être fixé, il s'agit de donner le sens, la vision et les objectifs de l'entreprise pour laisser chaque employé libre de prendre les décisions qui lui semblent les plus adaptées. Les dirigeants de l'entreprise doivent également s'assurer de démanteler tout symboles et pratiques empêchant

les salariés de se sentir intrinsèquement égaux pour garantir le confort de tous et pour éviter les jeux de pouvoir qui nuiraient au bon fonctionnement de l'organisation. Enfin, être responsable de la prise de décision peut demander du temps et de l'énergie, ce qui peut engendrer une surcharge de stress et de travail pour certains collaborateurs (Getz et Carney, 2016, p.373 à 375).

2.3. Vers une culture éthique

Pour relier la notion de culture à celle d'éthique, les auteurs Martinez et al. (2020) ont analysé la culture d'entreprise pour mieux comprendre comment l'éthique s'y enracine. Ils ont noté que pour assouvir les besoins éthiques en entreprise et répondre aux exigences sociales, beaucoup d'entreprises ont recours à la gestion de la culture qui s'inscrit dans l'éthique organisationnelle abordée à tous les niveaux de l'entreprise. Leur stratégie est d'intégrer de nouvelles valeurs et de nouveaux objectifs au-delà du profit économique dans leur culture organisationnelle pour faire face au contexte dynamique et incertain actuel. La culture est liée à un objectif et des valeurs communes articulés dans un système interne qui fournit un état d'esprit commun aux employés. Elle définit la manière dont une entreprise interagit avec son contexte, oriente ses processus décisionnels et exerce ses fonctions. C'est pourquoi elle influence le degré d'intégration de l'éthique dans une organisation. La gestion de la culture se décline en trois grandes étapes qui doivent intégrer des valeurs fortes afin de construire des cultures dites éthiques :

- La définition des valeurs partagées,
- L'utilisation de ces valeurs dans la prise de décision,
- L'alignement des politiques et des procédures avec les valeurs communiquées *via* un processus d'apprentissage.

Cela est réalisé lorsque l'ensemble des valeurs partagées sont concevables et crédibles tant en interne qu'en externe.

Martinez et al. (2020) identifient certaines situations clefs ou opportunités afin d'intégrer des principes éthiques dans la culture d'entreprise : lors de tournants décisifs (en interne : changement de leadership, rotation du personnel, mauvaise performance économique ou en externe : pression des parties prenantes, changements de lois), durant les processus de décision (par rapport à la politique, les produits ou services, les procédures, car un sens des

responsabilités s'installe) ou *via* la transmission de l'éthique dans la culture afin d'aligner les valeurs et les comportements. Des facteurs organisationnels sont cités ici, mais il existe également des facteurs individuels décisifs (capacités et compétences managériales...). De nombreuses entreprises font également appel à des consultants externes afin de générer des opportunités qui faciliteraient la mise en place de pratiques éthiques.

Pour faire face à la complexité de la gestion de la culture et de l'éthique, une métaphore est régulièrement utilisée dans la littérature, à savoir la notion de « architect of culture ». Celle-ci propose de nouvelles perspectives pour affronter le paradigme, elle avance que la direction a plutôt intérêt d'instaurer la création d'un processus d'apprentissage qui forge et avive une culture éthique partagée, plutôt que de passer du temps à la définition des valeurs qui n'est parfois que factuelle (Appelbaum et al., 2007).

Le concept d'éthique est donc intimement lié à celui de culture. S'il se manifeste comme la mise en place des valeurs, celles-ci divergent d'une culture à l'autre, d'où l'importance de la contextualiser. Madoz distinguent cinq types de rapports aux valeurs qui divergent. En fonction du cadre culturel, le rapport de l'individu au groupe, le rapport au temps, le rapport à la nature et l'environnement, le rapport au pouvoir et à la responsabilité, ainsi que le rapport à l'incertitude peuvent être en contradiction. Ces thèmes existent dans toutes cultures, mais leur importance ne sont pas les mêmes. L'auteur cite divers exemples illustrant ces propos, en voici un faisant le lien avec la partie 2.2 : la soumission est exigée chez les Japonais, alors que c'est la prise d'initiative qui sera valorisée dans les pays occidentaux. Notre positionnement quant à l'environnement est dominant, celui des Américains est relié à l'exploration et la conquête, enfin celui des Asiatiques se base sur un équilibre avec l'humain qu'il ne faut surtout pas déstabiliser. Ainsi, il paraît judicieux de comprendre les différences culturelles (qui existent même au sein d'un même pays ou d'une même société) et de chasser tout jugement de valeur qui s'immiscerait de façon à ne pas adopter une pratique non-éthique (Madoz, 2007).

De nombreux auteurs qualifient les pratiques éthiques de vertueuses, car l'interaction des conditions et éléments culturels ainsi que l'affirmation des valeurs renforcent la culture et la cohérence avec laquelle elle est mise en œuvre. Les procédures et pratiques engageant les responsabilités individuelles et organisationnelles s'en trouvent également renforcées. Nous verrons dans la section suivante dans quelle mesure elles peuvent être signes de performance.

2.4. La culture éthique comme outil stratégique

2.4.1. Un outil d'aide à la réflexion

Comme mentionné ci-dessus, la culture organisationnelle doit, pour vivre, être une culture de consensus entre tous les collaborateurs, c'est-à-dire que chacun des membres doit se sentir concerné et responsabilisé par l'enjeu que poursuit l'entreprise. L'entreprise peut être comparée à un bateau composé de différents éléments et membres d'équipage qui naviguent ensemble vers un même horizon. C'est la condition même pour faire de la culture éthique un outil de gestion performant (Deal et Kennedy, 1982).

Sutour et Lorrain (2013) font le constat que les démarches éthiques se trouvent entravées dans un rôle qui leur permet soit de rappeler des principes essentiels, soit de réparer les dommages lorsqu'il y a un souci en interne ou qu'un scandale surgit. Elle tient donc une posture de convenance malgré elle dans les processus de décision politique. Il y a donc une discordance puisque le temps de l'action politique n'est pas le temps de la réflexion éthique, alors qu'ils devraient être discutés en considération l'un par rapport à l'autre. Les auteurs ont suggéré d'appuyer la notion de long terme dans l'action politique et de l'associer à la notion d'éthique, ce qui permettrait de se projeter sur des périodes plus longues et d'anticiper certaines actions. Les pratiques éthiques auraient dans ces circonstances l'occasion de prendre leur place dans les processus de décision et amèneraient de réelles améliorations relativement à la gouvernance. Dans l'idéal, les auteurs conseillent à ce stade d'instaurer des comités d'experts ou d'éthique indépendants des contraintes politiques qui auraient une vigilance accrue concernant la bonne mise en place de l'éthique au sein d'une structure. Gélienier (1991) soutient également cette idée en affirmant que l'on peut être bénéficiaire à court terme sans considérer l'éthique, mais que cela se paye à long terme. L'entreprise a donc grand intérêt à intégrer cette variable dans ses activités quotidiennes, puisqu'elle fait partie intégrante de la stratégie. Les pratiques éthiques ne seraient donc pas contreproductives, au contraire elles semblent être synonyme de performance (voir *point 2.4.2* ci-dessous).

Les décisions dites éthiques, lorsqu'elles sont intégrées dans le cadre de l'entreprise, renvoient à la libre appréciation de chacun face à une situation donnée. La réflexion éthique alimente l'action vers une décision. En outre, il est nécessaire d'évaluer les décisions prises en amont qui conduisent aux bonnes initiatives et à toute détermination d'objectifs. Mercier (2004) a

schématisé le processus de prise de décision éthique d'un collaborateur lors d'un dilemme qui demande une réflexion (voir Figure 2). Celle-ci s'appuie sur des variables à la fois personnelles (force de l'égo et lieu de contrôle), mais également sur des variables situationnelles (contexte, politique et caractéristiques du travail, culture organisationnelle et besoin financier personnel). Les supérieurs auront un pouvoir d'action sur cette seconde variable, elle est donc décisive. Les grandes décisions se prennent généralement au sommet d'une organisation, l'exemplarité de la direction est donc capitale. Si les collaborateurs sont témoins que les dirigeants agissent en opposition à l'éthique générale (à titre d'exemple le simple respect des personnes), la culture qui se dégagera sera un facteur de distanciation plutôt que d'adhésion. Pour inspirer motivation et engagement, la direction doit également prendre en compte les valeurs sociétales. Il s'agit de se présenter en leader plutôt qu'en manager afin de véhiculer un modèle comportemental à suivre. Adopter une culture d'exemplarité est d'une grande influence sur l'engagement moral, puisqu'elle encouragera les collaborateurs à se conduire de la même manière et confortera à l'idée d'adopter des comportements éthiques (Appelbaum et al., 2007).

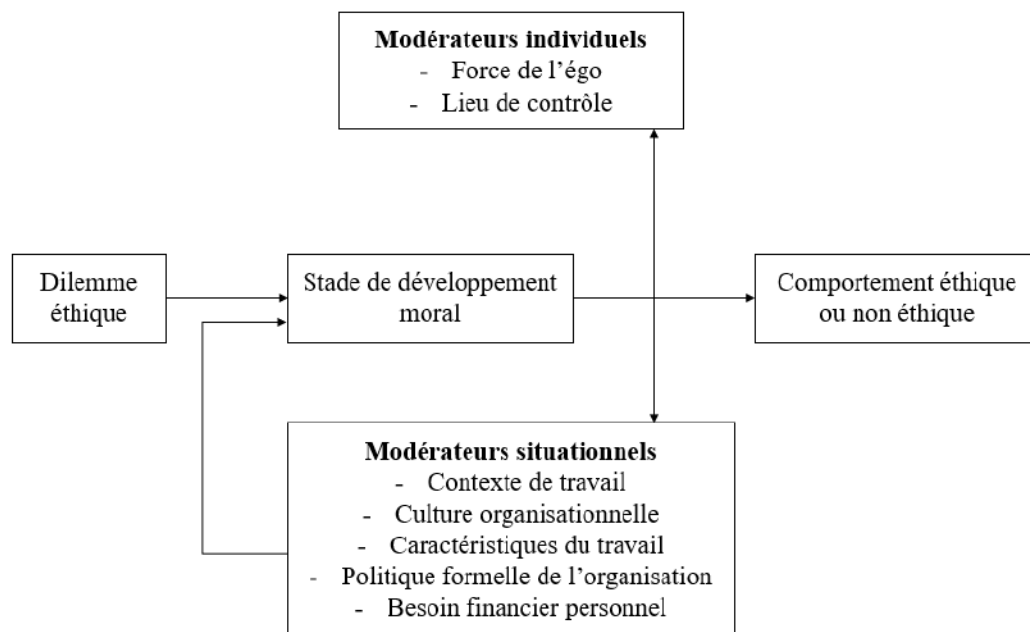


Figure 2 : La prise de décision éthique individuelle

D'après Mercier (2004), p.39

De la même manière, Mercier (2004) a esquissé le processus de prise de décision éthique lors d'un problème complexe qui concerne l'organisation entière ou du moins un grand nombre d'acteurs (voir Figure 3). Dans ce cas-ci, la décision est au cœur du processus de management et des problématiques éthiques sont fatalement sous-jacentes. Il convient dans ce modèle

d'identifier la décision, l'action ou le comportement en cause et d'examiner toutes les facettes de la solution proposée. Il faut par la suite confronter cet aboutissement à un ensemble de solutions éthiques pour obtenir différents points de vue (*cf les huit grandes théories éthiques en partie 2.1.2*) et trancher si la solution est acceptable ou non. Si tel est le cas, elle est adoptée, dans le cas contraire, ce processus sera recommencé jusqu'à trouver une solution satisfaisante.

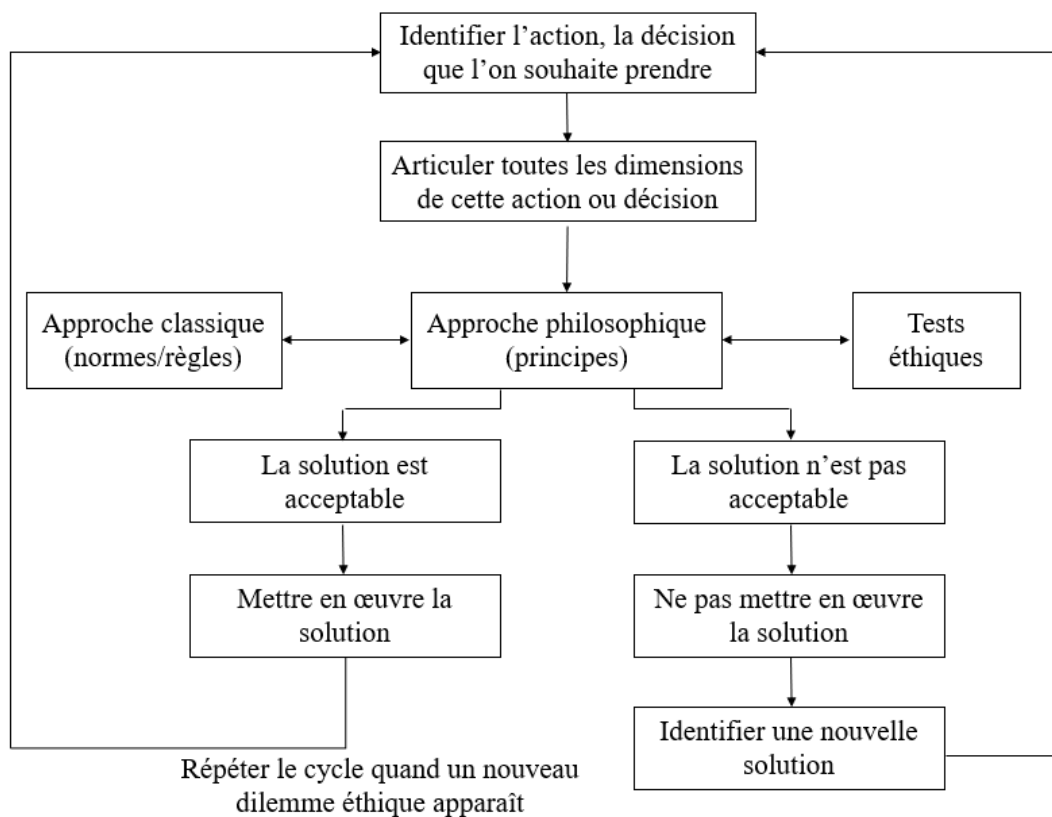


Figure 3 : Le processus de prise de décision éthique

D'après Mercier (2004), p.42

2.4.2. Culture éthique et performance

Lorsqu'il est question de performance, il y a fort à parier que la première chose citée sera la performance financière des organisations. Néanmoins les performances sociétales et environnementales sont elles aussi présentes et dignes d'évaluation. Manley (1991) a appuyé l'importance de l'éthique sur l'amélioration des performances des entreprises notamment lorsque celles-ci sont formalisées (voir *point 2.4.3*).

Il est commun de penser que les entreprises sont prêtes à tout afin d'accroître leurs marges, quitte à adopter des pratiques moralement incorrectes. Plusieurs auteurs se sont donc posé la

question si éthique peut rimer avec profit. Voici quelques pistes avancées par Madoz (2007) et pouvant amener des éléments de réponse. Une activité professionnelle, quelle qu'elle soit, implique une rémunération généralement financière en guise de reconnaissance pour les services rendus par ses collaborateurs qui permettent la création de valeur. C'est en marchandant cette création de valeur qu'une entreprise peut générer des profits. Si l'on en croit le modèle du développement durable, il pose lui aussi comme condition la viabilité financière avant d'œuvrer sur les facteurs sociétaux et environnementaux. Il semblerait donc que l'éthique participe au profit puisque la pérennité de l'organisation en dépend, à condition qu'il soit réalisé en moindre mesure et que la répartition des excédents se fasse parmi les membres. À noter que les activités de bénévolat sont ici exclues puisqu'elles ne visent pas de profit.

Madoz (2007) a schématisé une spirale du management des performances incluant l'éthique et visant une amélioration constante (*cf. Figure 4*). Il y a deux grands niveaux : un niveau assez conceptuel contenant les enjeux, la vision, les valeurs et l'éthique d'une organisation qui agit sur le niveau plus concret. Ce second niveau se traduit par du pilotage venant de la direction, moteur de la boucle d'amélioration continue, qui va ensuite mettre des programmes d'amélioration ou des plans annuels de développement en place. Les processus opérationnels sont ainsi visés, qui eux-mêmes alimentent le système d'information et les tableaux de bord du pilotage avec des données qualitatives comme quantitatives. Cette boucle va permettre une évaluation des performances. En d'autres termes plus tangibles, un climat éthique au sein d'une organisation va augmenter la part d'autonomie et de confiance des collaborateurs, ce qui va accroître leurs performances individuelles. De la même manière, les organisations adoptant des comportements éthiques avec leurs parties prenantes et qui coopèrent sur base de collaboration et de confiance mutuelle sont bien plus compétitives que des sociétés qui développeraient une relation hostile et sans intérêts communs (Jones 1995). L'entreprise va donc pouvoir agir sur ces différents éléments pour augmenter sa propre performance.

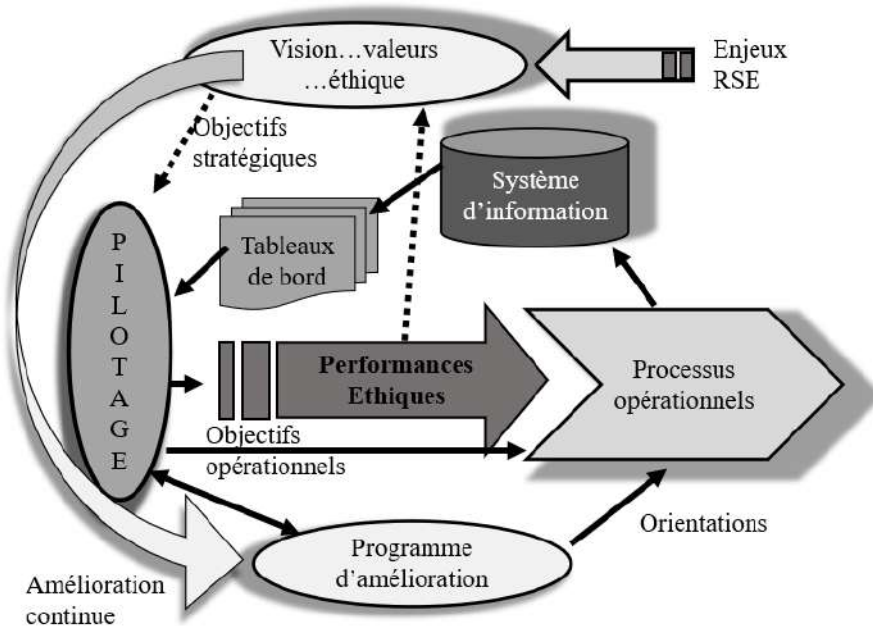


Figure 4 : La spirale du management des performances

D'après Madoz, 2007, page 181

Les liens entre éthique et performance sont plutôt complexes. Schwarz et Davis (1981) sont d'avis que l'éthique est une condition à la performance d'une entreprise uniquement si la culture d'entreprise y est forte. Elle doit encourager la créativité et le goût du risque, pour que les collaborateurs se surpassent et soient extrêmement productifs. La culture est corrélée à trois grands facteurs : la structure organisationnelle, les systèmes de gestion ainsi que les collaborateurs. Si la combinaison d'un des aspects est mauvaise, c'est la performance générale de l'organisation qui va en pâtir. Lors d'un changement stratégique majeur, il faut donc s'assurer que tous ces éléments restent en phase pour permettre une transition fructueuse.

D'autres auteurs comme Gond (2001) ne sont pas si optimistes et pensent qu'il n'est pas possible d'affirmer avec précision qu'il existe une relation stable et générale entre les performances sociales et les performances financières. Samuel Mercier (2004) suggère donc de tirer la conclusion inverse, à savoir prétendre de façon plus modeste que le succès est à comprendre dans un sens négatif par l'absence (ou la diminution) des conduites non éthiques dans les entreprises.

2.4.3. La formalisation de la culture éthique

La formalisation de l'éthique est l'attitude logique confirmant les engagements d'une entreprise, permettant de répondre aux exigences des parties prenantes et déterminant leurs responsabilités. De même, cette pratique donne lieu à une institutionnalisation de l'éthique dans la gouvernance de la structure. Il s'agit d'un document rédigé démontrant les valeurs, idéaux, croyances, attentes et principes de l'entreprise. Le climat au sein de l'organisation se voit amélioré en vue d'accroître les compétences des salariés à prendre des décisions en adéquation avec la politique d'entreprise, mais aussi avec les impératifs légaux. Aux États-Unis, la formalisation de l'éthique n'a pas la même fonction : elle a principalement un sens juridique qui protège l'organisation en cas de comportement non-éthiques ou illégaux. Le processus de formalisation se fait en deux grandes étapes : il s'agit en premier lieu d'élaborer un document puis de le diffuser *via* de la communication et de la sensibilisation (Mercier, 2004).

Le manuel de Jean-Pierre Madoz (2007) en relation avec l'AFNOR (Association Française de Normalisation) affirme qu'il n'y a pas directement de label se référant à l'éthique. Il y a cependant un standard qui se rapproche d'une éthique utilisable en entreprise : la norme SA 8000. Ce standard concerne la communication avec les parties prenantes et plus particulièrement celle touchant les employés et les fournisseurs. Il œuvre pour des conditions de travail décentes et prône le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Voici les domaines recouverts par cette norme : le travail forcé et celui des enfants, l'hygiène et la sécurité, les pratiques, les discriminations, les syndicats, le temps de travail, la rémunération des collaborateurs ainsi que le système de gestion. Il recouvre grand nombre d'aspects sociaux, mais n'est pas totalement adapté aux attentes éthiques des marchés puisqu'il n'enveloppe que peu d'autres problématiques comme les enjeux environnementaux. Il existe d'autres certifications telles que les normes ISO 9001 et ISO 14001 qui spécifient les exigences que doit satisfaire le système de management, l'une est orientée client, l'autre est orientée environnement. Ici, une nouvelle fois, ces certifications ne sont pas assez complètes pour englober toutes les problématiques que recouvre l'éthique. De la même manière, le « label éthique produit » est régulièrement cité lorsqu'il s'agit d'éthique en gage de qualité. Si certains labels (GOTS, Oeko-tex...) garantissent la qualité des matières premières utilisées, que ce soit dans les composants ou la fabrication, d'autres n'assurent en aucun cas les bonnes conditions de travail et la juste rémunération du personnel derrière le processus de fabrication. Il faut donc

se montrer vigilant lorsqu'il s'agit d'éthique, car seule une infime partie des enjeux éthiques est incluse derrière un label et la durabilité n'est pas non plus toujours assurée.

S'il existe peu de documentation sur l'influence des documents éthiques dans les comportements quotidiens des membres organisationnels, plusieurs entreprises essaient d'en mesurer les impacts. À noter que la mesure des comportements est difficile à effectuer et que beaucoup d'organisations sont découragées de se lancer dans de telles mesures, car la démarche impose un grand investissement financier et pose des problèmes de méthodologie. La manière la plus répandue pour suivre les pratiques éthiques en entreprise est l'organisation d'audits réguliers en vue d'assurer que les valeurs et règles promulguées vivent au quotidien et sont bien d'application. De nombreuses entreprises en profitent pour analyser en profondeur leurs pratiques éthiques et mettre en place des démarches de progrès continu. Parallèlement, il s'agit lors de ces audits (réunions, visites d'entreprise, entretiens avec les travailleurs, etc) de détecter les comportements à risque et les pratiques non éthiques qui pourraient nuire au fonctionnement global. Les grands groupes doivent également passer par un audit de leurs fournisseurs pour s'assurer qu'ils respectent l'éthique de l'organisation. Il y a malgré tout quelques limites notables quant à la véracité des audits pour les très grosses multinationales qui ont peu de contrôle lorsqu'il y a beaucoup de sous-traitance. Les consommateurs sont demandeurs de plus en plus de transparence dans les produits qu'ils se procurent, c'est pourquoi les chaînes d'approvisionnement des organisations doivent être irréprochables, d'où la pertinence de faire appel à des auditeurs indépendants afin d'éviter les biais. L'utilisation de la norme SA 8000 énoncée ci-dessus lors de l'audit permet d'adopter un cadre de référence ; elle est régulièrement utilisée dans l'évaluation de l'éthique professionnelle (Mercier, 2004).

Le facteur « taille » s'affiche comme décisif dans les pratiques éthiques, mais également dans la décision de la formaliser. Les entreprises grandissantes sont souvent contraintes plus que volontaires dans la démarche de formalisation des enjeux et valeurs organisationnelles afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes. À cause de l'hétérogénéité des salariés, clients, fournisseurs et autres acteurs qui gravitent autour de l'entreprise, un cadre de référence pour l'action doit être établi. Pour les PME, la « shareholder value » aura peu d'importance par rapport à une grosse entreprise ce qui laisse donc de la place pour des pratiques éthiques n'ayant pas comme but ultime la maximisation du profit (Fassin, 2010).

Il n'y a pas de règles en ce qui concerne la formalisation de l'éthique : il peut s'agir de codes, chartes (une charte des valeurs par exemple) ou simplement de principes d'action qui peuvent être formalisés en quelques lignes comme en plusieurs pages. Il convient à chaque organisation de trouver ce qui lui correspond le mieux. Samuel Mercier (2004) a rendu compte des différents supports possibles ainsi que de leur divergence de portée dans un tableau récapitulatif.

	<i>Valeurs organisationnelles</i>	<i>Principes d'action</i>	<i>Règles de conduite</i>	<i>Code de déontologie</i>
<i>Élaboration</i>	Dirigeants (avec parfois une large consultation)	Dirigeants (avec parfois consultation)	Dirigeants en liaison avec le service juridique (peu de consultation)	Organisme professionnel
<i>Contenu</i>	Valeurs clés (parfois illustrées)	Responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes	Responsabilités du personnel	Règles (liées à la culture d'une profession)
<i>Destinataires</i>	Salariés et parties prenantes	Ensemble des stakeholders (dont les salariés)	Salariés et parfois certains partenaires économiques	Clients, confrères et salariés
<i>Objectifs</i>	Homogénéiser la culture	Rechercher de légitimité sociale	Eviter les conflits d'ordre éthique et protéger la réputation de l'entreprise	Signaler la qualité de la relation de service
<i>Portée</i>	Très générale	Générale	Pratique (caractère contraignant)	Pratique (caractère obligatoire)

Tableau 1 : Comparaison des différents documents éthiques

Source : Mercier (2004), p.81

Selon Walter Manley (1991), la formalisation de l'éthique a de nombreux bienfaits et singulièrement lorsqu'il s'agit de lutter contre les facteurs influençant et nuisant aux dimensions éthiques d'une organisation. Voici les différents avantages qu'il cite :

- Le document éthique administre un guide durable permettant de transmettre les éléments de la culture organisationnelle, mais également de solutionner des situations ambiguës lorsque la conduite éthique n'apparaît pas comme évidente. Dans les grandes structures, le contact personnel avec chacun est quasiment impossible, ce document est donc une ressource précieuse pour l'acculturation des valeurs des collaborateurs.
- Le document éthique offre la possibilité de déclencher et de piloter le changement sereinement. Il soutient l'intégration ou le transfert des cultures d'entreprises acquises ou absorbées.

- Il peut fortifier la fierté, la loyauté, les comportements des collaborateurs et concède un climat de travail d'intégrité et d'excellence.
- Il encourage les comportements positifs en faisant office de mécanisme de contrôle, puisque la direction peut préciser aux collaborateurs les comportements attendus.
- Il augmente les performances globales des organisations.
- Il légitime l'entreprise et œuvre à sa bonne réputation.
- Il oriente et rassure les investisseurs voulant effectuer des placements éthiques.
- Ce document peut faire office de protection contre le passage d'une nouvelle directive et permet donc de protéger les dirigeants de leurs subordonnés ou inversement.
- Il assigne également une protection et une défense contre d'éventuels procès. Enfin, il prévoit d'aller au-devant de la loi et d'anticiper l'intervention des pouvoirs publics en ce qui concerne les régulations.

Enfin, Pesqueux et Biefnot (2002) affirment que la formalisation de l'éthique permet l'échange et le discours, ce qui finit par créer des éléments de réalité allant dans le sens des échanges et créant des émulations. Elle prouve également que la direction générale est impliquée et a le souci de faire vivre des valeurs, les engagements et les principes éthiques au sein de la société.

2.5. L'instrumentalisation de l'éthique

Pour certains auteurs (Mercier, 2004 et Moussé, 1992), il faut être extrêmement vigilant et ne pas tomber dans les travers de l'éthique qui peuvent se traduire par une instrumentalisation de celle-ci. Elle ne devrait pas uniquement être perçue comme un outil de gestion et devrait être légitime en tant que telle. Deux questionnements douteux émergent quant à la démarche éthique en général. Premièrement, il convient d'interroger l'éthique qui peut se traduire comme un instrument d'intégration manipulateur visant coûte que coûte l'assimilation du système de valeurs par les collaborateurs afin d'atteindre une productivité et compétitivité maximale de l'entreprise. En formalisant la démarche, la stratégie managériale des dirigeants est reflétée avec un but premier d'être communiquée plutôt que d'être partagée. Deuxièmement, l'éthique est habituellement assimilée à un instrument de gestion pour redorer l'image de marque d'une organisation (Moussé, 1992). Un autre questionnement se manifeste quant à la conduite d'une démarche éthique et relativement à son contenu. Si la formalisation de l'éthique est trop vague,

elle ne permet pas d'orienter correctement les comportements et est superflue. Au contraire, si elle est trop restreinte et directive, elle cantonne les comportements et peut être assimilée à de la manipulation. L'éthique est délicate, puisqu'elle ne peut en aucun cas être exhaustive en listant les décisions et actions jugées bonnes ou mauvaises. C'est pourquoi elle se doit d'être utilisée en tant que processus, non en tant que produit et doit émaner d'une démarche collective (Mercier, 2004).

Les politiques dites éthiques sont nourries du cadre légal externe à l'entreprise ainsi que de la vision managériale interne. Tout l'enjeu est de trouver le juste milieu entre l'influence managériale et l'influence institutionnelle qui sont toutes deux des facteurs de positionnement stratégique pour l'organisation. S'ajoute à cela le pari de laisser à chaque collaborateur libre cours à sa propre conscience éthique, tel n'est cependant pas le cas de beaucoup d'entreprises qui préfèrent limiter leur champ d'action. Si l'on en croit le modèle de l'entreprise libérée évoquée précédemment, l'organisation idéale serait la formalisation d'un cadre de référence guidant les comportements et amoindrirait leur imprévisibilité, tout en laissant une flexibilité dans la réflexion de chacun (Mercier, 2004 et Getz, 2016).

2.6. Conclusion

Cette revue de littérature a permis dans un premier temps de comprendre les notions d'éthique et de culture appliquées au monde l'entreprise. Le modèle de l'entreprise libérée peut offrir un cadre de référence en matière de culture organisationnelle, puisque bien appliqué, il peut se montrer très bénéfique pour toutes les parties prenantes.

C'est dans un second temps que les deux concepts phares de cette recherche ont pu être liés pour former la « culture d'entreprise éthique ». Son existence au sein des entreprises est primordiale pour assurer un climat de sérénité pour les collaborateurs et un environnement propice à la productivité et au développement de chacun.

Puis, l'éthique a été examinée comme un outil stratégique d'aide à la réflexion pouvant orienter les décisions quotidiennes à partir du moment où il fait consensus au sein d'une organisation. Nous avons également entrevu que les entreprises avaient grand intérêt à formaliser leur culture éthique afin de bien l'ancrer dans leurs mœurs.

Enfin, un point de vigilance a été soulevé quant à l'instrumentalisation de l'éthique qui a de plus en plus lieu. Il ne s'agit pas d'utiliser cet outil à des fins uniquement marketing et de communication, mais bien de faire vivre ces politiques éthiques afin d'en faire bénéficier le plus grand nombre et d'assurer la pérennité de l'organisation. Nous allons à présent nous pencher sur un exemple de mise en pratique d'une culture éthique, ainsi qu'une manière de la mesurer. Le but étant d'observer les effets de celle-ci et de les confronter à la littérature évoquée ci-dessus.

CHAPITRE 3 : FOCUS SUR L'OUTIL ETHIMAK DÉVELOPPÉ PAR NICOMAK

3.1. Évaluer la culture éthique en entreprise

Nous avons vu lors de la partie théorique précédente que la mise en place d'une culture d'entreprise éthique adaptée est un atout tant pour l'entreprise elle-même que pour les collaborateurs. Il est donc important pour une entreprise de mettre en place des solutions permettant d'évaluer efficacement sa culture d'entreprise. En effet, cela permettra de mesurer son niveau de maturité dans la matière et de vérifier l'efficacité des process actuels mis en place. L'objectif visé est également de développer cette culture et d'améliorer les points identifiés qui porteraient préjudice au bon fonctionnement de l'organisation. Si certains parlent d'un phénomène de mode, la culture éthique va bien au-delà et est un réel vecteur de sens et de mobilisation pour toutes les parties prenantes. Les organisations ont donc grand intérêt à mettre ce type de démarches en œuvre. Les outils existants sont principalement issus des sciences sociales comme la psychologie, la sociologie et l'anthropologie culturelle. Avant d'expérimenter l'outil Ethimak, nous allons rapidement discuter les outils d'évaluation existants.

Dans la majorité des cas, les sociétés font appel à des auditeurs externes qui établissent des audits financiers, de conformité et de performance. Dans ce cadre-ci, ils intègrent un volet lié à la culture éthique, mais rares sont les audits dédiés à part entière à la thématique de la culture éthique, bien que celle-ci est l'ADN même de l'entreprise. Malgré la fiabilité d'auditeurs externes pour la réalisation de ce type d'audit, un des grands freins à ces pratique est la récolte des données. La plupart des informations collectées sont subjectives et basées sur le ressenti des collaborateurs. Or, il y a une nécessité d'identifier les faits et preuves observables. Il s'agit donc de trouver la combinaison idoine des deux afin de se baser sur des critères objectifs et maximiser la fiabilité des résultats. Pour ce faire, différentes méthodes d'évaluation sont adoptées : la constitution de groupes de discussion, des entrevues personnelles directives ou semi-directives, l'observation du cadre de travail, l'examen de documents et l'utilisation de statistiques. Lorsqu'une évaluation a été faite, il faut à tout prix un organisme de contrôle ou une personne garante du bon déroulé des mesures prises (Jutras, 2006).

Afin de mesurer spécifiquement les caractéristiques de la culture organisationnelle, il existe un outil mondialement connu, il s'agit de l'OCI (*Organizational Culture Inventory*), basé sur des recherches scientifiques. L'outil diagnostique les comportements existants et les compare à la moyenne des autres entreprises. Puis, il désigne de manière objective les comportements attendus pour être plus performant. En explicitant ces normes comportementales, l'engagement ainsi que l'efficacité des collaborateurs sont augmentés. Enfin, cet outil est régulièrement utilisé afin d'amorcer de gros changements organisationnels, puisqu'il constate les écarts entre la culture actuelle et la culture souhaitée (« *Inventaire de la Culture d'Entreprise - Mesurer la culture organisationnelle* », s.d.).

Au travers des recherches, j'ai pu observer que plusieurs cabinets de conseil développent leur méthodologie propre afin d'évaluer et de travailler sur une culture d'entreprise éthique. Il y a cependant de nombreux points communs à toutes ces méthodologies. Les cabinets s'appuient sur des indicateurs de la culture d'entreprise qu'ils jugent capitaux pour établir un diagnostic. Le modèle des six éléments clefs de la culture organisationnelle de Deal et Kennedy est par exemple régulièrement utilisé (cf *point 2.2.1*). Le diagnostic est composé de données quantitatives par l'élaboration de questionnaires, ainsi que de données qualitatives par la conduite d'entretiens et vient interroger la prééminence des différents indicateurs choisis initialement. S'en suit une phase d'analyse, puis une phase d'action où le cabinet vient aider l'entreprise bénéficiaire à conceptualiser des plans d'action ou des outils de pilotage en fonction des besoins.

3.2. Présentation de l'outil Ethimak

3.2.1. La théorie des valeurs universelles à l'origine d'Ethimak

Chaque être humain a des valeurs fondamentales qui lui sont propres et qui correspondent à autant de besoins capitaux et indispensables à son épanouissement et son équilibre. Celles-ci permettent une interaction sociale ainsi que le bon fonctionnement et la survie d'un groupe. Schwartz et Bardi (2001) considèrent les valeurs "comme des objectifs souhaitables, trans-situationnels, variant en importance, qui servent de principes directeurs dans la vie des gens". Ces valeurs sont personnelles puisqu'elles guident notre comportement au quotidien dans nos choix et actions et forment en conséquence notre personnalité, moteur pour agir et entreprendre.

Ces valeurs sont également universelles d'après Durkheim (2019) puisqu'elles ont émergé dans un contexte spécifique au sein d'une culture ou par transfert de culture. Elles forment un ensemble de normes partagées qui alimentent nos comportements et sont à l'origine des lois et des conventions à l'œuvre dans une société donnée.

En 1992, Shalom Schwartz, un chercheur israélien en psychologie sociale, développe la théorie des valeurs universelles affirmant qu'il existerait un certain nombre de valeurs communes à toutes les cultures et sociétés. La structure du système de valeurs humaines serait la même, mais les personnes se distinguent en termes de priorités de valeurs, c'est-à-dire dans l'importance relative qu'ils accordent à chacune des valeurs universellement observables.

Pour arriver à ces résultats, le chercheur a réalisé un important travail de collecte de données entre 1988 et 2002 : il a recueilli les données d'un questionnaire soumis à environ soixante-cinq mille personnes de plus de soixante-dix pays. Du fait de l'énorme échantillon traité, ses travaux lui ont valu une grande légitimité et reconnaissance mondiale. Dix valeurs de base ont émergé de cette enquête : bienveillance, universalisme, autonomie, sécurité, conformité, hédonisme, réussite, pouvoir, tradition et stimulation. La théorie dit qu'elles sont différentes en termes de motivations et décrit également la dynamique des oppositions et compatibilités entre elles, autrement dit la structure des valeurs. À titre d'exemple, les valeurs de bienveillance s'opposent la plupart du temps avec celles de pouvoir et de réussite, car la recherche de supériorité et de succès personnel aura tendance à empiéter sur le bien-être du prochain. Les valeurs de réussite et de pouvoir sont en revanche plus compatibles puisque la quête de réussite personnelle peut être accentuée avec l'envie d'obtenir une bonne position sociale. Il est tout de même intéressant de relever qu'une personne peut avoir des valeurs antagonistes, mais elle ne cherchera jamais à les atteindre sur une même action, au même moment et dans le même contexte.

Ces relations d'antagonisme et de concordance sont représentées sur la *Figure 5*. On note que les valeurs de tradition et de conformité sont situées dans la même zone, car elles sont nourries par un grand type d'objectif motivationnel équivalent. Les cinquante-six valeurs dans la figure sont représentées sous forme de nuages par régions en fonction des objectifs motivationnels qu'ils reflètent et ont au terme de l'analyse été regroupés en dix valeurs fondamentales ayant des significations similaires. Plus deux valeurs sont proches l'une de l'autre sur la figure, plus les motivations correspondantes sont similaires et *vice versa*. Pour les valeurs de stimulation, il est majoritairement possible d'associer cela à une vie variée et excitante ainsi qu'à une grande

audace. Ainsi, il est possible de comprendre et d'anticiper les actions des individus en lien avec leurs besoins et notamment dans un contexte professionnel (Schwarz, 2006). C'est donc sur les bases de ce modèle qu'a été conçu l'outil Ethimak dont nous allons parler dans la partie suivante.

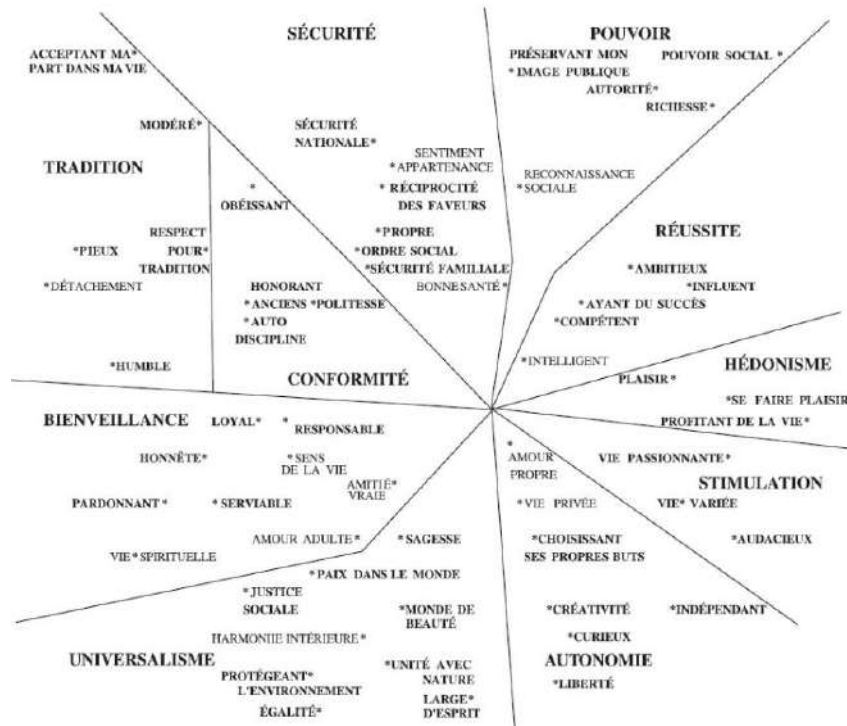


Figure 5 : Nuage des valeurs de Schwartz

Source : Schwarz (2006), p.964

3.2.2. L'outil Ethimak en pratique

L'outil Ethimak, issu du travail de thèse de l'un des fondateurs de la société Nicomak, interroge les huit grandes approches éthiques discutées en première partie. Afin d'analyser la culture éthique des entreprises, il se base sur la théorie des valeurs universelles de Schwartz décrite précédemment. Pour des raisons à la fois techniques et théoriques, les valeurs de tradition et de conformité, ainsi que les valeurs d'hédonisme et de stimulation ont été regroupées. Premièrement, les valeurs de tradition et de conformité ont déjà été associées par Schwartz dans son modèle datant de 2012 car elles ont été considérées comme très similaires. Deuxièmement, les valeurs d'hédonisme et de stimulation ont été rassemblées car toutes deux ont été jugées comme des valeurs personnelles basées sur le plaisir et la satisfaction.

De manière plus concrète, l'outil mesure la culture et les valeurs des organisations à partir de dilemmes éthiques. Un dilemme éthique est une situation dans laquelle des valeurs et des principes entrent en conflit. L'examen de la réflexion ainsi que les décisions qui en découlent sont complexes. Dans ce cas, les principes moraux directeurs ne sont pas en mesure de trancher la ligne de conduite qui serait bonne ou mauvaise. L'outil permet également de travailler sur la différence entre valeurs désirées et valeurs réelles au sein d'une structure. L'utilisation d'Ethimak permet de stimuler la culture d'entreprise en lien avec le volet sociétal du développement durable que les entreprises cherchent régulièrement à améliorer. Au-delà des bienfaits externes de l'utilisation de l'outil qui permet de prouver son éthique dans des rapports RSE, d'éviter les scandales éthiques, d'attirer et de retenir des talents, les entreprises peuvent utiliser l'outil à des fins plus stratégiques et personnelles. Avec le diagnostic Ethimak, il est possible de vérifier la cohérence de sa stratégie globale avec ses valeurs, il est également possible de comparer les résultats des valeurs par département ou par profil, ce qui permet une analyse fine des résultats. Enfin, il permet aux employés de se retrouver et donc d'améliorer la cohésion d'équipe. Le livrable qui en résulte est une charte des valeurs co-construite avec l'ensemble des membres de l'organisation permettant à chacun de comprendre la destinée et les motivations profondes de l'organisation, et de s'en saisir pour s'impliquer pleinement dans le travail.

Pour réaliser l'audit des valeurs et mettre au défi sa culture, Nicomak procède en quatre étapes :

- La co-construction des dilemmes,
- Le recueil des réponses,
- L'analyse des résultats,
- La restitution et co-construction d'actions concrètes.

Dans un premier temps, l'entreprise rencontre le client pour établir des dilemmes personnalisés en fonction des problématiques et des besoins de l'entreprise étudiée. Dans un deuxième temps, le diagnostic composé de cinq à sept dilemmes avec à chaque fois trois possibilités de réponses est lancé et les collaborateurs sont invités à répondre anonymement dans un délai d'environ deux semaines sur un site web dédié. Chaque réponse est liée à une théorie éthique, elle-même reliée à des valeurs parmi les huit retenues par Nicomak. Les résultats sont ensuite récoltés pour être analysés. Les agents ont pour chaque dilemme un cadre de libre expression pour pouvoir justifier leur choix. Cela permet à l'analyste d'obtenir des retours qualitatifs. Il peut y avoir des corrélations positives, neutres ou négatives entre les valeurs et la théorie, ce qui permet

d'identifier des préférences de valeurs. Plusieurs critères de comparaison peuvent être choisis par l'organisation : des regroupements par âge, sexe, fonction, département, etc. Ces comparaisons permettent ensuite d'établir un plan d'actions, ciblées par groupes d'individus. En dernier lieu, une restitution des analyses a lieu sous forme d'audit, de formations ou de séminaires. Ce temps de co-construction permet à l'entreprise de fédérer tous les salariés et de repartir avec des livrables complets et actionnables immédiatement.

Voici un exemple pour illustrer un type de dilemme pouvant être utilisé :

« Vous travaillez dans un bureau avec Mathilde. C'est une collègue de bureau modèle avec laquelle vous vous entendez très bien. Un jour, alors que vous travaillez, vous entendez Mathilde devenir nerveuse avec un client au téléphone. Vous lui demandez si tout va bien, mais elle ne répond rien. Quelques jours plus tard, vous arrivez dans votre bureau et vous apercevez alors un homme qui cherche manifestement à avoir des gestes déplacés avec Mathilde. Elle l'empêche d'aller plus avant mais ne fait aucune remarque à ce sujet. Lorsque vous entrez dans le bureau, l'homme s'en va. Vous interrogez Mathilde au sujet de cet incident. Elle vous dit que cet homme est le meilleur client de son département. Il lui fait régulièrement des avances, mais elle n'ose pas le lui faire remarquer. Vous lui suggérez d'en parler à son manager, mais non seulement Mathilde ne veut pas en entendre parler mais elle vous fait promettre également de ne rien dire. Elle attend une promotion très importante et elle ne peut pas se permettre d'avoir des problèmes avec un des principaux clients de l'entreprise. »

Réponse 1 : Stigmatiser et dénoncer

Le harcèlement sexuel doit être puni et empêché. Mathilde est peut-être effrayée pour sa promotion, mais vous pensez que le comportement de ce client doit être dénoncé. Vous en parlez donc à son patron. Ce genre de situation est clairement proscrit par le code de conduite de l'entreprise et tout harcèlement sexuel doit être rapporté, même si cela concerne un client important. Mathilde semble souffrir en silence et votre devoir est de l'aider. Ce client vous dégoûte et vous souhaitez que tout le monde sache quel type de personne il est réellement.

Réponse 2 : Le choix de Mathilde

Mathilde veut obtenir sa promotion plus que toute autre chose. Vous n'êtes pas en droit de décider pour elle. Vous ne faites rien parce que vous voulez respecter son choix. Vous n'êtes pas le père de Mathilde, vous n'avez pas à la protéger contre son gré ! Vous pouvez essayer d'être là à chaque fois que le client vient dans votre bureau, en espérant qu'il ne va pas vous faire également des avances tendancieuses.

Réponse 3 : Venez par ici, M. le Pervers

Vous ne voulez pas que les choses continuent comme si de rien n'était, mais vous ne souhaitez pas porter atteinte à la promotion de Mathilde. Vous parlez directement avec le client pour lui expliquer que son attitude est intolérable. Vous pensez que M. le Pervers devrait être dénoncé, même s'il y a un risque de perdre un bon client. S'il essaie encore une fois d'avoir une attitude tendancieuse avec qui que ce soit, vous lui ferez comprendre à

quel point son comportement est intolérable. Vous êtes seulement préoccupé par le fait que le client pourrait s'en prendre à Mathilde suite à votre démarche et aller directement se plaindre auprès de votre patron. Pourriez-vous expliquer la logique de votre choix ? Pensez-vous qu'il existe d'autres solutions ? Si oui, lesquelles ?

Pour chaque dilemme il n'y a pas de « bonne » ou « mauvaise » réponse, chacune des solutions présentant des avantages et des inconvénients, il s'agit simplement de choisir celle qui semble la plus adaptée, la plus en adéquation avec nos valeurs. En fonction de la réponse choisie, des valeurs seront mises en évidence. Voici à titre d'exemple dans le *tableau 2*, une analyse des valeurs sécurité, indépendance et bienveillance pour chacune des trois solutions proposées.

	<i>Sécurité</i>	<i>Indépendance</i>	<i>Bienveillance</i>
<i>Stigmatiser et dénoncer</i>	Forte : Vous vous prévenez de toute future poursuite judiciaire	Faible : Votre patron n'a pas à savoir un problème qui concerne Mathilde	Moyenne : Vous agissez pour que personne d'autre ne soit victime de l'harceleur
<i>Le choix de Mathilde</i>	Faible : Vous prenez un risque pour respecter le choix de Mathilde	Forte : Vous pensez que Mathilde doit pouvoir décider seule de l'attitude à adopter	Faible : Vous pensez à Mathilde, mais vous ne protégez pas les intérêts des autres victimes potentielles de l'harceleur, ni de votre patron qui a besoin de connaître ce problème
<i>Venez ici M. le pervers</i>	Faible : Vous vous exposez à la colère d'un client important, ce qui peut nuire à votre carrière	Forte : Vous agissez de manière indépendante, malgré le risque que cela comporte de dire ses quatre vérités à un client	Forte : Vous vous comportez de façon courageuse pour défendre votre collègue contre ce harceleur

Tableau 2 : Analyse des résultats par valeur

3.2.3. Résultats escomptés

Il s'agit dans ce travail de recherche de déceler les effets de l'utilisation de ce type d'outil pouvant diagnostiquer la culture d'entreprise et pouvant mener des réflexions sur les valeurs et la culture organisationnelle. Avant de se lancer dans l'analyse des résultats, il convient de fixer l'approche de Nicomak quant à la problématique qu'est l'éthique. L'entreprise considère que l'éthique est la mise en pratique des valeurs d'un groupe et que la culture d'entreprise est nourrie des valeurs de ce même groupe, de ses rituels et de ses rôles modèles. Cette position est à garder en tête lors des futures étapes.

Avant d'observer les résultats des deux entreprises analysées, il est intéressant d'évoquer les différents atouts et limites de l'outil afin d'être vigilant lors de la comparaison. Pour commencer, Ethimak peut être qualifié d'outil fiable, puisqu'il s'appuie sur une méthode scientifique crédible et est testé et approuvé depuis 2010. De nombreux clients se sont montrés satisfaits du diagnostic et de la restitution s'en suivant qui s'est révélée bénéfique sur l'orientation des comportements au sein de l'entreprise. De plus, l'éthique est un domaine qui se développe de plus en plus dans les entreprises, le produit est donc plutôt innovant car il existe finalement peu d'entreprises proposant des outils concrets et abordant ainsi la question de l'éthique et de la culture d'entreprise. L'outil est totalement dématérialisé et confidentiel, ce qui permet une grande liberté d'expression aux participants. Il aide à libérer la parole et apporte des solutions concrètes à des problématiques peu abordées en entreprise. Enfin, les dilemmes et le suivi sont personnalisés, ce qui est très bénéfique pour les utilisateurs puisque les alternatives sont basées sur des choix confrontants : il s'agit généralement de situations réelles et vécues au sein de l'organisation.

Il y a cependant quelques limites de l'outil à noter, notamment sur le taux de participation du diagnostic et donc la pertinence des réponses. Le questionnaire de diagnostic est généralement composé de 4 à 6 dilemmes où le participant est invité à justifier son choix, ce qui demande un certain investissement en temps. Il arrive que les salariés ne prennent pas le temps de répondre et il peut s'avérer difficile de les motiver, ce qui remet en question la pertinence des résultats. Si seuls 20 à 40% des salariés répondent, le résultat peut être biaisé ou non représentatif de la totalité de l'organisation. Les mesures prises ne refléteront donc pas forcément la réalité et peuvent ne pas s'avérer utiles, ni réalistes. Il faut également noter la présence dans certaines entreprises de personnes ne sachant pas forcément se servir de l'outil informatique, ce qui peut freiner la participation. Un autre point de vigilance mérite d'être soulevé : est-ce que le modèle de Schwarz se basant sur uniquement huit valeurs est suffisant ? D'autres modèles présentent bien plus de valeurs telles que l'innovation, le respect, l'intégrité, etc. Il serait peut-être intéressant de questionner d'autres valeurs et de ne pas se cantonner à ces huit principales qui n'incarnent pas forcément la culture et l'esprit de toutes les organisations.

La charte des valeurs qui découle de l'analyse a comme objectif de donner des repères quant aux décisions quotidiennes au sein de l'organisation pour faire face aux imprévus et mieux absorber les changements. Elle permet l'ouverture d'un dialogue entre les parties prenantes internes et assure à la direction le suivi de la stratégie. Pour remplir ces rôles et être efficace, la

charte doit satisfaire trois critères : elle doit être simple (et donc aisément actionnable), concrète et tous les collaborateurs doivent y adhérer (Maymo, 2013). Les différentes données récoltées vont à présent être décrites, puis analysées afin d'observer si les résultats reflètent bien la réalité énoncée dans la littérature.

3.3. Le cas de deux entreprises

3.3.1. Le cas d'école : Nicomak

Pour cette analyse, il faut garder à l'esprit que la société Nicomak est créatrice de l'outil Ethimak et est à ce titre le cas d'école. C'est finalement sa mission de faire vivre l'outil et c'est à ce titre qu'elle accorde un temps conséquent à son implantation et à sa bonne conduite. La charte qui en découle (*Figure 6*) est utilisée en tant qu'outil interne de discussion sur l'identité et les principes phares, mais elle est aussi utilisée comme outil de communication externe pour recruter. De nombreux salariés se sont identifiés aux valeurs de la société et ont souhaité la rejoindre afin de participer et d'animer la culture au travers des différentes missions. L'identification aux valeurs est donc primordiale pour la société, d'où un processus de recrutement assez lourd, puisqu'il se fait en quatre étapes afin de s'assurer que le candidat correspond parfaitement au poste à pourvoir. La première étape consiste en la réalisation d'un appel d'offre pour s'assurer des capacités rédactionnelles du candidat, s'en suit un entretien téléphonique pour vérifier les motivations et voir si ses convictions sont un minimum en accord avec celle de la société. L'organisation d'un centre d'évaluation compose la troisième étape : une session de formation ainsi qu'un rendez-vous client sont simulés pour tester l'aisance à l'oral et la posture du candidat. Enfin, les références sont contrôlées pour éviter les mauvaises surprises.

Les valeurs sont essentielles afin de saisir les actions et le mode de fonctionnement d'une organisation. C'est pourquoi, le système de valeur doit régulièrement être réévalué et remis en question puisque les entreprises vivent de profonds changements en permanence. Pour ce faire, Nicomak organise annuellement un séminaire dans l'optique de réactualiser les valeurs de la société. Ce séminaire a eu lieu cette année à la mi-juillet. J'ai eu l'opportunité d'y assister et de participer à la préparation et à l'analyse du diagnostic pour manier et m'imprégner de l'outil Ethimak. La première étape a consisté à créer les dilemmes sur mesure. Après avoir interrogé

les différents consultants sur des situations ambiguës rencontrées au cours des derniers mois, j'ai rédigé sept dilemmes auxquels chaque membre de l'organisation a répondu (*voir Annexe 1*). Sur le logiciel web Ethimak, développé en interne, il est possible de paramétrer les résultats en fonction de critères spécifiques. Cette année, l'enjeu était très grand car la société a presque doublé son nombre de collaborateurs, passant de neuf à dix-sept membres. Il s'agissait donc de déterminer si la transmission et l'appropriation de la culture par les nouveaux membres s'est bien effectuée. J'ai été garante de l'animation lors du séminaire. Je me suis assurée que chacun des collaborateurs puisse prendre la parole et exprimer son ressenti ainsi que sa position concernant chaque dilemme. Pour chaque situation complexe, j'ai effectué un vote à main levée en demandant quelle réponse était d'après eux la plus répondue. J'étais chargée d'afficher la réponse (cf *Annexe 2*) pour voir un exemple de réponse à un dilemme, puis chacun des membres pouvait prendre la parole en exposant son point de vue et en essayant de trouver la réponse la plus en accord avec la vision Nicomak. Il s'agissait de trouver une ligne de flottaison qui permette de répondre au dilemme. Ces dernières sont des comportements décrits permettant d'orienter sa conduite dans le cas de situations délicates. Si tel n'était pas le cas, de nouvelles lignes doivent être créées afin d'arriver à une réponse satisfaisante et en adéquation avec la culture de l'organisation.

Le siège social se trouve en Savoie depuis 2010, le bureau de Paris est installé depuis deux ans et celui de Saint Nazaire depuis tout juste un an. Les résultats ont été segmentés par bureaux (Alpes, Ouest ou Paris), par type de postes (fondateur, directeur, salarié ou stagiaire) et par ancienneté (anciens membres ou nouveaux membres) afin de se rendre compte des éventuelles divergences dans les réponses (*voir Annexes 3*). Voici ce que les résultats de l'analyse ont permis de déduire : on observe que la valeur de bienveillance et d'équité est plus présente dans l'Ouest que dans les autres bureaux. De manière générale, la valeur d'équité commence tout doucement à apparaître. En effectuant une comparaison par ancienneté, on s'aperçoit que les trois valeurs principales présentes chez Nicomak sont plus affirmées chez les anciens que chez les nouveaux collaborateurs. En outre, en confrontant les différents postes, on distingue une valeur prédominante pour chaque catégorie (des fondateurs bienveillants, une direction loyale, des stagiaires cherchant la sécurité), sauf les salariés qui sont pour chaque valeur dans la moyenne.

La *Figure 6* représente les trois grandes valeurs de la société déclinées en lignes de flottaisons, c'est-à-dire en comportements au quotidien à adopter pour être en accord avec les valeurs. Il y

a également un ordre d'importance entre celles-ci : l'engagement prime sur la bienveillance qui elle-même prévaut sur la loyauté. Suite au séminaire, les trois grandes valeurs phares demeurent, mais un nouveau comportement au sein de la valeur de loyauté a émergé. À la suite de la discussion sur le quatrième dilemme « de la relativité de l'adaptation » (cf *Annexe 1*), il n'y a pas eu de consensus entre les collaborateurs sur une réponse propre à Nicomak. Les lignes de flottaison actuelles ne permettaient pas de répondre à ce dilemme, c'est pourquoi une nouvelle a été ajoutée. Voici la nouvelle ligne de flottaison à suivre lorsqu'un dilemme de ce type a lieu : « Quand j'interviens (ou qu'un expert intervient) auprès d'un client, je suis au clair sur ce qui est non négociable et sur ce qui est adaptable dans notre méthodologie ». Ce dernier comportement est très explicite et permet d'orienter sa conduite lors d'un rendez-vous client par exemple : il s'agit donc bien d'un outil stratégique qui alimente l'action vers une décision comme le décrivait Mercier (2004).

Engagement

Tendre vers un toujours mieux **pour moi, mes collègues et mes parties prenantes**. Pour y parvenir, **être dans l'action** pour permettre de bouger les lignes et **respecter mes engagements** une fois qu'ils sont pris dans un souci de **simplicité et d'efficacité**.

Lignes de flottaison associées



Bienveillance

Je me soucie **de moi, de mes collègues et de mes parties prenantes**. Pour y parvenir, je tiens compte de **mes besoins et des leurs** dans mes actions tout en cherchant à **prendre le plus de plaisir possible**.

Lignes de flottaison associées



Loyauté

Je suis **loyal(e)** envers moi-même et mes valeurs, mes collègues et mes parties prenantes. Pour y parvenir, je tiens les **engagements** que j'ai pris auprès de ou avec mes collègues ou parties prenantes externes.
Lignes de flottaison associées



Figure 6 : Les valeurs et lignes de flottaison de Nicomak

Source : Nicomak

3.3.2. Le cas de Fly The Nest

La société FTN (Fly The Nest) accompagne les start-ups et les PME (petites et moyennes entreprises) dans la réalisation de leur projet commun. Ses fondateurs ont constaté que le désengagement des collaborateurs écrase l'esprit start-up et freine leur croissance, d'où sa création en 2015. Leur promesse est donc de créer des collectifs engagés et autonomes en accompagnant divers publics et projets d'entreprenariat comme de transformation.

Au terme des dilemmes auxquels ont répondu les huit collaborateurs début 2018, trois valeurs se sont distinguées : engagement, bienveillance et excellence. Pour l'analyse des résultats, une segmentation par genre a été effectuée, ainsi qu'un regroupement par année d'arrivée au sein de l'entreprise. On remarque que les femmes sont plus bienveillantes, alors que les hommes sont très indépendants et ont un plus grand besoin de reconnaissance par rapport à la moyenne de l'organisation. Si l'on considère les résultats selon l'ancienneté, des différences très marquées sont à constater. L'engagement, l'indépendance et la reconnaissance sont des valeurs peu présentes chez les nouveaux arrivants, alors qu'elles sont très marquées chez les anciens. La tendance est complètement inversée pour les valeurs de bienveillance et d'équité. Il y a en revanche consensus sur la valeur d'excellence, valeur phare chez FTN (*Annexe 4*). Ces constats engendrent plusieurs questions qui ouvrent la discussion et mènent à des réflexions collectives en interne débouchant sur des lignes comportementales. À titre d'exemple : est-ce que la valeur de reconnaissance est à transmettre aux derniers arrivants, ou vient-elle au contraire contredire

la bienveillance ? Est-ce que les fondateurs veulent à terme transmettre ou réduire la valeur d'indépendance ? Les réponses importent peu ici car ce qui est recherché sont les effets de l'utilisation de l'outil sur l'organisation générale de l'entreprise. C'est pourquoi nous allons maintenant analyser les réponses au questionnaire récoltées.

La *Figure 7* ci-après représente les mots clefs associés au terme « valeur » par les répondants du questionnaire (question 1). Plus le mot est gros, plus son occurrence est grande. Les noms « comportement » et « naturels » sont revenus à plusieurs reprises. Deux grandes idées se dégagent de ces termes cités : la notion de guide comportemental (référentiel, moteur, guide, process) qui rassemble les individus autour de caractéristiques communes (commun, alignement, cohérence, rassembleur), ainsi que la notion d'énergie (important, énergie, besoin) naturelle (naturel, sans contrainte, inéchangeable). Par énergie naturelle, j'entends des valeurs qui fédèrent les équipes autour de convictions communes naturelles et qui motivent les actions du quotidien. À la question « en quoi les valeurs vous paraissent-elles fondamentales au sein d'une structure ? », les réponses sont unanimes (*cf Annexe 6*). Les salariés FTN ont une culture des valeurs bien ancrée et ont l'air de se les être bien appropriées afin de guider leurs missions quotidiennes.



Figure 7 : Nuage de points des caractéristiques des valeurs de FTN

De manière plus spécifique à l'outil Ethimak, les collaborateurs FTN se sont montrés plutôt satisfaits quant à son utilisation, mais ne sont pas convaincus qu'il s'agisse d'un réel outil d'aide à la décision. 40% des sondés ont attribué une note de 4/6 et 60% une note de 5/6 sur l'intérêt qu'a représenté l'utilisation de l'outil au sein de l'organisation. D'après les commentaires

justifiant les notes, le grand atout de l’outil est sa mise en application abordée par des dilemmes très factuels qui permettent de démystifier cette notion de valeur assez abstraite. Les collaborateurs ont pu prendre du recul sur leurs valeurs pour apercevoir ce qui est vraiment important dans leur quotidien et ainsi mieux comprendre leur culture. Ils sont ainsi venus à la conclusion qu’un problème n’a pas forcément de bonne ou de mauvaise réponse. Il y a cependant des choix alignés en fonction des valeurs, ce qui a permis la priorisation de valeurs et l’alignement de comportements à favoriser en cas de choix cornélien.

Les collaborateurs sont d’avis que l’utilisation de l’outil a permis de traiter des sujets clefs en interne (40% ont attribué une note de 4/6, 60% une note de 5/6, cf *Annexe 6*). La discussion suivant le diagnostic a libéré la parole sur des sujets peu ou non abordés puisque l’occasion de s’exprimer a été donnée à chacun. La relation aux clients et partenaires est à titre d’exemple un sujet qui a pu être discuté et clarifié, ainsi que les pratiques d’équipe dans les temps récréatifs. Enfin, une valeur d’autonomie a émergé au sein de la structure, ce qui a lancé le débat sur sa place dans la culture, de même que son lien avec la prise de décision au quotidien.

Finalement, les résultats quant à l’utilité d’Ethemak comme outil d’aide à la décision sont plus mitigés (20% ont choisi l’échelle 2/6, 40% ont donné 3/6, 20% ont attribué 4/6 et 20% ont octroyé 5/6). Un des sondés convaincu a affirmé que l’outil a décelé une nouvelle valeur (à savoir l’autonomie) qui n’avait au préalable jamais été détectée. La capacité d’autonomie a ainsi été introduite au cœur du fonctionnement de FTN pour qu’elle ait un sens et un rôle journallement. Un sondé plus pessimiste a déclaré que l’outil n’a pas servi à prendre de grosses décisions, mais a simplement confirmé l’existence des valeurs les plus incarnées ainsi que la domination de certains comportements sur d’autres. FTN travaille environ une fois tous les deux ans sur ses valeurs afin de s’assurer qu’elles sont bien vécues et non fantasmées. L’outil Ethimak a été déclencheur d’une réorientation des valeurs et a assuré la bonne direction en termes de définition de concepts afin que tous les salariés soient alignés et comprennent la même chose.

À la suite de la restitution du diagnostic Ethimak, le livrable qui est ressorti du séminaire était une série d’actions concrètes qui parlent à tous et qui décrivent finalement les grandes idées de FTN. Elles sont regroupées dans la colonne centrale du *Tableau 3* (ce tableau a été réalisé sur base des documents qui m’ont été transmis par Erwann, fondateur de FTN). À droite et à gauche de celles-ci se trouvent les valeurs précédentes (2016) et les suivantes (2020) afin de pouvoir

comparer. On observe qu'une action liée à l'autonomie est apparue à la suite du diagnostic, elle a été légèrement modifiée en 2020, mais cette valeur reste aujourd'hui ancrée dans le quotidien de FTN. Comme Erwann me l'a mentionné durant l'interview, les actions relatives aux valeurs « universalisme » et « pouvoir », ainsi que l'action « prendre soin des autres » ont été supprimées en 2020 car elles n'étaient plus en phase avec FTN. Au détour d'une conversation téléphonique avec Erwann, je lui ai demandé pourquoi la valeur « hédonisme » a disparu l'année d'Ethimak puis est réapparue par la suite. Il m'a expliqué qu'elle ne s'était pas manifestée lors du diagnostic : ils avaient alors jugé cette valeur superflue, mais étant donné que la notion de « plaisir » est beaucoup revenue lors du dernier séminaire (2020), elle avait tout de même sa place. Le nombre d'actions a également diminué car il y avait selon certains collaborateurs trop de lignes directrices : ils s'y perdaient.

	<i>Un an avant Ethimak (2016)</i>	<i>Juste après Ethimak (2018)</i>	<i>Deux ans après Ethimak (2020)</i>
<i>Autonomie</i>		Décider par soi-même	Décider et agir en toute responsabilité
<i>Bienveillance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire de l'altruisme le moteur de nos relations - Confiance et accessibilité nourrissent les vraies relations - Créer du lien en s'engageant avec ses tripes 	<ul style="list-style-type: none"> - S'impliquer dans des relations vraies - Prendre soin des autres 	<ul style="list-style-type: none"> - Construire des relations vraies - Choisir d'être utile à l'autre
<i>Universalisme</i>	Entretenir la concorde pour favoriser le mouvement	Entretenir la concorde pour favoriser le mouvement	
<i>Pouvoir</i>	Ecouter ses intuitions pour affirmer ses convictions	Ecouter ses intuitions pour affirmer ses convictions	
<i>Hédonisme</i>	Favoriser le bien-être pour se dépasser		Prendre du plaisir
<i>Excellence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiquer la simplicité et se débarrasser de l'inessentiel - Progresser et faire progresser 	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir la complexité par la pratique de la simplicité - Progresser et faire progresser 	Progresser en toutes circonstances

Tableau 3 : Suivi des valeurs de FTN de 2016 à 2020

En réfléchissant davantage aux résultats, il apparaît une contradiction entre les réponses de la troisième et quatrième question : « sur une échelle allant de un à six, pensez-vous que l'utilisation d'Ethimak a été utile pour votre structure ? » et « sur une échelle allant de un à six, pensez-vous qu'Ethimak a permis de traiter ou d'aborder des sujets clefs en interne ? », avec

celles de la septième question : « sur une échelle allant de un à six, pensez-vous qu’Ethemak est un outil d’aide à la décision ? ». Les mots clefs retenus dans les réponses disent que l’outil *aide à ancrer, prioriser et aligner, à comprendre l’importance, à prendre du recul, permet le débat et la prise de décision au quotidien*. Or les collaborateurs ne sont pas convaincus qu’il s’agisse d’un outil d’aide à la décision au vu des résultats. Les éléments cités sont pourtant des éléments décisifs et stratégiques dans la gestion d’une entreprise.

3.3.3. Étude comparative des deux sociétés

Il faut garder en tête que les sociétés analysées sont toutes deux prestataires de services (conseil, formation, coaching) et que ce sont toutes deux de petites à moyennes structures qui restent plus évidentes à manager que de grosses entreprises comptant des filiales et une multitude de sous-traitants. Les résultats observés ne sont donc pas généralisables à toutes les entreprises puisque la gestion diffère en fonction de la taille, du secteur, de l’environnement, etc. On observe tout de même que, malgré un domaine d’activité assez similaire, les valeurs et les comportements adoptés par les deux entreprises sont bien différents. Ceci illustre parfaitement la singularité de cette notion d’éthique. Comme évoqué au départ, c’est un concept très évolutif qui dépend du contexte et de l’environnement de chaque organisation.

La société Nicomak suit le modèle de culture éthique de Schein (1983) (voir *partie 2.2.1*) disant que l’éthique en entreprise vient généralement du fondateur qui choisit ses collaborateurs en fonction des affinités, qui partage ses valeurs au groupe et les anime. *Via* un mécanisme d’acculturation, il les étend aux nouveaux arrivants au fur et à mesure. La culture n’est cependant pas rigide au sein de la société, les deux fondateurs orientent évidemment les valeurs. S’il y a cependant un jour de nouvelles valeurs qui émergent (ce qui n’est pas impossible au vu de l’évolution fulgurante de la société) et qu’ils s’y retrouvent, il n’y aura pas d’obstacle à leur mise en action au quotidien. Tant que la vision et les objectifs phares de Nicomak demeurent, le reste est modulable.

La société FTN aborde la question des valeurs d’une autre manière. Erwann m’a accordé une interview dans laquelle il m’expliquait que les valeurs viennent plutôt des personnes composant la société : chaque personne arrive avec des valeurs et des convictions qui lui sont propres. Le but est ici de se nourrir de la singularité de chaque collaborateur afin d’avoir des visions nouvelles pour traiter et piloter chaque projet. Il s’agit ensuite d’identifier les valeurs communes

qui motivent continuellement les équipes. L'entreprise organise ensuite des ateliers de co-construction pour créer une « fiche d'identité » des valeurs. Ces fiches d'identité contiennent les comportements à valoriser, ceux à abhorrer, ainsi que quelques personnages clefs incarnant la valeur en question. Cela correspond aux lignes de flottaisons chez Nicomak (*Figure 6*), c'est-à-dire la mise en pratique concrète des valeurs déclinées en comportements mobilisables quotidiennement au travers des diverses missions.

FTN travaille principalement avec des start-ups et développe actuellement son offre auprès des acteurs de l'économie sociale et solidaire, alors que Nicomak a comme client principal les institutions publiques (ministère de la Transition, ministère de la Culture, ministère des Armées, police judiciaire, écoles, logements sociaux...). Selon les publics, la manière d'aborder la question est différente puisque les clients ne percevront pas le sujet de la même manière. L'approche de FTN est plus adaptée pour de petites à moyennes structures qui peuvent se permettre de récolter l'avis de chaque collaborateur pour co-construire une vision commune. Lorsqu'il s'agit d'agents du service public, la portée n'est pas la même. L'argent investi dans l'organisme n'est pas forcément propre au dirigeant, qui plus est, les structures comptent les collaborateurs par centaines voire par milliers. Même si une concertation est recommandée par les experts pour des collaborateurs investis et donc une structure performante (Getz et Carney, 2016), la réalité n'est pas toujours telle que décrite. Dans ces cas, c'est plutôt la direction qui inculque ses valeurs et comportements souhaités aux collaborateurs et c'est également pour cela que Nicomak préfère cette approche plus en phase avec la réalité de ses clients. La vision stratégique globale est souvent définie au préalable, mais des temps de co-construction sont tout de même proposés à ce type de structure afin de décider des déclinaisons opérationnelles. Les collaborateurs ont une vision plus précise de cela puisqu'ils travaillent au quotidien dessus, c'est pourquoi leur avis et leur soutien est précieux !

Via une approche par la co-construction, les deux entreprises suivent finalement les recommandations de Deal et Kennedy (1982) : ces dernières indiquent qu'il faut que tous les membres aient l'impression de faire partie du même bateau pour qu'une culture éthique vive et qu'elle soit appliquée en tant qu'outil de gestion. Ainsi, en organisant des séminaires où tous les membres prennent part à la construction des lignes comportementales, les collaborateurs participent au projet, ce qui renforcera leur implication au sein de la société.

Il est intéressant de noter que tout comme Nicomak, l'entreprise FTN fait des valeurs une orientation dans les recrutements des nouveaux collaborateurs. Comme mentionné par Erwann (*Annexe 8*), un entretien dédié aux valeurs est prévu lors des étapes de recrutement. Lors de cet entretien, le candidat est questionné sur ses valeurs personnelles, sur la compréhension des valeurs internes, ainsi que sur les similitudes et différences qu'il peut établir entre celles-ci. Les valeurs viennent alimenter la culture d'entreprise, elles semblent faire office d'outil stratégique permettant le recrutement des nouveaux collaborateurs et peuvent à ce titre être assimilées à un outil de réflexion déterminant si oui ou non un candidat est compatible au poste. Il est également pertinent de souligner que le nom même de la société, Fly The Nest, est très parlant et retranscrit la mission de l'entreprise, à savoir aider les entreprises à prendre leur envol. Cela donne déjà une première idée du champ d'activité et des motivations de l'entreprise.

Avec le récent changement d'échelle de FTN, comme expliqué dans le témoignage d'Erwann (cf *Annexe 8*), l'articulation de la culture d'entreprise et des valeurs va se faire différemment à partir de septembre. FTN a développé une seconde marque au courant de l'année afin d'adapter son offre à la demande des clients. Une troisième marque va également voir le jour d'ici quelques mois, ce qui divise finalement les collaborateurs de la société qui travaillent sur des projets bien distincts : travail auprès de start-ups, auprès d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, auprès de PME-ETI. Bien que tous les membres de la société partagent des outils communs, les cibles sont bien distinctes et la manière d'intervenir aussi. Dans le but de répondre à cette diversité, des valeurs collectives vont être retenues, mais il s'agira de les décliner par équipe en fonction des champs d'application. Chaque équipe s'appropriera des valeurs propres et les comparera avec les valeurs collectives, ce qui permettra une clarification sur les fonctionnements et les identités de chacun. Cette démarche de segmentation par secteur d'activité peut donner une orientation sur la manière de s'y prendre dans de plus grosses entreprises comportant plusieurs unités pour faire vivre une culture d'entreprise éthique.

CHAPITRE 4 : CONCLUSIONS

4.1. Enseignements fondamentaux

Après un point sur les apports théoriques en matière de culture, d'éthique, puis de cultures éthiques, nous avons questionné la pertinence de ce dernier terme en tant qu'outil de gestion, avant de s'intéresser à sa formalisation et à ses possibles travers. Nous avons ensuite détaillé l'outil Ethimak, avant d'analyser le cas de deux entreprises et voir la place des valeurs au cœur de leur fonctionnement au quotidien.

Voici les principaux enseignements de ces différentes étapes : l'adoption d'une culture d'entreprise éthique assure la mise en exergue du sens de l'effort collectif et la croyance que seule la responsabilisation des membres de l'entreprise est susceptible de fonder le développement de la rentabilité de l'entreprise. Comme souligné avec l'exemple de Nicomak et FTN, l'éthique est la mise en pratique des valeurs d'un groupe et la culture organisationnelle est nourrie par ces valeurs. La culture éthique favorise la coordination, le contrôle et est génératrice d'équilibre en réduisant la complexité du monde car elle évite des efforts de communication et de recherche de solution puisque chaque membre de l'organisation sait ce qu'il a « culturellement » à faire (Minzberg, 1982). Si elle est bien appliquée, elle fait office d'outil de gestion et oriente les réflexions. Elle doit pour cela être avant tout porteuse de sens pour tous les membres d'un collectif, sans quoi les politiques éthiques ne peuvent pas vivre et la viabilité de l'entreprise est mise en sérieux péril. Des audits complets, intégrés et réguliers sont nécessaire pour assurer cela. Néanmoins, il n'existe pas de recette magique sur la manière de pratiquer une culture éthique, chacun est libre de le faire à sa guise. Il s'agit d'un concept en devenir et constamment changeant, c'est pourquoi il est primordial de le requestionner régulièrement afin d'être en accord avec celui-ci au quotidien.

Il n'est bien entendu plus suffisant de se contenter de simples déclarations éthiques, il faut passer à l'action et appliquer ce qui a éventuellement été formalisé. Cependant, il faut être vigilant de ne pas tomber dans une éthique de l'image où l'outil deviendrait alors répressif et contraindrait l'individu dans son évolution vers une autonomie personnelle à l'égard de l'action. Enfin, il s'agit de ne pas l'utiliser comme outil de manipulation, c'est-à-dire que l'éthique est un moyen en vue d'une fin plus globale, mais certainement pas une fin en soi. Il s'agit d'aligner les discours et les pratiques, ou de réduire au maximum le fossé entre les deux. Les systèmes et

processus formels comme informels permettent la canalisation et le renforcement des comportements. Pour éviter de tomber dans ces biais, une autre suggestion pourrait être l'élaboration d'une cartographie des risques éthiques ou la mise en place de dispositifs d'alertes professionnelles (DAP) : ces derniers sont déjà obligatoires pour les sociétés de plus de cinquante collaborateurs. En anticipant ces différents risques, ils seront prévenus et l'organisation saura comment y faire face. Il y a bien entendu des situations à traiter au cas par cas, mais l'imprévisibilité pourrait se voir réduite.

4.2. Principales limites

Malgré les contributions de cette recherche dans le contexte des cultures d'entreprises éthiques, il existe tout de même quelques limitations dans sa conception. Commençons par citer quelques limites liées à l'outil Ethimak. Nous avons évoqué dans le *point 3.2.3.* quelques doutes quant à sa pertinence dus au taux de participation qui peut être faible, ainsi qu'une limite quant au fait que seules huit valeurs sont considérées, ce qui est peu et pas nécessairement représentatif de toutes les sociétés. Un autre point mérite d'être souligné : l'analyse succédant les dilemmes met deux à trois valeurs en avant, mais il arrive que quatre à cinq valeurs soient finalement au coude à coude. Comment arbitrer dans ce cas ? Il faut garder en tête que toutes les valeurs sont présentes dans un collectif, mais que certaines sont davantage marquées que d'autres. Chez FTN, la valeur d'autonomie n'est pas ressortie en tant que telle, mais elle était très parlante aux yeux de tous, d'où la décision de l'inclure (cf *Tableau 3*). L'importance est donc de s'accorder de manière collective. Une suggestion d'amélioration pourrait être d'organiser un recueil de dilemmes auprès de l'institution analysée en amont, afin de ne garder que les meilleures situations confrontantes et d'être le plus possible en lien avec la réalité. Il faut également noter que l'outil n'interroge que les employés et aucune autre partie prenante. Le diagnostic mériterait une vision plus objective et une analyse des valeurs renvoyées à l'externe : il s'agirait ensuite de les confronter avec celles vécues en interne. Ces deux étapes de recueil d'information seraient cependant assez lourdes et consommatrices d'énergie. Enfin, les répondants au questionnaire manifestent un intérêt de garder une trace en interne des réponses de chaque collaborateur. Cela me paraît cependant peu judicieux puisque l'anonymat permet de libérer la parole dans la plupart des cas et d'enrichir les réponses ainsi que les discussions. Il ressort tout de même que les outils utilisés afin de mesurer la culture d'entreprise éthique nécessitent une

certaine flexibilité et requièrent d'être piloté avec « bon sens » par des humains avisés et ayant une certaine sensibilité. Ce type de process peut donc difficilement être totalement automatisé.

Cette recherche présente également quelques limites par rapport aux entreprises analysées. Bien que les résultats dans la littérature soient pratiquement unanimes sur la corrélation entre une culture d'entreprise éthique et de bonnes performances, cette analyse n'a pris en compte qu'un seul champ d'activité, à savoir des entreprises de services, spécialisées dans le conseil. De plus, elles opèrent toutes deux en France et sont de petite taille, ce qui ne permet pas de généraliser les conclusions à l'étranger, ni au sein de plus grosses structures et encore moins auprès de multinationales. L'observation durant mon stage au sein de l'entreprise Nicomak m'a clairement prouvé l'efficacité d'un management par les valeurs, mais une fois de plus cela est très dépendant de la manière dont sont menées les politiques éthiques. L'échantillon analysé au sein de l'entreprise FTN est plutôt maigre. Mes quelques échanges avec Erwann, fondateur de FTN, m'ont également donné l'impression d'une culture d'entreprise très fonctionnelle permettant une orientation des actions au quotidien, malgré les réponses partagées et légèrement contradictoires du questionnaire (cf dernier paragraphe du *point 3.3.2*). Dans les deux cas, le travail sur les valeurs est fondamental et au cœur de l'activité de Nicomak et FTN. Ces deux sociétés ont conscience de leurs bienfaits sur des collectifs ce qui explique leur grand engagement et leur travail régulier dessus.

Le dernier point à aborder concerne la difficulté de comparer les entreprises les unes par rapport aux autres. Malgré des similitudes observables dans le champ d'action ou dans les pratiques, nous avons réalisé que l'éthique était quelque chose de très personnel et cela se reflète de la même manière au sein des entreprises : chacun cultive l'éthique à sa manière. Nous avons saisi que de nombreux facteurs avaient de l'influence sur celle-ci, comme la culture de l'éthique selon les pays. L'évaluation des cultures éthiques est de plus en plus présente, mais elle ne prend pas en considération les différentes conceptions de l'éthique selon la diversité culturelle des grandes entreprises ayant plusieurs filiales à l'étranger. Dans un contexte de croissance sans précédent des firmes, la question de l'harmonisation de la culture éthique en entreprise se pose. Un autre facteur déterminant est l'engagement de la direction générale et donc des collaborateurs dans le projet d'entretenir une culture d'entreprise éthique. Dans cette optique, il s'avère réellement ambitieux de quantifier le bien et le mal, étant donné qu'il s'agit de faits subjectifs, et il semble encore plus compliqué de comptabiliser la valeur des êtres humains en termes économiques comparables. Cependant, il existe aujourd'hui la possibilité d'investir dans

des portefeuilles socialement responsables grâce à une méthode d'évaluation des entreprises basée sur des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Des agences de notation évaluent la responsabilité et le degré de prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie globale des entreprises. En ciblant les organisations ayant un impact sociétal ou environnemental positif, les investisseurs savent que des pratiques éthiques tendant vers le bien sont instaurées : les risques se retrouvent diminués et les rendements à long terme augmentés.

Je conclurais en disant que les valeurs et cultures endossent un grand rôle sur le fonctionnement général d'une organisation, il est donc primordial de les prendre en compte dans la gestion quotidienne. L'éthique n'est pas tant que ça un but à atteindre, mais plutôt un chemin à prendre. Se poser des questions et vouloir agir en faveur d'une harmonie au sein d'une organisation est déjà un premier bon pas.

BIBLIOGRAPHIE

Aristote (1990), *Ethique à Nicomaque*, Vrin.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). *Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions*. *Corporate Governance*, 7(5), p.586-598.

Coze, A., Potin, Y. (2006). *La culture d'entreprise*, Centre de Ressources en Économie-Gestion, exploité le 08/07/2021 sur <https://creg.ac-versailles.fr/La-culture-d-entreprise>

Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley Publishing Company.

Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1994), « *Toward a unified conception of business ethics : Integrative social contracts theory* », *The academy of management review*, Vol.19, n°2.

Doueiry, C., Meier, O. (2017), *Culture et éthique : Regard sur le Japon et les grandes entreprises japonaises*, VA PRESS.

Durkheim, É. (2019). *Les Règles de la méthode sociologique*, 1re édition, République des Lettres.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman.

Gélinier O. (1991), *Emergence d'une morale de l'entreprise*, *Connaissance Politique*, n°1, p.81-109.

Getz, I. ; Carney, B. M. (2016). *La liberté, ça marche ! : L'entreprise libérée. Les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie, Documents, témoignages et essais d'actualité*, Flammarion.

Gillingan, C. (1982), *In a Different Voice*, Harvard University Press.

Gond, J. P. (2001), l'éthique est-elle profitable ? *Revue française de gestion*, n°136, p.79.

Held, V. (2006), *The ethics of care*, Oxford University Press.

Inventaire de la Culture d'Entreprise - Mesurer la culture organisationnelle. (s.d.). Human Synergistics, <https://www.humansynergistics.com/fr-fr/solutions-de-changement/solutions-de-changement-pour-les-entreprises/outils-de-diagnostic-pour-les-entreprises/inventaire-de-la-culture-d-entreprise>

Jones T. M. (1995), *Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics*, *Academy of Management Review*, vol.20, n°2, p.404-437.

Jutras. M. (2006). *L'évaluation en matière d'éthique organisationnelle* (Note de recherche).

Kant, E. (1993), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Le livre de poche.

Idowu, S. O., Capaldi, N., Fifka, M. S., Zu, L., & Schmidpeter, R. (2015), *Dictionary of Corporate Social Responsibility CSR, Sustainability, Ethics and Governance* (1st ed.), Springer International Publishing, exploité le 28/06/2021 sur <https://doi.org/10.1007/978-3-319-10536-9>

Le Monde (2016, 15 février). *Que coûte et que rapporte l'entreprise libérée ?* Le Monde.fr. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2016/02/11/que-coute-et-que-rapporte-l-entreprise-liberee_4863725_1698637.html

Madoz, J. (2007). *Éthique professionnelle (100 questions pour comprendre et agir)*. AFNOR.

Manley, W. (1991), *Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes*, Prentice Hall.

Martinez, C., Skeet, A. G., & Sasia, P. M. (2020). *Managing organizational ethics : How ethics becomes pervasive within organizations*. *Business Horizons*, exploité le 10/07/2021 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.008>.

- Maymo, V., Murat, G. (2017). *La Boîte à outils du Développement durable et de la RSE- 53 outils et méthodes : 53 outils et méthodes*, La Boîte à Outils, DUNOD.
- Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte.
- Mill, J. S. (2008), *L'utilitarisme*, Flammarion.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Moussé, J. (1992), *Le chemin de l'éthique*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.
- Nietzsche, F. (1989), *Le gai savoir*, Gallimard.
- Pareto, V. (1909), *Manuel d'économie politique*, V. Giard et E. Brière.
- Pesqueux, Y., Biefnot, Y. (2002), *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris.
- Rawls, J. (1997), *Théorie de la justice*, édition Du Seuil.
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Le Seuil.
- Ricoeur P. (2004), « *Ethique* », dans *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, dir. Canto-Sperber Monique, PUF.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Edition Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981) Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001), *Value Hierarchies Across Cultures*, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32, n°3, p.268-290, exploité le 03/07/2021 sur

<https://doi.org/10.1177/0022022101032003002>

- Schwartz S. (2006), « *Les valeurs de base de la personne : théories, mesures et applications* », Trad. Béatrice Hammer et Monique Wach, *Revue française de sociologie*, Vol. 47, 2006, p.928-968.
- Spence, L., & Painter-Morland, M. (2010). *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises : A Global Commentary* (Vol. 8074). Springer Netherlands, Springer.
- Sutour S., Lorrain, J-L. (2013), *L'éthique : une problématique européenne*, Rapport d'information n°6, Le Sénat, https://www.senat.fr/rap/r13-067/r13-067_mono.html, exploité le 21/07/2021.
- Weller, A. (2020), *Exploring Practitioners' Meaning of "Ethics," "Compliance," and "Corporate Social Responsibility" Practices : A Communities of Practice Perspective*. *Business & Society*, 59(3), 518-544, <https://doi.org/10.1177/0007650317719263>
- Wunenburger, J. (1993), *Questions d'éthique*, Presses Universitaires de France, Paris.

ANNEXES

Annexe 1 - Les dilemmes 2021 Nicomak

Annexe 2 - Exemples de résultat d'un dilemme Nicomak

Annexe 3 - Restitution des dilemmes par critères Nicomak

Annexe 4 - Restitution des dilemmes par critères FTN

Annexe 5 - Questionnaire FTN

Annexe 6 - Réponses au questionnaire FTN

Annexe 7 - Trame d'entretien FTN

Annexe 8 - Retranscription de l'entretien avec Erwann FTN

Annexe 1 : Les dilemmes 2021 Nicomak

Dilemme 1 : De la préciosité du temps

Je travaille sur un document pour le processus que je pilote en binôme. J'avance bien sur mes projets clients à côté, mais j'ai pris un peu plus de temps sur l'un d'entre eux suite à des demandes clients de dernière minute. Il est 19h et je n'ai plus vraiment le temps pour réaliser le document sur mon processus que je devais envoyer à l'équipe aujourd'hui.

1. Cool men
Ce n'est finalement pas si grave que ça. Les processus internes sont moins urgents que les attentes clients, je le mettrais en priorité une de mes tâches la semaine prochaine.
2. Au mieux
Je le mets en priorité demain matin avant mon animation et pendant mes pauses pour le faire parvenir le plus rapidement possible à mes collègues.
3. Le tout pour le tout
Je le fais à tout prix encore ce soir, quitte à finir très tard pour pouvoir l'envoyer encore aujourd'hui dans les délais fixés initialement.

Dilemme 2 : De la priorisation eisenhowerienne

Je dois mener beaucoup de mission simultanément depuis quelques semaines : aider mes collègues, répondre à des appels d'offre car nous sommes en manque de trésorerie et il faut donc planifier des projets, et avancer en parallèle sur un projet interne Nicomak de long-cours, qui me prend également beaucoup d'énergie. Je me rends bien compte que j'ai du mal à prioriser.

1. L'aide avant tout
Quoi qu'il arrive je fais passer les demandes des collègues en priorité pour qu'ils ne soient pas coincés dans leurs démarches et qu'ils puissent avancer sans encombre
2. Le business avant tout
Répondre aux appels d'offre est primordial, c'est pourquoi je concentre mon énergie là-dessus, quitte à délaissé un petit peu le reste le temps d'en finir un ou deux.
3. Le projet au long cours d'abord
Je reste disponible pour les autres, mais si je ne priorise pas le projet au long cours, jamais il n'avancera.

Dilemme 3 : Ah les gosses !

Une réunion de la plus haute importance est planifiée à 17h15 ce soir avec ma collègue Micheline et un gros client. Nous avons prévu de co-animer cette réunion, mais je compte beaucoup sur Micheline, car elle maîtrise mieux le sujet que moi et elle me met en confiance. Je me rends bien compte que Micheline est embêtée et coincée par ses enfants qu'elle doit chercher à la garderie au même moment.

1. Vite les enfants !
Je permets à ma collègue Micheline d'aller récupérer ses enfants à la garderie comme prévu. Je prendrais le lead sur la réunion et ferai du mieux que je peux malgré les grands enjeux.
2. Vite la réunion, vite les enfants !
Je propose à Micheline de démarrer la réunion avec moi et de s'éclipser au moment d'aller chercher ses enfants. Cela permettra de lancer une bonne dynamique et le client devrait se montrer compréhensif.
3. Vite la réunion !
Je demande à Micheline d'être présente coûte que coûte, elle s'est engagée et je compte vraiment sur elle afin que tout se déroule au mieux. Il y a trop d'enjeux pour que je puisse gérer seul cette réunion.

Dilemme 4 : De la relativité de l'adaptation

Vous avez gagné un nouveau projet c'est top ! Ce qui leur a plu c'est à la fois la méthodologie et notre capacité d'adapter les étapes de la démarche en fonction des besoins. Lors de la réunion de lancement, vous identifiez déjà quelques points de méthodologie pour lesquels ils sont réticents.

1. On s'adapte !
Nicomak a été choisi à cause de notre super agilité : je fais ce qui est attendu de moi, à savoir m'adapter. Le client est roi et cela me permet de garder une bonne relation pour de futures missions à venir.
2. On s'adapte, mais tout doux !
C'est important que le client soit associé à la démarche de co-construction, mais je considère que cette étape de la méthodologie est vraiment importante. Je pense réellement que si je m'adapte de trop, je pourrais passer à côté des objectifs de la mission. Je clarifie une dernière fois, mais cela risque de nuire un peu ma relation au client
3. Non c'est non !
Je décide de recadrer le client qui fait une grosse erreur selon moi et je fais appel à un collègue pour qu'il me soutienne dans l'argumentation. Je sais par contre que mon client ne change pas souvent d'avis et risque de se braquer. C'est donc cuit pour de futures missions...

Dilemme 5 : Raoul, Denis et Gaston...

Suite à un séminaire, un client nous demande un certain niveau d'exigence dans la qualité du rendu. J'anime une restitution avec un temps d'atelier et les retours des participants sont très bons. Cependant, en discutant avec les autres animateurs (mes collègues) plusieurs évoquent un manque de dynamisme lors des ateliers et pensent que l'on aurait pu faire nettement mieux. Je remets en question mon animation et me demande ce que je peux bien faire de ce retour sachant que je croule sous la charge de travail en ce moment et que je n'ai vraiment pas beaucoup de temps à moi.

1. Cool Raoul !
Le client est satisfait, j'ai donc atteint mon objectif. Je n'ai de toute façon pas le temps de m'y attarder plus que ça puisque j'ai mille autres impératifs à côté. Je passe à la suite.
2. Action Gaston !
Je ne peux pas laisser passer une remise en question de mes collègues. Je prends le temps d'en rediscuter avec eux pour voir ce qui a selon eux coïncé et je mets des actions en place pour pouvoir pallier à ce manque de dynamisme ressenti afin que cela ne se reproduise plus.
3. Réfléchis Denis !
Je prends le temps de réfléchir et de rediscuter de la situation pour le faire remonter dans un des espaces de discussion (coop ou séminaire par exemple) afin de trouver des solutions collectives. Je refile un peu la patate chaude en me disant aussi que cela servira à d'autres collègues ayant déjà vécu des situations similaires.

Dilemme 6 : Je confonds toujours Gilberte et Gisèle...

Depuis 3 semaines je prévois de répondre à un appel d'offre avec mes collègues Gilberte et Gisèle. Chacun a été pris dans ses missions et la deadline est maintenant dans deux jours. Gilberte aime que les choses soient faites à l'avance et cette fois-ci elle ne le sent pas, elle pense que ce sera trop précipité et bâclé. Gisèle c'est tout le contraire, elle aime travailler au dernier moment, elle se sent efficace et productive dans le stress. Quelle décision prenez-vous concernant cet appel d'offre ?

1. Adios Gilberte
Bien que Gilberte aurait été d'une aide précieuse sur cette AO de par ses bonnes connaissances dans le domaine, je décide de la sortir de l'AO. Le travail risque d'être moins qualitatif, mais je sais que travailler dans l'urgence sera trop inconfortable pour elle et cela risque de beaucoup la stresser.
2. Le tout pour le tout !
Je force un peu la main et j'entraîne Gisèle ainsi que Gilberte dans l'AO. Après tout il vaut mieux le tenter plutôt que de le laisser filer, surtout qu'on a des chances de le gagner.

3. La prochaine sera la bonne !
Je pense que l'on risque de bâcler le travail, il vaut mieux renoncer et se concentrer sur le suivant ou on pourra y mettre plus d'énergie et ou le timing sera moins serré.

Dilemme 7 : De la friction au big bang

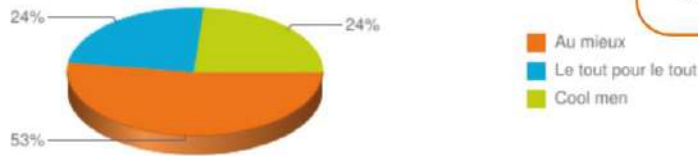
Je travaille depuis quelques jours avec un expert sur une future animation. Lors de la réunion de calage je le sens un peu absent et pas très attentif à ce qui est dit avec le client. Lors de l'animation en question, alors que nous nous étions accordés sur le process, l'expert vient me contredire devant le client, qui se range en plus de son côté. La situation est embarrassante et je ne sais plus où me positionner.

1. Friction acceptée
Je pose le problème auprès de l'expert en espérant que ça aille mieux la prochaine fois. Je continue la relation avec lui, mais repose le cadre sans en parler aux autres collègues. Un petit frottement ça arrive.
2. Friction limite
Je pose le problème à l'expert en mettant un gros point de vigilance et en lui expliquant que ce comportement est inacceptable. J'en informe le reste de l'équipe pour qu'ils aient connaissance de la situation.
3. Friction c'est non
Ce comportement est inacceptable, je finis la mission avec l'expert, mais nos relations s'arrêteront après. Il n'y a pas de discussion possible.

Annexe 2 : Exemples de résultat d'un dilemme Nicomak



Nous sommes partagés



Une grosse majorité des anciens choisit au mieux, mais ça ne veut pas dire qu'ils ont raison ;-)

- **Bienvillant envers moi et l'équipe**
- **Tenir ses engagements**
- **Un lever tôt me réussit mieux qu'un coucher tard**

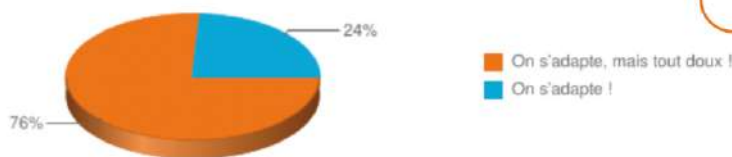
- **19h c'est OK pour moi**
- **Et je finis demain sinon**
- **Respect du délai**
- **e devrais faire cool men mais en vrai je fais ça car je veux tenir mes engagements**
- **Je risque d'embêter mes collègues si je ne tiens pas mes engagements**

- **On ne cesse de se réadapter**
- **Ca dépend du type de document**
- **Besoin de faire ça bien et pas pendant une animation**

Une réponse **Nicomak** ?
Une ligne de flottaison qui permet de s'en sortir ?



Ah ben là quelque chose se dégage



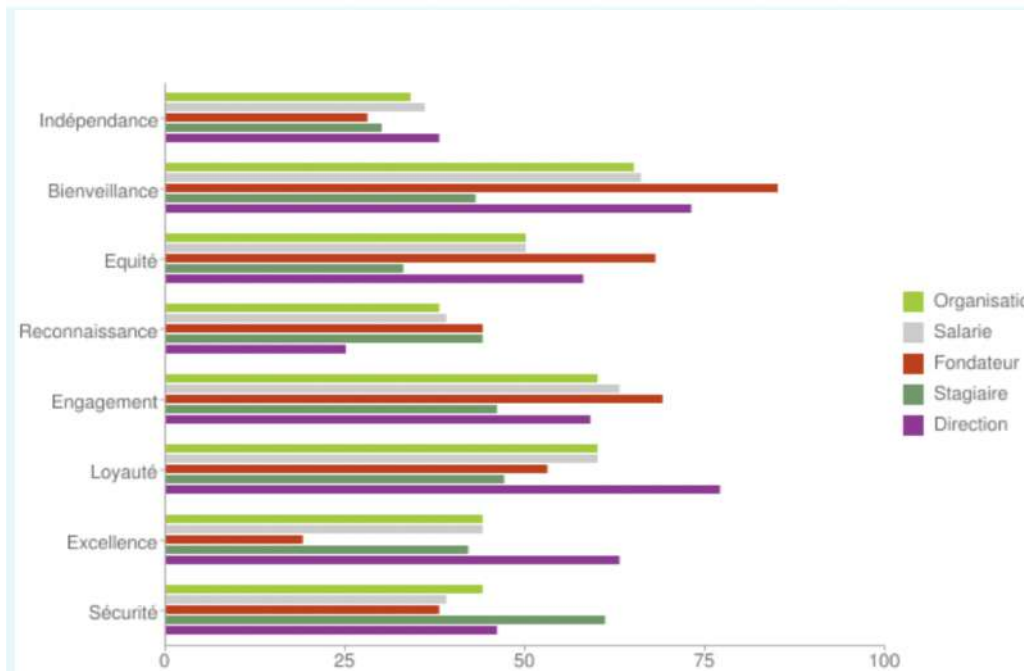
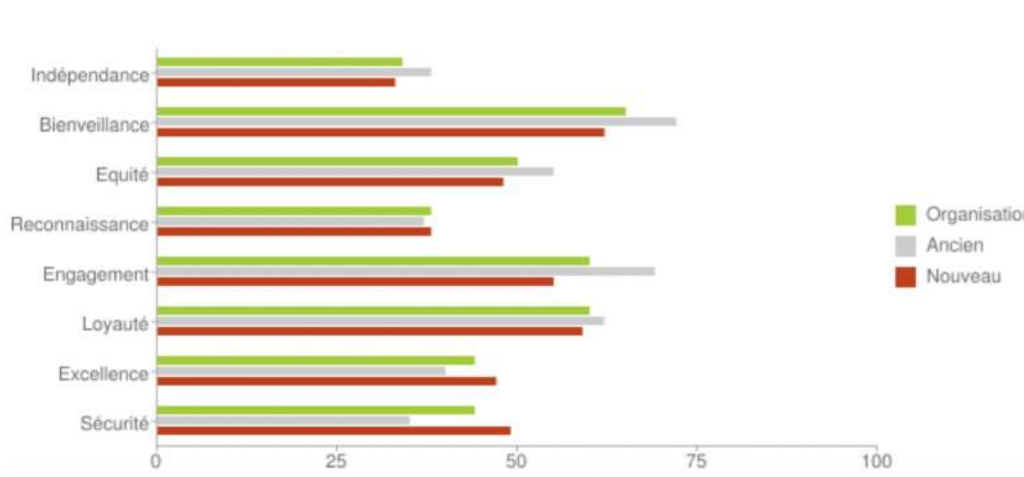
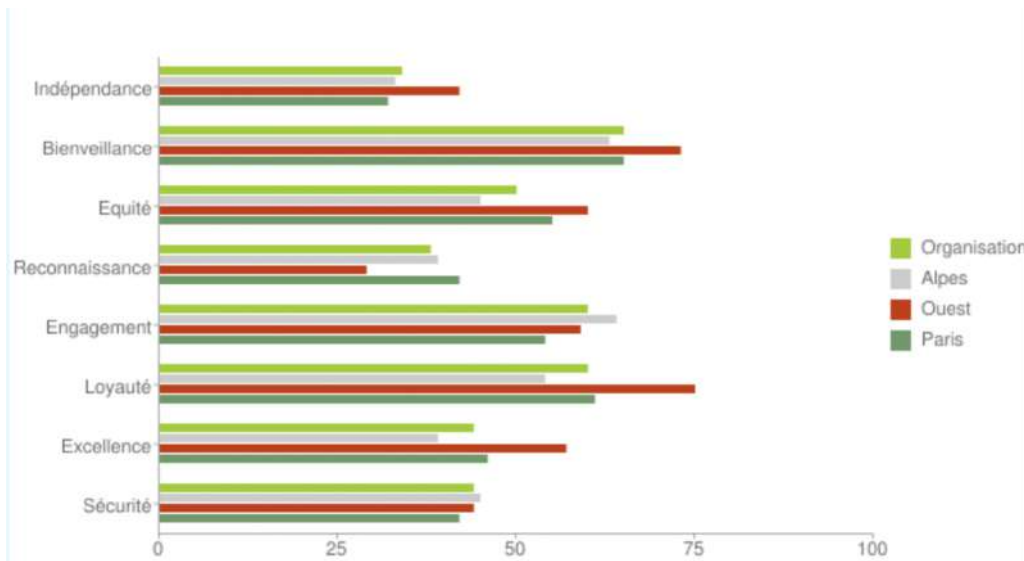
100% des « anciens » et quelques nouveaux ont choisi la même réponse

- **Nicomak est là pour dire au client s'il fait une connerie**
- **Choisir ces combats mais pour les éléments importants, bien noter dans le compte-rendu la recommandation**
- **C'est apprécié quand on le fait**
- **Si le point méthodo me semble vital, je ne cède pas**

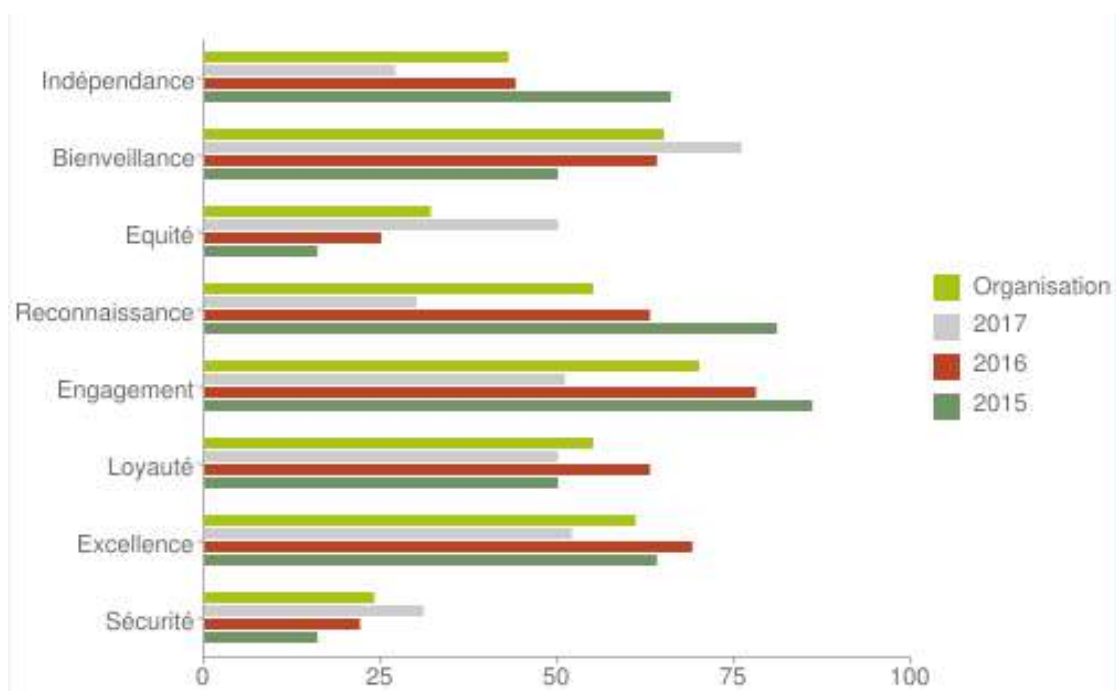
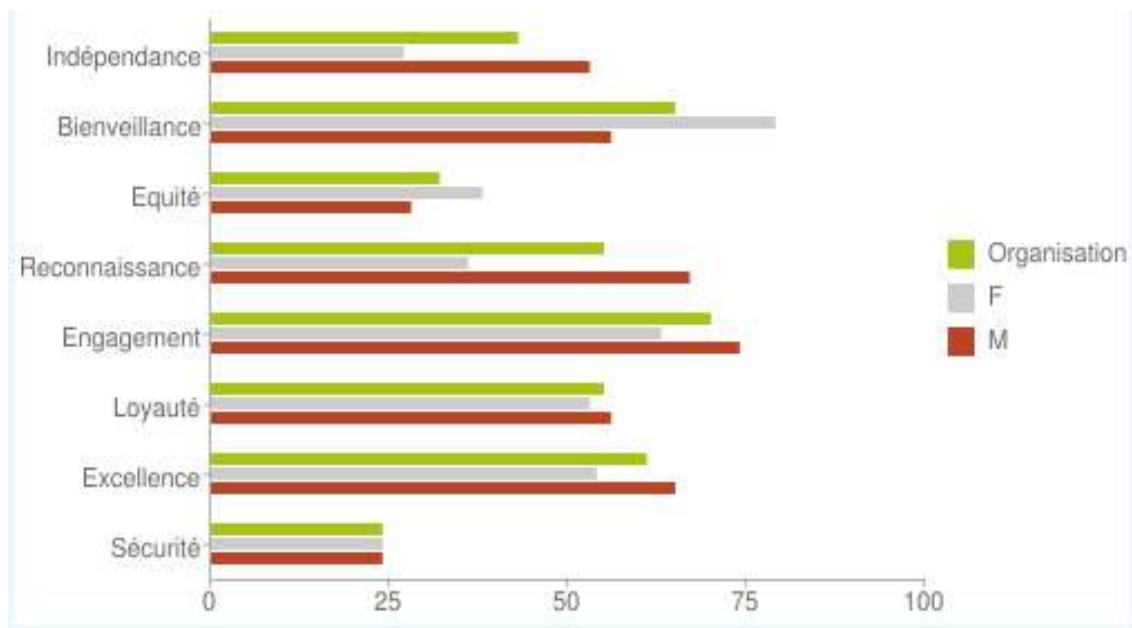
- **C'est approprié et même fait pour de s'adapter lors de la réunion de cadrage**
- **Si le client à une autre manière de faire c'est à nous de nous adapter**

Sur ce sujet, la réponse **Nicomak** se dégage naturellement.
Une ligne de flottaison qui permet de valider cette réponse ?

Annexe 3 : Restitution des dilemmes par critères Nicomak



Annexe 4 : Restitution des dilemmes par critères FTN



Annexe 5 : Questionnaire FTN

Les valeurs chez Fly the Nest

Quels sont les 5 mots clefs qui vous viennent à l'esprit si je vous dis "valeurs" ?

Votre réponse _____

En quoi les valeurs vous paraissent-elles fondamentales au sein d'une structure?

Votre réponse _____

Sur une échelle allant de 1 à 6, pensez-vous que l'utilisation d'Ethimak a été utile pour votre structure?

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 Absolument d'accord

En quoi Ethimak a été bénéfique pour la structure?

Votre réponse _____

Sur une échelle allant de 1 à 6, pensez-vous qu'Ethimak a permis de traiter ou d'aborder des sujets clefs en interne?

Pas du tout d'accord 1 2 3 4 5 6 Absolument d'accord

Si oui, quel type de sujets? (par exemple: l'organisation, la communication, les comportements quotidiens, la gouvernance,...)

Votre réponse _____

Si oui, quel type de sujets? (par exemple: l'organisation, la communication, les comportements quotidiens, la gouvernance,...)

Votre réponse _____

Sur une échelle allant de 1 à 6, pensez-vous qu'Ethimak est un outil d'aide à la décision?

1 2 3 4 5 6
Pas du tout d'accord Absolument d'accord

Si oui, quel type de décisions a-t-il permis de prendre?

Votre réponse _____

Qu'est ce qui a été mis en place chez FTN suite à ce diagnostic?

Votre réponse _____

Comment souhaiteriez-vous aller plus loin dans la capitalisation de l'outil?

Votre réponse _____

Envoyer

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)

Google Forms

Annexe 6 : Réponses au questionnaire FTN

Quels sont les 5 mots clefs qui vous viennent à l'esprit si je vous dis "valeurs" ?

5 réponses

Comportement/ Naturels /sans contraintes/ inéchangeables / Qui rassemble

Référentiel commun, guide comportemental, besoins, energie, ce qui vient de l'individu

Moteur / Caractéristique / (ce qu'on fait) Naturellement / Important / Convictions

culture, comportement, alignement, cohérence, process

Comportement, commun, culture, spontanéité

En quoi les valeurs vous paraissent-elles fondamentales au sein d'une structure?

4 réponses

Elles permettent de savoir ce qui rassemble les gens au-delà du projet, de comprendre ce qui fait la singularité d'un groupe, et d'arbitrer entre ce qui est "juste" ou pas pour celui-ci

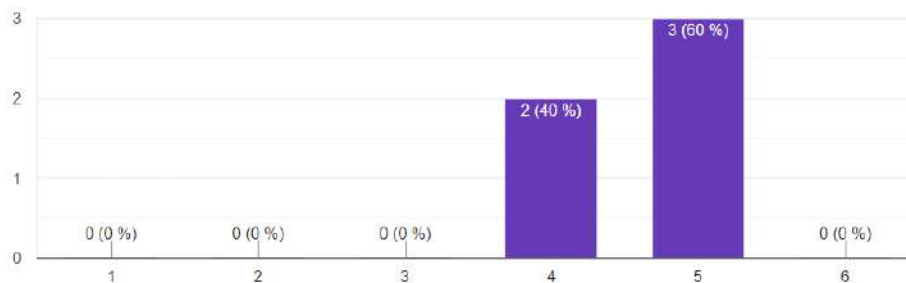
pour aligner les actions de tous derrière une culture commune

Elle permettent de mettre des mots, de formaliser, la culture d'une structure. Ça lui permet d'être plus incarnée, plus clivante et d'attirer les bonnes personnes avec qui collaborer (employés, associés, partenaires, clients, invest...)

Elles permettent de créer un socle, un référentiel permettant à tous de comprendre le dénominateur commun entre les individus. Un socle de valeur permet d'ériger des comportements attendus, abhorrés et de dessiner le fonctionnement de l'organisation sous le prisme de celles ci

Sur une échelle allant de 1 à 6, pensez-vous que l'utilisation d'Ethimak a été utile pour votre structure?

5 réponses



En quoi Ethimak a été bénéfique pour la structure?

5 réponses

Les dilemmes ramenaient du factuel là où parfois les discussions de valeurs sont un peu ésotérique. Ça encre, ça aide à prioriser les valeurs et s'aligner sur les comportements que l'on souhaite favoriser en cas de dilemmes

Rentrer plus en détail sur certains dilemmes

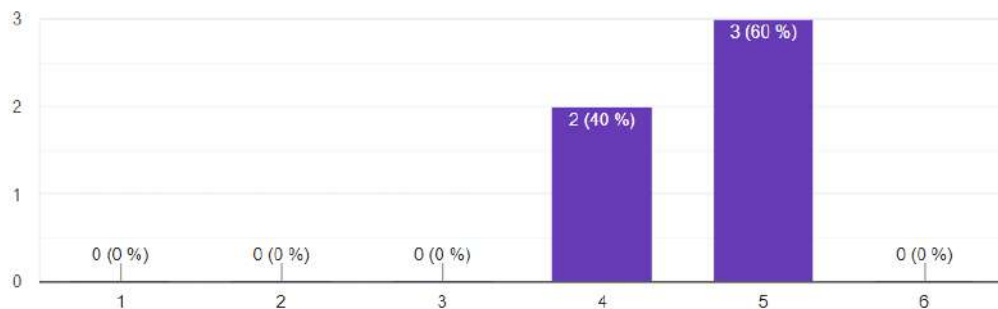
Cela nous a permis de comprendre ce qui était important pour nous sans trop réfléchir avec notre cerveau gauche, mais plus de façon spontanée.

Cela nous a permis de prendre du recul sur nos valeurs et de mieux comprendre notre culture

On a pu voir avec les dilemmes qu'il n'y avait pas de bonne ou mauvaise réponse, mais des choix en phase (ou non) avec nos valeurs. Ça illustre super bien cette "fonction" d'arbitrage qu'ont les valeurs

Sur une échelle allant de 1 à 6, pensez-vous qu'Ethimak a permis de traiter ou d'aborder des sujets clés en interne?

5 réponses



Si oui, quel type de sujets? (par exemple: l'organisation, la communication, les comportements quotidiens, la gouvernance,...)

5 réponses

Plutôt oui, pour des discussions parfois un peu mises sous le tapis par un peu d'évitement convivial ;)

Éviter l'interprétation des valeurs par chacun, pouvoir débattre de celles-ci

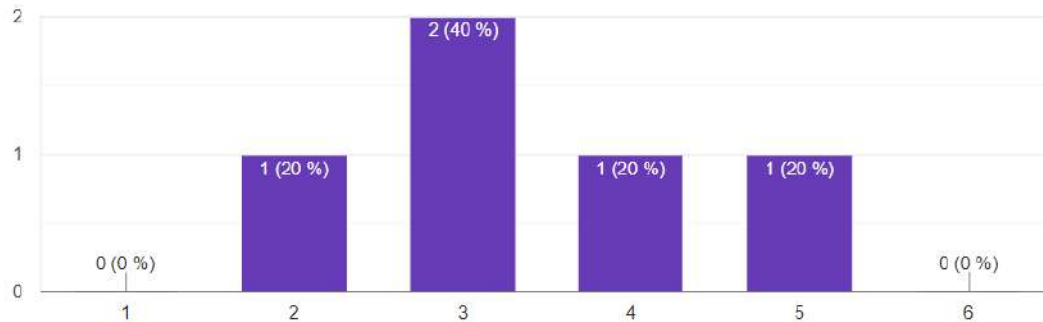
Ca a ouvert la discussion sur notre niveau de proximité avec nos clients et partenaires, sur nos pratiques d'équipes dans les temps récréatifs...

La place de l'autonomie dans notre culture et donc le lien avec la prise de décision au quotidien

cela a permis une libération de la parole sur certains thèmes

Sur une échelle allant de 1 à 6, pensez-vous qu'Ethimak est un outil d'aide à la décision?

5 réponses



Si oui, quel type de décisions a-t-il permis de prendre?

3 réponses

Rien de plus chez nous que de s'aligner sur la priorité d'un comportement plus qu'un autre : réflexion sur les valeurs les plus incarnées

-

Ajouter une valeur dans notre jeu de valeur et mettre l'autonomie (la valeur en question) au cœur de notre fonctionnement

Qu'est ce qui a été mis en place chez FTN suite à ce diagnostic?

5 réponses

Une révision des valeurs

Nous fonctionnons déjà avec des refontes régulières de nos valeurs pour s'assurer qu'elles ne sont pas fantasmées mais bien vécues, ethimak a été un déclencheur d'une refonte

Ce diagnostic n'a pas vraiment permis de prendre des décisions, mais plutôt, d'affirmer notre culture et nos valeurs, réaliser que nous partions dans la bonne direction en terme de concepts.

On a revu nos valeurs

Comment souhaiteriez-vous aller plus loin dans la capitalisation de l'outil?

2 réponses



Garder une trace des dilemmes, de comment l'ensemble de l'équipe a arbitré. Peut-être envoyer des questionnaires pour savoir quel(s) dilemme(s) les membres ont rencontré dans une période donnée pour analyser des "vrais" dilemme du quotidien.

Annexe 7 : Trame d'entretien FTN

Contexte de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre domaine d'activité, vos principaux clients ? • Nombre de salariés, perspectives d'évolution ?
Les valeurs chez FTN	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est votre vision des valeurs et de la culture d'entreprise chez FTN ? • A quel point sont-elles ancrées et utilisées au quotidien ?
Utilisation de l'outil Ethimak	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi l'utilisation d'Ethimak a été utile pour la structure ? • Il y a-t-il eu des freins à la mise en place d'actions concrètes ? (Peur des fondateurs, manque de temps, non prioritaire, etc) → interroger le côté émotionnel • Pouvez-vous dire qu'Ethimak est un vrai outil d'aide à la décision permettant de faire évoluer les pratiques ? • Identifiez-vous des difficultés ou des opportunités de l'application de l'outil ?
Capitalisation sur l'outil	<ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous pu tirer des enseignements de ce diagnostic ? • Vos pratiques ont-elles par la suite évolué ? • Par curiosité : Pourquoi ne pas avoir refait appel à Ethimak depuis pour refaire diagnostic des valeurs et retravailler dessus ? • Avez-vous pu noter des impacts sur la gouvernance et la structure interne comme externe (Est-ce que cela a changé des choses pour vos parties prenantes ? vos salariés ?)

Annexe 8 – Retranscription de l’entretien avec Erwann FTN

M : Bonjour Erwann, comment vas-tu ?

E : Super merci et toi Marine ?

M : Très bien aussi ! On se retrouve du coup pour discuter de la culture d’entreprise de FTN comme discuté par mail.

E : Oui parfait, j’ai 15-20 minutes devant moi donc allons-y !

M : Peux-tu brièvement me rappeler les missions de FTN ?

E : Alors comme tu as dû le voir dans la brochure que je t’ai envoyée, on a monté FTN dans l’idée d’aider les start-ups à travailler le sujet de la collaboration, sujet pas très évident, à travers trois axes :

- la vision, là où on va, le partage avec les employés
- la culture d’entreprise et
- l’organisation du projet, le management du projet en tant que tel.

M : Peux-tu m’expliquer quelle est la vision des valeurs et de la culture d’entreprise chez FTN ?

E : En fait les valeurs sont super importantes chez nous et c’est pour ça qu’on les revoit régulièrement. Ma vision c’est que c’est quelque chose d’individuel à la base, je dis souvent que c’est un moteur « naturel et universel », c’est pour dire qu’elles ne sont pas forcées, c’est indépendamment des circonstances. Les valeurs font parties de la culture d’entreprise qui donne en fait de la cohérence aux activités quotidiennes si tu veux. En ayant une culture d’entreprise forte, on espère finalement attirer des personnes qui nous ressemblent et qui sont alignés avec nos valeurs collectives, avec notre identité en fait.

M : Du coup peux-tu me dire à quel point elles sont ancrées et utilisées au quotidien ?

E : En fait ce qui se passe chez nous, c’est qu’on part des valeurs individuelles de chaque collaborateur pour construire un collectif intéressant. Parce que dans un collectif on a tendance à s’influencer et créer des dynamiques qui ne nous correspondent pas totalement. Donc on demande à chacun de réfléchir à ses propres valeurs et de les partager ensuite. On peut ensuite regrouper les différentes valeurs qui vont former les valeurs collectives. Après nous on considère que mettre juste un mot derrière une valeur c’est dommage et trop flou. Donc on essaye d’être très précis pour ne pas avoir de souci d’interprétation, on crée ce qu’on appelle « des fiches d’identité » des valeurs. Je vais essayer de te chercher un document pour te montrer après. Mais en gros on met des phrases d’action pour être précis et que ça parle à tous.

M : De manière plus particulière à l’outil Ethimak que vous avez eu l’occasion de tester, peux-tu me dire en quoi il a été utile ou non pour votre structure ?

E : Ethimak nous a vraiment aidé sur l’identification des valeurs d’une part et après *via* mes échanges avec Geoffroy, il a dû t’en parler non ?

M : Oui oui, on en a effectivement parlé.

E : Voilà et suite à ces échanges du coup, c'est là qu'on a vraiment décliné ces valeurs sur nos différents process et du coup notre management, et particulièrement sur les relationnels. Après ce n'était pas Nicomak qui nous avait animé le séminaire parce qu'on avait eu des problèmes de timing dans mes souvenirs. Et puis on sait aussi le faire en interne ça, du coup Geoffroy m'avait briefé sur les méthodes qu'il utilise et feu ! Je me souviens qu'on avait fait des échanges de bons procédés, de bonnes pratiques quoi.

M : Est-ce que tu peux peut-être me retrouver quelles décisions vous avez prises suite au diagnostic et quels comportements est-ce que vous avez associés à chacune des trois valeurs qu'Ethimak vous a trouvées ?

E : Et c'était quoi encore une fois les trois valeurs dont tu parles ?

M : C'était engagement, bienveillance et excellence.

E : Alors du coup nous on avait déjà un jeu de valeurs avant Ethimak, on avait déjà défini nos valeurs au tout début quand on était que deux. C'était facile vu qu'on a vendu ça à nos clients parce qu'on se l'appliquait déjà à nous même.

M : Ah d'accord.

E : Donc nous en gros, en plus on utilise la même roue, casi la même roue de Schwartz dans l'analyse de nos valeurs. Donc au fond on se connaissait bien, on était un peu entre spécialistes. Et moi ce que j'aime beaucoup dans l'approche de Nicomak, c'est l'approche par dilemme qui permet un petit peu d'éviter le déclaratif pour aller sur du plus réel peut-être. Et donc c'est ce que je trouve super intéressant et complémentaire à notre approche. Et donc ce qu'on a fait par après de manière très concrète c'est qu'on a retravaillé nos valeurs de manière à mieux les séparer.

M : Comment ça les séparer ?

E : Certaines valeurs se recouvraient un peu les unes les autres.

M : Ok.

E : Je vais aller chercher éventuellement, j'ai peut-être encore un support qui traîne, je pense pouvoir retrouver des trucs... (marmonne) pour te montrer de manière concrète (cherche sur son ordinateur et partage son écran).

E : J'ai là les valeurs qu'on a faites après ça, mais par contre les valeurs initiales... Sachant qu'on bosse avec de grosses sociétés, on avait deux coachs à l'époque dans notre équipe et ce qu'on a fait très concrètement c'est qu'on a bossé une heure ensemble sur les valeurs de l'équipe. La matinée on a repositionné les valeurs les unes par rapport aux autres et je pense qu'Ethimak d'une manière ou d'une autre de manière plus ou moins directe nous a aidé. Voilà donc scientifiquement on a retrouvé nos valeurs. On a requestionné lesquelles étaient nos valeurs, lesquels étaient nos comportements de valeurs. Lesquelles justement étaient un peu l'une sur l'autre, sont très proches.

M : Mmmh, et comment s'est passé la suite ?

E : Ensuite dans mes souvenirs ce qu'il s'est passé c'est qu'on a passé l'après-midi à détailler chacune des évolutions de valeurs qu'on voulait et en gros on a débattu sur est-ce qu'elles étaient bien ou pas.

M : Ok, d'accord.

E : Par exemple, sur la bienveillance parce qu'on a beaucoup débattu à l'époque de la valeur « prendre soin », on l'avait formulé à l'époque comme « prendre soin des autres », on a eu beaucoup de débat... et au fond peut être qu'on n'aurait pas dû la mettre parce que justement on n'était pas tous alignés sur le fait de la mettre. Pareil pour l'universalisme et le pouvoir, on l'a gardé parce que c'était bien ancré des années précédentes mais avec le recul, on aurait déjà pu l'enlever.

M : Effectivement ça peut poser problème s'il n'y a pas tout le monde qui partage la même vision.

E : Bah c'est ça, je pense qu'on a été un peu trop... Après c'est ça, nous on les change régulièrement, on les change à peu près tous les deux ans maintenant.

M : D'accord, du coup c'est quelque chose que vous entretenez du coup *via* votre méthode à vous à chaque fois et vous repartez de ce que vous avez déjà, et comme tu m'expliquais avant discuter avec les autres que sont leurs valeurs etc ?

E : Disons qu'aujourd'hui on fait un peu de manière différente à chaque itération, puisqu'on est un peu obligé. Là par exemple on s'est transformé, on est plus une seule entreprise, mais on est six entreprises qui collaborent les unes avec les autres.

M : D'accord, mais alors vous faites partie, c'est comme une pépinière d'entreprise ?

E : Nous on appelle ça un écosystème un écosystème des partenaires commerciaux qui vont avoir... certaines entreprises ont encore une marque en commun.

M : Et ça reste FTN du coup ?

E : FTN est une marque et du coup sur les six équipes, il y en a cinq qui sont FTN et il y en a une qui a créé une nouvelle. En deux mots FTN la cible c'est plutôt le monde des start-ups au sens large, Fly The Nest ça veut dire « quitter le nid », donc c'est l'image de la start-up qui s'en va. Et en fait derrière, il y en a qui ont commencé à créer un milieu associatif sur base de l'entrepreneuriat sociale solidaire et à créer une offre autour de ça, ce qui est super bien. Et puis de temps en temps quand ils allaient contacter les gens, ils disaient « non non on ne veut pas vous voir, vous êtes les suppos de la start-up d'échelle, ce n'est pas du tout notre univers ». Et donc la marque devenait contreproductive.

M : Aie oui et ce n'est forcément pas le but recherché.

E : Oui voilà et du coup ils ont créé une autre marque. Et la voilà on crée des marques sur pleins de choses, prochainement là on va développer une offre pour les PME ETI. Et pour les PME ETI, FTN ça ne veut pas dire grand-chose pour elles, donc je vais certainement créer une autre marque.

M : Et du coup ce changement d'échelle comment ça se traduit au niveau de la culture d'entreprise et des valeurs ?

E : En fait on est une boîte qui partage des marques et des outils communs et typiquement là les valeurs quand on les retravaille, c'est qu'on se dit « on avait les valeurs collectives et maintenant on va en faire une déclinaison par équipe, et chaque équipe va réfléchir un peu à ses valeurs pour regarder les points communs et les différences.

M : Mmmh c'est super intéressant ça !!

E : Bon on verra ce que ça donne. C'est à la rentrée mi-septembre que ça aura lieu.

M : Mais à mon avis ça peut devenir très compliqué, parce que ça peut être difficile d'aligner, plus il y a de monde plus c'est hétérogène.

E : Oui bien sûr, mais déjà on est une équipe, donc il y a quand même des liens, mais en fait c'est pas très grave. L'idée c'est qu'il y aura quelques valeurs communes, peut-être moins et il y aura des valeurs différentes et comme ça on va être plus clair sur les fonctionnements et les identités de chacun quoi.

M : Ouais et je pense qu'il y a, j'avais entendu que vous aviez un grand turnover quand même donc il y aura de grands enjeux ?

E : Oh on en a eu un gros cette année, cette transformation a quand même changé pas mal de chose, mais sinon nan on a sinon pas eu de gros turnover.

M : Et du coup comment est-ce que vous gérez, parce qu'avec les nouveaux venus ? si eux sont sur une longueur d'onde complètement différente, est-ce que du coup vous les réalignez sur la vôtre ou bien alors c'est les vôtres qui évoluent avec celles des nouveaux collaborateurs ?

E : Il y a un peu deux mouvements communs, le premier c'est qu'on essaie de recruter des gens qui sont alignés avec ces valeurs. Pour dire on a un entretien dédié uniquement aux valeurs pour creuser en détail « c'est quoi tes valeurs à toi, c'est quoi les valeurs de la boîte, c'est quoi les liens et les différences ? ». C'est pour pouvoir réfléchir à qui on embauche, pour être sûr qu'il soit intéressant et ben on va pour chaque valeur on va creuser un peu et voir s'il est bien ou moins bien. Et ensuite évidemment, ben dans un sens les nouveaux font aussi évoluer les valeurs, changer les habitudes et donc les valeurs évoluent un petit peu, je ne parle pas d'évolution à quatre-vingt-dix degrés.

M : Oui oui j'imagine bien. Tu peux du coup me parler de l'évolution des valeurs jusqu'à maintenant ?

E : On a commencé avec dix valeurs, on était deux. Puis on les a refaits, juste après Ethimak, on est passé à six valeurs, on était à sept-huit là. Puis on les a rerefait, on a fusionné, on a simplifié et on est passé à cinq valeurs et sur ces cinq valeurs on était une petite vingtaine, il y a bientôt deux ans. Et là depuis deux ans on a vachement changé, même dans nos fonctionnements et tout donc on va voir ce que ça donne. Là vraiment on est devenu une entreprise multiculturelle.

M : Ok et vous êtes à combien de collaborateurs maintenant ?

E : Aussi une vingtaine, en gros cette transformation-là va mettre un peu de temps, on ralentit un petit peu. Et avec le covid on n'a pas trop cherché de monde et même ce n'était pas le bon timing pour rassembler tout le monde autour d'un séminaire.

M : Ah ben oui là j'imagine, j'imagine (rire).

E : Donc là on est six équipes entre deux et six personnes. Donc chaque équipe au fond développe sa propre culture c'est logique, après il ne faut pas qu'elle développe une culture totalement antinomique, c'est ça qu'on va regarder.

M : Et est-ce que tu arriverais à me retrouver quelles étaient les deux valeurs initiales et celles que vous avez en ce moment pour que je puisse comparer et monter mon petit questionnaire sur cette base-là ? Et que si tu es évidemment toujours d'accord que je puisse le diffuser à tes collaborateurs ?

E : Alors qu'est-ce que tu veux exactement ? Les valeurs de l'époque ?

M : Oui c'est ça, les initiales avant d'avoir fait Ethimak, puis les dernières que vous avez détectées il y a deux ans, ce dont tu me parlais avant.

E : Attends je te repartage mon écran et je te montre ce que j'ai sous les yeux. Tu me dis si c'est ça que tu veux. (Manipulations sur l'ordinateur). Alors ça c'est nos valeurs actuelles. Attends je vais te les mettre dans le chat. Alors ça c'est les valeurs actuelles, celles de notre écosystème global, mais comme dis ce n'est pas les valeurs de chaque équipe qui peuvent légèrement évoluer.

M : Ah oui je comprends, merci. Tu pourras m'envoyer ce document par mail plus tard pour que je puisse l'exploiter dans mon travail ?

E : Oui, bien sûr, je le fais tout de suite après. Alors il faudrait par contre que je m'éclipse assez rapidement, j'ai un rendez-vous qui m'attend. Est-ce que tu as fait le tour de tes questions plus ou moins ? Et au pire ne te gêne pas de m'envoyer un petit mail ou sms s'il te manque encore des infos, je reste dispo.

M : Oui cela me paraît pas trop mal, j'ai eu pleins d'informations très précieuses. Un grand merci pour ça déjà et je reviens vers toi si j'ai de nouvelles questions qui émergent.

E : Top, je te dis à bientôt et bonne journée encore Marine du coup ?

M : A bientôt Erwann et merci encore, salut !

EXECUTIVE SUMMARY

The corporate culture is an integrated part to each organization, that helps creating cohesion within a team to achieve common goals. Each organization develops her own corporate culture that makes it unique and differentiates it from the other organizations. Adopting an ethical corporate culture stands for taking the diversity of personalities and values into account and creating a harmonious and integrated collective. The challenge is therefore to understand how the measurement of ethics is implemented, as well as to explain the effects of using specific tools.

Based on a literature review exploring the concepts of culture and ethics, this study highlights how these can be used as strategic management tools but also how they can be instrumentalized. Thereafter, we discuss one measurement tool, the one developed by the company Nicomak. It will be applied to two companies which are compared. We understand that, beyond the benefits felt by employees, the implementation of an ethical corporate culture is a strategic tool for internal communication and decision making. In the long term, the global performance of the organization is improved. The research closes up with a discussion of the major teaching and limitations as well as suggestions for further research.

Key words: corporate culture - ethics - values - decision making - performance