

UNE TYPOLOGIE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE : L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS

Samuel MERCIER,

Maître de conférences en Sciences de Gestion, IAE Dijon,

FARGO/LATEC, Université de Bourgogne

INTRODUCTION : LE CONCEPT DE FORMALISATION ETHIQUE

La question de la prise en compte de l'éthique par les entreprises reste, pour l'instant, un sujet exploratoire en sciences de gestion. Depuis une dizaine d'années, l'intrusion de ce thème dans le champ de l'actualité ne relève pourtant pas du hasard et s'explique par les nécessités du moment. Ainsi, certains philosophes ont analysé les raisons de la résurgence actuelle du besoin d'éthique en utilisant le concept d'évidence éthique (RUSS, 1994).

La prédiction de THEVENET (1985, p. 20) annonçant l'apparition prochaine d'une morale de groupe assortie d'une responsabilité et d'une rétribution collectives semble s'être effectivement réalisée. La plupart des entreprises manifestent un fort intérêt pour le sujet : elles sont toujours plus nombreuses à affirmer, à expliciter leur éthique à travers différents types de documents, à investir des hommes et des moyens dans la réflexion et l'action concernant cette dimension.

Cet engouement pour la formalisation éthique a le mérite d'amener les entreprises à se poser des questions fondamentales à propos de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs membres et vis-à-vis de la société. Il a, toutefois, pour inconvénient de les plonger dans des domaines encore peu explorés et aux concepts parfois mal délimités.

Nous souhaitons donc d'abord clarifier le sens des termes : éthique, morale, déontologie et culture.

Cette étape n'est pas superflue : les entreprises elles-mêmes ne semblent pas toujours employer ces concepts avec rigueur.

L'analyse de la littérature en gestion montre qu'il n'existe pas encore de définition consensuelle de l'éthique (KLETZ, 1998). Nous proposons, toutefois, de qualifier d'éthique, la réflexion qui intervient en amont de l'action. C'est une recherche identitaire qui a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, elle vise donc à atteindre une sagesse de l'action. Les notions relatives de bon ou mauvais se forment à partir du système de valeurs et des attitudes des acteurs. Par rapport à la morale qui peut être vue comme un ensemble de normes conformes à un groupe à dimension universelle et qui s'imposent à tous, l'éthique impose de donner une place à l'individu reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres.

Au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus. Elle ne doit pas être confondue avec la déontologie qui renvoie à un ensemble de règles dont se dote une profession (ou une partie de la profession) au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en oeuvre, de surveillance et d'application de ces règles (ISAAC, 1998, p. 98). La déontologie se distingue également de l'éthique par son caractère obligatoire, tout manquement peut faire l'objet de sanctions.

La culture organisationnelle comprend, certes, des valeurs et normes mais elle contient, en outre, un niveau, quelquefois préconscient, de suppositions qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique et un éventail beaucoup plus large de manifestations (comme des mythes, des rites, des métaphores, des symboles et des cérémonies). Elle représente le mode de penser de l'entreprise et concerne principalement la manière dont les choses ont été faites.

Quant à la formalisation éthique, on peut la définir comme étant la rédaction d'un document de référence dans lequel l'entreprise énonce ses valeurs clés, ses idéaux, ses principes et prescriptions.

Cette pratique est devenue commune en France alors qu'elle n'apparaissait, dans les années 70, que dans quelques filiales de groupes anglo-saxons (comme Shell, Esso ou IBM).

Notre étude menée en 1995 auprès des 100 premiers groupes français en terme de Chiffre d'affaires montre que 28 firmes sur les 45 pour lesquelles nous avons pu obtenir une information utilisable disposaient d'une éthique formalisée. Ce phénomène est très récent : la date médiane d'élaboration des documents est 1994 pour les entreprises contrôlées par des capitaux français.

L'écart avec les Etats-Unis, même s'il s'atténue, reste encore important : on estime que plus de 95 % des grandes entreprises américaines ont formalisé leur éthique (TREVINO et al., 1999, p. 131).

Les Européens étaient, jusqu'à présent, plus réticents à aborder publiquement les problèmes éthiques par crainte d'être exposés à la critique. Les procédures législatives ou les négociations avec les partenaires sociaux permettaient d'exprimer des responsabilités éthiques de façon moins directe (ENDERLE, 1996, p. 37). Aujourd'hui, même si peu d'études précises ont été menées, on peut estimer qu'environ 50 à 60 % des grandes entreprises européennes possèdent une politique éthique formalisée. La Grande-Bretagne est le pays européen le plus en pointe, du fait de sa plus forte connexion avec les Etats-Unis (LANGLOIS et SCHLEGELMICH, 1990).

La formalisation éthique semble répondre à un double enjeu : elle permet à l'entreprise de réagir face aux pressions de son environnement et constitue un moyen de régulation interne. C'est un des rares outils dont disposent les entreprises pour intégrer de telles réflexions dans le cadre de leur politique générale.

Cependant, la pratique de formalisation n'obéit pas à des règles homogènes : la diversité des intitulés proposés (code, charte, principes d'action...) et les disparités de volume (certains documents tiennent en quelques mots, d'autres en cinquante pages) semblent l'indiquer.

Peut-on opérer une typologie de la formalisation éthique ? Les différences en matière de contenu révèlent-elles des finalités distinctes ? Ces documents élaborés correspondent-ils à la vision de l'éthique comme un questionnement sur les responsabilités de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous allons mener une analyse de contenu des documents éthiques. Cette méthodologie a déjà été employée dans la littérature anglo-saxonne (CHATOV, 1980 ; WHITE et MONTGOMERY, 1980 ; CRESSEY et MOORE, 1983 ; HOUSTON et SCHLEGELMILCH, 1990) mais, en France, il existe très peu de travaux empiriques sur la formalisation éthique en entreprise.

Dans un premier temps, nous proposons un cadre conceptuel qui permet d'analyser ces communications formelles et nous décrivons notre méthodologie de recherche. Puis, nous présentons les résultats de notre analyse de contenu. Enfin, nous nous interrogeons sur le sens qu'il convient de donner à la pratique de formalisation éthique et examinons ses implications en matière de gestion des ressources humaines.

I – LA FORMALISATION ETHIQUE : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

A – Le cadre théorique de la formalisation éthique

La formalisation de l'éthique s'inscrit dans une double perspective :

- en tant que moyen de régulation interne, elle tente de résoudre le problème de la convergence des buts dans l'entreprise ;

- plus globalement, elle exprime les prises de position de l'entreprise quant à ses responsabilités envers ses parties prenantes.

Les controverses portant sur ces deux questions centrales en management (coopération dans l'entreprise et légitimité de l'entreprise) se trouvent réactivées par l'engouement suscité par la formalisation éthique.

1 – Formalisation éthique et coopération

Dans son analyse des objectifs de l'organisation, BARNARD (1938, p. 22) considère que la coopération est l'essence même des organisations : les organisations n'existent que parce que les individus en deviennent membres et y coopèrent de façon volontaire. Le but de l'organisation est vu comme le but commun de tous les participants. BARNARD expose donc la méthode à suivre pour que l'encadrement fasse partager aux membres de l'organisation le ou les buts des supérieurs. Or, selon PERROW (cité par ROJOT et BERGMANN, 1989, p. 53), cette analyse de BARNARD comporte une faille importante. Il remet en cause l'acceptation aveugle du fait que les organisations soient utiles et fonctionnelles pour tous ceux qui sont concernés par elles.

La coopération au sein des organisations n'émerge pas naturellement, elle reste une construction sociale qui résulte de marchandages et de négociations (MARCH et SIMON, 1958 ; CYERT et MARCH, 1963).

Cette vision redonne de l'importance aux interactions stratégiques entre les membres organisationnels. Ainsi, CROZIER et FRIEDBERG (1977) montrent que chaque acteur dans l'entreprise dispose toujours d'une marge de liberté, d'imprévisibilité dans son comportement. L'employé a ses propres inspirations, il agit dans l'entreprise comme un acteur qui a ses propres intérêts, valeurs et buts. Il conserve donc un degré de liberté face à l'organisation. L'ambiguïté y est donc omniprésente (voir COHEN, MARCH, OLSEN, 1972).

FRIEDBERG (1993, p. 170) analyse cette ambivalence dans les comportements organisationnels des acteurs : parfois ils tentent de contourner (ou transformer) les règles du jeu en leur faveur, parfois ils les utilisent pour se protéger des tentatives d'influence d'autrui et pour obliger les autres à respecter ces règles.

Le recours actuel à la formalisation éthique traduit, sans aucun doute, une volonté de la part des entreprises de résoudre le problème de l'opportunisme des acteurs (tel qu'il est présenté dans les théories contractuelles des organisations) en suscitant adhésion et dévouement.

Cette pratique prolonge donc les tentatives de mobilisation de la culture comme force d'homogénéisation favorisant l'identification des membres aux règles et valeurs de l'entreprise. Les tenants du management culturel considèrent que les salariés ne sont pas à la recherche de leurs propres intérêts mais qu'ils cherchent à s'identifier à l'entreprise.

Cette optique d'instrumentalisation de la culture suscite de nombreuses critiques. GEERTZ (1973) déplore la reformulation du concept de culture comme mécanisme de contrôle des comportements (plutôt que comme une création continue d'individus en interaction sociale) et constate la terrible dépendance humaine envers ces systèmes de contrôle.

FRIEDBERG (1993, p. 284) constate que la culture reste pour l'essentiel inaccessible à l'action volontaire, elle n'est que le résultat d'un ensemble d'actions et ne peut donc se créer volontairement. L'intégration d'un comportement éthique dans l'entreprise pose le problème crucial de la prescription des normes : il convient certainement de chercher des processus sociaux par lesquels les acteurs peuvent créer leurs propres règles du jeu. Cela nous conduit donc à aborder la question de la responsabilité de l'entreprise.

2 – Ethique et responsabilité

L'éthique organisationnelle est une réflexion concernant sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.

a – Le concept de responsabilité

Le terme provient du latin “*Respondere*” (répondre) et se définit comme l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier et d'en supporter les conséquences. Il s'agit donc de discerner les droits et devoirs de chacun en visant le respect de la personne et la promotion du bien commun.

Cette notion apparaît à travers la critique de WEBER portant sur la formulation kantienne de l'impératif catégorique. Pour KANT, la définition de l'être humain comme être libre implique qu'il est responsable de ses actes, mais le succès possible de l'action n'est pas pris en considération.

L'éthique est liée aux seules intentions précédant l'action et non pas aux conséquences que celle-ci engendre (éthique de la conviction). En réponse, WEBER (1959, p. 206) énonce l'éthique de la responsabilité : “ Nous devons répondre à des conséquences prévisibles de nos actes ”.

Les travaux de JONAS permettent de rendre compte de l'actualité du concept de responsabilité. Il distingue la responsabilité attachée à nos actes passés (responsabilité rétroactive), de la responsabilité à l'égard de ce qui est à faire et qui dépend de nous (responsabilité prospective). La responsabilité prospective pose en général des problèmes plus grands que la responsabilité rétroactive (METAYER, 1997, p. 193-194).

JONAS (1990) constate que nous avons une responsabilité indéniable envers les générations futures, car nous disposons d'un savoir et d'un pouvoir qui font que le sort de ces dernières repose entre nos mains.

La responsabilité renvoie à l'asymétrie de notre société : certains (d'une façon plus ou moins consciente) font courir des risques à d'autres qui semblent devoir être condamnés à les subir sans en

avoir décidé. Il y a une inégalité fondamentale entre la personne responsable et celle qui est sous sa sphère d'influence. Il s'agit donc d'organiser les obligations de cette responsabilité.

b – La responsabilité de l'entreprise

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise oscille entre deux extrêmes : l'un réduit la responsabilité de l'entreprise à l'obtention du profit (le plus important possible) pour ses actionnaires, et l'autre étend la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise.

Le débat concerne donc la finalité de l'entreprise et sa légitimité : son rôle est-il d'enrichir ses actionnaires ou peut-il être plus large ?

FRIEDMAN (1970) considère que la seule responsabilité d'une entreprise consiste à utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre sans duperie ou fraude (voir également LEVITT (1958)). D'un point de vue économique, son raisonnement peut se justifier (DOBSON, 1999) : la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser sa richesse et donc celle de ses propriétaires. Selon la théorie néoclassique, cette maximisation entraînera, à son tour, celle du bien-être général.

FRIEDMAN argumente également sur le fait que l'entreprise est une simple fonction de production et ne peut avoir de responsabilité (seules les personnes ont des responsabilités), les dirigeants ne sont que les agents de l'entreprise. Cet argument rejoint la vision de la firme comme nœud de contrats proposée par JENSEN et MECKLING (1976) : l'organisation ne peut avoir de préférences, elle ne possède pas de personnalité propre, ce sont ses agents qui sont responsables des actes commis.

L'entreprise n'aurait donc, dans ce cas, aucun devoir à l'égard des salariés, des consommateurs, des fournisseurs, des sous-traitants ou des collectivités publiques. Ses rapports avec les uns et les autres seraient subordonnés à l'intérêt des seuls apporteurs de capitaux. Cette vision caricaturale a suscité

de vives critiques : selon FRENCH (1984), l'entreprise possède une personnalité propre qui influence les comportements de ses agents, elle est donc responsable des actes que l'on commet au nom de son autorité.

Par rapport au contexte du texte de FRIEDMAN, il nous semble que le problème a changé de nature : il ne s'agit plus de savoir si les entreprises doivent tenir compte de la société environnante. La question est, à présent, de savoir comment elles peuvent le faire (REICH, 1998, p. 7). En effet, les organisations génèrent des effets externes qui sont les conséquences positives ou négatives de leurs actions et dont bénéficient ou que supportent les acteurs environnants. La société attend de ces organisations qu'elles répondent de leurs actes et en supportent les conséquences. WOOL (1994, p. 78) considère que l'entreprise n'est légitime que dans la mesure où elle existe de manière socialement et moralement acceptable.

Pour les tenants de la théorie des parties prenantes, l'entreprise capitaliste a des responsabilités beaucoup plus étendues. FREEMAN (1984) remet en cause la primauté de l'actionnaire.

Les parties prenantes (*Stakeholders*) sont les agents ou groupes d'agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important. Tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation est donc considérée comme une partie prenante. Cela inclut des groupes tels que les employés, clients, actionnaires, fournisseurs, le gouvernement, la communauté locale, les banquiers, la société et les groupes représentant des intérêts spécifiques (DONALDON et PRESTON, 1995).

Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales :

- reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ;

- d'autre part, elle évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires.

La tâche du dirigeant est d'atteindre un équilibre équitable entre ces différents groupes qui ont part dans l'entreprise. La formalisation éthique peut donc être appréhendée comme un outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

B – La méthodologie de l'analyse

Nous centrons notre analyse sur le produit de la formalisation éthique, c'est-à-dire les documents élaborés par les entreprises dans lesquels nous avons identifié une composante éthique (valeurs, principes de conduite, règles). Nous avons souhaité restreindre notre champ d'étude aux formalisations élaborées par les grandes entreprises. Cette restriction se justifie par l'existence d'une forte corrélation entre taille et formalisation éthique mise en évidence dans plusieurs travaux anglo-saxons (WHITE et MONTGOMERY, 1980 ; ROBERTSON, 1991 ; CIULLA, 1992). Quand une entreprise grandit, elle éprouve le besoin d'améliorer et de formaliser ses réseaux de communication. De même, une grande entreprise est susceptible de regrouper des employés, fournisseurs et clients venant de différents milieux sociologiques, culturels et géographiques.

Notre corpus de recherche est constitué de 50 documents (voir la description dans l'annexe 1). La majeure partie de ces documents a été recueillie lors d'une enquête réalisée en 1995. Toutefois, nous avons actualisé, dans la mesure du possible, cet échantillon en intégrant dans le corpus les rééditions plus récentes de certains documents (Suez-Lyonnaise des Eaux, IBM et Shell par exemple) ainsi que les textes que nous avons eu l'opportunité de recueillir depuis nos premières investigations. Cet

échantillon de documents éthiques nous semble très représentatif de la pratique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises.

Au sein d'une même entreprise, nous avons parfois pu identifier plusieurs textes différents. Cela ne nous gêne absolument pas dans l'analyse car nous souhaitons parvenir à une typologie de la formalisation éthique (et non à une typologie d'entreprises). On peut considérer que l'ensemble des documents édictés par une même entreprise constitue sa politique éthique formelle.

Nous avons opéré des traitements statistiques de façon à comparer les textes entre eux. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données textuelles SPAD.T sous Windows. L'intérêt de cet outil statistique est de faciliter l'accès à la communication formelle (l'analyse statistique textuelle permet d'analyser des textes importants sur la base de tableaux de contingence lexicaux) et de réduire les travers de la subjectivité.

Deux analyses ont été menées sur notre corpus :

- l'analyse des correspondances simples permet d'étudier l'homogénéité des documents. Elle fait apparaître la position respective des documents éthiques en fonction de la fréquence de l'usage qu'ils font des termes. La technique consiste à comparer systématiquement les paires que forment un texte et sa fréquence d'emploi de chaque terme : se ressemblent-elles, dans quelle mesure, varient-elles en sens contraire ? (MAINGUENEAU, 1991, p. 54). Nous compléterons ce traitement par une analyse ascendante hiérarchique qui permet de regrouper les documents en classes homogènes ;
- les mots caractéristiques apportent des indications supplémentaires. Ils sont sélectionnés en fonction de leur fréquence dans les textes et sont employés plus fréquemment dans le texte que dans la population totale.

II – L'ANALYSE DE CONTENU DE 50 DOCUMENTS ETHIQUES

Nous allons examiner successivement l'analyse des correspondances simples des documents, leurs mots caractéristiques pour aboutir à une typologie de la formalisation.

A - Analyse des correspondances simples des documents

Le corpus total comprend 93 095 mots dont 7454 mots distincts soit 8 % du vocabulaire employé.

La répartition en effectif des mots dans les 50 textes (voir l'annexe 1) montre une grande disparité du corpus. Ainsi, le plus petit document (" Les principes d'IBM ") comprend 131 mots (0,1 % du total), le plus grand (" Règles de conduite dans les affaires d'IBM France ") 11320 mots (12,2 % du corpus étudié). Un tel écart indique des différences sensibles dans le contenu de la formalisation (et des finalités diverses, puisque ces deux documents sont rédigés par la même entreprise).

L'examen des mots par ordre de fréquence donne des indications intéressantes sur les mots clés de la formalisation. Outre les mots-outils classiques, les mots dont la fréquence est la plus élevée sont les suivants : informations (fréquence : 299), personnel (243), affaires (201), relations (197), principes (185), clients (183), produits (180), règles (174), respect (164), travail (156), intérêts (151), valeurs (149), fournisseurs (148), collaborateurs (147), éthique (146), qualité (142), activités (142), conduite (128).

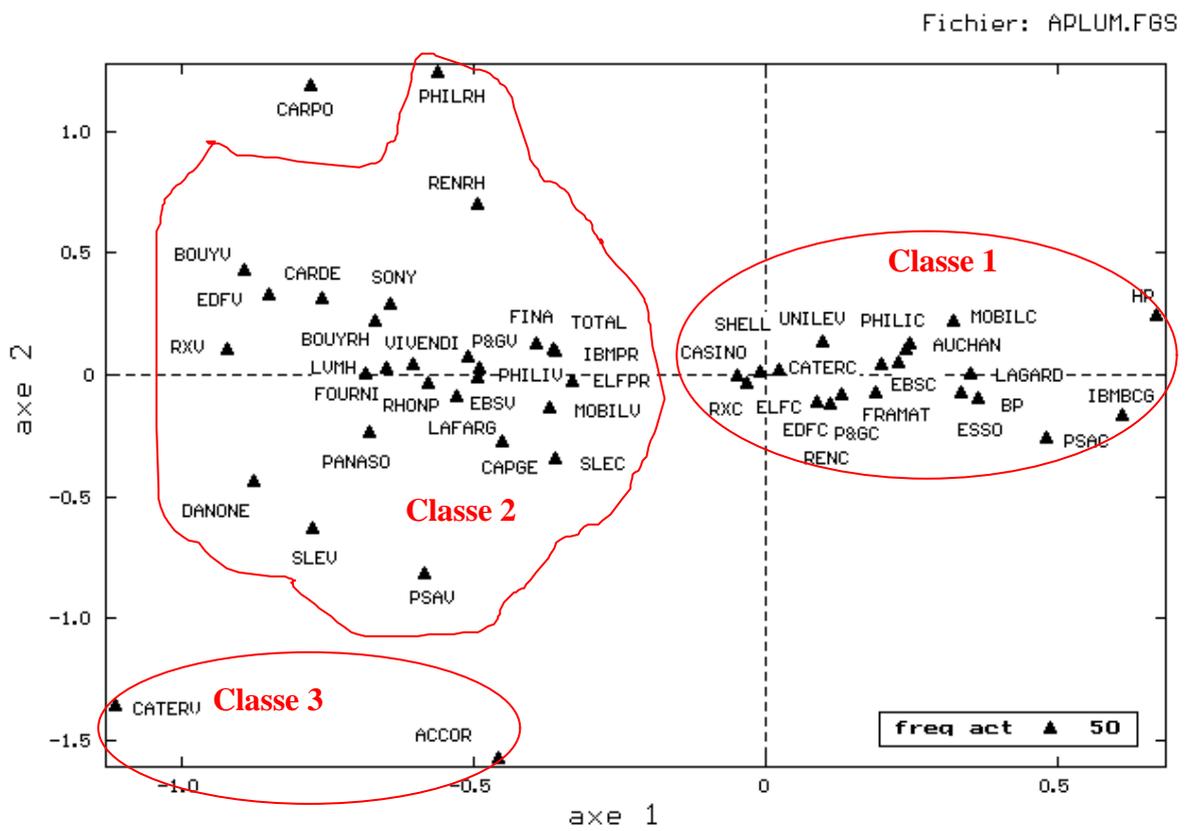
La fréquence du terme "éthique" confirme son hégémonie actuelle : les termes "déontologie" et "morale" n'apparaissent respectivement que 13 et 8 fois dans le dictionnaire de mots.

Le graphique 1 présente la répartition des 50 documents, il convient de se reporter à l'annexe 1 pour obtenir la correspondance entre les identificateurs courts qui figurent ici et les titres des documents (ainsi que le nom de l'entreprise).

L'information totale expliquée par le graphique 1 est relativement faible (8 % de l'inertie totale). Cela indique que les profils des documents sont relativement proches du profil moyen, les textes sont donc plutôt homogènes. Ce pourcentage est toutefois une mesure pessimiste de la part d'information

représentée et peut très bien rendre compte de façon satisfaisante de la structure des données (LEBART, SALEM, 1994).

Graphique 1 : comparaison des documents éthiques



La comparaison des documents éthiques entre eux qui figure dans le graphique montre qu'il existe deux orientations dans la manière de formaliser l'éthique :

- vingt documents se concentrent sur la partie droite du graphique. Ils semblent avoir des profils relativement proches les uns des autres, deux documents (IBM et Hewlett-packard) sont situés encore plus à droite ;
- le reste des documents occupe la partie gauche du graphique. Dans l'ensemble, cette sous-partie semble moins homogène même si une vingtaine de documents peuvent être regroupés dans un même ensemble. Enfin, deux groupes de deux à trois éléments occupent soit le haut du quadrant gauche, soit le bas.

L'analyse de ce nuage de points (en tenant également compte de l'intitulé des documents) semble indiquer que le premier axe factoriel (horizontal) opère une discrimination entre les documents qui comportent principalement des valeurs formalisées (à gauche du graphique) et ceux qui contiennent des règles (sur la droite).

L'axe 2 (vertical), plus délicat à interpréter, nécessite des analyses approfondies.

L'analyse ascendante hiérarchique, utilisée en complément de cette analyse des correspondances nous permet de préciser les regroupements suggérés en regroupant les documents en quatre classes homogènes. Ces classes sont représentées sur le graphique 1.

Ainsi, la classe 1 regroupe 19 documents formalisant, nous semble-t-il, des règles de conduite. La classe 2 comprend 27 documents formalisant plutôt des valeurs et des principes de management.

Les autres classes sont plus marginales et ne contiennent que deux documents : les valeurs de Caterpillar et le livret du groupe Accor pour la classe 3 ; les documents de Carrefour et d'Auchan pour la classe 4 (que nous ne représentons pas du fait de leur éloignement sur le graphique).

Nous proposons d'affiner cette analyse en comparant les mots caractéristiques des documents.

B – L'analyse des mots caractéristiques

L'analyse des mots caractéristiques pour la classe 4 indique comme point commun un vocabulaire faisant référence au secteur d'activité de ces deux entreprises : la grande distribution.

A propos de la classe 3, les documents de Accor et de Caterpillar sont rédigés à la première personne du singulier, ce qui les distingue nettement des autres textes du corpus.

Il reste, à présent, à comparer les classes 1 et 2 qui regroupent la quasi-totalité des documents étudiés.

Tableau 1 : Mots caractéristiques des documents

	Classe 1	Classe 2
Mots caractéristiques communs à plus de trois documents	Vous, vos, votre Code, respect, règles Employés, personnel Doit (doivent, devez), obligations, professionnelles, contrat, interdit, conduite, protection, conflit, intérêts Loyauté	Nous, nos, notre Valeurs, principes, mission, vision Hommes, ressources, humaines, actionnaires Esprit, équipe, développement, compétences, talents, améliorer, motiver Innovation, solidarité

Le tableau 1 indique un fort contraste entre les mots caractéristiques des deux types de documents :

- ils s'opposent quant au mode de rédaction (2^{ème} personne du pluriel (*vous, vos, votre*) pour les textes de la classe 1 contre 1^{ère} personne du pluriel (*nous, nos, notre*) pour les documents de la classe 2) ;
- les documents s'efforçant de réguler la *conduite* des employés (*code, règles, respect*) pour *protéger* les *intérêts* de l'entreprise se distinguent des textes formalisant un idéal de management (*valeurs, principes, mission, vision*) ;
- la dénomination des membres organisationnels semble également être différente avec, d'un côté, l'utilisation des mots *employés* et *personnel* et, de l'autre, l'emploi des termes *hommes* et *ressources humaines*. Il convient de noter que les documents de la classe 2 s'adressent également à d'autres parties prenantes (*actionnaires*, par exemple) ;
- les documents de la classe 1 mentionnent des *devoirs, obligations* et *interdits* (éthique négative) alors que ceux de la classe 2 se préoccupent de la gestion des ressources humaines (*compétences, talents, développement*) avec une volonté de mobilisation et d'implication (éthique positive et création d'un *esprit d'équipe*).

Cette comparaison fait donc apparaître deux logiques distinctes dans la formalisation éthique :

- une logique de nature coercitive (représentée par les documents de la classe 1) qui a pour objectif la recherche du respect des règles émises par l'entreprise (logique d'obéissance). Les documents (et parmi eux, une dizaine de documents de firmes d'origine anglo-saxonne) visent à réduire l'adoption d'une conduite discrétionnaire ;
- une logique de nature culturelle (documents de la classe 2) qui a pour objectif de faire adhérer les collaborateurs ainsi que les autres parties prenantes aux valeurs et aux buts de l'entreprise. Le document est rédigé en liaison avec la culture organisationnelle et cherche à promouvoir une logique de responsabilité.

L'examen des mots caractéristiques nous a conduit à analyser le mode de rédaction des documents. Cela nous permet de proposer une interprétation de la disposition des textes le long de l'axe 2 (vertical). En se dirigeant du bas vers le haut, on passe d'un fort degré d'implication du rédacteur et du destinataire du document (qui se mesure par la fréquence élevée de la première personne du singulier) à un degré d'implication faible (utilisation d'un mode de rédaction impersonnel et très faible fréquence de la première personne du singulier). A un niveau d'implication personnelle intermédiaire, figurent les documents rédigés principalement soit à la première personne (sur la droite du graphique 1), soit à la deuxième personne du pluriel (sur la gauche du graphique 1).

Un examen plus approfondi du vocabulaire de la formalisation va nous permettre d'affiner notre typologie.

C – Vers une typologie de la formalisation éthique

A partir de l'analyse des correspondances simples, il est possible de faire apparaître graphiquement la position des 7454 mots distincts du corpus¹.

L'analyse du positionnement des valeurs confirme l'opposition entre les deux types de documents identifiés.

Les textes de la classe 1 comprennent un nombre très restreint de valeurs centrées sur la protection des intérêts de l'entreprise : *loyauté, conformité, intégrité et confidentialité*.

Les valeurs abordées dans les textes de la classe 2 sont beaucoup plus nombreuses et hétérogènes : *équité, fidélité, honnêteté, transparence, confiance, responsabilité, satisfaction, écoute, dialogue, excellence, initiative, autonomie, qualité...*

¹ Pour des raisons de lisibilité, nous ne présentons pas ce graphique.

La notion de *respect* occupe une position très centrale, elle est abordée dans les deux types de formalisation. Toutefois, l'examen de son contexte d'emploi montre qu'il s'agit, d'un côté, du respect des règles émises (classe 1) et de l'autre, du respect de la personne ou des autres parties prenantes. Les finalités sont donc radicalement opposées.

De même, l'analyse de la position des différentes parties prenantes dans l'analyse des correspondances indique que :

- les textes de la classe 1 concernent plutôt les **responsabilités du personnel** dans ses relations avec les autres membres organisationnels et dans ses relations avec les parties prenantes qui entretiennent une relation économique avec l'entreprise (les *concurrents, clients et fournisseurs*) ;
- les documents de la classe 2 intègrent les **responsabilités de l'entreprise** vis-à-vis de ses *collaborateurs* (politique sociale), vis-à-vis des *actionnaires, clients, consommateurs* mais aussi vis-à-vis des parties prenantes ayant une relation autre qu'économique (*environnement et collectivité*).

Cette distinction importante est précisée par le positionnement de certains mots clés. Ainsi, les documents de la classe 1 contiennent les termes suivants : *juridique, cadeau, normes, loi*. Dans la classe 2, nous avons identifié les mots : *charte, culture, référence*.

Ces analyses nous permettent d'aboutir à une typologie de la formalisation éthique : il convient d'opérer, en premier lieu, une distinction entre la formalisation des règles de conduite et la formalisation des valeurs et principes de management.

D'une part, les codes de conduite contiennent principalement une dimension déontologique (il serait préférable de parler d'éthique professionnelle voire de déontologie interne) : ils formalisent, de façon

prescriptive, les règles et devoirs qui régissent l'activité de l'entreprise. Ces codes font loi dans l'entreprise et s'imposent aux employés lorsqu'ils affrontent un certain nombre de situations.

Leur objectif est d'éviter des conflits éthiques et de protéger les intérêts de l'entreprise en rappelant le champ de la légalité et un certain nombre d'exigences professionnelles (confidentialité des informations, acceptation de cadeaux, conflits d'intérêts, ...).

Les intitulés de ces documents (voir l'annexe 1) sont relativement homogènes : *règles* (code, guide) de *conduite*, d'*éthique* ou encore de *déontologie*.

D'autre part, les textes formalisant les valeurs et principes de l'entreprise sont plus hétérogènes.

L'analyse de contenu fait apparaître trois dimensions très imbriquées dans les documents :

- axiologique, qui conduit à une formalisation des valeurs de l'entreprise ;
- ontologique, qui débouche sur la formalisation de la nature de l'entreprise (mission, vocation, raison d'être) ;
- téléologique, qui vise à formaliser les intentions, orientations et finalités de l'organisation (ambition, objectif, projet).

Ainsi, certains documents ne sont que des énoncés de valeurs, illustrées parfois par des applications concrètes (Bouygues, Cap Gemini, Vivendi, ...). D'autres contiennent principalement une réflexion d'ordre axiologique et ontologique et présentent une vision normative de l'entreprise. Ce sont des guides de référence qui s'intitulent : *principes d'action* (Lafarge, Rhône-Poulenc, Elf-Aquitaine), *credo* (Panasonic) ou encore *charte d'éthique* (Suez-Lyonnaise des Eaux). Ils reconnaissent essentiellement les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de toutes les parties prenantes, c'est-à-dire :

- de leurs collaborateurs (" les considérer comme la ressource principale de l'entreprise ", " mettre l'homme au cœur de l'entreprise ") ;

- de leurs clients (“ aller au-devant de leurs attentes ”, “ les satisfaire pleinement ”, “ respecter les engagements ”, “ établir des rapports fondés sur l’intégrité et le respect mutuel ”) ;
- de leurs fournisseurs (“ être équitable ”, “ établir des relations de qualité et à long terme ”) ;
- de leurs actionnaires (“ valoriser et protéger leur investissement ”) ;
- de leur environnement (“ le respecter ”, “ adopter une attitude proactive ”) et de la société (“ se comporter en bon citoyen ”, “ améliorer la qualité de la vie ”).

La formalisation peut également se focaliser sur un thème particulier comme le travail en projet (PSA), la politique sociale (Renault, Philips) ou environnementale (Fina et Total dont les documents sont très proches sur le graphique 1) de l’entreprise.

Enfin, certains documents laissent davantage de place à la présentation du projet de l’entreprise et formalisent sa vision stratégique (Danone, Eridania, Rank Xerox).

Il convient, enfin, de noter que les codes de conduite sont beaucoup plus détaillés que les documents formalisant les valeurs et principes de management. En effet, les 19 documents de la classe 1 (codes de conduite) représentent 57 720 mots soit 62 % du nombre total de mots dans le corpus (la moyenne de mots d’un code de conduite est de 3038). Les 27 documents de la classe 2 totalisent 27 798 mots soit 29,9 % du corpus (la moyenne est de 1030 mots par document).

III - DISCUSSION ET CONCLUSION

Ces travaux illustrent l’importance croissante prise par les questions éthiques dans les sciences de gestion et présentent les efforts d’uniformisation des comportements dans les entreprises qui formalisent leurs valeurs, principes de management et règles de conduite.

Nous souhaitons, dans cette partie, discuter du sens donné à la notion d'éthique selon le type de formalisation, du problème de l'adhésion des acteurs ainsi que du statut de la responsabilité de l'entreprise qui en découle.

Tout d'abord, il convient de noter que, dans le corpus étudié, aucune entreprise n'a jugé utile de proposer une définition de l'éthique. Or, notre typologie montre clairement que le sens donné à l'éthique diffère selon les documents.

Deux grandes acceptions (implicites) émergent de la formalisation :

- l'éthique vue comme une question de règle normative (ce qui amène à se référer à un code préétabli) ;
- l'éthique vue comme une question de libre arbitre et d'engagement personnel (avec la part de questionnement que cela implique).

Le premier sens se rapproche d'une éthique de la conviction telle qu'elle a été formulée par Kant et qui repose sur des règles contraignantes à destination universelle. L'action n'est jugée qu'en conformité avec une obligation morale sans référence à ses éventuelles conséquences.

Dans le deuxième sens, nous retrouvons l'éthique de la responsabilité prenant en compte les conséquences prévisibles de l'action.

L'éthique assimilée à une codification des comportements ne nous semble pas entièrement satisfaisante : elle est réduite à un outil de management, à un instrument au service du gestionnaire, c'est-à-dire qu'elle ne constitue qu'un moyen en vue d'une fin donnée.

Une véritable démarche éthique doit, selon nous, prendre en compte des situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées, elle suppose une interrogation et des alternatives. Tout comme l'individu se construit progressivement en posant ses questions et en

trouvant ses propres réponses, c'est par un tel questionnement que l'entreprise peut intégrer la dimension éthique dans le management.

Ce débat sur le sens donné à l'éthique peut être enrichi en tentant d'appliquer la théorie de KOHLBERG (1981) du développement graduel de la moralité chez l'individu au niveau organisationnel. Il décrit ce développement comme un processus progressif de décentration, c'est-à-dire l'aptitude à se dissocier mentalement d'un point de vue égocentrique pour adopter le point de vue d'un autre.

Or, la formalisation d'une éthique restrictive ne contient pas de réflexion concernant la signification des règles énoncées. L'obéissance n'apparaît que pour éviter des sanctions plutôt que comme résultante d'une croyance dans le bien-fondé des exigences formalisées. Le code de conduite se situe donc à un niveau conventionnel voire préconventionnel (au sens de KOHLBERG) de l'éthique. Il conviendrait de compléter le développement de règles avec des actions favorisant l'apprentissage d'un raisonnement éthique conduisant à une discipline réfléchie (niveau post-conventionnel de conduite éthique). Cette conception de l'éthique nous semble d'une pertinence croissante dans les organisations post-tayloriennes où l'on accorde davantage de valeur aux formes d'autonomie responsable qu'aux règles imposées de façon externe et où la performance économique (en terme de coût, de qualité ou d'innovation) repose sur la qualité des relations avec les parties prenantes. L'éthique s'appuie alors sur la confrontation des points de vue et la légitimation des choix pour obtenir une adhésion librement consentie.

La question de l'adhésion des acteurs à l'éthique formalisée est loin d'être résolue, les démarches des entreprises ne favorisant que très rarement la conscience éthique de leurs employés. Elles visent plutôt à stabiliser et à réduire l'imprévisibilité des comportements. Le type de formalisation adopté repose, toutefois, sur deux niveaux de contrôle.

Ainsi, le code de conduite fait partie du système de contrôle direct et formel : il s'agit de standardiser les comportements afin que chacun puisse formuler des anticipations stables quant au comportement des autres. Il impose une forte idéologie organisationnelle et maintient un pouvoir hiérarchique fort entre l'organisation et les destinataires. Il recherche exclusivement la conformité aux règles énoncées. Les documents formalisant des valeurs appartiennent au système de contrôle informel : ils s'appuient sur le développement d'un sentiment d'adhésion et d'implication dans les buts et valeurs de l'organisation. La force de ce système informel est qu'il permet de contrôler les comportements dans des situations ambiguës et inattendues. Il produit une philosophie et un savoir implicite. L'employé est alors en mesure d'en déduire une règle appropriée pour résoudre n'importe quel problème. Dans ce contexte, la formalisation, si elle est partagée par tous, peut être une aide à la prise de décision et conduit à donner les clés d'une théorie individuelle pour distinguer le bon et le mauvais.

Dans une douzaine d'entreprises de notre corpus, nous avons remarqué la coexistence des deux types de formalisation. L'exigence de cohérence de la politique éthique formelle implique alors que les règles soient la concrétisation des valeurs et principes de management. Lorsqu'un conflit éthique apparaît dans une situation non prévue par le code de conduite, ce sont bien ces valeurs et principes partagés qui doivent guider les comportements.

Pourtant, cette juxtaposition de valeurs et de règles peut conduire au paradoxe suivant : d'un côté, l'entreprise fait la promotion de la responsabilité individuelle et de la prise d'initiative mais de l'autre, elle impose la conformité à des règles imposées.

Plus globalement, se pose également le problème de la cohérence entre l'éthique formelle qui est affichée par l'entreprise et l'éthique implicite qui s'exprime dans les comportements et sous-tend les relations interpersonnelles. La formalisation ne suffit pas pour intégrer la question éthique dans le management. D'autres forces beaucoup plus puissantes telles que les systèmes organisationnels

(politiques de rémunération par exemple), les pratiques et normes informelles (exemplarité ou non des supérieurs hiérarchiques, éléments de la culture voire des sous-cultures organisationnelles) sont à prendre en compte.

Le maintien de relations de confiance avec les parties prenantes présuppose une cohérence entre les discours et les actes. Or, dans ce corpus, figurent plusieurs entreprises assez régulièrement présentes dans les chroniques judiciaires des media, ce qui semble indiquer d'importants décalages entre "le dire et le faire".

Cela nous conduit à distinguer deux niveaux de responsabilité dans l'entreprise selon le type de formalisation :

- d'un côté, les codes de conduite précisent les responsabilités des membres organisationnels. Leur finalité est d'éviter que la réputation de l'entreprise ne soit ternie par des comportements internes non éthiques et vise à dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements malhonnêtes de certains de ses membres (leur usage est donc essentiellement interne).
- de l'autre, la formalisation de valeurs et de principes donne l'assurance aux parties prenantes que l'entreprise reconnaît ses responsabilités envers elles et la légitimité de leurs attentes : équité pour le personnel, respect des engagements pour les fournisseurs, respect des lois et de l'environnement (le document a vocation à être diffusée le plus largement possible). Cette préoccupation pour les intérêts des parties prenantes permet d'envisager la construction d'une relation de confiance. L'entreprise se positionne par rapport au cadre institutionnel, composé des contraintes qui structurent les interactions entre les individus dans la société (NORTH, 1990) : elle formule les contraintes en provenance de cette société ainsi que les engagements autonomes qu'elle s'impose.

Ainsi, la formalisation met en évidence le rôle actif du management dans l'élaboration de réflexions particulières volontaires dans un contexte d'autonomie limitée. La notion de réflexion pro-active indique de la part du management une anticipation de sa responsabilité : cette responsabilité d'ordre éthique et discrétionnaire (DESREUMAUX, 1993, p. 129) conduit à des comportements supplémentaires non nécessairement codifiés dans les lois et règlements.

Pour conclure, il convient d'aborder quelques questions restées en suspens et susceptibles de donner lieu à de futures recherches. Ainsi, alors que la formalisation éthique se répand dans les grandes organisations, nous disposons, pour l'instant, de très peu d'informations quant à son impact sur les membres organisationnels. Il serait également souhaitable d'analyser les incidences des systèmes de récompense, d'appréciation des performances et de promotion sur les comportements éthiques. De même, il serait intéressant d'examiner les différents moyens permettant d'intégrer le raisonnement éthique dans l'entreprise (communication, sessions de formation, style de leadership, climat organisationnel, système de décision).

Annexe 1 : Le corpus de 50 documents éthiques

Titre du document et nom de l'entreprise	Nb de mots (en % du total des textes)	Codage dans l'analyse de contenu
1- " Ethique et Management " (1989) de Accor	1479 (1,6 %)	ACCOR
2 – " Règles d'éthique " (1993) de Auchan	2559 (2,75 %)	AUCHAN
3 – " Les dix valeurs Bouygues " (1989)	322 (0,35 %)	BOUYV
4 – " Charte des R H " (1989) de Bouygues	2890 (3,1 %)	BOUYRH
5 – " Les 7 valeurs du groupe Cap Gemini "	483 (0,5 %)	CAPGE
6 – " Les politiques " (1994) de Carrefour	2800 (3 %)	CARPO
7- " Le Dessen de Carrefour " (1994)	175 (0,2 %)	CARDE
8- " Annexe au contrat de travail " (1994) de Casino	809 (0,9 %)	CASINO
9- " Les valeurs du groupe Danone " (1998)	1208 (1,3 %)	DANONE
10 – " Ensemble, notre identité " (1995) de EDF-GDF	1299 (1,4 %)	EDFV
11 – " La déontologie des relations avec les fournisseurs " (1994) d'EDF	1725 (1,85 %)	EDFC
12 – " Principes d'action du Groupe Elf Aquitaine " (1995)	503 (0,5 %)	ELFPR
13 – " Règles de comportement " (1995) de Elf Aquitaine	837 (0,9 %)	ELFC
14 – " Les valeurs du Groupe Fournier " (1999)	1593 (1,7 %)	FOURNI
15 – " Guide de déontologie " (1995) de Framatome	1439 (1,55 %)	FRAMAT
16 – " Principes d'action " (1995) de Lafarge	1081 (1,2 %)	LAFARG
17 – " Code d'éthique " (1995) du Groupe Lagardère	4412 (4,7 %)	LAGARD
18 – " La mission du groupe LVMH et ses valeurs "	674 (0,7 %)	LVMH

19 – “ Notre éthique : valeurs et comportements ” (1992) du groupe PSA	2383 (2,6 %)	PSAV
20 – “ Avenant au contrat de travail ” (1995) du groupe PSA	1105 (1,2 %)	PSAC
21 – “ Les principes de Renault en GRH ” (1995)	1047 (1,1 %)	RENRH
22 – “ Code de déontologie ” (1994) de Renault	1667 (1,8 %)	RENC
23 – “ Principes pour l’action ” (1993) de Rhône-Poulenc	812 (0,9 %)	RHONP
24- “ Charte d’éthique ” de Suez Lyonnaise des Eaux ” (1998)	1419 (1,5 %)	SLEC
25- “ Valeurs du Groupe Suez Lyonnaise des Eaux ” (1999)	3014 (3,2 %)	SLEV
26 – “ Charte sécurité-environnement ” (1992) de Total	259 (0,3 %)	TOTAL
27 – “ Nos 7 valeurs ” (1998) de Vivendi	523 (0,6 %)	VIVENDI
28 – “ Code d’éthique des affaires ” (1993) de BP France	4536 (4,9 %)	BP
29 - “ Code de conduite des affaires internationales et Principes d’action ” (1992) de Caterpillar France	6503 (7 %)	CATERC
30 – “ Nous et nos valeurs communes ” (1996) de Caterpillar	739 (0,8 %)	CATERV
31 – “ Le code d’éthique ” (1996) d’Eridania Beghin-Say	680 (0,7 %)	EBSC
32 – “ Vision, missions et valeurs ” d’Eridania Beghin-Say	217 (0,2 %)	EBSV
33 - “ Politique de conduite des affaires ” (1994) de Esso SAF	3345 (3,6 %)	ESSO
34 – “ Qualité, santé, sécurité et environnement : une politique pour notre Groupe ” (1992) de Fina	815 (0,9 %)	FINA
35- “ Guide de la pratique des affaires ” (1994) de Hewlett-Packard	8220 (8,8 %)	HP
36- “ Règles de conduite dans les affaires ” (1998) d’IBM	11320 (12,2 %)	IBMBCG

	%)	
37- “ Les principes d’IBM ” (1995).	131 (0,1 %)	IBMPR
38- “ Règles de conduite ” (1994) de Mobil	2571 (2,8 %)	MOBILC
39- “ Vision, mission, valeurs ” (1995) de Mobil	267 (0,3 %)	MOBILV
40- “ Le credo de Matsuchita ” (1993) de Panasonic	389 (0,42 %)	PANASO
41- “ L’esprit Philips ” (1993)	1896 (2 %)	PHILIV
42- “ Le code de conduite ” (1993) de Philips	897 (1 %)	PHILIC
43- “ La politique sociale ” (1995) de Philips	2158 (2,3 %)	PHILRH
44- “ Notre raison d’être ” (1993) de Procter & Gamble	737 (0,8 %)	P&GV
45- “ Une responsabilité que vous partagez ” (1992) de Procter & Gamble	4126 (4,4 %)	P&GC
46- “ Ethique des affaires ” (1994) de Rank Xerox	566 (0,6 %)	RXC
47- “ Le livre bleu ” (1995) de Rank Xerox	1290 (1,4 %)	RXV
48- “ Principes de conduite ” (1997) de Shell	2063 (2,2 %)	SHELL
49- “ L’esprit Sony France ”	213 (0,2 %)	SONY
50- “ Les responsabilités ” (1995) de Unilever	899 (1 %)	UNILEV

BIBLIOGRAPHIE :

- BARNARD C. I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, (1968).
- CIULLA J. B., “ Breathing New Life into a Corporate Code of Ethics ”, in Mahoney Jack et Vallance Elizabeth, *Business Ethics in a New Europe*, 1992, p. 67-86.

- CHATOV R., “What Corporate Ethics Statements Say”, *California Management Review*, 22 (4), summer 1980, p. 20-29.
- COHEN M. D., MARCH J. G., OLSEN J. P., “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, *Administrative Science Quarterly*, volume 17, n° 1, p. 1-25, 1972.
- CRESSEY D. R., MOORE C. A., “Managerial Values and Corporate Codes of Ethics”, *California Management Review*, 25 (4), summer 1983, p. 53-77.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- CYERT R. M., MARCH J. C., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc, 1963.
- DESREUMAUX A., *Stratégie*, Dalloz, Paris, 1993.
- DION M., *L'éthique de l'entreprise*, Genève, Editions Fides, 1994.
- DOBSON J., “Defending the Stockholder Model : A Comment on Hasnas and on Dunfee’s Mom”, *Business Ethics Quarterly*, 9(2), p. 337-354, April 1999.
- DONALDSON T., PRESTON E., “The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91, 1995.
- ENDERLE G., “A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe”, *Business Ethics. A European Review*, janvier 1996, p. 33-46.
- FREEMAN R. E., *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FRENCH P., *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia, U. P., New York, 1984.
- FRIEDBERG E., *Le Pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, Paris, 1993.
- FRIEDBERG E., “Prescription et ordre moral”, in *Coopération et Conception* sous la direction de Gilbert de Terssac et Erhard Friedberg, Octares Editions, p. 321-330, 1996.

- FRIEDMAN M., *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*, New York Times Magazine, september 13, 1970.
- GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, USA, 1973.
- HAYEK F. A. (Von), *Droit, législation et liberté. Une nouvelle formulation des principes économiques*, vol. 2 : le mirage de la justice sociale, PUF, 1981.
- HOUSTON J. E., SCHLEGELMILCH B. B., “Corporate Codes of Ethics”, *Management Decision*, 28 (7), december 1990, p. 38-43.
- ISAAC H., “Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions”, *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 1, n° 2, juin 1998, p. 89-112.
- JENSEN M. C., MECKLING W. H., “Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360, 1976.
- JONAS H., *Le Principe de responsabilité*, Cerf, Paris, 1990.
- KLETZ P., “La recherche récurrente d’une définition indiscutable de l’éthique en management, symptôme d’une incapacité à élaborer une véritable réflexion sur le bien ?”, n° spécial *Ethique des Affaires*, ESKA, juillet, 1998, p. 61-70.
- KOHLBERG L., *Essays on Moral Development*, Harper and Rows, 1981.
- LANGLOIS, C. C., SCHLEGELMILCH B. B., “Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character ? Evidence from Europe and the Unites States”, *Journal of International Business Studies*, 4th quarter, 1990, p. 519-539.
- LEBART L., SALEM A., *Statistique textuelle*, Dunod, Paris, 1994.
- LEVITT T, “The Dangers of Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 1958.

- MAINGUENEAU D., *L'Analyse du discours – Introduction aux lectures de l'archive*, Hachette supérieur, Paris, 1991.
- MARCH J., SIMON H. A., *Organizations*, New-York, John Wiley & Sons, 1958.
- METAYER M., *La Philosophie éthique*, Editions du Renouveau Pédagogique, Montréal, 1997.
- NORTH D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, University Press, 1990.
- REICH R. B., “The New Meaning of Corporate Social Responsibility”, *California Management Review*, 40 (2), winter 1998.
- ROBERTSON D. C., *Corporate Ethics Programs : the Impact of Firm Size in Market Morality and Company Size* edited by B. Harvey, H. Van Luyk and G. Corbetta, Kluwer Academic Publishers, 1991, p. 119-135.
- ROJOT J., BERGMANN A., *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1989.
- RUSS J., *La pensée éthique contemporaine*, Que-sais-je ? n° 2834, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.
- THÉVENET M., “L'Ecot de la mode”, *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre 1985, p. 19-29.
- TREVIÑO L. K., WEAVER G. R., GIBSON D. G., TOFFLER B. L., “Managing Ethics and Legal Compliance : what Works and what Hurts”, *California Management Review*, vol. 41, n° 2, 1999, p. 131-151.
- WEBER M., *Le Savant et le politique*, Collection 10/18, 1^{ère} édition : Plon, Paris, 1959.
- WHITE B. J. et MONTGOMERY B. R., “Corporate Codes of Conduct”, *California Management Review*, Vol. 23 n° 2, hiver 1980, p. 80-87.

- WOOT P. (de), “ Allocution lors de la journée du 9 juin 1994 relative à l'éthique et l'entreprise ”,
Gestion 2000, n° 5, 1994.