

## PRÉAMBULE

Cet ouvrage est le fruit de près de 30 ans de pratiques et de réflexions sur les modalités d'exercice de la responsabilité dans le monde des affaires. Je m'adresse ici plus particulièrement aux managers et futurs managers (étudiants) pour leur partager ce que j'aurais aimé savoir ou avoir pu découvrir pendant la première partie de ma carrière passée dans des institutions financières. J'aurais aimé mieux comprendre dans ma pratique quotidienne du management, pendant quinze ans dans des contextes multiculturels, en France et à l'étranger, ce qui se jouait autour de l'exercice plus ou moins courageux, ambitieux, politique, déterminé, sincère des responsabilités et du pouvoir. La seconde partie de ma carrière, douze ans dans le monde académique des deux côtés de l'Atlantique, m'a permis d'apporter quelques éclairages sur ces questions ô combien importantes pour la bonne marche de nos organisations et pour l'épanouissement personnel, mais si difficiles à aborder et à cerner.

Cet ouvrage est donc un appel à davantage de collaboration entre les deux mondes, celui de la pratique et le monde académique. En France, les « docteurs » sont souvent perçus comme des professionnels dans leur tour d'ivoire, au milieu de livres plus ou moins poussiéreux (un peu moins aujourd'hui à l'heure de l'intelligence artificielle !) alors que dans nombre de pays les universitaires ou enseignants-chercheurs participent plus fréquemment aux réflexions et politiques publiques comme privées. Il s'agit d'illustrer à travers ce livre comment la théorie peut éclairer avantageusement la pratique et de tenter de décomplexifier un sujet parfois jugé aride, celui de l'éthique, autrement dit une des façons d'exercer ses responsabilités.

Cet ouvrage vise ensuite à apporter une vision différente (plus juste ?) de ce qu'est « l'éthique des affaires », trop souvent assimilée à de la *compliance*, au respect des réglementations en matière de lutte contre la corruption, le harcèlement, le blanchiment, l'évasion fiscale... Il n'y a qu'à consulter les maquettes des quelques diplômes universitaires incluant dans leur intitulé le terme « éthique des affaires » pour s'apercevoir que les cours sont en très large majorité, sinon en exclusivité, donnés par des avocats et professeurs de droit. Il n'y a qu'à consulter les sujets abordés et les *newsletters* publiées par les différentes associations professionnelles comportant les termes de « *compliance* » et « d'éthique des affaires » pour s'apercevoir que ces professionnels font davantage, voire presque exclusivement, de la *compliance* plutôt que de l'éthique. Une confusion existe donc entre *compliance* et éthique, ou plutôt une assimilation de la seconde à la première. Ce livre tente de rétablir un équilibre entre cette vision réglementaire du comportement responsable attendu des managers et une vision plus philosophique et comportementale, voire psychologique, sociologique et organisationnelle de l'exercice de la responsabilité et du « bon » comportement attendu en entreprise. Autrement dit, de rendre à César ce qui est à César et d'expliquer ce que les managers et dirigeants d'entreprise pourraient mettre en œuvre pour obtenir un comportement responsable au-delà de la mise en œuvre de dispositifs de conformité.

Cet ouvrage se donne pour objectif, enfin, de simplifier, sans toutefois tordre la réalité ni caricaturer les concepts, et de vulgariser certaines notions recouvrant des réalités plurielles et complexes sur le thème de la responsabilité en entreprise. L'objectif n'est pas de rentrer dans des débats théoriques d'experts, pour intéressants et nombreux qu'ils soient, mais de fournir un support synthétique à toutes celles et ceux qui croient que l'éthique est une chose sérieuse (mais pas trop quand même !) et utile, qui peut enrichir chacun dans sa vie professionnelle comme personnelle et le soutenir dans l'exercice de ses responsabilités au quotidien. Ainsi nous proposerons des synthèses et des « bonnes questions » à se poser à la fin de chaque chapitre. La façon dont est structuré cet ouvrage vise à aiguïser la curiosité du lecteur qui pourra lire et approfondir la pensée des auteurs qui lui parleront le plus. L'idée n'est donc pas de développer dans le détail la pensée d'un auteur mais d'en dire suffisamment pour à la fois en tirer un guide pratique et éveiller un appétit de lecture.

Bonne lecture !

*Interrogé sur la valeur d'une personne humaine, le grand mathématicien arabe, père de l'algèbre, Al-Khwarizmi répondit la chose suivante :*

*Si elle se comporte de façon éthique, sa valeur est de 1.*

*Si en outre elle est intelligente, ajoutons-lui un zéro, et sa valeur sera alors de 10.*

*Si en plus elle est riche, ajoutons-lui un autre zéro, et sa valeur passera à 100.*

*Enfin, en plus de tout cela, si elle est belle, ajoutons encore un zéro et sa valeur sera de 1 000.*

*Mais si elle perd le 1 correspondant à l'éthique alors sa valeur sera nulle puisqu'il ne lui restera que des zéros.*

*La morale de cette histoire est aussi simple que cela : sans éthique, sans principes et valeurs solides, alors il ne lui reste rien que le fait d'être une personne délinquante, corrompue et mauvaise.*

# INTRODUCTION

## 1. L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES, UNE DÉMARCHE NÉE D'UN QUESTIONNEMENT SOCIÉTAL ET D'UN CHANGEMENT DE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET POLITIQUE

Le courant académique relatif à l'éthique des affaires a commencé à se structurer de façon formelle dans les années 1970 grâce à des auteurs américains tels que Tom Beauchamp et Norman Bowie (*Ethical Theory and Business*), Thomas Donaldson et Patricia Werhane (*Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*), et Vincent Barry (*Moral Issues in Business*)<sup>1</sup>. Dans les années 1980, Linda K. Trevino et Richard T. de George ont également largement participé à la connaissance dans ce domaine. Depuis lors, le champ de l'éthique des affaires n'a eu de cesse d'être questionné puis formalisé. Questionné dans la mesure où au même moment émergeaient les concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de responsabilité environnementale avec Archie B. Carroll (1979), celui de théorie des parties prenantes avec R. Edward Freeman (1984, 2010) puis Donaldson et Preston (1995) entre autres, et enfin le concept de développement durable (DD<sup>2</sup>) en 1987. En parallèle, un questionnement se faisait jour sur les conditions du développement de notre système capitaliste, de notre croissance et de l'usage des ressources naturelles qu'elle supposait. Ces questions avaient déjà

---

1. Voir en anglais : <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/a-history-of-business-ethics/>

2. Concept pour la première fois utilisé dans le rapport Brundland en 1987, du nom de la présidente de la Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement.

émergé en 1972 dans le rapport Meadows intitulé « Les limites à la croissance » et commandé par le Club de Rome. Ces courants bâtissaient leur théorie en questionnant les fondamentaux de la période économique précédente ayant connu une forte croissance et ayant vu le nombre et la taille des grandes entreprises internationales augmenter de façon vertigineuse, en particulier aux États-Unis. L'heure des comptes quant aux modalités, aux finalités et aux conséquences de ce développement économique commençait, même si un auteur, l'économiste américain Howard Bowen (1908-1989), avait ouvert la voie de cette discussion avec son livre *The Social Responsibilities of the Businessman* dès 1953. La demande pour « davantage » ou « mieux » de responsabilités a ainsi fini par créer l'offre en termes d'outils et de dispositifs au sein des organisations. Mais pour autant s'agit-il d'éthique ou de conformité<sup>3</sup> ?

La responsabilité des entreprises et des entrepreneurs, questionnée donc dans un premier temps, a ensuite été formalisée et opérationnalisée aux États-Unis dans les années 1980 et 1990, puis en Europe un peu plus tard, à la fin des années 1990 et début des années 2000. Ainsi voit-on naître les premiers codes de conduite, principes déontologiques, les comités d'éthique, inspirés de la médecine et de la bioéthique d'ailleurs, les directeurs éthique et conformité, et enfin les formations à l'éthique progressivement depuis 25 ans en France.

L'éthique des affaires revêt une importance particulière en ce sens que nous faisons tous partie d'une ou de plusieurs organisations, que ce soient des entreprises, associations, ONG, mouvements politiques, administrations publiques... Et que nous attendons de ces dernières qu'elles se comportent de façon intègre, honnête, transparente, juste, équitable... Autrement dit, nous attendons de l'éthique des affaires qu'elle nous autorise à « concevoir des modes d'organisation permettant à la firme de réaliser une pluralité d'objectifs sans compromettre ses chances de survie » (Anquetil, 2011, p. 16). Ou encore, nous pensons que sa finalité serait d'« évaluer dans quelle mesure la qualité d'agent moral [de la firme] peut être garantie dans le contexte de l'économie marchande » (*ibid.*, p. 17). Nos attentes et exigences vis-à-vis des entreprises à but lucratif en particulier n'ont fait qu'augmenter et se préciser au fil du temps depuis plusieurs décennies. Un autre facteur explicatif de cette attente croissante vis-à-vis de l'éthique des affaires réside, comme le souligne Bibard (2024, p. 219), dans le fait que

3. Nous utiliserons dans cet ouvrage les termes français de « conformité » et américain de « *compliance* » de façon équivalente même si certains auteurs les distinguent. Voir par exemple : <https://mafr.fr/fr/article/compliance-et-conformite-les-distinguant-et-les-art/>

l'éthique concerne toutes les sphères de nos vies : « Aucune décision, si "technique" soit-elle, ne peut prétendre à la neutralité. Absolument toutes nos décisions sont susceptibles d'être qualifiées de bonnes ou de mauvaises. »

Logiquement, l'éthique des affaires aurait dû prendre toute sa place.

## **2. 50 ANS APRÈS, L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES, UN SUJET À LA MODE : VRAIMENT ?**

Nous pourrions dès lors penser que l'éthique des affaires est venue répondre à une demande forte et s'est naturellement institutionnalisée au sein de nos organisations sur les cinquante dernières années. Est-ce vraiment le cas ? Et comment se faire une place au soleil, coincée entre la conformité, la RSE, le DD et les préoccupations environnementales ? Il va nous falloir comprendre quels sont les enjeux spécifiques liés à ce concept, comment le distinguer de ce bestiaire de la responsabilité organisationnelle, ainsi que ses conditions d'émergence et les tensions qui la parcourent afin de faire en sorte que l'éthique ait toute sa place en entreprise et dans nos organisations diverses. Aujourd'hui, l'éthique des affaires est encore mal comprise, certains auteurs prédisent même sa disparition, phagocytée par la RSE (Bazin & Garbe, 2020). Que penser d'une telle prise de position ? Nous ne partageons pas totalement ce dernier constat et allons donc analyser ce qui distingue l'éthique des affaires de l'éthique tout court, de l'éthique dite « individuelle », et des autres concepts mentionnés ci-dessus. Ce n'est qu'en clarifiant que nous pouvons comprendre les conditions institutionnelles qui vont permettre le plein « épanouissement » de cette discipline. Nous allons donc essayer d'explicitier, dans cet ouvrage, les éléments de contexte et les difficultés contemporaines qui engendrent ce bilan en demi-teinte à aujourd'hui.

Rendons à César ce qui est à César : cet ouvrage se propose d'analyser ce qu'est et ce que n'est pas l'éthique des affaires, et de présenter certains moyens pouvant soutenir le développement d'une pratique éthique en entreprise tant au niveau individuel qu'institutionnel. Il s'adresse avant tout à des managers, des dirigeants et entrepreneurs confrontés à la mise en œuvre d'une culture dite « éthique », afin de les aider à mieux répondre aux demandes qui leur sont adressées par leurs parties prenantes – clients, fournisseurs, salariés, société, syndicats... – relativement à leurs responsabilités plurielles. Il sera

également utile aux étudiants intéressés par exercer dans un département d'éthique et de conformité, ou tout simplement à ceux qui se questionnent sur les conditions d'exercice de leur responsabilité et qui cherchent à améliorer leur prise de décision.

Enfin, le lecteur notera que le manuscrit est ponctué de citations du *Petit Prince* d'Antoine de Saint-Exupéry. En effet, la littérature est un bon vecteur pour nourrir la vie intérieure, la réflexion personnelle et le discernement. Martha Nussbaum, professeure de philosophie et de droit à l'Université de Chicago, tout comme Sandra Sucher, professeure d'éthique à Harvard, utilisent des œuvres de littérature pour enseigner l'éthique afin de susciter les émotions et les capacités imaginatives empathiques de leurs étudiants. L'éthique est donc, comme nous le verrons, une question d'émotions et d'empathie au-delà d'une pratique rationnelle et critique. Très récemment, le pape François rappelait d'ailleurs, dans une lettre de juillet 2024 sur le rôle de la littérature<sup>4</sup>, que « Lire, c'est toucher le cœur des Hommes ». L'éthique requiert que l'on se laisse toucher effectivement par l'Autre. Nous reviendrons sur le rôle de la littérature dans le développement de la pratique éthique au chapitre 8.

---

4. [https://www.vatican.va/content/francesco/fr/letters/2024/documents/20240717-lettera-ruolo-letteratura-formazione.html#\\_ftn30](https://www.vatican.va/content/francesco/fr/letters/2024/documents/20240717-lettera-ruolo-letteratura-formazione.html#_ftn30)