

L'ANALYSE

# Pourquoi faire entrer l'éthique dans l'entreprise ?

Clarifier les règles, sécuriser les relations... l'éthique en entreprise est une notion abstraite qui peut être appréhendée de différentes manières selon les structures. Son objectif: traduire les valeurs d'une entreprise en édictant un *corpus* de règles.



● **CÉDRIC DUCHATELLE**  
DIRECTEUR GROUPE CONFORMITÉ & ÉTHIQUE DES AFFAIRES D'AG2R LA MONDIALE

L'éthique nous en avons tous entendu parler dans nos cours de philosophie au lycée et en gardons un souvenir lointain en l'associant souvent vaguement à la morale et aux vertus.

## La notion d'éthique

Appliquée au monde de l'entreprise, nous sommes loin de ce paradigme: l'éthique repose sur la nécessité, pour être responsable et crédible, de traduire ses valeurs en bonnes pratiques. Ces dernières s'incarnent dans une réalité opérationnelle et quotidienne. Nous sommes donc loin d'une approche morale, puisque l'entreprise ne cherche pas à respecter absolument de grands principes moraux mais plus modestement à aligner ses actes sur les valeurs qui sont les siennes. Par exemple, les valeurs d'un assureur à structure capitaliste ne sont pas les mêmes que celles d'une mutuelle organisée en société de personnes. Il convient alors d'être attentif à ne porter aucun «jugement de valeurs». Celles du premier ne sont pas meilleures ou moins bonnes que celles du second. Elles sont juste différentes du fait de l'histoire, de la gouvernance, de l'activité, du nombre de

collaborateurs, de la personnalité des dirigeants et administrateurs... L'éthique dans l'entreprise est donc relative et contingente.

## De l'acceptable à l'inacceptable

L'éthique dans l'entreprise peut également être différente de celle ressentie, perçue ou imaginée par les collaborateurs. Elle offre, en revanche à ces derniers, si elle est correctement déclinée, un cadre protecteur en dressant les lignes de l'acceptable et de l'inacceptable. L'éthique, en clarifiant les règles, sécurise les relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Le collaborateur qui a une vision personnelle plus exigeante de l'éthique n'aura aucune difficulté à respecter les bonnes pratiques mises en place. En revanche, celui qui, dans ses pratiques, se trouve en deçà de la norme proposée, devra faire un effort pour les faire évoluer, afin de rester dans le standard fixé par l'entreprise. Il est donc préférable d'adosser au règlement intérieur les bonnes pratiques éthiques afin d'en faire un document crédible et opposable à tous.

## Un corpus de règles

L'éthique, déclinée sous forme de bonnes pratiques, doit donc être

concrète, pragmatique et compréhensible. Pour construire ce corpus de règles, il est utile, dans une première étape, de fixer à travers un code d'éthique les grands principes génériques que l'entreprise souhaite appliquer. Ces derniers, premier socle de la singularité de l'éthique, seront choisis et sélectionnés en fonction des valeurs affichées ou de la raison d'être de l'entreprise (quand elle existe). Ce premier exercice nécessite donc de croiser les regards et les sensibilités afin d'avoir un document de référence qui pose les fondamentaux à respecter. Le code d'éthique est alors en quelque sorte une boussole, un document de référence à l'aulne duquel il conviendra ensuite de décliner les bonnes pratiques. Par nature, il doit afficher des principes génériques tels que la transparence, la primauté du client ou encore le respect des personnes ou de l'intégrité. Il est donc un socle d'ambitions singulières pour l'entreprise, sans proposer pour autant les bonnes pratiques à mettre en œuvre.

## Déclinaison par secteur

Toute la démarche opérationnelle nécessite ensuite d'être en capacité de décliner les ambitions sélectionnées en bonnes pratiques à mettre en œuvre. Il convient d'or-

ganiser progressivement cette déclinaison en sélectionnant soit des secteurs d'activité (le placement immobilier, la distribution, l'activité financière...), soit des processus (achats, de gestion des conflits d'intérêts, de recrutement, d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), du pilotage des projets...). Cette déclinaison se réalise avec les équipes concernées afin de dégager, à partir des principes posés dans le code d'éthique, les bonnes pratiques à mettre en œuvre sur le champ opérationnel sélectionné.

Dans le cadre de cette déclinaison des ambitions en bonnes pratiques, des choix sont à faire, des distinctions à opérer. Les enjeux ne sont pas les mêmes en assurance, en banque ou dans un Gafam (Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft). Ils sont également différents si l'activité de l'entreprise porte sur de l'armement ou du service à la personne. Les choix à opérer prennent également en compte les conditions de distribution des produits et services dans des pays, en fonction de leurs conceptions des libertés publiques et des droits de l'Homme.

L'éthique d'entreprise est au croisement de plusieurs dimensions:

- d'une part la loi: il n'est pas prudent pour une entreprise de se déclarer éthique dans le domaine des affaires si le principe du respect premier des lois n'est pas acquis. En ce sens la démarche de compliance mise en œuvre dans l'entreprise est le socle naturel de l'éthique des affaires;

- d'autre part la subjectivité personnelle de la partie prenante de l'entreprise, qu'elle soit dirigeant, administrateur, collaborateur. Celle-ci doit prendre des décisions et sa subjectivité peut la conduire à adopter individuellement tel ou tel comportement qu'elle jugera bon ou mauvais;



*L'éthique définit ce qui est acceptable ou pas au sein de l'entreprise. Elle est le premier levier de la responsabilité en entreprise.*



## À retenir

L'éthique en entreprise diffère d'une approche morale: elle consiste pour cette dernière à aligner ses actes sur les valeurs qu'elle défend.

## À noter

La démarche de compliance mise en œuvre dans l'entreprise est le socle naturel de l'éthique des affaires.

- enfin les valeurs de l'entreprise (affichées ou non) qui sont la conséquence d'une histoire, de personnalités des dirigeants, d'un secteur d'activité, d'une activité internationale ou locale.

L'éthique est donc avant tout une question de culture d'entreprise qui s'incarne très concrètement dans les enjeux de gouvernance. Le conflit éthique intervient au moment de prendre une décision, par exemple lors d'un comex. Sans culture de l'éthique, il y a beaucoup moins de questions formelles à se poser... et l'enjeu éthique ne sera pas nécessairement identifié. La décision finalement prise relève alors principalement du croisement d'intérêts liés au business, aux techniques et aux financiers.

En revanche, si une culture de l'éthique existe, cette dimension sera abordée, discutée, pesée, évaluée, partagée, mesurée et confrontée aux autres enjeux de l'entreprise. La décision prise implique

donc de faire des choix entre ces différents enjeux, sans que le principe d'éthique ne soit ni supérieur ni inférieur aux autres intérêts. La finalité culturelle est donc de garantir que la dimension éthique sera intégrée à la réflexion et aux échanges.

En conclusion la définition de l'éthique que je propose est la suivante: l'éthique en entreprise est d'abord une culture qui fixe le cadre comportemental attendu. Elle se décline en bonnes pratiques spécifiques et adaptées à chaque entreprise. Elle intègre, d'une part, les valeurs et la raison d'être de l'entreprise et, d'autre part, elle sécurise les parties prenantes quand la loi est inexistante ou imprécise. Elle permet ainsi d'identifier dans le processus décisionnel de chacun et plus particulièrement celui de la gouvernance ce qui est considéré comme acceptable ou pas dans l'entreprise. Elle est le premier levier de la responsabilité en entreprise. ●