

Examen : Ethique et Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Cas Johnson & Johnson

Mercredi 28 mai 2008

(Durée 2 h – Aucun document autorisé)

Travail à faire :

A l'aide de vos connaissances et après lecture du document joint, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

- 1 – Définissez la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). (4 points)
- 2 – En reprenant la typologie de Carroll (1979), analysez les différentes responsabilités assumées par Johnson & Johnson. Vous pouvez illustrer votre propos à l'aide d'éléments puisés dans le cas. (4 points)
- 3 – Justifiez la gestion de la crise du Tylenol par Johnson & Johnson d'un point de vue téléologique (utilitariste) et déontologique. (4 points)
- 4 – La médiatisation de cette crise a-t-elle aidé ou nui à l'entreprise dans la façon dont elle a assumé sa RSE ? (4 points)
- 5 – Quel rôle a joué le credo de Johnson & Johnson ? (4 points)

Etude de cas : Johnson & Johnson et la crise du Tylenol

L'entreprise Johnson & Johnson (J&J) a dû faire face aux empoisonnements au Tylenol en 1982 et 1986. Pour gérer ces deux crises, l'entreprise s'est référée à son « credo ». Ce document (voir une copie du credo de J&J en annexe) était intériorisé par les dirigeants, employés et actionnaires de l'entreprise et faisait partie intégrante de sa culture.

Ce Credo a été formulé par Robert Wood Johnson et a connu plusieurs versions depuis 1944.

Présentation de l'entreprise

Née en 1887, elle acquiert en 1959 Mc Neil Consumer Products Company, fabricant des produits Tylenol.

Effectifs en 1982 : 79 000

Chiffre d'affaires en 1982 : 5,9 milliards de \$

Produits Tylenol : 8 % du revenu total de J&J en 1982.

Le marché

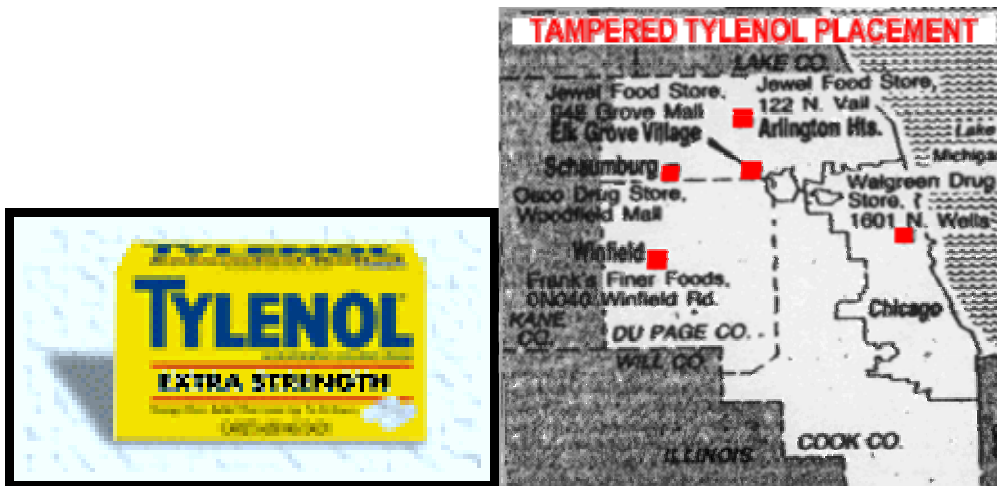
- analgésiques : 1,3 milliards de \$ en 1982, 1,5 milliards de \$ en 1986

- Tylenol : 35 % du marché (1982 avant la crise, 1986)

- Concurrents : Anacin (American Home Products) :13 % du marché ; Bayer 11 % ; Excedrin (Bristol-Myers) 10 % du marché

Déroulement de la crise de 1982

A la fin du mois de septembre 1982, sept personnes de la région de Chicago trouvent la mort après avoir avalé des capsules de Tylenol « extra-fort ».



La cause de la mort est identifiée : du cyanure contenu dans les capsules qui empêche le sang de porter l'oxygène à travers le corps et jusqu'au cerveau. Une fraction de cuillère à thé de cyanure peut tuer en moins de quinze minutes.

Les quatre premières victimes sont mortes le 30 septembre 1982.

Alertée par les autorités de Chicago le même jour, J&J annonce le rappel immédiat des 93 400 bouteilles de Tylenol portant le numéro de lot MC 2880. Ces bouteilles étaient produites à Fort Washington (Pennsylvanie), puis envoyées à 31 Etats américains. J&J arrête la publicité et la promotion du Tylenol. Elle envoie un demi-million de mémos aux pharmaciens, hôpitaux et médecins.

Elle met sur pied un laboratoire, près de Chicago, où trente chimistes analysent les échantillons de Tylenol contaminé. La compagnie offre même 100 000 \$ à quiconque pourrait donner des informations conduisant à l'arrestation de la personne ou des personnes responsables de ces meurtres.

Le même jour, deux autres victimes s'ajoutent à la liste.

J&J annonce le lendemain le rappel immédiat des 171 000 bouteilles de Tylenol portant le n° de lot 1910 MD. Ces bouteilles étaient produites à Round Rock (Texas) et envoyées ensuite à Chicago et dans l'Ouest américain.

La production des capsules de Tylenol fut temporairement arrêtée. Le 31 septembre, le Tylenol fait une autre victime.

Dès la première semaine de la crise, la compagnie établit des lignes téléphoniques sans frais pour répondre aux demandes concernant la sécurité du Tylenol. Dès le 30 septembre 1982, les commerçants de Chicago ont enlevé les bouteilles de Tylenol « extra-fort » de leurs étagères. Les représentants de la santé publique et de la police mirent en garde les résidents de Chicago contre les capsules de Tylenol « extra-fort ».

En même temps, l'entreprise démarra un « programme de communication interne », incluant l'envoi d'une lettre à tous les employés actifs ou à la retraite donnant les dernières informations sur la crise et les remerciant de leur soutien. Quatre vidéo-cassettes furent montrées aux employés afin de leur faire part des plus récentes informations. Dès le 31 septembre, l'empoisonnement au Tylenol attira l'attention des médias et une panique nationale s'ensuivit. Les centres de contrôle d'empoisonnement étaient débordés. Les consommateurs voulaient se faire rembourser leurs bouteilles de Tylenol ou se les faire échanger pour des analgésiques d'une autre entreprise. On demanda aux représentants des écoles, des églises et des scouts d'aller informer les gens en région éloignée des grands centres et les personnes âgées qui n'auraient pas entendu les avertissements à la radio et à la télévision. Le 5 octobre 1982, la compagnie retira les 31 millions de bouteilles de Tylenol sur le marché.

Le 11 novembre 1982, une téléconférence, très médiatisée, annonça la réintroduction des capsules de Tylenol avec un emballage résistant, incluant une bande plastique autour du bouchon et un scellage d'aluminium autour de l'ouverture, et avec l'avertissement sur la boîte et sur la bouteille de ne pas utiliser le produit si l'un de ces sceaux est brisé.

Coût approximatif du nouvel emballage : 0,02 \$ par bouteille. De nombreuses présentations furent faites aux médecins et au personnel médical en général démontrant la réintroduction sécuritaire du Tylenol. A la fin de l'année 1982, Tylenol avait 29 % du marché des analgésiques. La compagnie avait donc réussi à conserver plus de 80 % du marché qu'elle détenait auparavant.

L'image publique de l'entreprise fut grandement améliorée. Johnson & Johnson fit de la sécurité du public sa première préoccupation et considéra les bénéfiques à long terme plutôt qu'à court terme.

La plupart des gens ne savaient pas que Tylenol était un produit de Johnson & Johnson, avant la crise. Mais, à la suite de ces événements, près de la moitié de la population américaine était au courant. Si bien que la compagnie devait protéger son nom et ne pas inciter les responsables des meurtres à s'attaquer à ses autres produits. Comme le soulignait le président de Johnson & Johnson, James Burke : « Il est important que nous démontrions qu'en tout temps nous avons pris tous les moyens pour protéger le public ».

Les coûts de la crise pour Johnson & Johnson furent assez élevés si l'on inclut la distribution des 500 000 mémos, les frais d'avocats lors de poursuites légales (35 millions de dollars),

l'offre de coupons rabais de 2,5 \$ pour tout achat de Tylenol (30 millions de dollars), le retrait de 31 millions de capsules de Tylenol sur le marché (50 millions de dollars).

Le coût le plus élevé fut la perte du marché des analgésiques, perte qui, en trois mois seulement, a été réduite de beaucoup à cause de l'attitude de l'entreprise dans la crise.

La crise de 1986

Le 10 février 1986, l'entreprise apprend qu'une nouvelle victime (âgée de 23 ans) est morte le 8 février après avoir pris des capsules de Tylenol contenant du cyanure. L'entreprise demande aux distributeurs de la région concernée de retirer toutes les bouteilles de Tylenol des étagères. Johnson & Johnson suspend la publicité et la promotion du Tylenol. Cinq capsules de Tylenol contenant du cyanure furent trouvées dans une bouteille de Tylenol dans un magasin proche de celui où la victime avait acheté ses capsules.

Mais les deux bouteilles provenaient de lots différents et n'avaient pas été remplies à la même usine.

Le 17 février 1986, l'entreprise rappelle tous les produits en capsules Tylenol (coût du rappel et de la destruction des stocks : 150 millions de dollars). Elle annonce qu'elle ne vendra plus de médicaments sous forme de capsules et intensifie sa production de Tylenol sous forme de comprimés.

L'entreprise créa une équipe de gestion de crise qui a pris la décision de suspendre la production des capsules de Tylenol, d'offrir une récompense de 100 000 \$ pour tout information conduisant à l'arrestation du ou des meurtriers, d'offrir à tout consommateur intéressé d'échanger ses capsules de Tylenol pour les « nouveaux » comprimés introduits en 1983-1984. Plus de 200 000 personnes répondirent à cette offre d'échange.

Au milieu de 1986, Tylenol avait réussi à conserver 90 % de sa part de marché.

Qui était responsable de ces empoisonnements en 1982 et 1986 ?

La possibilité qu'un employé soit responsable des empoisonnements durant le processus de fabrication fut prise en compte mais les autorités locales ont vite rejeté cette hypothèse, car les bouteilles portant des numéros de lots différents ne venaient pas de la même usine. La contamination n'était donc pas survenue à l'usine. Il est possible que les capsules aient été contaminées aux points de distribution. Le ou les meurtriers n'ont pas été trouvés.

L'attitude responsable de Johnson & Johnson durant ces crises fut déterminante et l'entreprise fait partie des entreprises les mieux placées en terme de réputation.

Source : adapté de Michel Dion, L'éthique ou le profit, Editions Fides, 1994.

Notre Credo

- Nous sommes responsables, en premier lieu, envers les médecins, les infirmières, les malades, les mères et les pères de famille et tous ceux qui utilisent nos produits et nos services.
- Un souci constant de la qualité doit guider notre action pour faire face à leurs besoins.
- Nous devons nous efforcer en permanence de réduire les coûts de façon à maintenir des prix modérés.
- Les commandes de nos clients doivent être exécutées avec rapidité et minutie.
- Nos fournisseurs et nos distributeurs doivent obtenir de nous les conditions d'un juste profit.
- Nous sommes responsables envers nos employés, hommes et femmes qui participent à nos activités dans le monde entier.
- Chacun doit être considéré en tant qu'individu et reconnu dans ses mérites.
- Ils doivent avoir un sentiment de sécurité dans leur emploi.
- Leur rémunération doit être équitable et adéquate.
- Tous doivent pouvoir travailler dans un milieu propre, ordonné et sain.
- Nous devons être attentifs aux responsabilités familiales de nos employés et faire en sorte qu'ils puissent les assumer.
- Notre personnel doit se sentir libre de faire des suggestions et des remarques.
- Des chances égales d'emploi, de développement et d'avancement doivent être offertes à ceux qui en ont la qualification.
- Nous devons nous assurer que notre encadrement est compétent et qu'il fait preuve de justice et d'éthique professionnelle.
- Nous sommes responsables envers les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons comme envers la communauté mondiale.
- Nous devons être de bons citoyens, favoriser les œuvres sociales et charitables et acquitter notre juste part d'impôts.
- Nous devons encourager le progrès des conditions de vie, de santé et d'éducation.
- Nous devons entretenir les terrains, usines, bureaux dont nous avons la jouissance en protégeant l'environnement et les ressources de la nature.
- Enfin, nous sommes responsables envers nos actionnaires.
- L'entreprise doit réaliser un profit équitable.
- Nous devons faire progresser des idées nouvelles.
- Il faut poursuivre la recherche, développer des programmes novateurs et assumer le coût de nos erreurs.
- Nous devons renouveler nos équipements, construire de nouvelles installations et lancer de nouveaux produits.
- Nous devons constituer des réserves en prévision des temps plus difficiles.
- En agissant suivant ces principes, nous devrions assurer à nos actionnaires un juste revenu de leurs investissements.

Johnson+Johnson