



« LA CULTURE DE L'ÉTHIQUE DÉCOULE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE »

Ancienne auditrice interne, notamment au sein du groupe SONEPAR, Sabine Drujon est aujourd'hui Présidente de Values & Sense*, spécialisée dans l'audit culturel et la transformation culturelle des entreprises.

Comment vous êtes-vous intéressée à la culture des organisations ?

Sabine Drujon : Lorsque je travaillais à l'Audit Interne du groupe SONEPAR, j'étais en charge de la région Europe du Sud et amenée à réaliser la cartographie des risques de cette région ainsi que différents types d'audit, notamment des audits de gouvernance. Je suis ensuite passée au risk management. L'idée était de voir comment nous pouvions adresser les risques, et surtout les macro-risques, ceux qui pouvaient « mettre l'entreprise par terre ».

Pour ce poste, j'ai suivi une formation à l'AMRAE au cours de laquelle j'ai réalisé un mémoire qui traitait du thème : « comment la culture du risque peut pénaliser nos capacités d'innovation ». En travaillant sur ce sujet, je me suis rendue compte que l'on parlait de « culture du risque », de « culture de la sécurité », de « culture de la compliance »... Et que finalement il s'agissait ni plus ni moins que de « culture organisationnelle ». J'ai alors pensé qu'il fallait redonner du sens et des priorités aux collaborateurs, qui peuvent parfois se sentir un peu perdus.

Quel est le rôle de la culture et de l'éthique aujourd'hui dans les organisations ?

S.D. : Il faut bien comprendre que la culture et l'éthique, contrairement à ce que l'on pense souvent, sont deux choses différentes. La culture de l'éthique découle

de la culture organisationnelle. La culture d'entreprise, c'est « comment on se comporte au quotidien dans son organisation » et « ce qui est important pour nous ». C'est à partir de ce socle-là que l'on va pouvoir développer une culture de l'éthique.

Il y a deux éléments qui constituent le socle d'une organisation. Tout d'abord : le « why », pourquoi j'existe, la vision, la mission, la raison d'être... Et ensuite le « How », les valeurs, « comment je dois remplir ma mission » avec quelles attitudes, quels comportements. La culture, redonne du sens à l'organisation, dans sa vision et sa façon de remplir sa mission. Nous sommes donc dans un cadre bien plus large que celui de l'éthique, et dans un certain nombre de cas, on abordera des valeurs qui ne sont pas directement liées à l'éthique.

Nous avons souvent une vision très défensive de la culture d'en-

treprise. Nous en entendons parler lorsqu'il y a un problème, une défaillance du contrôle interne ou de grands scandales. On considère alors que c'est la culture d'entreprise qui a amené une catastrophe. Oui, mais à l'inverse, c'est aussi la culture d'entreprise qui permet de se différencier de ses concurrents, d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'aller plus vite que les autres. Il faut donc être capable de se transformer pour pouvoir s'adapter aux mutations en cours.

Quid de l'éthique dans ce cadre ?

S.D. : C'est la perception du climat de l'entreprise, très lié à la culture organisationnelle, qui va influencer de façon très importante l'éthique. Par exemple, lorsque les collaborateurs pensent à l'éthique, ils vont d'abord penser à eux, au sentiment d'équité qu'ils ressentent dans l'entreprise. Que ce soit en termes de rémunération, de promotion, de respect et de dignité... S'ils ne ressentent pas ce sentiment d'équité, alors ils considéreront que l'entreprise ne respecte pas les règles d'éthique et il deviendra très difficile de leur demander, à eux, d'adopter un comportement éthique. De même, si le comportement des dirigeants n'est pas respectueux d'une certaine éthique - si par exemple ils acceptent eux-mêmes des cadeaux et des invitations en l'interdisant à leurs collaborateurs - alors là encore, il deviendra difficile de leur demander d'accorder une juste place à l'éthique dans leur travail au quotidien.

*<https://values-sense.com/>

« La perception du climat de l'entreprise va influencer de façon très importante l'éthique »