

**L'éthique comme outil de gestion du risque dans l'agro-alimentaire ?
Perceptions croisées de transformateurs et de distributeurs.**

Olivier BEUCHERIE – ISARA-Lyon
Dominique KREZIAK – Université de Savoie
Christine MONTICELLI – ISARA-Lyon

Avril 2005

Cet article est issu des travaux réalisés dans le cadre du programme AQS « La prise en compte des aspects éthiques dans la compréhension de la perception psychologique et sociale des risques alimentaires » - convention R01/01

L'éthique comme outil de gestion du risque dans l'agro-alimentaire ? Perceptions croisées de transformateurs et de distributeurs.

Résumé : L'éthique dans la pratique professionnelle peut-elle être utilisée comme un outil de gestion des risques alimentaires ? Les représentations et pratiques de transformateurs et de distributeurs sont analysées, révélant des similarités mais surtout des complémentarités. Au-delà des spécificités sectorielles, les différences de comportements vis à vis de l'éthique peuvent être induites par des spécificités ou des caractéristiques d'entreprises ou d'individus.

Abstract : Can business ethics be used as a relevant risk management tool in agro-food industries? Analysing perceptions among manufacturers and distributors reveals that differences in behaviour are mostly related to personal or corporate characteristics.

L'éthique comme outil de gestion du risque dans l'agro-alimentaire ?

Perceptions croisées de transformateurs et de distributeurs.

Introduction

Dans un contexte marqué par une perte de confiance des citoyens-consommateurs, les acteurs de la filière agro-alimentaire (producteurs, fabricants et industriels, distributeurs, instances représentatives) cherchent à mettre en place des stratégies destinées à rassurer, et qui vont dans le sens d'un contrôle accru de la qualité et de la sécurité, d'une plus grande information et d'une plus grande transparence vis-à-vis de l'opinion publique.

On note également le développement d'actions mettant l'accent sur les engagements des acteurs : mise en place de chartes (charte pour "une agriculture d'équilibre, écologique et alternative"- l'INRA et l'Agriculture Biologique, 1999), revendication de valeurs communes environnementales et citoyennes (par exemple, l'agriculture raisonnée respectueuse de l'environnement, au travers de l'association FARRE). Les distributeurs également cherchent à se doter de codes de bonne conduite et de procédures de référencement chez leurs fournisseurs étrangers (engagement sur le respect des conditions de travail) ou français (cahiers des charges spécifiques relatifs aux conditions de production) qu'ils valorisent par leurs marques et leur communication grand public (LSA 5/10/2000).

On observe ainsi l'importance accrue d'offres englobant une dimension éthique, dans diverses directions qu'il resterait à différencier selon des critères pertinents, et qui ont toutes un poids économique et social : il serait d'ailleurs nécessaire de classer et comparer des démarches comme le commerce équitable, le développement durable, l'agriculture biologique, les produits sous signes officiels de qualité (labels rouge, CCP, AOC), qui intègrent de plus en plus des critères portant sur l'environnement, le bien être et l'alimentation des animaux.

D'autres facteurs viennent encore renforcer la présomption d'une montée en puissance de la notion d'éthique : le développement des fonds éthiques (2 160 000 milliards de dollars aux USA, 412 en France, in Qualité en mouvement n°46) ; la mise en place de la norme éthique SA 8000 et de la norme environnementale ISO 14000.

Dans ce contexte, plusieurs questions de recherche apparaissent :

- que recouvre la notion d'éthique pour les différents acteurs de la filière agro-alimentaire (transformateurs et distributeurs) ?

- quelles stratégies et actions sont développées par ces mêmes acteurs en matière d'éthique ?
- quels sont pour ces acteurs les liens entre éthique et risques alimentaires ?

Après une première partie présentant une courte revue de la littérature sur éthique et entreprises, nous présenterons nos choix méthodologiques, puis nous développerons une analyse portant sur les points de recherche ci-dessus.

L'éthique dans l'entreprise : un sujet de recherche récent en France dans lequel l'agro-alimentaire est absent.

Ainsi que le précise Seidel (2001), en matière d'éthique des affaires ou « business ethics », on constate « une multitude d'approche très différentes et une approche peu systématique caractérisant la recherche académique en ce domaine, non seulement à travers le recours à des fondations philosophiques très différentes mais encore à travers l'origine géographique des chercheurs. » Il fait une différence importante entre les travaux des chercheurs américains, qui développent une approche homogène et relativement consensuelle depuis plus de 10 ans, et celles des chercheurs européens, très disparates. D'autre part il constate, en Europe, qu'il y a très peu de contacts entre la recherche en éthique des affaires et la recherche en sciences de gestion.

Les relations entre l'entreprise, en général, et l'éthique sont abordées par de nombreux auteurs, selon des approches très variées.

La tradition philosophique est sous-jacente à tous les débats sur l'éthique ou la déontologie de telle ou telle profession. Cela n'a rien d'étonnant, puisque dès lors que l'on pose la question des finalités de l'action, et de la légitimité des moyens mis en œuvre, on est renvoyé à des concepts et à des modes de raisonnement philosophiques et sociologiques. Cette caractéristique spécifique de l'éthique en gestion est plus fortement marquée dans le contexte français, dont « les références systématiques aux auteurs philosophiques constituent une des spécificités » (Pesqueux et Ramanantsoa, 1995). S'il est vrai que c'est la tradition intellectuelle française qui « fait que l'on ne peut légitimer l'éthique des affaires comme discipline du management sans référence philosophique » (ibid.), il nous semble que cela correspond à une nécessité de fond. Mais, répétons-le, l'intérêt d'une approche philosophique n'est réel que si

elle se double d'une prise en compte approfondie des problématiques de l'action, intégrant toutes les contraintes de la gestion (Stark, 1993).

L'éthique des affaires est par suite à concevoir comme une démarche qui doit associer la réflexion philosophique, la sociologie et la gestion (Moussé, 1995 ; Seidel, 1995 ; Saudan, 1995). Comme le souligne M. Pecqueur (1989), « la prise de conscience la plus fondamentale de ces dernières années est celle d'une réalité trop souvent oubliée, à savoir que l'homme est au centre des préoccupations de l'entreprise. Il faut en particulier veiller à la cohérence de l'image de l'entreprise vis à vis de tous ses publics, intérieur comme extérieur. Le personnel doit se reconnaître dans l'image de l'entreprise, sous peine de dysfonctionnement grave et de perte d'adhésion. »

Les IAA : un type d'entreprises absent de la littérature sur l'éthique

De façon étonnante, aucun auteur ne semble avoir abordé le domaine de l'agro-alimentaire et une éventuelle spécificité de l'implication de l'éthique dans les entreprises de ce secteur d'activité. F. Seidel (2001) aborde un domaine proche en traitant des produits pharmaceutiques, précisant que le « degré de banalité n'est pas inhérent au produit, il lui est conféré par un ensemble de facteurs dont l'attitude du public et la réglementation en vigueur sont certainement les plus importants ». Tout comme le marché du médicament, le marché de l'agro-alimentaire touche à la santé et à la vie ; de plus il touche à des produits qui eux-mêmes sont souvent vivants... ou morts. F. Seidel considère que « le marché de la santé « bénéficie » d'un environnement spécifique devant garantir sa « soumission » à l'intérêt général ».

Les risques liés à la sécurité alimentaire

Du point de vue des opérateurs (économiques ou institutionnels) des filières, aucun auteur n'aborde les questions relatives à la sécurité alimentaire par rapport à la dimension éthique. La notion de risque alimentaire perçue par les metteurs en marché est pourtant tout à fait essentielle dans les mécanismes de régulation des filières.

Pour B. Canel-Depitre (2001), il y a lieu de distinguer « les risques à forte certitude (listériose) et ceux à forte incertitude (ESB) qui génèrent des situations soit de crise, soit d'alerte (OGM). » Par rapport à ce type de risques, le principe de précaution pousse aujourd'hui à une nouvelle logique de production ; il est reconnu depuis 1987 dans le droit international et depuis 1995 dans le droit français avec la loi Barnier.

Mais le principe de précaution constitue-t-il un principe d'éthique ?

L'éthique « outil de management » du décideur et de l'entreprise

Une question souvent posée est celle de l'éthique en tant qu'outil de gestion pour les décideurs. Il s'agit avant tout de déterminer la finalité que l'on va donner à l'éthique en tant qu'outil de management. On introduit alors la notion de principe d'action. Selon les auteurs, « principes d'actions », « règles d'action » et « éthique » sont plus ou moins liés.

Ainsi, J. Rojot (2002) estime que « principe et valeurs abstrait de décision n'ont de force suffisante que s'ils constituent une éthique ».

Au niveau individuel, l'éthique peut être appréhendée comme une réflexion située en amont de l'action et visant à distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. L'éthique organisationnelle est un système de valeurs largement adopté par l'ensemble des collaborateurs. (S. Mercier, 2001)

La dimension individuelle du manager, du décideur

Bien que l'on insiste souvent sur le rôle stratégique des dirigeants dans l'élaboration des principes éthiques de l'entreprise, en particulier dans la rédaction des codes ou des chartes, on accorde en général peu d'importance aux convictions profondes des dirigeants et des cadres, en tant que facteur explicatif du développement de l'éthique en entreprise.

A. Pellissier-Tanon (2001) s'interroge sur la possibilité de mettre sa pratique professionnelle en harmonie avec les exigences de sa conscience et les valeurs de notre société. Il considère que les entreprises sont prises entre deux feux : d'une part les insuffisances de leurs mandants et, d'autre part, les exigences de leurs parties prenantes ; comment mobiliser les uns et satisfaire les autres ?

La dimension collective de l'entreprise

De plus en plus d'entreprises aboutissent à une formalisation interne d'un certain nombre de règles de comportements à tenir par rapport à des objectifs de régulation interne ou selon les situations contextuelles externes dans lesquelles l'entreprise évolue.

La démarche éthique est alors toujours considérée et appréhendée comme devant permettre à l'entreprise de progresser dans différents domaines.

L'éthique accroît le niveau de réflexion et de moralité des salariés et par ce biais, elle réduit les coûts du contrôle destiné à limiter les comportements déviants (fuites d'informations, détournements de fond, etc.).

L'éthique engendre la réduction des coûts de transaction par la fidélisation des partenaires et par des relations basées sur la confiance. Ce phénomène a été particulièrement souligné par les études sur l'éthique dans l'achat industriel (Cova et Salle, 1992), où la confiance durable entre l'acheteur et le fournisseur peut cependant être le signe d'une opacité des critères de décision (Wormser, 1996).

L'éthique est globalement le corollaire de la responsabilisation des salariés, elle-même liée à l'exigence de qualité totale chez les clients (Serieyx, 1990-91 ; Orgogozo, 1991 ; Landier, 1991).

Formalisation d'une prise en compte de l'éthique dans l'entreprise

Les différentes valeurs qui définissent l'éthique peuvent souvent se révéler contradictoires selon les différents niveaux de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise. La formalisation de leur mise en œuvre est un exercice incontournable qui peut prendre différentes voies selon l'ambition, les enjeux et les moyens présents.

Ainsi, comme le souligne J. Rojot (2002), il faut considérer :

- « d'une part les « *business ethics* » qui consistent à s'adapter aux contraintes externes de l'entreprise (nouvelle demande sociale émergente et multiforme autour du comportement éthique) en ajoutant des règles nouvelles, des outils nouveaux à la panoplie du dirigeant tels que placements éthiques, normes et codes externes et internes et leurs modes d'application.
- d'autre part, les contraintes internes à l'entreprise qui créent bien souvent une nécessité de gérer autrement.

Comment trouver les moyens d'assurer la prise en compte de l'éthique au cas par cas, par le manager, le(s) décideur(s) et l'ensemble du personnel ?

Lipovetsky (1992) oppose le formalisme et le rigorisme moralisateur de la codification en vogue aux Etats-Unis, à la recherche d'une adhésion à des principes ou des options générales propres aux projets d'entreprise en France. C'est en effet souvent le projet d'entreprise (et, dans certains cas la gestion de la qualité totale) qui constitue le cadre à l'intérieur duquel

l'éthique de l'entreprise peut être prise en compte (Kervern, 1990). Il s'agit là d'une caractéristique liée au contexte culturel français.

Ce dernier se caractérise en outre par un fort attachement aux libertés individuelles, et par une nette séparation entre la contribution de l'individu à la vie de l'entreprise, et sa vie privée, ses opinions, ses convictions, sa personnalité (Landier, 1991).

P. du Besset (2002), administrateur du Cercle d'éthique des affaires, et animateur du Cercle européen des déontologues (CED) donne cette définition du **management éthique** : « l'art d'éclairer les comportements pour aboutir à la prise de décision ».

Sous son aspect normatif plutôt qu'interrogatif ou analytique, l'éthique produit des principes codifiés, qui légitiment les normes de l'organisation. Elle consolide l'identité et la culture d'entreprise par l'adhésion à des valeurs communes (Wormser, 1996 ; Orsoni, 1989). Les principes éthiques constituent des repères pour les acteurs, et assurent, d'une part, la priorité de l'intérêt global et de la stratégie de l'entreprise sur les intérêts des acteurs dans les décisions qu'ils prennent (Orsoni, 1989), d'autre part, une certaine régularité et prévisibilité de leurs comportements.

Quel croisement entre le champ de la recherche sur l'éthique et la notion de risques alimentaires perçus ?

Nous avons vu que la notion spécifique de risque alimentaire est absente de cette revue de littérature. Néanmoins, la notion générale de risques perçus par les entreprises pour elles-mêmes directement (risque interne) ou indirectement (par leurs parties prenantes et leurs clients) est omniprésente.

Il s'en suit une implication permanente des vertus cardinales, ou principes d'action, dans la plupart des actions managériales des décideurs, plaçant ce dernier en situation quasi-permanente de choix ou d'arbitrage.

J. Orsoni (1995) évoque ainsi les difficultés profondes du décideur partagé en permanence entre deux conduites : « l'une, instrumentale, cherche à réaliser des résultats conformes aux objectifs de la firme. L'autre, la conduite de conviction, pousse le gestionnaire à parfois agir sans tenir compte des fameuses contraintes et des déterminismes des événements ».

Orsoni conclut ainsi : « comme le Bien ne lui est pas donné à l'avance, l'homme dans la firme aura toujours à délibérer (conception d'une éthique positive des affaires). Si, en effet, la

morale doit se pratiquer dans l'entreprise, elle ne peut avoir de contenu précis. Toutefois, elle ne se limite pas à ce que J.G. Padioleau (1989) dénomme des rapports «perçus comme efficaces et légitimes ». Il ne peut donc y avoir deux éthiques, une pour les individus et une pour les entreprises. On peut déduire de cette analyse que l'éthique est omniprésente dans l'entreprise. Contrairement aux pratiques formelles qui sont décrites dans la littérature, l'éthique pourrait alors être considérée comme transcendant l'ensemble des pratiques managériales des différentes fonctions classiques de l'entreprise (qualité, production, marketing, développement commercial, achats, gestion du personnel, gestion financière...).

Plutôt que de demander aux dirigeants et managers d'utiliser deux systèmes de références et deux types de modèles et d'outils (les sciences de gestion d'une part et la philosophie éthique d'autre part), F. Seidel (2001) plaide ainsi pour «une intégration des problématiques relevant de l'éthique dans les sciences de gestion ». On évitera ainsi plus facilement «le divorce que l'on observe souvent entre le discours «éthique » et le discours « gestionnaire ».

Méthodologie

La présente étude s'appuie sur une collecte qualitative des données, auprès d'un échantillon significatif d'entreprises en transformation et distribution. Le caractère exploratoire de l'étude, dans un champ peu exploré, dont le vocabulaire spécifique n'est pas forcément rentré dans les pratiques managériales courantes induit une démarche qualitative, visant à explorer dans leur diversité des différents aspects de représentations des entreprises de ce secteur.

Deux échantillons ont été utilisés :

- un premier groupe rassemble des cadres travaillant dans des entreprises de transformation agro-alimentaire, que nous avons dénommé « transformateurs ». Les entreprises de transformation rencontrées sont de deux types. Une majorité de PME et une minorité de groupes industriels de taille nationale ou internationale. Nous avons globalement pu mobiliser différentes fonctions de l'entreprise : essentiellement direction générale, commerciale, marketing, qualité, achat. Par ailleurs, les principales filières étudiées sont : produits frais (lait et viande), produits transformés (épicerie sèche et liquides)
- un second groupe rassemble des cadres travaillant dans des enseignes de la grande distribution (Grandes Surfaces Alimentaires et distribution spécialisée), que nous

avons dénommé «distributeurs ». Là aussi, deux types d'entreprises : d'une part des enseignes nationales «classiques » et d'autre part une enseigne nationale spécialisée dans la distribution de produits issus de l'agriculture biologique. Au sein de chacun des deux groupes, deux types d'interlocuteurs ont été interrogés : des responsables basés au siège ou en plate-forme et des responsables basés en magasin.

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre total de personnes interrogées :

	Nombre de transformateurs interrogés	Nombre de distributeurs interrogés
- en semi-directifs	28	18
- en focus group	8	
TOTAL	36	18

Les entretiens sont conduits sur la base d'une guide d'entretien permettant de recueillir la perception de la notion d'éthique, mais aussi la notion de risque, en particulier au travers de situations concrètes de la vie professionnelle de nos interlocuteurs. Puis la notion d'éthique a été décomposée en vertus cardinales (Courage, prudence et tempérance, altruisme et enfin justice), selon une méthode utilisée lors de l'étude de la prise en compte de l'éthique dans les pratiques professionnelles (Nillès, 2001). Chaque interlocuteur a été invité à s'exprimer sur ce qui constitue selon lui un comportement juste, altruiste, prudent, etc. pour sa profession, mais également pour les autres acteurs de la filière, selon la méthode des matrices éthiques (Gurviez, Kreziak, Sirieix, 2003), affinant ainsi une méthode issue des matrices éthiques utilisées dans le domaine de l'environnement (Mephram, 2000).

Le discours des personnes interrogées a été transcrit, et deux analyses complémentaires sont menées. Une analyse de contenu manuelle a été conduite, complétée par des analyses de statistiques textuelles réalisées grâce au logiciel ALCESTE.

Résultats et discussion

L'analyse des résultats des transformateurs et des distributeurs a été réalisée séparément, mais de nombreux points doivent être envisagés conjointement, car les deux professions sont unies par une communauté de destin : le point d'accord majeur de leurs points de vue est d'ailleurs la nécessité d'envisager les questions d'éthique et de risque, et du lien entre les deux, non

seulement du point de vue des entreprises, mais aussi de la filière, les choix de chaque acteur dépendant en grande partie des décisions et comportements des autres maillons de la chaîne.

Deux aspects seront particulièrement développés :

- La perception de l'éthique et ses antécédents. Les définitions, valeurs associées et surtout comportements des différents acteurs seront d'abord analysés. Cette analyse révèle les effets de plusieurs facteurs influençant la prise en compte de l'éthique, au-delà de la distinction entre distributeurs et transformateurs.
- Enfin, le lien entre éthique et risque alimentaire est exposé tel qu'il apparaît dans les discours des transformateurs et distributeurs, dans ses similarités et ses divergences : si les deux secteurs sont sensibilisés, parlent et agissent, les outils et orientations divergent : ceci renvoie à deux dimensions de la perception du lien de l'éthique et du risque par les consommateurs, le produit lui-même et ses qualités intrinsèques, et les conditions plus globales et symboliques de son parcours au sein de la filière.

Définitions de l'éthique

Des définitions précédentes de l'éthique ressortaient principalement des données subjectives voire des valeurs morales. Appliqués au domaine agroalimentaire, les propos des transformateurs sur l'éthique traduisent leurs préoccupations professionnelles dans des situations concrètes qui concernent : le fonctionnement interne de l'entreprise par la qualité des produits, les attentes des opérateurs et la sécurité des hommes au travail. Et ce, afin de répondre aux attentes des consommateurs et aux obligations fixées par le législateur pour assurer le bien être des personnes, la santé des consommateurs, la sécurité sanitaire et environnementale ; le tout en fonctionnant sainement, « sans être malhonnête ». Mais l'éthique, pour les personnes interrogées, est définie comme une ligne de conduite qui intègre aussi des règles : réglementation, bonnes pratiques, afin de bien faire et d'empêcher les dérives. L'éthique représente la capacité à ne pas « raisonner uniquement business », à respecter les convictions d'un secteur d'activité, à respecter ses concurrents et les agriculteurs. Les entreprises enquêtées associent le plus fréquemment à l'éthique des valeurs telles que : confiance, transparence, honnêteté, respect, franchise, écoute, partage, responsabilité. A ces valeurs, sont aussi associées les notions de conscience professionnelle et de déontologie, sans que nos interlocuteurs soient sensibles à la distinction couramment faite dans la littérature entre éthique et déontologie (Jobard, 1992. Russ, 1995).

Dans la majorité des réponses, l'institution définit l'éthique. Le chef d'entreprise pour les petites structures et les dirigeants pour les grandes entreprises, définissent une ligne de conduite, souvent établie à partir de leur éthique personnelle. Elle est ensuite communiquée à l'ensemble des collaborateurs pour qu'elle soit appropriée et appliquée par tous les membres de l'organisation. Les collaborateurs sont considérés comme acteurs et relais de cette ligne de conduite institutionnelle. L'éthique personnelle de chaque individu s'intègre, a priori, mais nous y reviendrons, dans cette éthique générale de l'entreprise. L'éthique est généralement associée à une politique générale d'entreprise, à une politique de qualité totale, à une charte ou à un règlement intérieur. Elle est donc plus ou moins formalisée, explicite ou implicite. Il s'agit souvent de l'éthique personnelle du (ou des) dirigeant(s) qui définit l'éthique de l'institution. Ce cas concerne aussi bien les PME que les grands groupes.

« Pour moi, l'éthique, c'est le respect des valeurs fondamentales de l'entreprise, quel que soit le type d'interlocuteur que l'on a ».

L'obtention de la ligne de conduite générale est la résultante d'une concertation entre le chef d'entreprise et les salariés. Elle reprend les éthiques individuelles. Dans ce cas, l'éthique générale est constituée des éthiques personnelles de chaque collaborateur. D'après les propos recueillis sur l'intérêt de la formalisation, deux groupes se distinguent. Un premier groupe considère que l'éthique est implicite. Ces personnes font référence à un état d'esprit, à l'instinct, qui doit être dans l'esprit de chacun. De ce fait, l'écrit est considéré comme facultatif. En revanche, le deuxième groupe, représenté par la majorité des personnes interviewées, insiste sur la formalisation de l'éthique au sein de l'institution. En effet, elle doit être explicitée et peut prendre différentes formes. Elle peut être intégrée à la politique d'entreprise, à la politique de direction, à la politique de « qualité totale », aux cahiers des charges, aux guides de bonnes pratiques ou même aux consignes intérieures. Ainsi, elle doit exprimer à travers les plans d'actions, les objectifs annuels à atteindre, les indicateurs, les niveaux de qualité à atteindre. Enfin pour que chacun en prenne connaissance, elle doit être disponible et affichée. C'est de cette façon que les conflits d'intérêts entre personnes ou entre départements de l'entreprise doivent pouvoir être arbitrés et résolus. L'éthique doit être formalisée explicitement pour que les collaborateurs de l'entreprise respectent la ligne de conduite fixée en vue de diminuer le risque.

Pour les distributeurs, l'éthique est principalement, et souvent également, mobilisée dans les relations avec les clients, les fournisseurs et les collaborateurs. Le mot « éthique » n'est quasiment pas employé dans les discours institutionnels des groupes de grande distribution

rencontrés, il ne fait pas partie du vocabulaire utilisé ni à l'oral ni à l'écrit. Comme pour les transformateurs, il s'agit d'une notion floue qui englobe beaucoup de concepts différents. Néanmoins il est cité, dans des supports institutionnels, par le président d'un groupe qui parle de « marque éthique » pour décrire les produits en marque propre de son enseigne. Par contre, pour les personnes interviewées, que cela soit au niveau des magasins ou des sièges des entreprises, l'éthique évoque énormément de réactions spontanées. On note une expression beaucoup plus productive pour les distributeurs interrogés que pour les transformateurs. Dans le contexte professionnel, l'éthique pour les distributeurs se rapproche de la conscience professionnelle et consiste à être attentif au respect des personnes. Le respect mutuel permet de répondre aux attentes des parties prenantes afin de mériter notamment la confiance des consommateurs. D'après les personnes interrogées, l'éthique est, au niveau individuel, le résultat d'une éducation et d'une expérience personnelle qui auront une importance dans les prises de décisions. Elle se traduit par un certain nombre de valeurs individuelles comme le respect, la responsabilité, la transparence, la confiance, l'honnêteté. La dimension personnelle est beaucoup plus fortement exprimée que chez les transformateurs.

La dimension individuelle prépondérante semble très liée, voire indissociable de la dimension collective et institutionnelle de l'entreprise et de ses propres valeurs. Cette relation entre l'individu et l'entreprise peut parfois prendre une dimension quasiment fusionnelle et ne supportant aucun antagonisme.

« Il y a des personnes qui sont parties parce qu'elles n'avaient pas l'éthique de l'entreprise. Elles n'ont pas été jugées uniquement sur leurs résultats mais sur leur comportement dans leur travail ».

« Vous ne pouvez pas rester dans cette entreprise si vous n'avez pas cet état d'esprit. Il y a des valeurs dans l'entreprise que vous devez partager ».

La notion de transparence, liée à la maîtrise de la traçabilité tout au long de la filière, est très souvent mise en avant. L'un des objectifs est de donner au consommateur toutes les informations afin qu'il puisse choisir le produit qu'il achète. La relation avec les clients n'est pas toujours présentée comme une classique relation marchande. Un grand nombre d'interviewés attendent un comportement responsable des clients de leur enseigne et s'interrogent sur leur rôle ou celui de leur entreprise dans une certaine « éducation » des clients.

Pour l'ensemble des interviewés, éthique personnelle et éthique de l'entreprise sont liées : ils commencent par parler de l'éthique de l'entreprise, puis ensuite de leur éthique personnelle,

tout en affirmant qu'ils ne distinguent pas bien les deux puisque ces deux visions sont en phase.

Extraits de discours sur l'éthique : valeurs personnelles, valeurs de l'entreprise

« *Ethique de l'entreprise : avoir le discours le plus honnête possible vis-à-vis du consommateur. Ethique personnelle : avoir une ligne de conduite, un cadre de sévérité.* » Transformateur.

« *Qu'est-ce que l'éthique? Pour moi, c'est quasiment assimilé à la culture de l'entreprise, sachant que l'éthique ça peut être un certain nombre de valeurs et que le groupe a 4 valeurs : proximité, ouverture, enthousiasme et humanisme.* » Transformateur

« *Les caractéristiques fondamentales de (l'entreprise) ont toujours conduit à avoir une réflexion éthique sur l'entreprise.* » Distributeur

« *C'est arrivé que des personnes, même en faisant le chiffre, soient parties car ils ne collaient pas à l'éthique (de l'entreprise). Vous ne pouvez pas rester dans cette entreprise si vous n'avez pas cet état d'esprit.* » Distributeur

« *C'est une démarche personnelle et parce que un certain nombre d'entreprises locales s'étaient lancées dedans. C'est en plus un très grand projet humain. Je l'ai instillé au départ, il est porté par un responsable environnement et par le comité environnement et les 600 collaborateurs* » Distributeur.

On peut alors envisager trois situations :

- soit ils ont des réticences à parler de leur éthique personnelle (car cela concerne l'intimité de la personne) et se retranchent derrière le discours de l'entreprise,
- soit leur éthique personnelle s'est ajustée à l'éthique de l'entreprise, notamment lorsque la culture d'entreprise est forte et appropriée par tous, et les personnes ont du mal à distinguer les deux,
- soit leur éthique personnelle est prédominante, parce que l'éthique institutionnelle est peu visible ou perçue comme peu mobilisatrice.

L'analyse de nos résultats montre un certain nombre de similitudes entre les deux groupes. Par contre, la distinction sur les types de comportements vis à vis de l'éthique peut être induite par des spécificités ou des caractéristiques d'entreprises ou d'individus que nous allons préciser.

- Il semble que la *taille de l'entreprise* soit un facteur déterminant. Ainsi, la sensibilité ou « l'aptitude à développer des approches éthiques » est plus proche entre des groupes agro-alimentaires (transformateurs) internationaux et des groupes de

distribution, qu'entre ces mêmes groupes de transformation et des PME de taille régionale. Plus la structure est petite et plus la cohésion des équipes autour d'une perception commune de l'éthique est forte. La « ligne de conduite » du chef d'entreprise peut être suivie sans forcément avoir recours à une formalisation. En revanche, plus l'effectif est important et plus le besoin de formaliser la démarche est grand. La ligne de conduite doit être respectée par l'ensemble des salariés, sa transmission orale est rendue plus difficile. Les intermédiaires, entre le ou les dirigeants ayant identifié les valeurs de l'entreprise et les opérateurs, peuvent influencer sur le contenu. Cette ligne de conduite risque donc d'être déformée par les éthiques individuelles. Pour avoir la même base de référence, cette ligne de conduite doit être formalisée pour que chaque collaborateur puisse s'y référer, adapter son comportement et agir selon les valeurs de l'institution.

- *Le degré de formalisation* de la prise en compte de l'éthique joue un rôle : Certaines entreprises ont des politiques affichées alors que pour d'autres, tout repose sur l'implicite. Les discours vont varier selon que l'on est dans un cas ou dans l'autre. Lorsque le contexte est explicite, il est facile pour les personnes interrogées de parler de la politique d'entreprise et de s'identifier à elle. C'est un facteur de cohésion au sein de l'entreprise. Lorsque la formalisation de l'éthique au sein de l'entreprise est implicite, les personnes interrogées font plus référence à leurs valeurs personnelles.
- *La fonction* dans l'entreprise,
- *La perception de l'importance de l'éthique chez le supérieur hiérarchique*,
- Dans le cas où la *fragilité* de l'entreprise est particulièrement alarmante, les personnes interrogées tendent à privilégier une décision plus risquée pour assurer la pérennité de l'entreprise. A l'inverse, dans une situation économique qualifiée de normale, la prise de risque acceptée aura tendance à être minimisée en intégrant plus aisément des valeurs propres de l'entreprise.

Ethique et gestion du risque alimentaire

Le mot « éthique » a toujours été utilisé dans le langage propre à la vie des entreprises mais il est plus fréquemment employé dans les filières agro-alimentaires depuis les crises alimentaires de ces dernières années. Sur le lien entre éthique et risque alimentaire, l'analyse des discours révèle des différences entre transformateurs et distributeurs à différents niveaux : **différences dans le discours** tout d'abord, avec un lien explicite entre risque et éthique pour

les transformateurs, beaucoup plus flou pour les distributeurs. Ces différences se reflètent dans la **formalisation**, et peuvent être reliées à la nature des activités de chaque secteur, chacune relevant enfin d'une problématique différente dans le risque alimentaire. Ces points seront développés dans les sections suivantes.

Les crises ont fait ressortir le besoin d'éthique dans le domaine agro-alimentaire pour limiter les déviances. De plus, si une entreprise ne respecte pas des valeurs éthiques, les consommateurs ont la possibilité d'être informés plus facilement et rapidement du fait de l'amplification des médias. La prise en compte de l'éthique est devenue un fait incontournable. Le risque alimentaire est une notion omniprésente chez l'ensemble des personnes interrogées, une notion présente quotidiennement dans leur activité. En effet, la préoccupation première des entreprises est de livrer un produit sûr aux consommateurs. Toutes estiment que le risque alimentaire est relativement maîtrisé par toutes les réglementations et procédures qualité mises en place. Les risques alimentaires sont envisageables mais pas prévisibles. Les industriels et les enseignes de distribution mettent en oeuvre tous les outils et dispositifs disponibles pour éviter ou réduire au maximum la probabilité d'occurrence des risques en procédant à des contrôles systématiques. Ils augmentent le nombre et la fréquence d'analyses et en réalisent de nouvelles pour déceler d'autres risques potentiels. Ils réalisent des efforts supplémentaires pour anticiper les risques décelables par de nouveaux contrôles.

Pour la majorité des personnes interrogées, il existe un lien relativement clair et évident entre une conduite éthique et la maîtrise ou la gestion des risques alimentaires. Cependant, on peut noter que la nature de ce lien varie selon les personnes interrogées. Il est toutefois important de noter que toutes les personnes interrogées ont eu un temps de latence avant de répondre à la question posée sur le croisement entre éthique et risque alimentaire. Pour beaucoup, avoir des pratiques éthiques renforce finalement la maîtrise du risque.

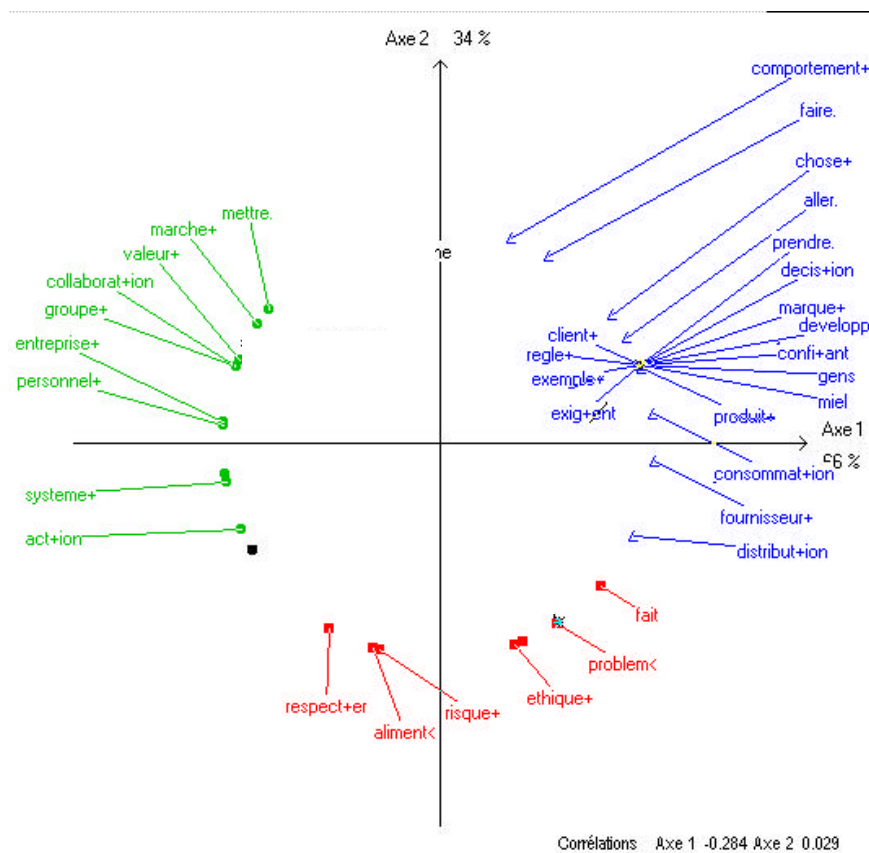
L'analyse menée sur les discours des interviewés permet de comparer les discours entre transformateurs et distributeurs, étudiant grâce aux statistiques textuelles le contenu, la structure et le déroulement des entretiens. Rappelons que les entretiens ont été réalisés selon le même schéma et les mêmes questions. Si des thèmes comparables apparaissent (qui correspondent aux questions de l'interviewer), la façon dont ils sont entremêlés diffère entre transformateurs et distributeurs comme le montre le tableau suivant.

Thèmes du discours transformateurs	L'éthique, les valeurs de l'entreprise, les valeurs personnelles, la formalisation	Les relations avec les autres acteurs de la filière	Le lien entre risque et éthique
Thèmes du discours distributeurs	idem	idem	La sécurité alimentaire

Ainsi leur discours est relativement comparable sur l'éthique en général, les valeurs de l'entreprise, les valeurs personnelles, la question de la formalisation. Toute une partie du discours évoque de même les relations au sein de la filière, mais les spécificités sont dues aux différences de position au sein de cette filière.

Mais chez les **transformateurs**, risque et éthique sont évoqués ensemble, dans les mêmes phrases, au même moment des entretiens. Le lien est explicite, très lié aux notions de qualité, de contrôle, de procédures, aux conditions de production. Dans les deux cas, le principe de précaution est évoqué, mais il fait explicitement partie de l'éthique dans les discours des transformateurs interrogés.

Voir le schéma ci-dessous de l'analyse Alceste pour les **transformateurs** :



Analyse factorielle des correspondances – Corrélation des principaux termes avec les axes factoriels.

Voici quelques extraits de discours caractéristiques, mis en évidence par l'analyse statistique :

Extraits de discours des transformateurs sur le thème du lien entre éthique et risque

« Morale : est ce que l' aliment qu' on met a la disposition du consommateur peut entamer d'une façon ou d'une autre un des éléments fondamentaux soit de nos valeurs soit de la santé du consommateur? »

«Par rapport au risque alimentaire il y a un lien fort : pour décider de la mise en place d'un système d'analyse de risques, il faut avoir une certaine éthique. »

« Sécurité alimentaire: préoccupation n°1, c'est une composante pour le principe de précaution de l'éthique. »

« L'éthique, c'est la responsabilité. Le vrai risque pour nous, c'est celui qui n'est pas identifié. »

« L'industrie de l'alimentation infantile est très définie au plan réglementaire. 1er niveau d'éthique : respecter à la lettre près la réglementation. Par rapport à l'éthique de (l'entreprise), on utilise le principe de précaution : aller bien au-delà des contraintes réglementaires. »

« Si tout le monde avait une éthique, on n'aurait pas besoin d'une réglementation. On n'a pas attendu la réglementation pour radier de nos matières premières la cervelle, certains pesticides. »

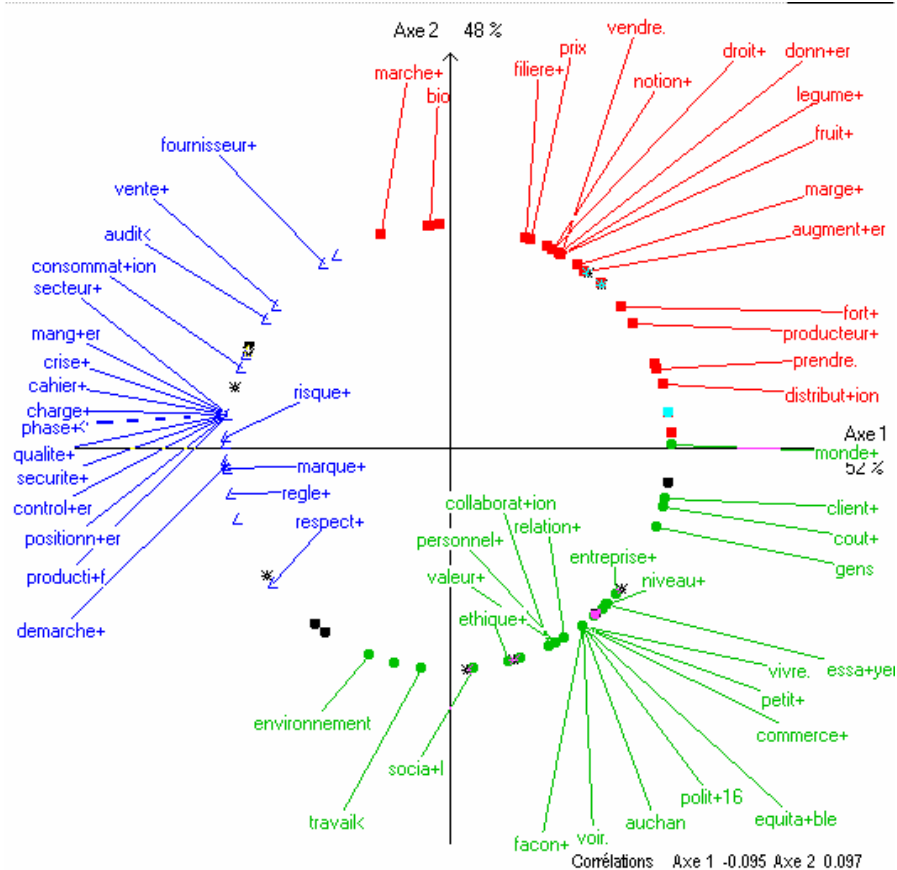
« Ma mission est que chacun dans le travail qu'il fait fasse sa propre analyse de risques. Si on a un risque dans le produit et qu'on ne sait pas maîtriser ce risque, on ne commercialise pas ce produit. »

Ceci renvoie à une définition plutôt sanitaire du risque, mais cela ne signifie pas que l'éthique est réduite par les transformateurs à la démarche qualité, puisqu'ils la lient plus largement aux valeurs et règles de conduite de l'entreprise et des individus.

Il est également à relever que l'idée de devancer la réglementation était également présente dans les discours des consommateurs.

Pour les **distributeurs**, il y a deux discours bien distincts, à des moments différents des entretiens : ils évoquent d'une part avec détail le souci de la sécurité alimentaire, les procédures etc., mais il n'est pas explicitement question d'éthique à ce moment-là, comme le montrent les extraits de discours ci-dessous sur le risque, retenus comme caractéristiques par l'analyse statistique.

Voir le schéma ci-dessous de l'analyse Alceste pour les **distributeurs** :



Analyse factorielle des correspondances – Corrélation des principaux termes avec les axes factoriels

Extraits de discours des distributeurs sur le thème de la sécurité alimentaire

« Pour le consommateur, le produit sain est un dû. Ce qui les inquiète plus, c'est l'origine des produits et les modes de production. Ils peuvent mettre en doute la qualité du contrôle. Ils sont suspicieux vis-à-vis des démarches. »

« Notre souci, c'est la sécurité alimentaire, des règles qui évitent des soucis pour la santé publique. Un risque alimentaire, les OGM. Sécurité alimentaire : sélection des fournisseurs qui l'appréhendent par rapport à la production, cahier des charges. Nos principales règles par rapport aux risques, c'est ce qui a trait aux dates et à la chaîne du froid. »

« Risque sanitaire : les consommateurs ont plus de sensibilité. Le principe utilisé de plus en plus, c'est le principe de précaution, utilisé à outrance. Aujourd'hui on arrive à retirer beaucoup de produits de la vente, parfois c'est justifié, bactéries, ou d'autres fois discutable. »

« On fait de plus en plus de retraits mais le risque sanitaire est de moins en moins élevé parce qu'on utilise beaucoup le principe de précaution. »

« C'est la sécurité que chaque consommateur est légitimement en droit d'attendre. C'est une forme de respect de la santé publique. »
« Très important dans le profil du candidat. Dans le plan de formation, chaque année, toutes les équipes sont formées à la sécurité alimentaire. Il y a une perpétuelle sensibilisation et recherche des connaissances et méthodes dans la formation, à travers la chaîne du froid, la gestion des crises. »

Le discours sur l'éthique des distributeurs porte beaucoup sur les relations et comportements acceptables au sein de la filière comme à l'intérieur des entreprises, comme le montre cet extrait de discours :

« Il y a un lien aussi si on est certain qu'en ayant des comportements commerciaux plus éthiques, la part laissée aux fabricants, aux agriculteurs permet d'améliorer en amont et d'anticiper tout risque ultérieur »

Ces différences se reflètent dans les **formalisations**. Les démarches ou réflexion éthiques dans les entreprises peuvent être plus ou moins formalisées. Elle peuvent aussi se distinguer quant à ce qui est finalement formalisé, donc sur le contenu de la formalisation et pas seulement sur l'intensité de la formalisation.

Ainsi, assez spontanément, les outils «éthiques» cités par les transformateurs comme étant susceptibles de diminuer les risques alimentaires sont les outils ou dispositifs, normatifs, législatifs ou propres à l'entreprise, liés aux démarches qualité dans l'entreprise : HACCP, certifications de process (ISO 9000), certifications de produits (signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine), réglementation en matière d'hygiène alimentaire et de traçabilité. Il est intéressant de noter que ce ne sont pas les dispositifs à finalité spécifiquement éthique qui sont cités spontanément. Ces outils éthiques (norme SA 8000, chartes éthiques, ...) ne sont pas ou peu connus par les entreprises de transformation interrogées, et tout particulièrement les PME. Par contre, les responsables rencontrés associent la notion de procédure écrites et respectées, donc de démarches qualité, à la notion de pratiques éthiques. Cette vision n'est pas exempte du danger de désengagement éthique personnel, si cette question est seulement liée à la démarche qualité et aux différentes certifications. Leur mise en place pourrait être perçue comme suffisante pour traiter des questions d'éthique dans l'entreprise, comme l'ont indiqué certains interviewés, et impliquant dès lors une moindre réactivité lors de situations sortant du cadre de ces réglementations, ou lorsque la norme est difficilement applicable.

Ces différences peuvent être reliées aux spécificités des secteurs d'activité : dans les entreprises de distribution (activités de services impliquant des pratiques par essence beaucoup plus immatérielles qu'en transformation), les valeurs semblent plus importantes à codifier que les comportements (et ce d'autant plus que les personnes interrogées sont basées aux sièges nationaux ou régionaux des entreprises).

A l'inverse, dans les entreprises de transformation, ainsi que, dans une certaine mesure, dans les points de vente des distributeurs (tout particulièrement rayons frais), ce sont bien les pratiques, spécifiques à un secteur d'activité, à un métier ou à une fonction, qui sont souvent codifiées, bien avant les valeurs.

Ces deux dimensions renvoient d'ailleurs à deux points essentiels de la perception élargie des consommateurs sur la question de l'éthique et du risque alimentaire : celles-ci portaient d'une part sur les aspects concrets des produits et de leurs conditions de fabrication, mais aussi et de façon importante, sur l'éthique des rapports de forces au sein de la filière agro-alimentaire (Gurviez et Kreziak, 2004). Chaque secteur (transformateurs et distributeurs) répondrait alors à une inquiétude différente et sur laquelle il paraît, selon les consommateurs, le plus à même d'agir.

Conclusion

Les résultats collectés ont permis de cerner la manière dont l'éthique est prise en compte au sein des entreprises de transformation et de distribution pour les produits alimentaires. De plus ils nourrissent notre recherche et apportent des éléments concernant le lien entre l'éthique et le risque alimentaire, point qui était très rarement abordé dans la littérature.

La définition de l'éthique apparaît commune aux différents interlocuteurs comme une recherche d'attitude responsable, basée sur des valeurs, face à des décisions et à leurs enjeux, et souvent sur le long terme. Ces décisions souvent stratégiques pour l'entreprise, selon qu'elles sont orientées en interne à l'entreprise ou vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'entreprise (en particulier ici fournisseurs ou clients), ne mobilisent pas les mêmes logiques car elles sont influencées par la perception que chaque niveau d'acteur dans la filière a envers les autres niveaux (agriculteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs).

De plus, il apparaît indispensable de distinguer l'éthique personnelle des collaborateurs de l'entreprise de l'éthique institutionnelle, c'est-à-dire celle «de l'entreprise », même si dans bien des cas, elles se rejoignent autour de la notion de discernement entre l'intérêt de l'entreprise d'une part et d'autre part les valeurs individuelles mobilisées ou étouffées. A ce

sujet, il semble tout à fait important que l'éthique de l'entreprise soit disponible et communiquée en interne afin de faciliter les arbitrages nécessaires dans les conflits d'intérêts entre personnes ou départements de l'entreprise. Pourtant, on peut penser que des procédures très écrites conduisent à un risque de relatif désengagement des individus. Dans ce cas, l'éthique apparaît tout de même comme un moyen de rendre ces procédures plus efficaces.

L'analyse conduite montre que la perception de l'éthique n'est pas corrélée avec le type d'activité observé. Seule la taille de l'activité semble être un facteur déterminant dans le besoin de formalisation explicite de l'éthique par l'entreprise. Les entreprises de plus grande taille (groupes agro-alimentaires internationaux et groupes de distribution) sont plus fortement mobilisées pour cet effort de formalisation. Néanmoins, les PME rencontrées, si elles disposent rarement d'une formalisation de leur éthique, en possèdent souvent une qui s'exprime de façon informelle et sont toujours intéressées par le sujet. En particulier, les PME impliquées dans la fourniture de marques de distribution (MDD), sont de façon permanente confrontées à un besoin de formalisation de leurs pratiques, mais également de leurs valeurs internes, par leurs clients distributeurs. Un outil destiné spécifiquement aux PME et prenant en compte des valeurs associées aux vertus cardinales, leur permettrait d'introduire formellement les valeurs éthiques dans leur stratégie qualité.

De façon générale, l'éthique est bénéfique pour l'entreprise tant dans ses retombées internes (efficacité du travail, ambiance, motivation du personnel, rentabilité) qu'externe (image perçue par les consommateurs mais aussi par les fournisseurs ou autres partenaires économiques, crédibilité) et ce, aussi bien à court terme qu'à moyen terme.

Quant au croisement entre éthique et risques alimentaires, les transformateurs se distinguent des distributeurs. Les premiers considèrent plus directement une conduite éthique comme un facteur de maîtrise des risques alimentaires, risques omniprésents dans leur activité.

Les seconds, même s'ils évoquent fortement la question de la sécurité alimentaire, qui est un de leurs soucis permanent, ne la relient pas explicitement à la question de l'éthique. Ils évoquent davantage la question des relations au sein de la filière et avec les fabricants.

A l'issue de ce programme de recherche, il apparaît clairement un besoin des PME agro-alimentaires pour formaliser et mobiliser simplement des valeurs qualifiées d'éthiques au service des politiques de management, des politiques marketing, des politiques commerciales, des politiques qualité, mais aussi pour l'évaluation interne des diverses pratiques de l'entreprise. Il en est souvent de même au niveau régional et local (magasins) pour la grande distribution. Cette attente, souvent implicite, ne trouve actuellement pas d'outils spécifiques et adaptables. En particulier, le domaine de la maîtrise des différents types de risques à gérer en

alimentaire s'avère être un champs à privilégier pour d'éventuels travaux futurs, dans le cadre des relations fournisseurs-clients ainsi que dans la relation avec les consommateurs.

Les notions de « risque alimentaire », de « crise » sont sources d'inquiétude pour les professionnels ayant une activité en rapport avec le domaine alimentaire. Malgré la confidentialité des entretiens, les personnes interrogées ont difficilement donné des exemples concrets de situations à risque dans leur profession. Il est clair que la notion de confiance joue un rôle primordial pour aborder ces sujets. Nous avons souvent ressenti des attitudes embarrassées et méfiantes. Il paraît évident qu'un certain discours de façade demeure dans certains cas, surtout dans les entretiens individuels, et peut être plus avec les transformateurs qu'avec les distributeurs. Il nous a été difficile d'explorer en profondeur le champs des comportements. Dans le cadre des focus groups transformateurs cette difficulté n'est pas apparue, essentiellement par le fait que nous connaissions plus nos interlocuteurs (partenaires de ce projet ou d'autres travaux). Les distributeurs ont également semblé beaucoup plus directs dans leurs témoignages, beaucoup plus ouverts, sauf pour ceux qui n'avaient comme seuls éléments de réponse que l'argumentaire institutionnel de la démarche de l'entreprise. De façon plus générale, il est à noter que le discours est beaucoup plus impersonnel dès qu'il existe une démarche très codifiée dans l'entreprise (charte, marque propre...) et surtout lorsque nos interlocuteurs sont - ou ont été - impliqués de près dans la définition et/ou la mise en œuvre de cette démarche.

Plusieurs types de prolongements à ces travaux sont envisagés. En particulier, il nous est maintenant possible de développer une analyse croisée beaucoup plus précise entre la perception des entreprises et celle des consommateurs. De plus, il semble nécessaire de compléter l'analyse faite auprès des acteurs économiques par une approche des acteurs institutionnels, qui jouent un rôle considérable dans les mécanismes de régulation au sein des filières (services de l'Etat en matière de réglementation, de contrôle, de financement).

Bibliographie

- Besset P. du, (2002) - *Qualité en mouvement*, n°53, février-mars 2002.
- Canel-Depitre B., (2001) - L'entreprise face aux engagements du consommateur-citoyen, *Revue française de gestion*, 136, nov. déc.
- Cova B. et Salle R., (1992) - L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 7, n° 2, pp. 83-107.
- Gurviez P, Kreziak D., Sirieix L., (2003) - La matrice des vertus : une nouvelle approche méthodologique des préoccupations liées à l'éthique, actes du 19ème Congrès international de l'Association Française de Marketing.
- Gurviez P., Kreziak D., (2004) - Risque et éthique dans l'alimentaire, une étude exploratoire du discours des consommateurs", Actes du congrès de l'association française du marketing.
- Jobard J.-P., (1992) - Business Ethics et déontologie des activités financières : existe-t-il un modèle français ?, in *Éthique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise* (coordination La Bruslerie), Economica.
- Kervern G. Y., (1990) - *Éléments fondamentaux des cindyniques*, Economica.
- Landier H., (1991) - *Vers l'entreprise intelligente*, Calman-Lévy.
- Lipovetsky G., (1992) - Les noces de l'éthique et du business, *Problèmes économiques*, n°2276, pp. 1-12.
- Mercier S., (2001) - Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ?, *Revue française de gestion* n°136, nov. Déc.
- Moussé J., (1995) - De la morale à l'éthique, de Kant à Weber, *Revue Éthique des affaires*, n° 2, pp. 55-59.
- Nillès J.J., (2001) - Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décision Marketing*, n° 22, janvier-avril 2001, p. 65-73.
- Orgogozo I, (1991) - Qu'entend-on par l'expression éthique de l'entreprise ? *Management et Conjoncture Sociale*, n° 378, pp. 19-26.
- Orsoni J., (1989) - L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Dossier : *Ethique et Pratique de la gestion*, pp. 109-116.
- Orsoni J., (1995) - La question de la morale d'entreprise, *Revue française du marketing*, n°153-154.
- Padioleau J., (1989) - L'éthique est-elle un outil de gestion ?, *Revue Française de Gestion*, Dossier : *Ethique et Pratique de la Gestion*, juin-juillet-août, pp. 82-91.
- Pecqueur M., (1989) - L'éthique au quotidien, *Revue française de gestion*, n°74, juin-juillet-août, p. 92-96.
- Pellissier-Tanon A., (2001) - Ethique et responsabilité professionnelle, *Revue française de gestion* n°136, nov. Déc.
- Pesqueux Y. et Ramanantsoa B., (1995) - La situation de l'éthique des affaires en France,
- Rojot J., (2002) - L'éthique peut-elle être un outil de gestion ?, *Les Echos*, 8 et 9 février.

Russ J., (1995) - Du fondement et de l'histoire des mots : éthique, morale, déontologie, appliqués à l'entreprise, propos recueillis par M. Bonnafous-Boucher, *Revue d'éthique des affaires*, n°2, avril, pp 62-67.

Saudan A., (1995) - Remarques relatives à l'expression : Éthique des affaires, *Revue Éthique des affaires*, n° 1, pp. 61-71.

Seidel F., (1995)a - Ethique et éthique des affaires : Le débat contemporain, in *L'éthique des affaires et de l'entreprise* (coordination F. Seidel), Eska, pp 23-45.

Seidel F., (1995)b - De la stratégie à l'éthique : une nouvelle dimension de la politique d'entreprise, in *L'éthique des affaires et de l'entreprise* (coordination F. Seidel), Eska pp 79-103.

Seidel F., (2001) - Stratégie et éthique des affaires. Pour une intégration de l'éthique dans la politique générale de l'entreprise, *Regards croisés sur l'éthique*, Association lyonnaise d'éthique économique et sociale.

Serieyx H., (1990-91) - Table ronde, *Projet*, La vague éthique, n° 224.

Stark A., (1993) - La morale en affaires n'est-elle qu'un vœu pieux ?, *Harvard-L'expansion*, n°70, pp 6-15.

Wormser G., (1996) - L'éthique dans le libéralisme, *Revue Éthique des affaires*, n°6, pp 31-43.