

## L'éthique en entreprise

par Joël Berger

*« Je déteste tout ce qui nuit à la Société. » (Julien Offray de La Mettrie)*

« Jamais notre capacité à produire des richesses n'a été aussi grande et jamais notre incapacité à mettre cette prospérité au service du mieux-être de tous les hommes n'a été aussi flagrante » disait Jacques Généreux dans son manifeste pour l'économie humaine. Ce décalage nous vaut, et c'est heureux, l'émergence forte de l'éthique dans l'entreprise.

### 1 – Le champ de l'éthique

Très généralement, l'éthique est une discipline pratique et normative qui se donne pour but de dire comment les êtres doivent se comporter. Par exemple, toute théorie philosophique digne de ce nom se doit d'être assortie d'une éthique, qui définit les règles de comportement pour une réalisation raisonnable des désirs. Retenons la version matérialiste de l'éthique, dans l'esprit spinoziste, cherche à établir une attitude raisonnable de chacun pour préserver le bonheur de tous.

A ne surtout pas confondre avec la morale, qui est un ensemble de règles impératives, à respecter sans aucun jugement personnel, qui trouvent leur origine dans une idéologie. C'est ce que proposent, par exemple, la majorité des religions.

Mais où donc ranger la déontologie, ensemble des obligations que tout membre d'une profession s'engage à respecter pour une pratique conforme à l'éthique ? Les philosophes s'en sont tirés en distinguant la notion d'éthique déontologique, dans laquelle l'obligation prime le jugement (typiquement kantienne) de l'éthique téléologique qui se centre sur les conséquences de la décision (plus caractéristique d'Aristote et de Spinoza).

C'est plutôt ce dernier concept qui nous intéresse dans cette chronique : considérer, dans le management de l'entreprise, quelles sont les conséquences sur le plan éthique, des décisions prises et des actions engagées et comment peut s'exercer le jugement du dirigeant ou des autres décideurs.

Méfions-nous surtout, au passage, de ne pas nous borner à ce que Max Weber appelle « l'éthique de conviction », qui, dit-il, ne peut mener l'homme qu'au conflit ou la guerre. Il s'agit donc de donner à tout cadre éthique en entreprise une « valeur opposable » à toutes sortes de convictions ou de croyances : l'éthique en entreprise doit s'appuyer sur des principes universels, des textes reconnus, tels que les Droits de l'homme, la loi ou les accords et directives internationales de référence. Ou tout au moins faire l'objet d'une charte formelle ayant l'adhésion des collaborateurs sensés prendre des décisions ou agir dans un cadre d'autonomie. Elle ne saurait se contenter des convictions ou des valeurs personnelles du ou des dirigeants.

## **2 – La décision éthique**

Tant qu'il ne s'agit que du strict respect des règles, il ne mérite pas d'autre méthodologie particulière, en management, que l'explication, le contrôle et la sanction. Ce qui n'est pas rien, mais c'est un autre sujet.

La notion de décision éthique implique des choix libres du décideur.

Autrement dit, en matière de management, il convient de définir quoi faire pour bien faire dans le respect des différentes « parties prenantes », c'est à dire toute entité interne ou externe au cabinet qui soit concernée par son bon fonctionnement. Par exemple :

- actionnaires et investisseurs
- dirigeants
- salariés
- clients
- fournisseurs
- administrations
- concurrents
- ensemble des citoyens

Une décision éthique respecte au mieux, dans ses conséquences, les intérêts de l'ensemble de ces parties prenantes. Le tout est de se poser la question, d'arbitrer correctement le cas échéant tout en respectant bien évidemment la finalité et les engagements de l'entreprise.

Ne nous méprenons pas : Il ne s'agit pas d'associer les parties prenantes aux décisions de l'entreprise. Les décisions sont le propre du management. Il s'agit par contre de savoir les préserver et les informer avec une correcte anticipation.

Regardons donc de plus près quelle pourrait être une démarche décisionnelle à caractère éthique :

### **Définir clairement la finalité de l'entreprise :**

Le profit est un moyen de survie indispensable et, bien sûr, une forte motivation des acteurs internes. Mais ce n'est pas la finalité, la raison d'être de l'entreprise. Celle-ci a un sens dont la gestion intelligente a le profit comme conséquence. L'éthique en soi n'est pas un but. C'est un moyen, un cadre dans lequel se prennent les décisions pour atteindre une finalité définie, dans le meilleur respect possible de toutes les personnes concernées, de près comme de loin. La première étape consiste donc à établir et faire partager cette finalité à tous les membres de l'équipe qui ont des décisions à prendre.

Cette finalité répond à des questions telles que « quel est l'intérêt de notre entreprise pour ses clients et pour le bon fonctionnement de la société ? » ou « Que se passerait-il si notre entreprise n'existe pas ? » ou plus prosaïquement « qu'obtient-

on en échange du paiement des factures lorsque l'on est client chez nous ? ».

Je vous recommande sur ce point de lire, si ce n'est fait, le N°6 de VHA sur le thème de la vision. Il traite ce sujet plus en détails.

### **Considérer l'éthique dans toute décision, engagement ou action**

L'éthique est liée à la liberté et à la responsabilité : rappelons que les problèmes éthiques se posent à une personne lorsqu'elle prend librement une décision qui a une incidence sur d'autres, c'est à dire lorsqu'il y a un engagement à prendre, un choix à faire ou une responsabilité à assumer. Il s'agit dans ces situations de considérer les effets positifs ou négatifs de la décision sur chacune des parties prenantes.

Dans un cas de décision sous contrainte totale, il n'y a pas d'évaluation éthique, disent les spécialistes. Encore faut-il évaluer ses vraies responsabilités et ne pas les fuir en se réfugiant sous une stricte soumission aux règles.

Une démarche éthique pourrait s'inspirer du processus suivant :

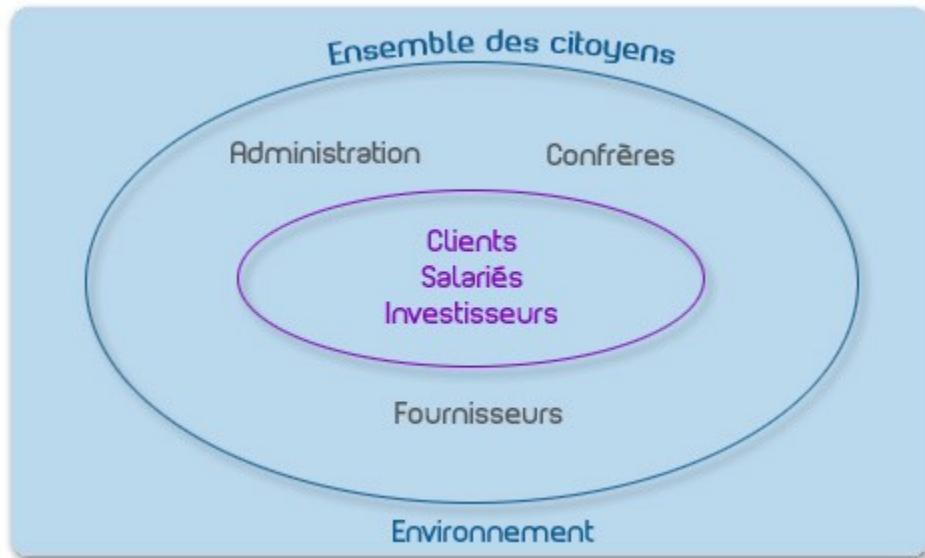
1. Analyser la situation présente, avec un recul nécessaire pour rester dans le cadre difficile des vertus cardinales, auxquelles on peut reconnaître un caractère universel. En particulier le courage, mais sans oublier les autres : justice, prudence et tempérance.
2. Déterminer les conséquences de la situation sur toutes les parties prenantes de l'entreprise.
3. Rechercher toutes les décisions possibles qui respectent la finalité de l'entreprise, dans le cadre du droit et de la déontologie.
4. Considérer, dans chacun des scénarios qui en découlent, l'incidence sur les parties prenantes.
5. Arbitrer dans le meilleur respect des différentes parties prenantes pour prendre la décision juste, présentable à toutes les parties prenantes (voir en dessous).
6. Informer correctement et avec une juste anticipation, les parties prenantes de l'entreprise qui sont directement concernées.

### **Arbitrer correctement entre les parties prenantes**

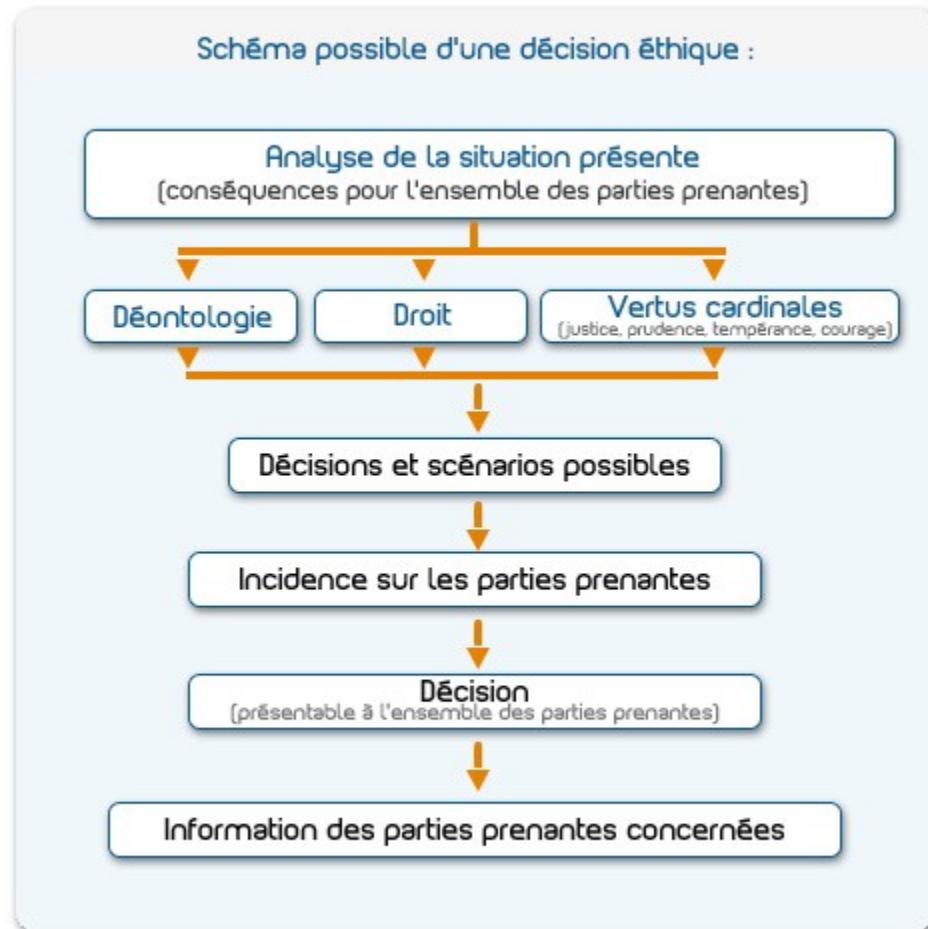
Le sacrifice de soi peut être grand, mais ce n'est pas très réaliste dans le monde des affaires. L'éthique n'est pas un sacrifice. Ce serait plutôt un équilibre des composantes de l'intérêt bien compris de l'entreprise, pour le court terme et le long terme. Toutes les parties prenantes sont en effet plus ou moins nécessaires pour atteindre la finalité de l'entreprise. L'arbitrage consiste donc à optimiser conséquences, en privilégiant les parties prenantes les plus impliquées directement dans la finalité.

Une décision éthique pourrait se présenter comme une décision dont les conséquences sont le plus

profitables possibles aux parties prenantes centrales, en respectant les intérêts des parties prenantes périphériques et sans nuire aux parties prenantes extérieures.



Si arbitrage il doit y avoir, il est logique de s'assurer que les parties prenantes les plus essentielles pour la pérennité de l'entreprise soient satisfaites. Une éthique qui n'assurerait pas la survie de celui qui la promeut n'aurait pas de sens. Il n'y a pas d'éthique dans le sacrifice de soi.



## II - Une charte éthique dans l'entreprise

*« Aucune éthique au monde ne peut nous dire à quel moment et dans quelle mesure une fin moralement bonne justifie les moyens et les conséquences moralement dangereuses. »*  
*(Max Weber)*

L'éthique implique autonomie, responsabilité et jugement. Mais dans un contexte collectif, on ne peut dépendre de la vision et de l'information que chacun a d'une situation. Autant donc l'éthique est affaire d'un libre décideur, autant il peut être pertinent de décider comment l'ensemble des membres d'une collectivité, en l'espèce une entreprise, estime devoir respecter l'éthique dans ses décisions majeures. Il existe en effet un certain nombre de situations de références sur lesquelles un cadre de décision permet à l'ensemble des acteurs de respecter une même logique. Au niveau d'une profession, c'est une déontologie. Au niveau d'une entreprise, on peut l'appeler une charte d'éthique. Elle permet d'abord de ne pas refaire une démarche complète à chaque fois qu'une même situation se présente. Ensuite que l'ensemble des membres de l'entreprise ait une attitude homogène.

Qu'il soit clair que nous devons échapper à l'aspect marketing du sujet. Les principes donnés

ici n'ont pas pour objectif de dorer l'image de l'entreprise. En matière d'éthique, il ne faut pas mélanger les genres : nous ferons prochainement une publication sur le positionnement de l'entreprise. On doit néanmoins reconnaître que l'image d'une entreprise, à long terme, ne peut que gagner à ce qu'on reconnaisse qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère.

Il est idéal de profiter de cette élaboration pour créer des rapports sociaux porteurs de sens au sein de l'entreprise. Plutôt que d'élaborer un code d'éthique seul, un dirigeant peut en faire une œuvre collective en s'entourant d'un groupe de travail représentatif de son équipe.

Le principe consiste simplement à prendre les décisions types et à les traiter selon le processus proposé dans le précédent chapitre. Un certain nombre de règles en sortiront. Chaque fois qu'un cas non prévu se présente, une rapide réunion doit permettre une mise à jour dynamique.

### **Une charte éthique durable**

Pour garder toutes ses chances de pérennité, une charte éthique d'entreprise doit être :

**1. Appropriée par tous les acteurs**

Le code est écrit, commenté oralement, avec des rappels réguliers.

**2. Applicable**

Tous les acteurs de l'entreprise doivent pouvoir la comprendre et l'utiliser.

**3. Neutre**

Elle concerne tout le monde sans exception, et ne promeut aucune discrimination non justifiée.

**4. Soutenue**

par un fort engagement de la Direction.

**5. Pilotée**

par un contrôle d'application, des actions correctives. Un non-respect implique des sanctions, au moins un rappel à l'ordre. Ceci implique que le management se dote d'indicateurs qui l'informent d'éventuelles dérives.

**Tout manquement à l'un de ces points voudra la charte établie à l'oubli ou à la transgression progressive.**