

Avant-propos

Le livre que vous tenez entre vos mains vient à point nommé tant l'éthique en général et l'éthique professionnelle et d'entreprise en particulier se trouvent désormais au centre des discours mais aussi des réflexions et, espérons-le, de plus en plus au cœur de l'action dans le monde de l'organisme³.

Ce n'était pas le cas naguère et « il n'y a guère » c'était encore en 2002 quand le Trophée Éthicum est né de la volonté de reconnaître les entreprises qui mettaient la dimension humaine au cœur de leurs préoccupations dans l'après foire aux entreprises de la Nouvelle Économie avec ses gâchis financiers et surtout ses conséquences humaines désastreuses. Par un prix à des entreprises de toutes tailles et activités, le concept voulait indiquer la voie de l'exemplarité.

Au départ de ce projet de Trophée, il avait été question d'éthique en entreprise puis finalement d'entreprise éthique.

En dépit du succès incontestable de cette opération, avoir cru qu'une entreprise ayant intégré des principes éthiques – en l'occurrence sur la base de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dont il est question aussi dans cet ouvrage – dans son fonctionnement et son développement suffisait à l'identifier comme « entreprise éthique » s'avéra hélas d'une grande... naïveté !

³ Le mot « organisme » comprend l'entreprise, mais aussi les organismes publics, les associations, les ONG, etc. Le mot « organisme » sera donc employé en ce sens large tout au long de cet ouvrage.

Certaines des entreprises qui ont concouru ont bien compris l'intérêt qu'elle pouvait retirer à se faire estampiller « entreprise éthique » pour leurs actions de communication et de marketing, non pour servir d'exemple ou pour montrer une voie de management responsable et innovant mais très prosaïquement et principalement pour développer leur notoriété et partant, leurs affaires et parfois pour se construire ou reconstruire une image inexistante ou détériorée en confondant « *business ethics* » et éthique business. Ce qui était compatible avec l'idée initiale a pu être perverti...

Développer une « démarche éthique » même au travers d'un souci exprimé – au demeurant louable et respectable – d'être socialement responsable vis-à-vis de ses parties prenantes et de l'environnement a semblé pouvoir exonérer certains dirigeants d'une clarté sur leurs intentions réelles qui ne se sont finalement pas avérées sincèrement éthiques.

Car en effet l'éthique d'entreprise telle que la conçoit Éthicum, s'inscrit dans la liberté personnelle d'agir et dans les choix d'abord individuels du principal dirigeant se fondant sur des valeurs qui se veulent universelles avec celle, primordiale, d'une volonté d'être au service de l'Homme, du « bien commun » et de la Société dans son ensemble, au-delà des intérêts de l'entreprise et, bien sûr, des siens ou d'une seule des parties prenantes.

Partant, une personne morale ne peut donc, en tant que telle, exercer ce type de choix qui appartient exclusivement à des personnes physiques et en particulier aux chefs d'entreprise et à eux seuls. Ces chefs d'entreprise doivent porter et exprimer clairement les valeurs reflétant leurs intentions véritables et leurs engagements qui se vérifieront, à terme, dans leurs faits et comportements, pas seulement en termes de management et de fonctionnement de l'entreprise.

Cela sous-entend-il qu'un chef d'entreprise qui voudrait qu'elle devienne « éthique » devrait négliger les intérêts de son entreprise dans une sorte d'angélisme philosophique déconnecté des réalités ? Bien sûr que non !

D'abord parce que, tout comme il ne sert à rien d'être en bonne santé si l'on est mort, une entreprise non profitable et donc sans capacité de développement, est vite hors jeu et ne sera pas éthique bien longtemps, mais ensuite parce que la démarche éthique dans laquelle une entreprise est engagée par la volonté et le volontarisme de son dirigeant est porteuse de valeurs y compris économiques. Il peut tout à

fait être approprié de dire « *ethic pays* ». Mais il y a éthique et éthique. La différence essentielle se fait dans l'intentionnalité autour de « pourquoi » et non du « pour quoi ».

Peu de chefs d'entreprises, grandes, moyennes ou petites ont déjà compris que faire ce « grand écart » apparent entre démarche éthique et profits indispensables, entre morale sans moralisme et développement nécessaire, n'était ni douloureux ni dangereux mais au contraire un exercice bénéfique de réflexion et un challenge permettant d'ajouter au bon sens entrepreneurial une volonté de « donner du sens » à son engagement d'entrepreneur et/ou de dirigeant. Le retour sur investissement va bien au-delà du simple et pur avantage économique même s'il doit être aussi économique.

Les chefs d'entreprises qui ont compris la dimension et l'intérêt de rentrer dans une démarche éthique sont encore minoritaires mais les choses évolueront comme ce fut le cas pour la qualité. La lecture de ce livre de questions mais surtout de réponses comme une boussole pour prendre le bon cap vers la mise en œuvre de pratiques concrètes et pragmatiques, permettra aux chefs d'entreprises et professionnels qui s'en inspireront d'être des pionniers du développement économique responsable et durable pour former une élite de leaders dont la particularité sera d'être éthiques et humbles, ce qui ne veut pas dire faibles, car il faut se souvenir que « humble » prend sa racine étymologique dans *humus*, cet humus qui permet le développement d'arbres solidement enracinés et qui fournissent les plus beaux fruits.

Philippe Caner
Président – fondateur d'Éthicum
www.ethicum.org

Philippe Caner est diplômé de l'EDHEC et a commencé sa carrière dans des entreprises commerciales pour devenir à 28 ans le Directeur d'une entreprise en faillite comptable qu'il a redressée en mettant en pratique des méthodes RSE à une époque où le concept était loin d'être formalisé puis a créé sa première entreprise à 32 ans sur les mêmes bases. S'en suivi un long parcours en milieu associatif au niveau international, puis dans le domaine du conseil et de la formation. À l'heure où d'autres prennent leur retraite, il s'occupe désormais du développement de la petite entreprise que sa compagne a créée il y a plus de vingt ans.

Introduction

Pourquoi écrire un 100 questions sur l'**éthique professionnelle** ?

Avant de répondre à cette interrogation, nous allons broser une rapide histoire de l'événement déclencheur inhérent à cette envie folle qu'ont tous les auteurs à vouloir écrire à un moment donné.

Lors d'une rencontre autour du thème de *l'éthique*⁴, en pays d'Aix-en-Provence, dans une pépinière d'entreprises innovantes nouvellement créée, l'auteur fait connaissance avec un consultant.

Le projet d'écrire un ouvrage selon le principe des 100 questions est lancé.

L'AFNOR adhère, après centrage du projet, sur la terminologie « **éthique professionnelle** ».

Les risques liés à ce projet sont en effet potentiels. Le sujet s'il n'est pas bien cadré est vaste. Il fait l'objet de parutions spécialisées importantes, de revues, d'articles, de livres, mais néanmoins confidentielles vis-à-vis du public et des entreprises.

Des structures de réflexions existent, le web permet de s'informer, d'échanger... bref la littérature ne manque pas. Des experts, des spécialistes, des chercheurs s'y réfèrent.

Paradoxalement, dans la vie courante, pour le commun des mortels, le mot est soit ignoré ou peu utilisé, soit tout à coup on le découvre dans les médias. À l'occasion de révélations d'affaires... on parle alors (de

4 Conférence débat organisée avec Éthicum à la pépinière de Meyreuil (13).

comité) d'éthique, on va y référer ! Le mot à lui seul donne une autre dimension à l'affaire dans le but de la moraliser,... de faire la lumière, de prendre des décisions... et puis on l'oublie !

L'éthique est devenue alibi !

Le mot a été utilisé comme une « accroche » médiatique, soit par l'organisme concerné qui veut se donner une meilleure image, soit par les médias eux-mêmes qui veillent à leur bonne audience.

Dans le monde de l'entreprise, des organismes publics, bien souvent il existe une culture, une histoire, un vécu, qui utilise implicitement des valeurs qui se rapprochent ou qui peuvent constituer un « référentiel » éthique.

Actuellement, il existe une prise de conscience des organismes dont certains instaurent même des « comités d'éthique », ou bien un « guide de l'achat éthique pour les acheteurs publics ». C'est donc une volonté des managers de mieux éclairer ces aspects, car il en va de l'image de l'entreprise, de son devenir.

On parle aussi beaucoup de développement durable, de responsabilité sociétale des entreprises... Qu'en est-il par rapport à l'éthique ? ... Est-ce mesurable, applicable ?

Bref autant de questions qu'il est bon d'éclairer, en prenant garde de ne pas se laisser entraîner à trop vouloir en dire et à bien rester dans le cadre des « organismes » au sens large, entreprises, organismes publics, associations, ONG...

Nous nous sommes placés du point de vue général du salarié, collaborateur, consultant, expert, qu'il soit manager, chef de projet, ou simplement opérationnel, dans l'organisme.

Ainsi les questions-réponses ont pour simple ambition d'éveiller, éclairer, proposer des pistes de réflexions et d'action du point de vue de l'éthique professionnelle appliquée dans l'organisme.

Il n'est nullement question de moraliser afin de respecter le libre choix, la liberté de penser. Si une réponse ne semble pas convenir au lecteur, libre à lui de se fabriquer sa propre réponse.

C'est à cette tâche captivante que nous nous sommes attelés, en étant bien conscients des « risques-projet » menaçants.

Nous avons même effleuré l'éthique par rapport au secteur de la santé... C'est un secteur spécifique dont Hippocrate à depuis longtemps jeté les bases... maturité oblige !

1

L'éthique en question

1 ***Qu'est-ce que l'éthique au sein des organismes⁵ ?***

Il est bien difficile de répondre de façon générique à cette question ! Au-delà d'une définition que pourrait donner un dictionnaire ou une encyclopédie, il y a tout un univers inconscient, l'inconscient collectif.

En effet, l'éthique ou ce que l'on peut baptiser « éthique » dans notre vie de tous les jours est souvent un concept, donc nécessairement abstrait.

Alors que nous vivons dans un monde concret qui a besoin de repères pour être opérationnel, en somme pour mettre en œuvre des concepts (développement durable, environnement, management, gouvernance,...), il y a antinomie !

De là à rejeter le « concept éthique »... Nous n'y pensons pas !

Bien au contraire, il faut catégoriser les différents volets associés au concept, et surtout dégager son application en particulier pour le monde de l'entreprise, des organismes.

Pour répondre par une pirouette, nous reprendrons l'exemple du mot « qualité ».

Fin des années 1980, lors d'un stage « qualité totale », l'intervenant en répondant à une question d'un stagiaire qui parlait de « qualité », lui répondit :

« Vous parlez de quoi ? De quelle qualité ? » Il précisa « Vous voulez parler de “qualité d'un produit”... Alors si c'est le cas je suis d'accord ! Par contre on peut aussi parler d'un système qualité, et là vous voyez bien que l'on ne parle pas du tout de la même notion ! Le mot “qualité” employé seul, pour des gens opérationnels, doit être banni ! »

Et bien pour l'éthique, pour les gens de l'entreprise opérationnelle, les organismes, nous ne parlerons que d'« éthique professionnelle ».

5 « Organismes » est pris au sens large, il s'agit des entreprises, des organismes publics, des associations, ONG, organismes caritatifs, mouvements, etc.

Ainsi l'« éthique professionnelle » est l'ensemble des règles écrites ou implicites, qui régissent en priorité les relations internes à l'organisme. Elles visent à donner une « image » de l'organisme, par exemple : innovante, percutante, sociale, juste,... autour des valeurs qui l'ont fondé. Ces règles internes peuvent se décliner ensuite en externe de l'organisme.

On peut reprendre aussi les travaux du groupe de travail « éthique et management » du MFQ PACA⁶, qui propose la définition suivante :

Éthique (*business ethics*)

C'est la recherche des fondements du « bien agir ». L'éthique est partout où il y a choix.

C'est une interrogation sur les critères à prendre en compte dans les décisions, dans la recherche du bien commun.

L'éthique envisage les enjeux et l'ampleur de notre responsabilité de décideur vis-à-vis de l'entreprise, du personnel, de l'environnement local, et plus largement de la société dans son ensemble.

Il s'agit donc d'offrir une boussole, des repères aux comportements.

6 Qui ont été présentés au forum annuel de la qualité à Toulon en 2000.

2 *Y a-t-il une différence entre éthique et morale au sein des organismes ?*

Tout d'abord il convient de mentionner que les notions d'éthique et de morale sont d'actualité !

La cause en est sans doute toutes sortes de déviances que la vie de tous les jours nous rappelle à l'envi !

Que de fois ne sommes-nous pas pris à parti par des déclarations telles que « Je vais en référer à notre comité d'éthique » ou bien « Ça ne correspond pas à mon éthique », ou alors « Ce n'est pas moral »... Bien entendu sans préciser de quelle éthique, morale, il s'agit... Personnelle, appliquée, d'entreprise ?

En fait la notion d'éthique est prise en otage ou bien est un alibi pour clore prématurément une question qui mériterait d'en débattre et donc d'aborder des sujets sensibles !

Au même titre que la philosophie au niveau individuel, il s'agit sans doute d'un regain d'intérêt⁷.

La morale traite de nos devoirs indiscutables, quand on s'y soustrait, on nie notre condition d'homme. On peut enseigner aux enfants la philosophie morale, en leur posant des questions comme « Selon toi, est-ce obligé de dire bonjour ? De soigner des malades », on les conduit à distinguer la morale de l'éthique qui elle, relève d'un choix de vie. Là, on est dans une réflexion philosophique.

En entreprise, sur le terrain plus question de philosophie ! On s'éloigne de la morale individuelle pour se rapprocher d'une éthique appliquée d'entreprise, d'organisme.

Pour reprendre le parallèle philosophique individuel, l'éthique au sein d'un organisme, donc appliquée, correspondrait à un choix de vie d'entreprise !

Pour résumer, la morale est surtout une problématique philosophique individuelle, alors que l'éthique qui est un choix de vie, interagit avec

⁷ Marcel Conche, *Oisivetés*, T2 *Journal de l'étrange*, PUF, 2007.

l'environnement de l'individu, la société, et donc l'organisme maillon fort de notre société !

L'éthique serait la science de la morale, au sens large.

Dans l'entreprise, l'organisme, l'éthique appliquée serait une sorte de morale collective qui aurait fait l'objet d'un consensus, de choix, implicites à défaut d'être explicites.

On peut reprendre aussi les travaux du groupe de travail « éthique et management » du MFQ PACA⁸, qui propose :

Morale

Ensemble des normes sociales qui imposent à la conscience.

Elle vise donc à clarifier ce qui relève du bien et du mal et de critères fondamentaux.

Valeurs

Ensemble des principes issus de la morale des individus.

Ils sont choisis comme critères de référence pour mettre en œuvre une démarche éthique dans l'entreprise.

8 Qui ont été présentés au forum annuel de la qualité à Toulon en 2000.

3 ***Quels liens entre vertus, éthique, valeurs de l'organisme, et la déontologie ?***

Selon J. J. Nillès⁹, alors que la morale définit des principes ou des lois générales, l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée.

La morale n'intègre pas les contraintes de la situation. L'éthique au contraire n'a de sens que dans une situation. La morale ignore la nuance, elle est binaire. L'éthique admet la discussion, l'argumentation, les paradoxes.

L'approche de l'éthique professionnelle doit reposer à la fois sur la dimension morale (il ne peut s'agir d'ignorer les principes) et sur la dimension éthique (quelle décision est la meilleure dans le cas présent ?). Lorsque cette réflexion devient collective et fait l'objet d'une formalisation, la démarche devient déontologique, dans un sens large. Si ces règles ont une valeur pour l'ensemble d'une profession et font l'objet d'une reconnaissance officielle, il s'agit d'une déontologie au sens restreint.

L'éthique professionnelle n'a donc de sens que par rapport à une situation dans l'organisme.

Il convient d'y adjoindre les valeurs de l'organisme, en fonction de ses missions, orientations, de sa politique.

Le manager, le chef de projet, les salariés doivent prendre des décisions selon l'éthique, leurs vertus, en fonction des clients et parties intéressées, pour les projets par rapport aux risques et opportunités.

L'éthique en question admet la discussion, l'argumentation, les incohérences, qui subordonnent les choix et donc les décisions.

La formalisation des réflexions indépendamment des situations, aboutit à la déontologie, au sens large ou restreint. Elle permet de donner un appui au questionnement éthique en fonction des situations.

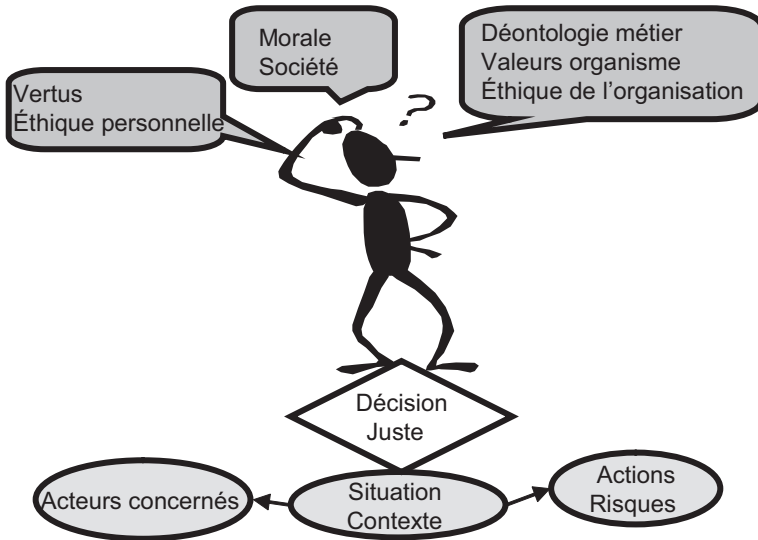
9 Cf. *Le Journal du Management*. Jean-Jacques Nillès est Maître de Conférences à l'Université de Savoie.

Même si on peut différencier éthique professionnelle et déontologie, force est de constater dans la vie courante, que ces deux notions sont proches, et sont parfois intimement mêlées.

Pour preuve, les intitulés de documents liés à ce domaine : chartes éthiques, codes de déontologie, codes de conduite, etc.

La recherche de décisions justes dans une situation donnée reste le dénominateur commun en entreprise.

La figure ci-après propose un modèle décisionnel éthique.



Modèle décisionnel éthique

On peut ainsi paraphraser « l'équation décisionnelle juste » :

**Décision juste = (situation/projet) + (éthique/vertus)
+ (déontologie/métier/valeurs/entreprise)**

4 **Quelles sont les vertus rencontrées dans l'organisme ?**

Une vertu¹⁰ est une bonne qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice permettent d'atteindre et de développer les biens internes à des pratiques professionnelles ou autres. La vertu perfectionne le jugement et l'action de la personne et, en augmentant son efficacité, facilite à son tour le développement d'autrui ainsi que des pratiques.

En revanche, l'absence de vertu exclut la possibilité d'atteindre les biens internes des pratiques et par conséquent limite l'efficacité ou l'apprentissage personnel. Ce non développement d'un potentiel humain est bien souvent à l'origine des défaillances ou des échecs des groupes (familles ou organisations), et est souvent masqué par des rationalisations techniques.

On rencontre dans l'organisme les quatre vertus individuelles suivantes :

- Prudence : dans son travail et dans ses relations avec les autres, la personne prudente relève des informations qu'elle juge à la lumière de critères droits et vrais : elle mesure les conséquences positives et négatives, pour elle et pour les autres, avant de prendre une décision, puis agit ou s'abstient, en s'en tenant à la décision prise.
- Tempérance : la personne tempérante distingue entre ce qui est raisonnable et ce qui ne l'est pas ; elle utilise avec modération ses cinq sens, son temps, son argent, ses efforts, en accord avec des critères droits et vrais.
- Courage : dans des situations où il est difficile de se perfectionner, la personne courageuse sait résister à des influences nocives, faire face aux difficultés et s'efforcer d'agir de façon positive pour surmonter des obstacles ou entreprendre de grandes choses.
- Justice : la personne juste s'efforce continuellement de donner aux autres ce qui leur est dû, de façon à ce qu'ils puissent faire

10 Selon M. Shanks, avril 2006, « forum Éthicum », pépinière de Meyreuil (Bouches-du-Rhône).

face à leurs devoirs et exercer leurs droits, en tant que personnes (droits à la vie, aux biens culturels et moraux, aux biens matériels).

La justice s'exerce en toute situation, en tant que parent, enfant, citoyen, professeur, et dans l'organisme, en tant que dirigeant ou collaborateur, actionnaire, fournisseur, client, concurrent, etc.

En outre, la personne juste, dès lors qu'elle l'EST, fait en sorte que les autres se comportent dans le même sens.

Il s'agit des quatre principales *vertus individuelles* (l'altruisme se rencontre moins), qui peuvent se compléter en *vertus collégiales* en entreprise, telles que :

- l'esprit d'équipe ;
- la disponibilité ;
- les préoccupations économiques ;
- l'appréciation des autres ;
- la gestion des plannings ;
- le développement de l'attitude interrogative, etc.

On peut même pratiquer le *langage des vertus*, l'analyse, le conseil, le passage à l'acte. C'est l'apanage de grands communicants tel Carlos Ghosn¹¹ qui a réussi à faire dialoguer Chinois, Japonais, et maintenant Français entre eux.

Pour les chefs de projet, la « persévérance » pourrait être aussi considérée comme une vertu.

11 Manager du monde de l'automobile.

5 Quelle place pour l'éthique personnelle ?

L'éthique professionnelle aborde au moins trois dimensions :

- celle de chacun au sein de l'organisme ;
- celle de l'organisme ;
- celle de ceux qui sont externes à l'organisme.

Tout d'abord de façon intrinsèque à l'organisme, tout un chacun de façon individuelle, de part ses fondements, sa culture, sa religion, sa philosophie, sa tradition, à une propension à appliquer dans son métier une éthique : la sienne !

Si l'entreprise est monoparentale, l'éthique de l'entreprise est celle de son acteur essentiel : le médecin, l'avocat, l'artisan. *A priori* pas de conflit interne à attendre.

Si l'entreprise est de petite dimension, il devient plus difficile de faire concilier les différentes éthiques personnelles et valeurs de l'entreprise. Des conflits potentiels peuvent éclater, ou bien remettre en question l'existence de tel ou tel individu au sein de l'organisation, et des projets. D'où l'utilité de bien recruter, de coacher au sein d'un projet.

En externe de l'organisme, les consultants sont parfois mis à rude épreuve de par les contraintes du marché.

En coaching, que faire si l'éthique de mon interlocuteur n'est pas compatible avec la mienne¹² ? Ceci est d'autant plus vrai pour les projets internationaux.

La réponse ne peut appartenir qu'à chacun, avec ses fondements, le degré de généralité rencontré et le domaine d'application (économie, bioéthique...).

Pour éviter les conflits potentiels, une précaution consiste avant la contractualisation (salarié ou consultant avec l'entreprise, le projet) de faire apparaître les aspects éthiques : codes, règles, déontologie, associés. Pour l'instant, ce n'est pas souvent le cas.

12 Question suscitée lors du Congrès AFITEP 2006.

6 *L'exemplarité est-elle une éthique pratiquée*¹³ ?

Être éthique en entreprise, c'est donner l'exemple.

À l'inverse, que dire d'un patron qui reçoit un cadeau de fin d'année d'un fournisseur régulier, par exemple une caisse de bouteilles de vin, et qui n'en fait pas profiter ses collaborateurs ?

À court terme peut être que le non geste, volontaire ou non, ne sera pas identifié, mais par contre à moyen terme, l'information finira bien par filtrer. Que vont penser les collaborateurs ?

Il est clair que tant que rien ne filtre tout va bien. Mais le risque est là et rien ne garantit que l'information n'apparaîtra pas un jour.

Le manager peut s'inscrire dans une mouvance, il pense déjà aux lendemains, quitter son poste, la tentation peut l'inciter à ne pas partager.

Mais alors que dire de son attitude pour d'autres problématiques, des problèmes plus importants, sur le long terme, pour des problèmes humains ?

Attention une entreprise qui a une politique éthique, ou dont le métier fait appel à une déontologie, doit aussi encourager l'ensemble de son personnel vers cette pratique.

Le manager qui impulse cette politique est donc condamné à l'appliquer et donner l'exemple, qui sera ensuite décliné par les relais hiérarchiques.

Autre exemple, certains métiers libéraux font apparaître des individus dont l'éthique, malgré une déontologie métier reconnue, est plus que critiquable. On les baptise de « véreux » !

Le risque est omniprésent, ils se font rappeler par leur « ordre¹⁴ », la radiation est possible.

L'exemplarité peut leur coûter très cher.

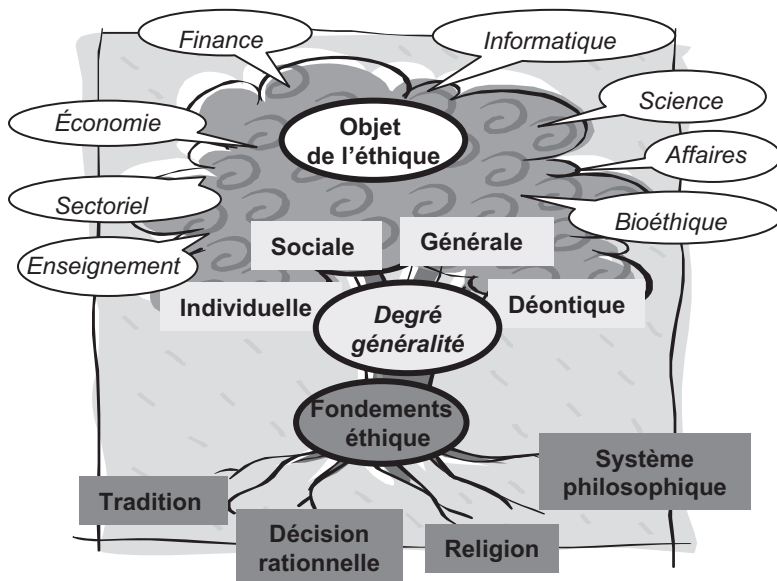
13 Cf. revue *Éthique entreprise* n° 4.

14 « Ordre des médecins » par exemple.

7 Comment peut-on caractériser l'éthique ?

Pour illustrer cette question, nous reprenons des informations proposées par Internet¹⁵, et transposées sous forme d'arbre.

La figure ci-après présente la démarche, des fondements éthiques, le degré de généralité, enfin l'application à l'objet de l'éthique.



Des fondements éthiques à l'objet de l'éthique

L'éthique professionnelle comprend donc des **fondements éthiques**, issus de notre culture, de la société.

Ces fondements permettent d'identifier un **degré de généralité**, dont celui de l'application de l'éthique, notamment dans l'organisme.

L'objet de l'éthique, ce à quoi elle s'applique, concerne le monde de l'entreprise, les organismes publics, les ONG, etc.

15 Cf. réponse wikipédia.

8 *L'éthique, est-ce un besoin ?*

Il y a un besoin éthique en tout un chacun et donc sûrement au sein de chaque organisme.

Ce besoin est bien souvent latent et se révèle en fonction des risques qui apparaissent, lors des projets menés par l'organisme ou par ses partenaires.

Le besoin d'éthique est bien souvent une « attente », c'est-à-dire un besoin qu'il est difficile d'identifier, d'exprimer, même oralement, tant des clients et parties intéressées que par les organismes et fournisseurs.

Ce besoin, cette attente éthique, est potentiel à toutes les parties intéressées¹⁶.

Le besoin d'éthique peut aussi se formaliser, il devient progressivement une exigence. Sa mise en pratique relève du management des organismes. Les codes éthiques, de déontologie, les déontologues, les organisations qui permettront de la mettre en pratique en sont l'illustration.

Toute la difficulté consiste à identifier ce besoin d'éthique qui provient de multiples pôles. La clarification du besoin éthique est une préoccupation incontournable, ainsi que ses motivations.

Il est clair que si le besoin éthique existe, il faudra y répondre.

Selon Samuel Mercier¹⁷ :

« Bien évidemment, il est très difficile pour les gestionnaires de faire des choix éthiques parce qu'ils sont fréquemment confrontés à des dilemmes.

L'éthique est un champ de tensions qui se situe entre l'intérêt de l'entreprise, l'intérêt général et les intérêts d'autrui.

L'enjeu de la réflexion éthique est de trouver un équilibre quand les intérêts des parties prenantes ne peuvent se réaliser simultanément. »

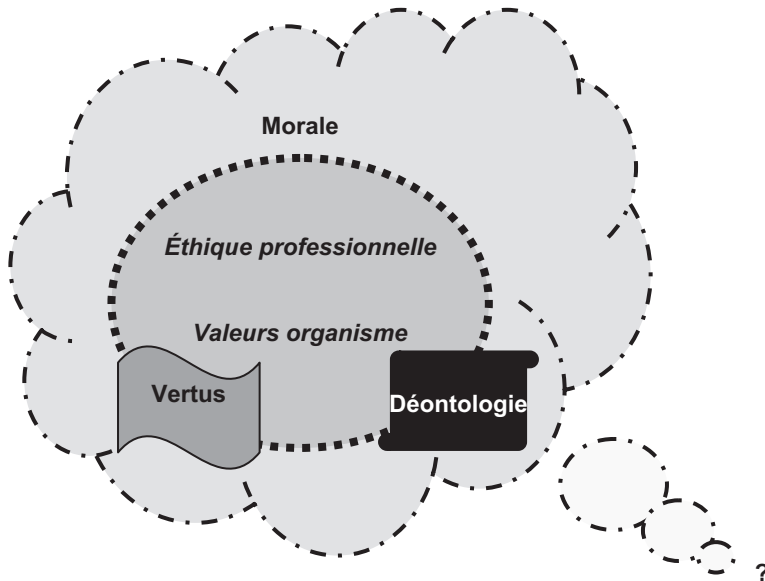
16 Parties intéressées : au sens du « SD 21000 développement durable », comprend en plus des clients, la société, les médias, etc.

17 Samuel Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, collection REPÈRES, éditions La Découverte, 2004.

9 *Peut-on schématiser l'éthique dans l'organisme ?*

Bien difficile de vouloir représenter l'éthique dans l'organisme.

La figure ci-après positionne quelques concepts les uns par rapport aux autres : morale, éthique professionnelle, vertus, valeurs, déontologie. C'est une vue de l'esprit.



Éthique professionnelle, entre morale et déontologie

Cette figure peut simplement aider à se positionner mentalement, des notions « molles », morale, vertus, plutôt du domaine individuel, à la déontologie « dure » de groupe, métier, aux valeurs de l'organisme.

Nous reprenons la définition du glossaire alliance¹⁸ :

« *Chartes éthiques : ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements choisis et adoptés par une entreprise ou une profession qui dépendent essentiellement des caractères participatifs de sa conception et de la régularité des contrôles. Ex. : SUEZ et ses 20 déontologues.* »

La définition ne précise pas pourquoi l'entreprise, l'organisme, sont amenés à concevoir la charte éthique, qui doit se matérialiser par des textes, des comportements.

Implicitement la définition fait apparaître que ces règles doivent être partagées au sein de l'organisme, et qu'elles sont élaborées pour éviter ou trouver des parades face aux risques du business !

Ces risques, souvent subis, montrés du doigt par ceux qui ne sont pas « bénéficiaires » des « largesses du marché », concernent d'une part l'argent, propre ou sale, les profits détournés à des fins personnelles, le biais des règles déontologiques, les parachutes dorés et autres délits d'initiés.

La charte éthique est une sorte de bouclier pour l'entreprise, vis-à-vis des risques d'image.

Comme tout bouclier, il faut savoir l'utiliser, mais il peut être mis en défaut.

18 www.alliances-asso.org