

## Chapitre 1

# Définion de l'éthique des affaires

De quoi parle-t-on ? Le simple citoyen, le simple salarié veulent vivre et travailler dans des mécanismes « propres ». On a abusé depuis de nombreuses années du mot « transparence », en pensant que ce terme définissait des mécanismes mieux connus, plus ouverts, éradiquant tromperies et fraudes. Le citoyen de l'époque nouvelle exige des dirigeants des discours directs, sans ambiguïtés. Il n'est pas sûr que la parole « transparence », très galvaudée, ait atteint son objectif dans notre réalité contemporaine.

« Transparence » est devenue un mot piégé, un slogan, un vœu pieux. Quelle définition pouvons-nous alors donner aux autres termes utilisés pour qualifier un comportement juste des hommes dans leur action ? Une rigueur dans les définitions posera les bases d'une communication plus directe, plus concrète, moins confuse.

## Poser des définitions

Le langage commun différencie aujourd'hui les vocables **morale** et **éthique**. On leur distribue des contenus parfois différents. Le monde moderne a attaché au mot « morale » une connotation particulière, presque religieuse, en tout cas surtout personnelle. De nos jours, on

parlera plus facilement par exemple de morale sexuelle. Le mot « morale » paraît alors réduit à une portion bien congrue de l'action humaine. D'ailleurs, seul notre siècle le cantonne à un tel registre. Il perd de son intérêt, cela le disqualifie quelque peu pour traiter d'autres sujets ou être utilisé avec un public important.

« Éthique » (mot d'origine grecque) comme « morale » (d'origine latine) ont en fait la même signification : c'est la « science de l'agir humain ». C'est la manière dont un homme, dans la conduite de sa vie, doit se déterminer et choisir entre plusieurs options, plusieurs possibilités. Il faut trouver le chemin de la « vie bonne », pouvaient dire les auteurs antiques. « Vie bonne », sans excès, sans *hubris* (mot grec signifiant l'excès, la démesure) qui pousse inéluctablement l'Homme vers les erreurs d'un déséquilibre. Surdimensionner une passion au détriment d'une juste raison était à coup sûr perdre le juste chemin.

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle, on a accordé à ces deux termes des domaines un peu différents. Le mot « morale » ressortissait plus du comportement individuel, de l'obéissance à des principes moraux, explicites ou implicites, presque religieux (même si l'on parlait pourtant de morale laïque autrefois). Il s'agit donc beaucoup plus de convictions que notre époque considère comme faisant partie d'une orbite surtout personnelle. Cela devrait donc rester un choix personnel. Cette conception fait disparaître *de facto* toute conception universelle de la morale qui pourrait s'appliquer à tous, toujours et partout.

Le mot « éthique » est maintenant plus souvent utilisé en référence à une norme sociale de référence (qu'elle soit scientifique ou juridique) pour aider des sociétés, des communautés et des organisations à se diriger dans un domaine donné. Des branches de l'éthique (médicale ou des affaires) inspirent ou doivent inspirer les décisions des membres de toutes ces communautés grandes et petites. Dans la pratique du langage contemporain, le mot éthique est caractérisé par son domaine d'action. C'est une éthique appliquée à un secteur concret de l'activité humaine, médicale, artistique, éducative, technique, etc. Elle sera sollicitée pour mieux apprécier les droits et obligations de tout intervenant agissant dans ce secteur d'activités.

L'éthique des affaires s'intéresse ainsi à tous les comportements, les pensées et les décisions, les structures qui interagissent dans le monde des affaires.

**Valeurs**, ce mot est mis constamment en musique sur nombre de sujets de société. Cette forte présence est un peu inquiétante, car elle dissimule peut-être un « cache-sexe » de la non-pensée. Il n'y a qu'à écouter nombre de discours de politiques qui en saturant leurs propos de l'expression « nos valeurs » voudraient signifier que les autres n'en ont pas forcément...

*Le Larousse* nous propose une définition pour le mot « valeur » : « Ce qui est posé, comme vrai, beau, bien, selon des critères personnels ou sociaux, et sert de référence, de principe moral, d'où l'expression partager les mêmes valeurs. » Sans rentrer dans l'infini de discussions philosophiques qui seraient passionnantes, on touche là la difficulté de l'emploi de ce terme. Si chacun peut définir le beau, le vrai, le bien de manière extrêmement différente de son voisin, il n'y aurait plus de valeurs universelles. Convenons donc que, par méthode, consensus et ajustement progressif, les hommes arrivent à définir des valeurs universelles qui doivent s'imposer à tous les comportements. Toujours, pour tous, partout. On accepte bien souvent qu'elles transcendent toutes les frontières et toutes les barrières culturelles. La tentation restant bien évidemment très forte de dire que certaines vérités sont très liées à un contexte géographique et culturel et ne s'appliqueraient pas dans certains cas (souvent le cas de sa propre zone ou de ses propres intérêts pour se donner quelques degrés de liberté). « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà... » (Montaigne et Pascal)

Les tenants des valeurs universelles, sans être pour autant irréalistes, quant aux conditions culturelles et aux traductions nécessaires, rétorquent que la nature humaine est à peu près la même partout dans ses besoins, ses attentes, ses droits et ses obligations. Il y a donc une grande probabilité que des valeurs restent universelles.

**Déontologie**, ce mot a quelque chose de suranné dans nos sociétés. On ne l'entend plus guère. On parle de règles de la déontologie dans certains ordres professionnels, comme le barreau pour les avocats, l'ordre des médecins, l'ordre des experts-comptables, etc.

« La déontologie fixe la limite entre ce qui est tolérable et ce qui est intolérable. » Le mot vient du grec : *deon* (« ce qui convient ») et *deonta* (« devoirs »). La déontologie est ce qu'il convient de faire (les bonnes pratiques) et ce qu'il convient d'éviter pour ne pas se nuire, nuire à un client, nuire à la profession.

Une transgression de la déontologie d'un métier ou d'un ordre professionnel entraînerait corrélativement une sanction émise par l'autorité disciplinaire de la profession concernée.

Dans ce qui devient l'ancien temps, les professions étaient très à cheval sur les règles de déontologie. Ainsi, lors de l'installation d'un nouvel avocat, les membres du conseil de l'ordre visitaient même son cabinet pour examiner l'installation matérielle du nouveau local ouvert à la clientèle. On dit que les canapés y étaient proscrits par exemple... Voilà où se mettait le souci du détail déontologique. Cela marque l'évolution de nos sociétés.

**Compliance**, en français l'on doit dire « conformité ». Gageons que la nécessité des relations internationales oblige plus certainement à un effet de mode pour imposer dans toutes les grandes entreprises le terme « compliance ».

Madame la professeure Anne Frison-Roche remarque que la conformité s'attache plus directement à organiser des obligations professionnelles. La compliance, pour elle, serait d'une acception plus large. Elle correspondrait à un droit de la régulation. Les définitions étant bien diverses, madame Frison-Roche conseille de s'en tenir au terme plus large de compliance<sup>1</sup>.

Plus directement, disons que « La conformité vise prioritairement le respect de normes, principes et réglementations qui sont applicables à l'organisation. Elle regroupe des processus et dispositifs tenus de permettre une prévention de risques de natures diverses — financiers, juridiques et réputationnels — susceptibles de nuire à l'organisation ».

La compliance ressortit d'une volonté quasi mondiale pour maîtriser ce qui finissait par échapper au fonctionnement normal des États et des législations.

Nous garderons dans cet ouvrage pour la commodité de l'usage créé dans les entreprises utilisant tantôt l'un ou l'autre terme une double expression « Conformité-Compliance », car les lecteurs se sont habitués à l'un ou l'autre terme.

---

1. <https://mafr.fr/fr/article/compliance-conformite/>

## Chapitre 3

# La responsabilité des entreprises

Des années soixante au tout début des années quatre-vingt de la fin du siècle dernier, la responsabilité des entreprises était surtout envisagée sous l'angle du social. Peu importe les moyens engagés, les politiques des relations humaines développées, les entreprises ne semblaient jamais être au rendez-vous de la grande révolution sociale attendue. Les tensions syndicales, ainsi que les conditions de travail et de rémunération, ne permettaient pas de définir clairement la participation attendue des salariés.

Dans la suite de ces années jusqu'aux années 2010, la responsabilité de l'entreprise était envisagée sous l'angle de la préservation de l'emploi face aux déferlantes des restructurations. Étaient agitées les questions de mondialisation et de délocalisation.

Depuis une dizaine d'années, « un train chassant l'autre », les entreprises sont prises à partie à la fois sur leur réactivité face aux évolutions sociétales et sur leurs politiques environnementales.

Reconnaître les différences, accepter toutes formes d'égalité, interdire les discriminations, oblige le discours RH à s'amender. Comment et pourquoi résister ?

Par ailleurs, le changement climatique a bouleversé le jeu de cartes habituel. Il s'agirait de faire face à des urgences. Nouveaux prophètes et nouveaux croyants imposent le discours. Ce qui importe, c'est l'avenir de la planète. Les entreprises doivent y jouer leur rôle, mais sans croire dorénavant qu'elles vont garder le leadership de la construction des sociétés de demain.

Ce troisième niveau, cette troisième demande de responsabilité des entreprises, est exigé avec des discours encore plus catégoriques, parfois très apocalyptiques. Il faut changer, il faut révolutionner les pratiques.

Avant-hier, c'était une **exigence sociale**, hier, il s'agissait d'une **exigence économique**. Aujourd'hui, on appelle cela une **exigence éthique**.

L'éthique voit sa définition remodelée. Serait éthique dorénavant de proclamer une acceptation de nouveaux principes sur les évolutions sociétales et sur l'urgence climatique. Les entreprises devraient sans délai intégrer de nouvelles contraintes légales, organisationnelles ou sociétales. Pourtant, la question est plus complexe, les réponses nécessaires plus réalistes, adaptées, progressives.

Accepter des évolutions ne signifie nullement effacer sa capacité de réflexion et de conviction.

## Afficher des messages

C'est ainsi. De plus en plus, le premier niveau de réponse des organisations économiques est devenu la communication. Il faut dire ce que l'on pense, et ce que l'on va faire, avant même de le faire. En caricaturant, on exige le discours avant même de l'avoir profondément pensé.

### ***La tentation de la communication irréaliste***

Les spécialistes en communication sévissent depuis de nombreuses années dans les grandes organisations. Ils vendent clé en main des textes et des stratégies de communication. Ils passent d'une entreprise à l'autre. Lisant les textes qui sont mis à disposition sur les sites internet des grandes sociétés, on ne peut qu'être touché de la grande homogénéité de ce qui est présenté. Sans doute les faiseurs conservent leur texte « mère » et réalisent de bien petites adaptations.

Difficile de reprocher quelque chose à ce phénomène : on le leur commande, les conseils en communication livrent alors un texte qui correspond peu ou prou à ce qui est attendu généralement. Homogénéité des plans, homogénéité des concepts, homogénéité des mots choisis, les fameux éléments de langage sont préservés... Les entreprises, autrefois fortement individualisées par leur culture propre, ne semblent plus pouvoir se distinguer véritablement dans un affichage communicationnel.

Ce travers peut entraîner plusieurs distorsions :

- Les personnels jettent à ces communications *corporate* un œil discret, superficiel. Ils posent rapidement un jugement pour les plus intéressés : ces documents ne sont pas créés pour eux. Ils sont produits pour d'autres. Ils sont pour l'extérieur de l'entreprise. Ces documents sont là pour prouver que l'on a avancé dans une direction. Démontrer la progression est l'essentiel. Mais rarement les personnels prennent ce texte pour une vraie référence. D'ailleurs, ils n'interpellent jamais leurs responsables sur de tels textes. C'est une figure imposée sur laquelle il n'y a plus grand-chose à dire.
- Afficher ces textes de référence et de convictions est devenu non seulement une figure imposée, mais aussi une obligation. Comment faire autrement ?

L'interrogation dérangeante est que cela conduit à afficher un texte sans être certain que le corps social ait seulement accepté ces idées. Personne n'est assuré que les pratiques litigieuses, éventuellement existantes, sont bien en cours de correction. Ce qui conforte une profonde suspicion chez certains personnels.

Ce qui doit être la loi de l'action n'est finalement ni conçu par les dirigeants, ni digéré par les managers, ni lu par les personnels.

C'est un pari bien osé de répandre des règles si l'on ne réalise pas un travail de subtile intégration à sa pratique quotidienne. Dans une communauté, ce qui devient efficace, c'est la réalité de principes concrets et des réflexes opérationnels.

À trop donner la primauté à une communication irréaliste, il y a fort à parier que la proximité des dirigeants et des managers de toutes les

catégories de personnel s'amenuise et disparaisse sur ces sujets de conviction<sup>1</sup>.

La vraie bataille en communication reste la traduction de ses valeurs et de ses convictions.

Loin de nous la volonté de trouver un modèle idéal sur cette bataille, de l'incarnation de saines pratiques éthiques.

Il faudrait au contraire trouver un modèle imparfait, donc concret. Plus nombreuses seront les entreprises qui n'hésiteront pas à se diriger vers ce modèle qui n'en est pas forcément un. Ce serait moins intimidant, des scandales éventuels à un endroit ne remettraient rien en cause. Ce qui est concret par nature est éclaté dans de multiples lieux, organisations et circonscriptions. Une erreur ou des fautes peuvent exister, mais la diversité des approches concrètes est plus protectrice pour les convictions qu'un système unitaire et normé.

Nous préférons pour illustrer notre propos nous tourner vers une analyse qui date de plusieurs années. C'est peut-être un modèle qui n'existe plus vraiment ou plus totalement, les années ayant passé. Mais cette manière d'envisager le sujet peut toujours être source d'inspiration pour une entreprise souhaitant trouver un chemin concret pour forger des comportements éthiques.

Le philosophe Alain Etchegoyen, dans les années quatre-vingt-dix, avait analysé le mode de fonctionnement concret de l'entreprise Michelin. Il en avait donné son interprétation dans un ouvrage, *La valse des éthiques*<sup>2</sup>.

À sa parution, cette entreprise, comme à son habitude, n'avait apporté ni commentaires ni approbation de ces développements. Le philosophe était libre! Cette analyse reste cependant un exemple à étudier qui peut encore inspirer des pratiques.

---

1. Le bilan présenté en 2024 par le Cercle d'éthique des affaires montre les directions du travail à mener :

38 % des personnels ne connaissent pas l'existence d'un code d'éthique.

34 % ne savent qu'il existe un dispositif d'alerte.

67 % ne connaissent pas la personne chargée de l'éthique dans l'entreprise.

46 % ne sont pas au courant des actions menées.

[https://cercle-ethique.net/wp-content/uploads/2024/06/Presentation-CercleEthiqueAffaires\\_barometre\\_2024-V3DEF.pdf](https://cercle-ethique.net/wp-content/uploads/2024/06/Presentation-CercleEthiqueAffaires_barometre_2024-V3DEF.pdf)

2. Alain Etchegoyen, *La valse des éthiques*, PressPocket, 1995.



« L'homme des entreprises étant toujours rebelle aux recettes, il serait contestable de proposer des modèles. Je ne peux donc ici qu'indiquer un exemple pour montrer qu'il est très possible de vivre des valeurs sans les subsumer (*ramener la diversité des faits à un concept unifié*) dans une éthique bruyante<sup>3</sup>. »

Pour Alain Etchegoyen, à l'époque, Michelin fonctionne sans « impératif transcendant » qui viendrait « d'ailleurs », car tout doit dériver de l'expérience concrète. Les valeurs ne devraient pas tant être idéalisées et proclamées. Ce serait un vrai respect du Client qui entraînerait des comportements autocorrigés permanents lors de l'action.

« Le respect du client est un mobile rationnel, le seul sentiment rationnel que chaque salarié est censé déduire de son expérience propre. Le respect, c'est la qualité du service, ce qui s'appelle, dans les langues moralisatrices, l'honnêteté<sup>4</sup>. »

Le Client, c'est l'Autre, une femme, un homme, celle, celui à qui l'on peut se comparer, s'identifier. Ce client est donc présent de manière permanente, mais il n'est pas si différent de nous. Ce qui a été génial dans cette entreprise, c'est de rendre présent ce client à tous niveaux pour être juge des idées, des actions, des comportements et des pensées. Dit ainsi, cela peut sembler assez effrayant. Mais tout simplement, dans un monde trop complexe, si c'était une manière, pour l'époque, de rendre tout concret ? De ramener vers chaque personne, son intérêt à bien agir. Il y avait au final quelqu'un qui pouvait décider, mais chacun étant soi-même un client pouvait avoir quelques idées sur ce qui avait été fait ou ce qu'il fallait imaginer. Ce n'était pas tant une loi ou une règle qui évaluait le travail. Ce n'était pas tant un diagnostic extérieur qui portait un jugement. Chacun pouvait être sollicité pour se demander ce qu'il fallait penser, dire ou faire. Bien sûr, des « tas » de personnes, comme dans toutes les autres entreprises, agissent au fil de l'eau en suivant les ordres et les consignes. Un système régulateur mais imparfait est installé. Ne vaut-il pas mieux accepter cette imperfection pour avoir une « corde de rappel » comprise par tous dans l'action ?

« Le client était Étoile polaire, pour reprendre la métaphore la plus souvent utilisée. Il annonce une bonne nouvelle : l'homme est là, dans

---

3. Op. cit., page 144.

4. Op. cit., page 146.

l'urgence et la nécessité. Le client est l'idée régulatrice : condition de toute organisation et de toute action<sup>5</sup>. »

Alain Etchegoyen effrayé, il y a déjà bien longtemps, du recours à une vision très moralisatrice qui se répandait dans le discours éthique et dans le concept du « management par les valeurs », souhaitait trouver une voie beaucoup plus concrète laissant à la conscience de l'homme une capacité d'agir sans s'enfermer dans des impératifs moraux, artificiels à terme.

## ***La bataille de la communication permanente***

Malgré tout le désir de voir une vraie communication circuler de personne à personne, de dirigeants et responsables aux membres du personnel, il faut bien dire que, dans les très grandes organisations, une vraie bataille de la communication permanente est difficile à mener.

Évidemment, les entreprises sont tenues de passer par une communication *corporate*. C'est-à-dire l'édition de brochures, régulièrement mises à jour, régulièrement envoyées vers tous les coins de l'organisation, régulièrement publiées sur les sites internet.

Satisfaire à ce type de communication ne signifie pas pour autant que l'on doive se priver du canal privilégié de la communication interpersonnelle. Seule cette capillarité de la communication (phénomène de circulation en toutes directions, en contournant tout obstacle, par des chemins petits ou grands, en toutes occasions) crée une réalité, une incarnation, une authenticité des messages diffusés.

L'intervention directe du dirigeant sur ces messages importants, ses précisions, ses illustrations, ses relances sont chose fondamentale pour consolider l'adhésion aux idées diffusées.

## **Mesurer les risques**

Ne dit-on pas que le risque représente la grandeur et la servitude du métier d'entrepreneur ?

---

5. Op. cit., page 149.