

La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise*

Samuel MERCIER
Université de Bourgogne

Correspondance :

IAE – LATEC
Pôle d'économie et de gestion
2, Boulevard Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex
Email : samuel.mercier@univ-bourgogne.fr

Résumé : La formalisation éthique prend l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs, principes et croyances. L'analyse des politiques éthiques des grandes entreprises montre qu'elle devient une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie. L'étude de cette instrumentalisation sera suivie par une analyse critique.

Mots clés : éthique – stratégie – formalisation – code.

Abstract : Ethical formalization is a statement setting down corporate values, principles and beliefs. Analysis of ethics policies in large France based companies shows that it is becoming a new dimension of management completing corporate strategy. The study of these ethical formal policies is followed by a criticism.

Key words : ethics – strategy – formalization – code.

* Cet article s'appuie sur une thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue en 1997 à l'Université Paris Dauphine et sur une communication donnée lors de la 7^e Conférence de l'AIMS en 1998. Nous tenons à remercier les deux rapporteurs anonymes dont les remarques ont grandement contribué à améliorer la qualité de cet article.

La question éthique est entrée dans le champ de l'actualité depuis une dizaine d'années. Les entreprises s'intéressent de plus en plus aux problèmes et dilemmes éthiques qui se posent dans le management. Si les activités humaines étaient programmées ou instinctives, ces problèmes ne se poseraient pas. Or, la complexité croissante et l'incertitude des activités ont étendu les zones discrétionnaires [N. Nicholson 1995, p. 339]. La réflexion éthique peut être analysée comme une tentative pour combler le vide dû à l'absence d'ordre naturel dans les activités humaines [B. Kjonstad, H. Willmott 1995].

Les travaux de recherche portant sur l'éthique de gestion se sont fortement développés en France ces dernières années. Les champs couverts reflètent la diversité des problèmes affrontés par les sciences de gestion : l'éthique comme outil de management des forces de vente [J.J. Nilles 1998], la prise en compte de l'éthique du dirigeant de petite entreprise [J.M. Courrent 1998], la responsabilité sociale de l'entreprise [O. Toublan 1996], l'éthique professionnelle vue comme une convention [H. Isaac 1996 ; P. Batifoulier 1999] et, enfin, les démarches de formalisation éthique dans les entreprises [L. Gautier 1998 ; P. Kletz 1997 ; S. Mercier 1997].

C'est ce dernier thème que nous souhaitons approfondir dans cet article. À quels objectifs répond ce recours croissant à la formalisation, quels sont les différents supports utilisés par les entreprises pour aborder la dimension éthique ? Cette démarche est-elle la bonne réponse au besoin actuel d'éthique ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous analyserons, de façon exploratoire, les politiques éthiques menées dans les grandes entreprises.

En premier lieu, afin de clarifier le sujet, il est utile de proposer une distinction entre éthique, morale, déontologie et culture d'entreprise.

L'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle est recherche identitaire et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir.

Par rapport à la morale (qui peut être définie comme un ensemble de normes conformes à un groupe et qui s'imposent à tous), l'éthique intro-

duit une dimension supplémentaire : elle impose de donner une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres.

La déontologie 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 [H. Isaac 1998, p. 98]. Elle a toujours un caractère obligatoire, tout manquement pouvant faire l'objet de sanctions.

La culture, qui peut être vue comme l'expression superficielle de l'identité de l'entreprise [voir Strategor 1988, p. 409], comprend des valeurs et normes mais elle contient, en outre, un niveau, quelquefois pré-conscient, 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). A. Desreumaux [1998, p. 78] utilise le terme de superstructure pour désigner cette dimension symbolique, c'est-à-dire cet ensemble de représentations et interprétations de la vie collective partagée par les participants. La culture se forme par un processus d'apprentissage continu de l'organisation et se construit au fur et à mesure de ses réactions face aux situations nouvelles qu'elle rencontre. Cette construction permet de délimiter les frontières de l'entreprise et de transmettre une certaine identité à ses membres.

Ainsi, la culture représente le mode de pensée de l'entreprise, elle s'enracine dans la tradition et concerne surtout la manière dont les choses ont été faites. Elle ne permet pas d'expliquer pourquoi, seule la réflexion éthique permet de répondre à cette préoccupation.

Bien évidemment, l'éthique d'entreprise n'a de sens qu'à travers sa culture [M. Dion 1994, p. 187], les normes et valeurs se manifestent dans les rites et pratiques culturelles. De façon symétrique, une forte culture ne repose pas forcément sur des éléments de nature éthique et peut gêner les dirigeants dans leur volonté d'introduire des démarches éthiques.

L'analyse stratégique comprend au sens strict trois composants majeurs : le domaine ou portefeuille d'activités, le mode de développement

de l'entreprise et l'agencement des moyens ou ressources [A. Desreumaux 1993, p. 33]. Elle est, de plus en plus, complétée par une réflexion sur l'éthique de l'entreprise. Cette préoccupation apparaît dans le cadre de la politique générale de l'entreprise (en amont de l'analyse stratégique) et veut être un cadre de référence pour la prise de décision. En exprimant son éthique, l'entreprise cherche à affirmer son caractère unique et permet à ses membres de vivre un sentiment d'appartenance.

La formalisation éthique, c'est-à-dire la rédaction par l'entreprise d'un document énonçant ses valeurs, principes et croyances, peut être appréhendée comme un outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Les obligations qui découlent de ces interactions forment un cadre de confiance. Ce référentiel normatif de management signale la légitimité de l'organisation aux différentes parties prenantes et vient combler le vide entre la loi en vigueur dans la société et les valeurs organisationnelles implicites.

Nous préciserons dans un premier temps le cadre théorique proposé pour aborder le concept de formalisation éthique et présenterons la méthodologie de notre recherche. Nous analyserons ensuite la démarche de formalisation ainsi que son contenu. Enfin, nous nous livrerons à une analyse critique de cette instrumentalisation de l'éthique et des conceptions implicites qu'elle véhicule.

1. Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche

1.1. Le cadre théorique de la recherche

L'attention portée par la théorie des parties prenantes (*Stakeholders Theory*) à l'ensemble des partenaires de la firme constitue à nos yeux un cadre d'analyse fécond pour appréhender la formalisation éthique.

Le terme de *Stakeholder* apparaît au début des années soixante, il est mentionné dans les travaux de M. Jensen, W. Meckling [1976] et est repris par R.E. Freeman à partir de 1984 dans le cadre d'une vision

systemique des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement.

Cette idée a déjà été explorée par J. Pfeffer, G. Salancik [1978] qui s'intéressent aux ressources critiques qui poussent les firmes à s'allier. Dans la théorie de la dépendance des ressources, les organisations ne peuvent être efficaces que si elles parviennent à gérer les exigences des groupes d'intérêt dont elles dépendent pour leurs ressources et leur soutien.

Les *stakeholders* sont les détenteurs d'enjeux, c'est-à-dire les individus ou groupes qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.

La théorie des parties prenantes montre qu'une organisation est dirigée par d'autres intérêts que ceux des actionnaires et des managers, incluant des groupes tels que les employés, clients, actionnaires, fournisseurs, la communauté locale, la société et les groupes représentant des intérêts spécifiques [T. Donaldson, L. Preston 1995].

Cette approche élargit la vision contractuelle de la firme qui devient un réseau de contrats entre ses dirigeants et ses parties prenantes [T. Jones 1995]. L'organisation est une entité qui permet de coordonner les intérêts des parties prenantes à l'aide de contrats multilatéraux négociés.

Les travaux d'A. Etzioni [1998] permettent de légitimer les intérêts des parties prenantes : ce sont les membres potentiels d'une même communauté, leur participation doit donc être représentative de leur investissement (tout comme les actionnaires qui investissent des capitaux en nombre ont plus de pouvoir que ceux qui en investissent moins). L'importance de cet investissement va de pair avec la durée de la relation entretenue avec l'entreprise.

Le rôle du management est d'atteindre un équilibre équitable entre tous les différents groupes de personnes qui ont part dans l'entreprise afin de préserver leur participation. Les relations doivent être traitées en respectant l'autre partie et en recherchant le bien-être collectif de toutes les parties impliquées. Le recours à l'éthique devient un enjeu de survie. Dans ce cadre, la formalisation éthique indique la manière dont les droits des parties prenantes sont respectés.

En se plaçant dans une approche « Ressources » [G. Koenig 1999], on peut considérer que l'éthique en entreprise est devenue une ressource essentielle qu'il s'agit de gérer afin d'échapper à la menace que constituent les éventuelles réactions négatives des parties prenantes. La différence de performance entre les organisations peut s'expliquer, en partie, par le fait que certaines savent gérer leur dimension symbolique tandis que d'autres ne la maîtrisent pas.

1.2. La méthodologie de la recherche

Les données utilisées dans cet article proviennent d'une étude réalisée auprès de cinquante grandes entreprises (hors établissements financiers) opérant en France. Les informations ont été recueillies auprès de responsables au sein de la direction générale de ces entreprises par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs portant sur les démarches de formalisation éthique.

Lors de cette phase d'investigation, nous avons identifié 33 entreprises ayant formalisé leur éthique. Le produit de ces réflexions, soit 43 documents constituera le corpus étudié. Il est à noter qu'au sein d'une même entreprise, nous avons pu parfois identifier la présence de plusieurs documents distincts.

Le corpus de document a été traité à l'aide du logiciel d'analyse de données textuelles SPAD.T : analyse des correspondances mots-textes, mots caractéristiques.

2. La formalisation éthique : processus et contenu

2.1. Les objectifs de la formalisation éthique

Les entretiens réalisés montrent que la formalisation éthique répond à un double enjeu : elle permet à l'entreprise de répondre aux pressions environnementales et constitue un moyen de régulation interne.

2.1.1. *La dimension environnementale*

L'objectif externe de la formalisation est de promouvoir une image positive de la firme et de montrer qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère. Depuis une quinzaine d'années en France, l'opinion publique exerce une pression croissante sur les organisations pour qu'elles s'engagent sur le plan éthique et prennent conscience des coûts sociaux imputables à leurs activités. Ainsi, les entreprises sont de plus en plus tenues de justifier leurs moyens d'action et la finalité de leurs activités. Celles qui mettent en danger par leurs produits ou leurs pratiques de management la santé ou la sécurité humaine font l'objet de dénonciations publiques.

La formalisation éthique est donc une réponse (opportuniste ou sincère selon les cas) aux exigences environnementales. Les entreprises espèrent prévenir ou gérer globalement les risques de conflits avec les parties prenantes. Elles visent également à se protéger d'événements pouvant ternir leur réputation. Cette notion de réputation joue un rôle croissant, il s'agit de maîtriser son image externe auprès des différents publics : actionnaires et milieux financiers, pouvoirs publics, clients, fournisseurs, grand public. Pour ce faire, l'entreprise cherche à communiquer le plus clairement possible les éléments clés de son identité.

La formalisation permet en outre de répondre aux mutations de l'environnement économique : globalisation des marchés, intensification de la concurrence, rapidité accrue des transactions. Dans leur effort d'adaptation à ces bouleversements, les organisations se trouvent confrontées à des problèmes d'organisation interne.

2.1.2. *La dimension organisationnelle*

Pour l'entreprise, il s'agit de trouver l'équilibre entre l'adaptation aux pressions et exigences de l'environnement et le maintien de la cohésion organisationnelle.

Les restructurations et les opérations de croissance externe réalisées au cours de ces 15 dernières années ont modifié profondément le rayon d'action des entreprises. Le facteur « taille » apparaît comme fondamental dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise. Selon

J. Ciulla [1991], les entreprises qui grandissent éprouvent le besoin d'améliorer et de formaliser leurs réseaux.

Or, on a pu établir que la probabilité pour une grande entreprise de commettre une infraction condamnée par les tribunaux variait directement en fonction de sa taille et de son taux de croissance. La taille permet d'entretenir au niveau de l'individu l'illusion d'un certain anonymat dans les décisions qu'il prend et les actions qu'il mène. Plus grave, selon J. Pasquero [1989] la probabilité de récidiver est, elle aussi, directement liée à la taille de l'entreprise.

Les grandes firmes, et, tout particulièrement, celles qui ont des activités à l'étranger, sont susceptibles d'avoir des travailleurs, des fournisseurs et des clients venant de différents milieux sociologiques et possédant différents systèmes de valeurs, d'où la nécessité de formaliser les valeurs organisationnelles. De plus, les changements survenus dans les contrats psychologiques liant l'individu à l'organisation [J.M. Hiltrop 1995] obligent les entreprises à formuler la règle du jeu. La formalisation éthique devient le symbole écrit d'un nouveau contrat moral engageant la direction.

Ainsi, la vitesse et l'amplitude des changements des vingt dernières années ont brouillé les repères et valeurs qui concouraient à l'unité et à l'identité des organisations. Au sein de l'entreprise, le processus de décentralisation, l'accroissement de la flexibilité, la valorisation de l'auto-contrôle et le développement du management participatif¹ font émerger une préoccupation centrale : le besoin d'un cadre de référence commun.

Dans ce contexte, la sauvegarde de l'identité de l'entreprise la contraint à prendre en compte les effets parfois négatifs de la décentralisation et de la diversification croissante des activités. Le contrôle direct devenant de plus en plus difficile, l'enjeu est de préciser le cadre d'action des différentes entités de l'entreprise afin d'éviter une perte de repères collectifs. Culture d'entreprise et formalisation éthique sont alors mobilisées comme force d'homogénéisation. L'éthique est vue

¹ Voir le Dossier "Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution ?", *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1996.

comme un moteur de succès : seules les entreprises qui ont su clarifier leurs valeurs sont susceptibles de réussir.

Cette réflexion de nature identitaire semble encore plus critique pour les entreprises publiques : ainsi, EDF, consciente de sa spécificité et de l'obligation de garantir un service public, a souhaité formaliser ses valeurs pour se distinguer par une éthique exigeante et respectée.

La recherche d'une identité commune constitue également une préoccupation centrale pour les groupes constitués à partir de plusieurs entreprises.

Par exemple, le groupe Accor est né de la fusion de Novotel et Jacques Borel International et a dû faire face à la confrontation de deux cultures opposées. Le document intitulé « Éthique et management » avait alors pour objet de mettre en place une culture commune à l'intérieur du groupe. De même, l'existence de cultures différentes dans le groupe PSA l'a conduit à formaliser valeurs et principes communs pour améliorer le fonctionnement par projet.

En outre, le recours à la formalisation vise à stabiliser le système de valeurs des collaborateurs dans l'entreprise : celle-ci cherche à fournir à ses membres un cadre de référence pour l'action.

Il convient de noter que, dans le contexte français, la formalisation éthique englobe, à présent, une pratique managériale apparue au début des années quatre-vingt et dont l'engouement semble s'amenuiser : l'élaboration d'un projet d'entreprise visait, notamment, à expliciter des idéaux donnant un sens collectif à l'organisation.

La formalisation éthique semble davantage centrée sur les comportements et les conduites dans l'entreprise. Son intérêt stratégique réside dans son aptitude supposée à relier attitude et action : les entreprises formalisent ce qu'elles attendent de leur personnel en termes de comportements et exigent que ces principes se concrétisent dans les actes.

Cette démarche pallie un certain manque de références (mis en évidence par plusieurs audits réalisés dans les entreprises que nous avons rencontrées) qui gêne les employés devant la résolution de problèmes concrets.

La formalisation permet de sensibiliser les collaborateurs et de rappeler certaines évidences qui risquent d'être laissées de côté devant des impératifs économiques. Elle sert également de guide dans les situa-

impératifs économiques. Elle sert également de guide dans les situations ambiguës où une conduite éthique n'apparaît pas clairement.

La formalisation peut, de plus, être décrite comme un outil de protection réciproque des intérêts des dirigeants et des subordonnés. L'entreprise se protège des éventuels comportements opportunistes liés à l'indétermination des conduites humaines. De façon symétrique, la politique éthique formelle permet de légitimer l'attitude d'un employé refusant d'appliquer une directive provenant de sa hiérarchie. Dans ce cadre, la formalisation lui offre un moyen de résistance.

Il convient de noter que les réflexions communes au niveau d'une profession ou d'un secteur d'activité donnent, parfois, lieu à l'élaboration d'un code de déontologie (principalement dans le secteur des services, voir H. Isaac 1998). Cependant, la grande majorité des secteurs industriels n'a pas encore eu recours à de telles pratiques collectives. Les entreprises sont donc conduites à engager des démarches éthiques individuelles qui revêtent nécessairement un grand intérêt stratégique.

2.2. *Le processus de formalisation de l'éthique*

Nous distinguerons l'élaboration de la politique éthique formelle de sa mise en œuvre.

2.2.1. *L'élaboration de la politique éthique formelle*

Lorsque les dirigeants prennent la décision de formaliser l'éthique de leur entreprise, ils chargent un responsable de former un groupe de travail pour orienter la réflexion. Nos entretiens ont mis en lumière l'importance, dans ces travaux, de la Direction des ressources humaines et de la Direction juridique.

Le rôle de ce groupe de travail diffère fortement selon le degré de contrôle du processus par la direction :

- soit elle lui demande de rédiger un document à partir d'objectifs clairement établis ;
- soit elle choisit de laisser le groupe de travail faire émerger les objectifs les plus pertinents.

Quelle que soit la modalité choisie, le processus d'élaboration reste confisqué par le sommet stratégique : moins de 20 % des entreprises composant notre échantillon ont fait appel à la participation des employés.

Les responsables de la formalisation s'inspirent également des pratiques existantes dans certaines firmes reconnues comme modèles pour leur propre réflexion. Ainsi, en 1994, plusieurs grandes entreprises françaises dont Framatome, Elf Aquitaine, Groupe Lagardère et Renault ont organisé des séminaires communs pour organiser leurs réflexions en prenant exemple sur les politiques éthiques des groupes anglo-saxons.

Dans les filiales françaises d'entreprises étrangères, le document originel est adapté par la Direction des ressources humaines ou par la Direction juridique. La lecture de certains de ces documents montre, toutefois, que l'adaptation au contexte organisationnel et culturel reste très sommaire.

2.2.2. La mise en œuvre de la politique éthique formelle

Dans la plupart des entreprises étudiées, c'est le département des ressources humaines qui a la charge de diffuser les documents éthiques.

La politique éthique formelle fait l'objet d'une très large diffusion dans les filiales de groupes anglo-saxons. Les entreprises françaises ont plutôt tendance à communiquer leur éthique, en priorité, aux cadres (qui sont chargés d'informer leurs collaborateurs) et aux nouveaux employés.

Le document est quelquefois diffusé à l'extérieur de l'entreprise, notamment aux fournisseurs.

2.3. Typologie des documents éthiques

L'analyse de contenu des documents éthiques recueillis dans les entreprises nous permet de dresser une typologie de la formalisation. La volonté commune des entreprises de mettre en place un processus d'homogénéisation en suscitant l'adhésion à leurs valeurs donne lieu à différents types de formalisation éthique.

2.3.1. Trois types de documents

Nous avons identifié trois grands types de documents dans notre corpus : credo (51 %), code éthique (30 %) et projet d'entreprise (19 %).

Le logiciel SPAD.T a comptabilisé 86 734 mots au total : les codes représentent 58 % du nombre total de mots, ils se caractérisent donc par un volume de mots très important (3 872 mots en moyenne). Les credo sont moins détaillés (1 261 mots en moyenne) et représentent 32 % du nombre total de mots. Les projets sont de taille encore inférieure (1 082 mots en moyenne).

Une analyse globale du corpus confirme la primauté actuelle donnée au vocable *éthique*. Ce terme apparaît 104 fois contre respectivement 15 et 18 fois pour *morale* (en incluant *morales* et *moraux*) et *déontologie* (en incluant *déontologique*).

Le code éthique formalise les règles, devoirs et obligations qui régissent l'activité de l'entreprise. Basé sur une logique d'obéissance, il exprime la volonté de l'entreprise de faire adhérer son personnel à ses règles et normes.

C'est un outil de gestion servant à encadrer les comportements en interne. Son objectif est d'éviter tout conflit éthique entre l'organisation et ses parties prenantes avec comme préoccupation centrale la protection des intérêts de l'entreprise. Selon les entreprises, le code éthique peut également s'intituler : « Règles de comportement » (Elf), « Règles de conduite » (IBM), voire « code (ou guide) de déontologie »² (Renault, Framatome).

Les deux autres documents (credo et projet) sont davantage centrés sur la culture de l'entreprise, ils expriment, à des degrés divers, une volonté d'adhésion à l'identité de l'entreprise, à ses valeurs et à ses buts.

La réflexion est essentiellement d'ordre axiologique : les valeurs sont données comme un idéal à atteindre. Les valeurs centrales sont les notions de respect des personnes, d'équité et de responsabilité. 91 % des

² Il serait préférable de parler ici de déontologie interne afin d'éviter des confusions avec les codes établis au niveau d'une profession ou d'un secteur d'activité.

credo et 75 % des projets formalisent les valeurs de l'entreprise contre seulement 8 % pour les codes.

Ce travail sur les valeurs se couple avec une réflexion ontologique qui traduit la volonté de l'entreprise de s'interroger sur sa propre nature, son identité et sa « raison d'être » (pour reprendre l'intitulé de certains documents).

Le credo exprime la philosophie de l'entreprise vis-à-vis de tous les groupes d'intérêts. D'un point de vue stratégique, son intention est de rassurer les fournisseurs, clients, employés existants ou futurs qui sont en relation avec une entreprise en qui ils peuvent avoir confiance. Le document est donc l'expression écrite du climat éthique souhaité dans l'organisation. Il comprend les grandes orientations de l'entreprise, les valeurs à préserver, ce à quoi elle croit profondément et qui guide son action.

À partir de cette caractéristique première, il est possible d'affiner l'analyse et de distinguer plusieurs types de credo :

- de simples énoncés de valeurs (quelquefois illustrées par des applications concrètes) : « Les dix valeurs Bouygues » par exemple ;
- l'expression des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes : « Principes d'action » de Lafarge, de Rhône-Poulenc, « Les responsabilités » d'Unilever ;
- des documents mettant l'accent sur un thème particulier comme la gestion des ressources humaines (« Principes en GRH » de Renault, « Politique sociale » de Philips) ou la sécurité et l'environnement (« Charte » de Fina et de Total).

Bien évidemment, la majorité des documents de ce type contiennent à la fois des réflexions portant sur les valeurs et sur les responsabilités de l'entreprise. Nous pouvons, de même, noter que quelques entreprises (la pratique semble plutôt rare) y adjoignent les règles que les employés doivent suivre : « Éthique et management » de Accor, « Charte d'éthique » de la Lyonnaise des Eaux.

Enfin, le projet vise à intégrer les projets individuels dans le projet collectif de l'entreprise. Il ne s'intéresse pas directement aux comportements et aux règles éthiques mais il s'appuie sur un soubassement de valeurs et exprime une culture d'entreprise dans laquelle la composante

éthique peut avoir une part importante. Le projet a pour objectif de démontrer la nécessité d'une mobilisation générale pour changer l'entreprise et pour lui assurer un avenir plus stable économiquement (il accompagne souvent les changements organisationnels). Les positionnements présents et/ou futurs de la firme dans son environnement sont présentés et servent de cadre de référence dans les choix des décideurs. Ainsi le projet donne du sens à la stratégie sur le long terme.

2.3.2. Analyse thématique de la formalisation éthique

L'analyse de contenu des documents éthiques met en évidence la présence de quatre grandes préoccupations dans les documents (voir le tableau 1).

Tableau 1 – Analyse thématique des trois types de document éthique

Fréquence des thèmes selon le type de document (en %)	Code	Credo	Projet
Relations interpersonnelles : – respect des personnes	38	32	0
Relations intra-organisationnelles : – responsabilités vis-à-vis du personnel	0 100	50 18	12,5 0
– offre et réception de cadeaux	92	14	0
– conflit d'intérêts	69	04	0
– transaction d'initiés	54	0	0
– protection des biens	46	36	25
– sécurité au travail	23	32	12,5
– équité en matière d'emploi			
Relations inter-organisationnelles : – relations avec les clients	69	32	25
– relations avec les fournisseurs	77	14	0
– concurrence déloyale	46	18	0
– relations avec les gouvernements	31	9	0
Relations extra-organisationnelles : – responsabilité sociale	15	41	50
– protection de l'environnement	54	45	37,5
– relations avec les actionnaires	38	14	12,5
– respect des lois	54	32	12,5

Les préoccupations interpersonnelles sont l'occasion pour l'entreprise d'agir directement sur la culture personnelle de ses membres et d'orienter les relations tissées entre les différents individus dans l'organisation. Elles ne sont cependant que rarement abordées en dehors du respect des personnes.

Les préoccupations intra-organisationnelles concernent les relations entre les individus et l'organisation elle-même. La moitié des credo contiennent une réflexion sur les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis du personnel. Projets et credo abordent également les problèmes liés à la sécurité au travail et à l'équité en matière d'emploi. Les codes présentent une multitude de situations qui visent à codifier la conduite de l'individu aussi bien dans le cadre des relations de travail que lors d'activités ayant lieu en dehors du temps de travail.

Les préoccupations inter-organisationnelles proviennent des relations que l'organisation entretient avec les différents intervenants de l'environnement économique. La formalisation permet aux firmes d'explicitier les droits et devoirs de chacun vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des concurrents ou des pouvoirs publics. Les codes sont une fois de plus beaucoup plus complets sur ce domaine.

Enfin, les préoccupations extra-organisationnelles proviennent des relations que l'organisation entretient avec la société en général. Elles sont abordées dans les trois types de document : protection de l'environnement, responsabilité sociale (surtout dans les credo et projets), relations avec les actionnaires et respect des lois sont les thèmes les plus présents.

3. Une analyse critique de l'instrumentalisation de l'éthique

La tentative d'instrumentalisation de l'éthique suscite des analyses très critiques issues en majorité du champ des sciences sociales. Des auteurs tels que P. Ricoeur [1991], G. Lipovetsky [1992] et A. Etchegoyen [1991] dénoncent les ravages de la formalisation éthique assimilée à une idéologie de l'excellence.

Les critiques portent sur l'esprit de la démarche ainsi que sur la manière dont elle est conduite.

3.1. *La formalisation contre la vraie nature de l'éthique ?*

La formalisation peut être vue comme un détournement, une perversion de la vraie réflexion éthique. Si la nécessité du développement d'une éthique obéit à des considérations stratégiques, l'éthique perd sa vraie nature : elle ne sert pas un idéal mais constitue un moyen en vue d'une fin donnée.

La direction ne se soucie pas vraiment d'éthique mais elle cherche à appliquer une règle de gestion efficace. Ainsi, P. Ricoeur [1991, p. 262] craint que cette démarche reste une ruse subtile de l'idéologie productiviste et J.J. Obrecht [1994, p. 45] qualifie la formalisation éthique d'« abus de pouvoir ».

G. Lipovetsky [1992, p. 257] précise qu'il y a un risque que la formalisation éthique devienne un moyen de pression de la direction sur les salariés et impose une certaine vision de l'homme et de ses rapports aux autres hommes et à la société. La formalisation reste donc le reflet de la stratégie managériale de la direction, elle a pour première finalité d'être communiquée plutôt que d'être partagée. Au lieu d'exercer sa fonction critique, l'éthique ne joue plus qu'une fonction idéologique.

Cette vision de l'éthique comme facteur d'amélioration de la productivité et de la réputation pose, en outre, le problème suivant : quand le recours à l'éthique cesse de payer, c'est-à-dire dès que le devoir et l'intérêt cessent d'aller dans le même sens, que se passe-t-il ?

De façon un peu moins virulente, A. Etchegoyen [1991, p. 118] déplore la solution de facilité qui consiste à s'inspirer des pratiques anglo-saxonnes formalisées au lieu de puiser dans notre culture pour résoudre les dilemmes éthiques.

L'ensemble de ces réactions indique sans aucun doute que les démarches éthiques en entreprise n'intègrent pas suffisamment de réflexions d'ordre philosophique ou sociologique. Pour donner de la légitimité à leurs travaux, les organisations doivent mieux concilier les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

3.2. *Les insuffisances de la formalisation*

La critique porte ici sur le contenu de la formalisation. Celle-ci ne constitue peut-être pas la bonne réponse au besoin actuel d'éthique.

Pour J. Moussé [1992, p. 60], l'éthique doit être considérée comme une démarche qui n'a pas de terme et qui ne saurait se résumer à un code. L'éthique est plutôt un questionnement permanent qui consiste à examiner les conséquences des actions de l'entreprise pour les intérêts ou les valeurs des divers intervenants que ces actions affectent [M. Pecqueur 1989, p. 92]. Elle ne peut prendre en compte les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées. Les documents qui prétendent à l'exhaustivité entrent donc fondamentalement en contradiction avec l'exigence éthique : aucun document ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises. Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance. Il s'agit de construire des valeurs, c'est-à-dire de déterminer ce qu'est la vie « bonne » et « juste » face à des situations problématiques non codifiées.

En outre, les documents prescriptifs peuvent suggérer aux salariés que tout ce qui n'est pas expressément défendu est permis. Le risque est donc grand de voir les employés interpréter la liste des conflits éthiques comme étant exhaustive. Une stricte obéissance aux normes exposées leur garantirait ainsi d'agir de façon éthique, ce qui n'est bien évidemment pas le cas.

H. de La Bruslerie, J. Rojot [1992, p. 14] résumant avec justesse le dilemme posé par le contenu de la formalisation : dangereux par leur aspect manipulateur s'ils sont trop directifs, les documents éthiques s'avèrent superflus s'ils sont trop flous. Dans ce dernier cas, ils deviennent inutilisables ou plutôt utilisables à n'importe quelle fin.

La démarche éthique est donc une démarche délicate qui comprend un risque important de dérapage métonymique au sens où l'ensemble de la démarche risque de se réduire de façon excessive à son résultat [S. Mercier 1999, p. 108].

La discussion éthique est davantage un processus qu'un produit, elle porte plus l'attention sur le travail et les conditions d'élaboration de la

norme que sur sa nomination. La qualité de la démarche est donc à rechercher dans sa phase de production plutôt que dans son contenu. La formalisation ne reflète jamais le travail qui a conduit à son élaboration : elle n'est pas suffisante pour les collaborateurs qui n'ont pas pris part au processus.

Nous rejoignons, ainsi, les restrictions apportées par le philosophe J. Habermas [1992]. Son éthique de la discussion montre l'impossibilité de valider des normes éthiques par une voie monologique : elles doivent être élaborées en commun avec les acteurs qui sont supposés les suivre et se les approprier. La formalisation doit donc procéder d'un sentiment partagé.

Pour intégrer la question éthique dans le management, l'organisation dispose de deux types d'actions :

- soit elle l'impose de façon coercitive en supprimant toute possibilité de recourir à d'autres principes (démarche de codification) ;
- soit elle met en place un processus de réflexion éthique éliminant systématiquement force et hégémonie et cherchant à dépasser l'attachement à des normes et valeurs routinières. Cela vise à promouvoir l'apprentissage d'un raisonnement éthique.

Pour l'instant, le développement de la conscience éthique parmi les employés reste une considération secondaire pour les entreprises qui ont choisi la première voie.

La démarche de codification vise, en effet, à fournir un moyen routinier pour traiter les dilemmes éthiques, elle ne contient pas de réflexion concernant le sens des règles énoncées. Les employés ne sont donc pas en mesure de mobiliser leur conscience éthique pour respecter l'esprit de cette formalisation dans des situations où ils disposent d'une certaine marge de manœuvre.

Se pose alors le problème essentiel de son interprétation par rapport à une situation donnée : les règles ne déterminent pas forcément l'action, et la prise de décision individuelle est le fruit d'une interaction entre les variables personnelles et contextuelles.

Ainsi, pour animer leur réflexion éthique, les entreprises rencontrent de multiples difficultés qui proviennent aussi bien du contexte culturel qu'organisationnel dans lequel s'opère le processus de formalisation.

D'une part, notre culture nationale freine le développement d'une éthique normative et prescriptive : les entreprises françaises possèdent une forte tradition orale et attachent beaucoup d'importance à l'informel.

D'autre part, la formalisation a pour inconvénient de figer la réflexion. Elle n'est donc qu'une étape liminaire de la démarche éthique, il n'est pas évident de faire vivre les documents éthiques dans la durée.

De façon plus globale, aux problèmes liés à la formalisation, s'ajoutent ceux posés par la concrétisation d'une éthique dans l'entreprise. En effet, les démarches éthiques réclament l'adoption de nouveaux comportements et des modifications dans les relations interpersonnelles. Elles comportent donc le risque de se retourner contre l'entreprise : la prise de conscience par le personnel de l'existence d'un décalage entre les discours et la pratique peut engendrer des conflits ou renforcer le cynisme ambiant.

Etablir une éthique et la diffuser n'est donc pas suffisant, il faut qu'il apparaisse clairement à tous à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, que l'éthique annoncée est bien mise en œuvre dans les faits sans aucune défaillance. Cohérence entre dimension formelle et informelle, exemplarité partagée, participation de tous à l'élaboration et formation au raisonnement éthique sont sans aucun doute des vecteurs de succès de la démarche et permettent d'en atténuer les risques.

Pour conclure cette section, il convient de noter que les entreprises ont pris conscience des limites de l'éthique instrumentalisée. Ainsi, les démarches de formalisation amorcées au début des années 90 se complètent, à présent, par des travaux plus pragmatiques comprenant des sessions de réflexion sur la dimension éthique de ses responsabilités et par une volonté de réduire l'écart entre les valeurs énoncées et les pratiques quotidiennes.

Conclusion

On peut se demander si le fait de s'imposer une discipline et de garantir à son environnement un comportement éthique constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise et compense, à moyen terme, les

risques de perte de contrats liés à l'action de concurrents déloyaux. Dans un tel cadre d'analyse, les coûts occasionnés par la mise en place d'une politique éthique formalisée sont assimilés à un investissement. Ce dernier devient « rentable » quand la formalisation est utilisée comme un outil de gestion consensuel au service de la prévention des risques et comme un outil de communication dans et en dehors de l'entreprise.

La mise en place de démarches éthiques dans la quasi-totalité des grandes entreprises montre que la formalisation est devenue une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie. C'est un des rares moyens dont dispose l'organisation pour diffuser son idéologie³. La démarche permet de répondre aux différents acteurs de son environnement qui risquent de remettre en question son identité : l'entreprise formule les contraintes provenant de la société ainsi que les engagements autonomes qu'elle s'impose. Ainsi, un nombre croissant d'organisations déclarent avoir la volonté de prendre en compte les intérêts des parties prenantes. Par exemple, dans « Valeurs du groupe Danone », Franck Riboud écrit : « *J'ai la conviction que nous devons à nos actionnaires, nos consommateurs et nos collaborateurs plus que des profits* ».

De même, en interne, la formalisation éthique se veut être un outil puissant pour rendre les comportements plus prévisibles. C'est également un élément de stabilité visant à faire face aux changements permanents qui affectent la vie des organisations.

De plus, W. Hegarty, H. Sims [1979] ont montré que les comportements éthiques étaient plus fréquents quand existait une politique de formalisation éthique dans l'organisation. Ces données ont été validées dans un contexte bien particulier mais elles permettent d'avancer l'idée que le climat (c'est-à-dire les perceptions partagées des politiques et pratiques de l'organisation) peut avoir un impact sur les comportements des individus, ce qui peut affecter de façon significative la performance globale du groupe de travail.

³ L'idéologie organisationnelle est définie par A. Desreumaux [1998, p. 141] comme un ensemble de normes, valeurs et croyances communes sur ce qu'est la mission de l'organisation, les moyens appropriés pour sa mise en œuvre et la bonne façon de gérer et d'animer le personnel.

Ce constat ne repose donc pas sur une validation scientifique mais il semble avancé par un nombre croissant de dirigeants d'entreprises justifiant leurs investissements en matière de réflexion éthique.

Ainsi, les démarches éthiques indiquent une considération nouvelle des dimensions subjectives et symboliques. Elles suscitent, toutefois, d'importantes controverses et des insatisfactions. Les organisations sauront-elles pérenniser ces pratiques en améliorant la participation et l'implication de toutes les parties prenantes ?

Bibliographie

- Batifoulier P. [1999], « Éthique professionnelle et activité médicale : une analyse en termes de conventions », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 2, juin, p. 5-24.
- Ciulla J. B. [1991], « Why is Business Talking About Ethics ? : Reflections on Foreign Conversations », *California Management Review*, Fall, p. 67-86.
- Courrent J.M. [1998], *Éthique de gestion : essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises*, Thèse, Université de Montpellier 1.
- Desreumaux A. [1993], *Stratégie*, Dalloz.
- Desreumaux A. [1998], *Théorie des organisations*, Éditions Management & Société.
- Dion M. [1994], *L'éthique de l'entreprise*, Éditions Fides, 1994.
- Donaldson T., Preston L.E., [1995], « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.
- Etchegoyen A., [1991], *La valse des éthiques*, François Bourin.
- Etzioni A., [1998], « A Communitarian Note on Stakeholder Theory », *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 4, p. 679-691.
- Freeman R.E. [1984], *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Gautier L., [1998], « Les chartes d'éthique : coût ou investissement pour une gestion des ressources humaines éclatée ? », *Actes du 9^{ème} Congrès de l'AGRH*, 19-20 novembre, p. 524-541.

- Habermas J. [1992], *De l'éthique de la discussion*, Cerf.
- Hegarty W.H., Sims H.P. [1979], « Organizational Philosophy, Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behavior. A Laboratory Experiment », *Journal of Applied Psychology*, vol. 64, n° 3, p. 331-338.
- Hiltrop J-M., [1995], « The Changing Psychological Contract : The Human Resource Challenge of the 1990s », *European Management Journal*, vol. 13, n° 3, September, p. 286-294.
- Isaac H. [1996], *Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*, Thèse, Université de Paris 9 Dauphine.
- Isaac H. [1998], « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 89-112.
- Jensen M.C., Meckling, W.H. [1976], « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, October, p. 305-360.
- Jones T.M., [1995], « Instrumental Stakeholder Theory : a Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.
- Koenig G. [1999], « Les ressources au principe de la stratégie », in G. Koenig (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Économica, p. 199-239.
- Kjonstad B., Willmott H. [1995], « Business Ethics : Restrictive or Empowering ? », *Journal of Business Ethics*, n° 14, p. 445-464.
- Kletz P. [1997], *L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?*, Thèse, HEC Paris.
- La Bruslerie H. (de), Rojot J. [1992], « L'absence de morale menace l'économie », *Tribune de l'Expansion*, 19 février, p. 14-15.
- Lipovetsky G. [1992], *Le crépuscule du devoir*, Gallimard.
- Mercier S. [1997], *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse, Université de Paris 9 Dauphine.

- Mercier S. [1998], «La formalisation de l'éthique : un moyen d'action pour le management stratégique ? », *VIIème conférence internationale de management stratégique*, Louvain-la-Neuve, 27-29 mai.
- Mercier S. [1999], *L'éthique dans les entreprises*, Repères n° 263, Éditions La Découverte & Syros.
- Moussé J. [1992], «Le chemin de l'éthique », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 60-66.
- Nicholson N. [1995], « The Moral Order of the Organization : Directions for Theory and Research », *Organization*, vol. 2, n° 2, p. 339-344.
- Nilles J.J. [1998], *L'éthique comme outil de management des forces de vente. Une application à la vente directe*, Thèse, Université de Savoie.
- Obrecht J.J. [1994], «L'éthique et le nouvel entrepreneur », *Gestion 2000*, p. 37-55.
- Pasquero J. [1989], «Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique », Dossier Éthique et pratique de la gestion, *Revue Française de Gestion*, n° 74, juin-juillet-août, p. 97-108.
- Pecqueur M. [1989], «L'éthique au quotidien », *Revue Française de Gestion*, n° 74, juin-juillet-août, p. 97-108.
- Pfeffer J., Salancik G.R., [1978], *The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective*, Harper and Row.
- Ricoeur P. [1991], *Le temps de la responsabilité, entretiens sur l'éthique*, Fayard.
- Strategor, [1988], *Stratégie, structure, décision, identité*, InterÉditions.
- Toublan O. [1996], *La responsabilité sociétale et les informations nécessaires à son exercice*, Thèse, École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne.