

## **Résumé MOOC UDMIO - Vos décisions sont-elles éthiques ?**

J'ai été enthousiasmé par la qualité d'un cours en ligne MOOC sur le sujet délicat de l'éthique. Ce cours a été donné cet automne via la plateforme Coursera par Guido Palazzo et Ulrich Hoffrage de l'Université de Lausanne. Son intitulé était (traduit de l'anglais) : **La prise de décisions contraires à l'éthique dans les organisations**. En voici quelques enseignements utiles.

Ce sont les contextes dans lesquels nous sommes immergés qui peuvent nous inciter, en tant que personne même bien intentionnée, à prendre des décisions contraires à l'éthique. Comment empêcher de se faire attirer par le côté obscur de la force ? Comment éviter d'être aveuglé par les dimensions éthiques lors de nos prises de décision ?

La société moderne dans laquelle nous vivons nous donne des avantages importants comme la liberté. Le revers de la médaille est que les règles du jeu sont finalement peu claires. A cause des zones grises et de la complexité des corrélations de nos actions, nous sommes régulièrement confrontés à des dilemmes, dans la mesure où aucune des options n'est satisfaisante d'un point de vue éthique.

Voici quelques pistes pour faire face à une situation difficile de dilemme éthique :

- quelles sont les conséquences de l'une ou l'autre décision ?
- quelles valeurs sont en jeu et quel poids respectif ont-elles ?
- est-ce que ma décision peut être reproduite de façon universelle en toutes situations ?
- est-ce que ma décision profite sans équivoque au plus grand nombre ?

Le poids d'un contexte prend souvent le dessus sur la raison individuelle. Plusieurs facteurs psychologiques et organisationnels jouent un rôle dans cette distorsion :

- la peur, un style de leadership autoritaire
- la vanité
- le cadre utilisé qui donne un angle de vision trop partiel,
- la pression des autres
- l'incertitude de notre appréciation
- un processus d'escalade en chaîne
- la pression du temps

En conséquence, les individus peuvent agir de façon irrationnelle, non pas à cause de ce qu'ils sont, mais à cause du contexte dans lequel ils baignent. Un bon exemple est le cas de la production de la Ford Pinto en 1970, qui malgré son risque d'explosion, a été mise sur le marché en connaissance de cause, mais sans mauvaise intention des ingénieurs impliqués. Cela s'appelle typiquement une situation d'aveuglement éthique, « ethical blindness ».

Une croyance selon laquelle les mauvaises choses sont faites par des personnes mauvaises est erronée. Plusieurs expériences scientifiques ont démontré le contraire. Par manipulation, n'importe qui peut être amené à se comporter très mal.

La notion d'aveuglement éthique s'explique à travers plusieurs aspects :

- au moment de la décision, nous n'avons plus conscience de nos principes et valeurs profondes,
- la situation est liée à un contexte et est donc temporaire,
- l'aveuglement éthique est inconscient, nous ne nous rendons pas compte de notre déviation.

La prise de décision est un processus moins rationnel qu'on le pense. Notre perception de la réalité est réduite. Nous utilisons des cadres pour nous aider à trier l'information de la même façon que l'on peut zoomer sur une partie d'un paysage avec un appareil photo.

3 niveaux de contexte renforcent la rigidité de nos cadres de réflexion :

- le contexte situationnel immédiat
  - o le pouvoir de l'autorité
  - o la pression des pairs
  - o la pression du temps
- le contexte organisationnel
  - o l'homogénéisation de points de vue
  - o les routines
  - o la concurrence interne
  - o la pression des objectifs
- le contexte sociétal ou institutionnel
  - o croyances, valeurs et traditions
  - o idéologie dogmatique

L'aveuglement éthique résulte de la conjonction de plusieurs de ces contextes et pressions. L'intégrité personnelle est inconsciemment mise de côté dans ces situations.

Les cadres sont des structures mentales qui nous aident à construire la réalité, en focalisant notre attention et en naviguant dans un monde complexe. Le revers de la médaille est que dans notre analyse nous avons des angles morts dont nous n'avons pas conscience.

Le cas du scandale Enron démontre que, au-delà du comportement criminel de quelques dirigeants, la culture d'entreprise était caractérisée par un mélange explosif d'intelligence, d'arrogance, de vanité, d'agressivité, de convoitise et de peur. En lien avec la situation hystérique de la bulle internet, cette culture a conduit à une escalade dans le non-respect des règles à tous les niveaux de l'organisation.

Dans le cas de Lehman Brothers, cette organisation utilisait systématiquement un vocabulaire de guerre et de jeu. Or cela influençait inconsciemment la manière d'agir. Les mots que nous utilisons limitent ce que l'on peut voir et penser, notre façon de parler influence nos décisions.

Étant donné les risques de dérapage identifiés suite aux divers scandales, les organisations cherchent à se protéger en développant des systèmes de contrôle et de conformité. Ces méthodes sont cependant inefficaces, car elles se focalisent à tort sur l'identification de comportements criminels, et non pas sur les risques de décisions prises dans un contexte d'aveuglement éthique.

Les habitudes sont un risque éthique. Les processus routiniers désactivent notre réflexion et notre raison, car ils n'en ont pas besoin. Par conséquent, cela devient un piège en cas d'émergence d'un changement profond, où notre prise de décision peut s'avérer mauvaise sans en prendre conscience.

Une situation forte exerce une pression où la plupart des gens vont se comporter de façon similaire, perdant de vue les considérations éthiques. L'explosion dramatique de la mission spatiale Challenger en 1986 est une bonne illustration de ce phénomène. D'autre part, plusieurs études empiriques démontrent les pièges dans lesquels chacun de nous peut tomber. Pour y faire face, nous devons être attentifs et conscients de nos déviances lorsque nous subissons une pression des pairs, de l'autorité, du temps ou de notre rôle à jouer.

La notion de changement et de son inertie est également une problématique. Notre environnement change petit-à-petit. Le pêcheur ne remarque pas jour après jour l'océan qui se vide. Cela s'applique aussi aux gens eux-mêmes, qui changent au fil du temps. Nous changeons sans nous en rendre compte, car l'horizon de temps est trop court pour qu'on détecte le changement. Cette situation augmente le risque d'aveuglement éthique. Selon le contexte, nous ne remarquons pas lorsque, au bout du compte, notre comportement est devenu contraire à l'éthique.

Les institutions dans lesquelles nous sommes embarquées influencent ce en quoi nous croyons et ce que nous faisons. Elles fixent des limites comportementales et cognitives. En conséquence, ces institutions peuvent renforcer les forces situationnelles et organisationnelles qui nous poussent vers un aveuglement éthique.

Les institutions peuvent se mouvoir en idéologie, risquant d'être perçue comme la seule et unique vérité. Une idéologie est une structuration simplifiée de la pensée. Par exemple, la pensée économique soutenant la maximisation de la valeur actionnariale comme étant la seule responsabilité morale du top manager, défend en fin de compte la cupidité comme une vertu. Une idéologie, lorsqu'elle est associée à des facteurs organisationnels et situationnels poussant dans la même direction, risque inéluctablement de mener vers des attitudes contraires à l'éthique, à moins qu'une vraie prise de recul soit opérée en temps utiles.

En conclusion, on peut mettre en avant 4 lignes de défense contre l'aveuglement éthique.

- La pleine conscience

Essayer de sortir des situations routinières et de décider en toute conscience.

- L'imagination morale

Essayer d'imaginer un spectre bien plus large de conséquences et d'options.

- La connaissance de soi

Développer une profonde connaissance de soi, de ses croyances et de ses propres valeurs.

- L'entraînement moral

Le bon comportement va résulter d'un exercice continu sur notre propre caractère.

En tant que leader d'une organisation, vous pouvez influencer le contexte dans lequel les gens prennent des décisions. Vous avez donc le pouvoir de réduire le risque d'aveuglement éthique, en analysant avec un regard critique les forces contextuelles en présence, et en prenant les mesures permettant de réduire pressions concernées, telles que le temps, la soumission, le système de management, les rôles attendus, et le locus de contrôle\*. Ces garde-fous factoriels peuvent sortir votre organisation d'une pente glissante et dangereuse.

*\* locus de contrôle : la tendance que les individus ont à considérer que les événements qui les affectent sont le résultat de leurs actions ou, au contraire, qu'ils sont le fait de facteurs externes sur lesquels ils n'ont que peu d'influence, par exemple la chance, le hasard, les autres, les institutions ou l'État.*

## **Résumé MOOC « New Models of Business in Society »**

MOOC donné en anglais en déc 2014 par Prof R. Freeman, University of Virginia

### *1. Business in Society: The Problem*

Le modèle dominant du capitalisme d'aujourd'hui génère plusieurs problèmes fondamentaux et en s'aggravant, ce qui rend ce système insoutenable à plus long-terme.

### *2. Corporate Philanthropy and Corporate Social Responsibility*

Certaines tentatives de réponses sont insuffisantes.

La philanthropie, même d'entreprise, étant déconnectée du modèle d'affaires, elle ne résout pas les problèmes à la source.

La RSE s'approche du mode de fonctionnement de l'entreprise, en essayant d'améliorer certains problèmes devenus gênants, mais sans s'attaquer non plus au modèle d'affaire à proprement parler, et donc au changement de paradigme nécessaire.

Par contre, changer radicalement les modèles d'affaires est une réelle solution, potentiellement gagnant-gagnant.

La crise écologique est une opportunité d'affaires, sur plusieurs plans.

- legal green : anticiper les changements de régulation pour la protection de l'environnement et les optimiser pour être plus efficace
- customer green : anticiper les réponses aux valeurs vertes souhaitées par les clients
- stakeholder green : anticiper les réponses aux valeurs vertes souhaitées par les parties prenantes
- dark green : orienter la création de valeur pour vivre en harmonie avec la planète.

### *3. Creating Value for Stakeholders*

Il faut définir une vraie finalité pour l'entreprise, une raison de fond d'agir, qui passe bien avant la recherche du profit.

D'autre part, il est important de connaître ses parties prenantes et leurs attentes.

La stratégie doit se focaliser sur la création de valeur commune pour satisfaire les intérêts de l'ensemble de ces parties prenantes, sans faire d'arbitrage, mais au contraire en cherchant les synergies maximales.

Les frictions à ce sujet sont normales et bienvenues. Tout conflit entre des parties prenantes ou autour de valeurs, de critiques, d'horizons temps différents, sont des sources de créativité et de création de valeur conjointe.

La notion de « capitalisme conscient » répond à 4 principes qui mènent une entreprise au succès à long-terme :

- la finalité du business avant le profit
- la recherche de création de valeur simultanée pour l'ensemble des parties prenantes
- le leadership conscient, engagé et participatif, pour servir la finalité
- la culture d'entreprise consciente, pour un élan organisationnel cohérent

Générer des employés heureux et engagés est la première priorité pour entraîner la satisfaction des autres parties prenantes. La focalisation sur l'actionnariat est un modèle dépassé voué à l'échec.

### *4. Becoming a Stakeholder Entrepreneur*