

Proposition de communication

La crise financière met en valeur une nouvelle façon de promouvoir l'éthique des organisations. Illustration par l'exemple de Nicomak, entreprise offrant des formations en éthique des organisations.

La crise actuelle, dont nous subissons les conséquences encore aujourd'hui, trouve ses racines bien au delà de la crise des subprimes de 2007. Cette crise de confiance par laquelle le système financier international n'est pas sans rappeler ce même déficit de confiance qui avait caractérisé l'après Enron. Lorsqu'Enron fait faillite en décembre 2001, la thématique de l'éthique des organisations est venue en tête des préoccupations des grandes directions. Pourtant malgré de tels avertissements et les mesures prises, c'est bien une crise de gouvernance des entreprises qui a encore conduit à mettre en péril des institutions que l'on croyait pourtant solides comme Lehman Brothers, AIG ou Merrill Lynch.

Il est donc grand temps de tirer les enseignements de ces deux défaillances afin de doter les grands groupes des outils qui leur permettront d'éviter de renouveler de telles expériences. Quels sont donc ces outils qui doivent permettre de répondre à cet immense défi ?

I. L'insuffisance des mesures appliquées après Enron.

Suite à la faillite d'Enron, c'est toute la manière de contrôler la comptabilité des entreprises qui a été remise en question. Le monde a été alors choqué de voir à quel point les manipulations comptables pouvaient fausser le jeu et conduire à de telles malversations. Le manque de responsabilité et de souci d'autrui des dirigeants d'Enron ont été pointés du doigt, et nous nous sommes orientés vers une réponse réglementaire à cette crise de confiance dans le système de comptabilité des entreprises.

L'exemple le plus connu de cet arsenal réglementaire est le vote de la loi Sarbanes-Oxley, à l'été 2002, chargée d'imposer de nouvelles normes de comptabilité et une plus grande transparence financière. Ce mouvement s'est amplifié avec la popularisation des normes ISO, auxquelles sont soumis désormais les plus grands groupes, et notamment la norme ISO 9001, concernant les processus de qualité, et la norme ISO 14001, concernant les réglementations environnementales. L'apparition et le développement de ces normes internationales symbolisent la réponse choisie par le système économique pour répondre à la crise Enron : édicter des règles afin d'encadrer ces comportements.

Ces mesures de compliance, de conformité à la règle se sont cependant révélées inefficaces puisque nous avons assisté en 2008 à une crise de confiance dans le système financier encore plus grande qu'en 2001. Les grands groupes ont eu beau se parer de chartes éthiques, se définir des valeurs, se créer nombre de textes réglementaires, cela s'est révélé insuffisant. Si on peut se féliciter de la prise de conscience éthique de beaucoup de grands groupes, ils ont cependant oublié qu'il ne suffisait pas d'édicter des lois pour que celles-ci soient respectées. Et c'est bien cette erreur qui a laissé de nombreuses dérives se profiler, pavant le chemin à la faillite de Lehmann Brothers.

II. L'impact décisif de la notion de culture organisationnelle

Pourtant les signes avant-coureurs étaient nombreux de l'insuffisance de l'arsenal réglementaire pour régler tous les problèmes. Cela a été symbolisé par l'affaire Kerviel, dévoilée au public en janvier 2008. Kerviel connaissait bien les règlements et pour cause il avait suivi des études qui auraient pu l'amener à devenir contrôleur sur les marchés financiers. Cependant connaître les règles est une chose, les respecter en est une autre. Kerviel s'est servi de ses connaissances pour contourner les contrôles. Beaucoup de personnes se sont alors demandé comment ce comportement n'avait pas choqué ses supérieurs immédiats. Il semblerait bien que l'équipe dans laquelle évoluait Kerviel possédait une culture du chiffre, prête à accepter les risques inconsidérés pris par le trader breton. On touche là le cœur du problème qui est la notion de culture des organisations. On ne change pas des manières d'agir par un coup de texte réglementaire magique. Chaque organisation développe une identité¹, une culture spécifique façonnée par des années de pratiques de ses différents membres, au point qu'au final une culture de l'organisation se détache capable d'influencer les agissements des membres de l'organisation². Le risque peut être un élément de cette culture. C'est en effet une des dérives faciles du métier de trader, et c'est ce qui explique que des textes réglementaires ne suffisent pas toujours à changer les pratiques d'une organisation.

Cependant, une culture d'organisation peut se travailler. On s'attaque alors au facteur humain, souvent oublié et marginalisé dans les budgets alors qu'il constitue souvent un élément clé des métiers de l'organisation. Travailler la culture d'une organisation est un travail de longue haleine, routinier, mais c'est la seule façon de pouvoir transformer des pratiques afin de développer une culture de la responsabilité. Les outils de compliance, qui sont pour la plupart anglo-saxons, sont insuffisants étant donné qu'ils se contentent de faire apprendre aux individus des règlements, qui sont souvent inadaptés aux cas complexes rencontrés par les individus. Il s'agit alors de développer des outils permettant aux entreprises de travailler leur culture et c'est ce que propose des entreprises comme Nicomak par exemple.

III. Le besoin d'outils permettant de travailler la culture des organisations.

Je présenterai ici l'outil créé par la société Nicomak, dont je suis le cofondateur. Nicomak est une société née de la rencontre d'une Consultante préparant son MBA et d'un Doctorant en Ethique. A Nicomak, nous définissons l'éthique comme « la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clé dans ses politiques pratiques et processus de décision³ ». L'éthique est donc bien assimilée aux pratiques que nous employons et qui dépendent d'une part de

Carole Hommey 12/18/09 7:50 PM

Commentaire: Et ils se marièrent et eurent beaucoup de petits Nicomakiens...

¹ Sur le concept d'identité d'une organisation voir Renaud Sainseaulieu, *L'identité au travail, les effets culturels de l'organisation*, Presses de la FNSP, Paris, 1977

² Sur ces questions, voir les travaux fondateurs de Michel Crozier, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1971

³ Samuel Mercier, *L'Éthique dans les entreprises*, ed. La Découverte, coll. Repères, Paris, 2004

notre propre vision des choses, mais aussi d'autre part de la culture générale de l'organisation. Nicomak aide donc les entreprises à préciser leur culture afin de mieux pouvoir la travailler. C'est ainsi qu'elles seront plus à même de comprendre les façons de réagir de leurs salariés devant des situations éthiques souvent complexes et où il n'y a pas de vraie bonne réponse. Il serait présomptueux et même fallacieux de dire qu'il y a une voie et qu'il faut la suivre en toutes circonstances. Au contraire, chaque entreprise doit parvenir à comprendre son identité et sa culture. L'arsenal réglementaire est un premier pas pour éviter de nouvelles crises, mais il doit être accompagné d'une démarche centrée sur le facteur humain et sur la compréhension de la culture organisationnelle pour être couronné de succès. Cette démarche demande des développements permanents et notamment des partenariats entre le monde de la recherche universitaire et celui de l'entreprise. C'est l'une des préoccupations majeures de Nicomak de maintenir ce lien, symbolisé par ses deux fondateurs issus pour l'un du monde universitaire et pour l'autre du monde de l'entreprise.

Les grands groupes ont tous développé une sensibilité aux thématiques du développement durable, de la responsabilité sociale des entreprises, ou de l'éthique. Ils ont souvent eu l'impression qu'il était difficile de trouver des outils adaptés à leur identité propre, à leur culture spécifique. En effet, les outils proposés pèchent souvent par une volonté de tout simplifier à outrance. Ils ont également souvent le défaut de vouloir juger les individus, ou de leur expliquer comment faire leur travail, sans en connaître tous les détails. Enfin, la plupart de ces outils sont anglo-saxons et ne sont pas du tout adaptés aux spécificités françaises, qui sont marqués par un refus de toute procédure pouvant ressembler à de la délation, ou qui ont souvent des difficultés à organiser de véritables débats au sein des entreprises. Pourtant, il est bel et bien possible de proposer des outils de formation, totalement intégrés dans la routine des employés, ainsi qu'à leur culture. C'est dans cette logique que des entreprises comme Nicomak propose de nouveaux outils aux entreprises françaises et européennes. C'est en travaillant sa culture et en acceptant de ne pas seulement se retrancher derrière des textes réglementaires que les grands groupes pourront éviter un nouvel Enron et un nouvel Lehmann Brothers.