

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
JOUY-EN-JOSAS

THESE

TOME II

**POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION**

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

**L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE
PEUT-ELLE CONSTITUER UN OBJECTIF MANAGERIAL PERTINENT ?**
LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS L'ENTREPRISE : LA CONFUSION DU VRAI ET DU BIEN

Candidat

PIERRE KLETZ

JURY

Président

JOSE ALLOUCHE

Professeur, Université de Versailles - Saint-Quentin en Yvelines

Directeur de thèse

YVON PESQUEUX

Professeur associé, Docteur d'Etat, Groupe HEC

Suffragants

CHARLES-HENRI D'ARCIMOLES

Professeur, Université de Poitiers, *rapporteur*

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

Professeur associé, habilité à diriger des recherches, Groupe HEC

ALAIN BURLAUD

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), *rapporteur*

BERNARD RAMANANTSOA

Professeur, Directeur Général du Groupe HEC

Septembre 1997

DEUXIÈME PARTIE :
MISE EN EVIDENCE DE L'IMPOSSIBILITE
D'ANTICIPER L'INFLUENCE DE LA FORMALISATION
D'UNE ETHIQUE D'ENTREPRISE SUR LES ACTEURS

CHAPITRE VII

*LA RELATION ENTRE LES DISPOSITIFS FORMELS
EN FAVEUR DE L'ÉTHIQUE
ET L'INTENTION À LAQUELLE ILS RÉPONDENT*

PRÉSENTATION - CHAPITRE VII

Notre première partie a mis en évidence le fait que l'adoption de l'éthique de l'entreprise comme objectif managérial pouvait s'insérer dans le cadre de deux logiques différentes.

Dans la première, l'éthique figure au nombre des objectifs intermédiaires de l'entreprise en vue de la performance alors que la seconde, elle, est appréhendée comme une finalité.

Nous avons également fait l'hypothèse qu'il pouvait exister une liaison entre cette conception du type d'objectif que pouvaient représenter l'éthique et le contenu que l'entreprise attribuait à son éthique.

Avant notre étude de terrain proprement dite, il nous a semblé utile d'examiner les dispositifs formels susceptibles de participer à l'élaboration d'une éthique d'entreprise. En effet, leurs caractéristiques influencent nécessairement le contenu plus ou moins directif de l'éthique de l'entreprise.

Par ailleurs, il était également important d'étudier la manière dont une entreprise peut répondre sur le plan éthique à de nouveaux problèmes concrets de management. En effet, si dans un nouveau contexte l'entreprise change certains éléments de son éthique pour mieux les accommoder à ses nouvelles contraintes, cela peut signifier que l'éthique est conçue comme un objectif intermédiaire corrélé à l'objectif final. Si, au contraire, l'entreprise recherche des réponses en s'en tenant à ses valeurs, cela constitue un signe de ce qu'elles ont bien été adoptées pour elles-mêmes.

Pour cela, après les développements théoriques des chapitres précédents, il nous a paru nécessaire de faire état d'éléments de réflexion traçant les contours d'une approche très pratico-pratique de l'éthique des affaires. En effet, il nous est apparu que, d'une part, nombreux étaient les textes, hors des revues scientifiques spécialisées en management, mais figurant plutôt dans des périodiques à vocation professionnelle, où des gens d'entreprise donnent des conseils sur la manière d'élaborer et de promulguer une éthique dans une entreprise, ou, encore plus simplement, détaillent les réalisations

de leur firme dans ce domaine ; d'autre part, les réalisations des entreprises elles-mêmes et le discours qu'elles proposent sur l'éthique des affaires nous ont semblé pouvoir faire l'objet d'une étude utile.

Par ailleurs, ce chapitre est propre à établir que l'éthique des affaires constitue un domaine du management dans lequel la réflexion académique est en retard sur la pratique des entreprises (ce qui légitimera, en particulier, par la suite, la présence de deux études de terrain).

Nous avons proposé *supra* une lecture critique de la littérature d'éthique des affaires, en mettant l'accent sur les travaux des auteurs français. Cela s'expliquait, en particulier, par le fait que la question qui nous intéressait tenait au pourquoi de l'éthique des affaires, à laquelle les auteurs français s'attèlent volontiers.

Mais il est également nécessaire de porter notre attention sur l'abondante littérature, largement constituée de travaux d'auteurs américains, qui propose aux entreprises de mettre en place des dispositifs formels supposés favoriser les comportements éthiques en leur sein. Beaucoup plus que de s'interroger sur le problème qui se synthétise par "pourquoi la *business ethics* ?", il s'agit ici de répondre à la question "comment (favoriser) l'éthique (dans l'entreprise) ?"

Si cette lecture nous conduit à constater que sont mis en avant une série de dispositifs formels pouvant favoriser une progression des comportements éthiques dans les firmes (à savoir : codes d'éthique, médiateur, personne chargée de tirer la sonnette d'alarme (*whistle-blower*), audits d'éthique, programmes de formation à l'éthique), notre mode d'exposition ne peut ici se contenter d'une simple restitution, plus ou moins résumée, des articles et ouvrages de théoriciens du management supposés représenter l'ensemble de cette littérature. Celle-ci est, en effet, également composée d'un autre pan, tout aussi fondamental, et se constitue des documents (internes ou destinés à la communication externe) que les entreprises publient sur leur éthique et, plus globalement, de tout ce qu'elles laissent dire ou publier, voire suscitent, sur leur éthique.

En somme, cela revient à nous confronter au discours des entreprises sur l'éthique. Ce travail nécessaire sur le discours doit évidemment précéder l'exposé de notre travail de terrain qui, lui, tente de débusquer une certaine réalité de la pratique des entreprises vis-à-vis de l'éthique.

Ainsi, si la *business ethics* fait l'objet d'analyses de la part des théoriciens du management, il existe également un discours des entreprises portant sur ce thème.

Il est d'autant plus nécessaire d'examiner ce discours des entreprises en même temps que la littérature sur les dispositifs formels favorisant l'éthique que celle-ci ne le précède aucunement. En effet, jamais une entreprise ne se réclame d'un auteur du management pour justifier l'élaboration d'un tel dispositif ; au contraire, qu'il s'agisse du discours portant sur l'éthique émis par une entreprise ou par un théoricien, dans les deux cas le facteur déclenchant (le besoin nouveau d'éthique dans les entreprises) est le même.

De plus, la littérature sur ces dispositifs ne prétend pas du tout à un soubassement théorique mais essaie bien, plutôt, de faire le point sur les pratiques existantes, lesquelles sont mises en valeur par le discours des entreprises.

C'est pourquoi nous traiterons dans cette partie des dispositifs formels favorisant l'éthique tels que les proposent aussi bien les auteurs du management que le discours des entreprises.

I. LES DISPOSITIFS FORMELS FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'UNE ÉTHIQUE DIRECTIVE DANS L'ENTREPRISE

Les auteurs de management nord-américains ont largement abordé le thème de l'éthique et, ce, depuis bien plus longtemps que leurs homologues européens.

Cependant, ils ne s'attachent pas à résoudre les mêmes questions ; en effet, comme nous l'avons vu, les Européens s'attachent largement, face à l'éthique, à une réflexion sur ses effets potentiels si elle est suivie, sans s'attacher à la question de

savoir comment la promulguer. Les Américains tentent plus souvent de proposer des dispositifs concrets, à l'échelle de l'entreprise pour la faire progresser.

De ce fait, les enjeux et motivations de la *business ethics* font l'objet d'un consensus implicite selon lequel il faut être moral (sans que jamais la conception du bien que cette morale recouvre soit explicitée). Par ailleurs, la question du pourquoi est, dans la quasi-totalité des cas, passée sous silence comme si la réponse était évidente et tenait dans cette simple proposition : "pour améliorer la performance".

En revanche, les dispositifs formels pouvant permettre de faire pénétrer l'éthique dans l'entreprise font l'objet de descriptions détaillées que nous reprenons plus bas.

I.1. Les codes d'éthique

a) Le discours des entreprises sur l'éthique à travers les codes d'éthique

Une entreprise a pour raison d'être fondamentale la production de biens et services et pour objectif primordial de faire du profit. Cependant, certains auteurs postulent que l'entreprise tend de plus en plus à avoir les caractéristiques d'une institution¹; ainsi, l'entreprise pourrait en quelque sorte s'extraire du champ de l'économique pour se porter sur celui du social. Mais cela ne signifie pas pour autant que la motivation économique ne reste pas sa raison d'être. Simplement, un faisceau d'éléments conduisent à considérer l'entreprise en tant qu'"objet social pertinent". Par cela, on veut signifier qu'elle «*semble en mesure de fournir le modèle de référence prédominant à l'ensemble des comportements collectifs*».²

¹ SAINSAULIEU Renaud et SEGRETTIN Denis, "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", *Sociologie du travail*, n° 3, 1986, p. 335 à 352

² ENRIQUEZ E., *L'entreprise comme lien social : "un colosse aux pieds d'argile" in L'entreprise, une affaire de société*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, p.205

Ceci ne manque pas d'avoir des conséquences dans le domaine de l'éthique. Si l'entreprise en tant qu'institution «*impose ses normes à tous les domaines (du social), même à ceux qui sembleraient les plus éloignées*»³, cela crée une difficulté quant au système de valeurs auquel elle fait référence.

Les valeurs traditionnelles de l'entreprise visant à améliorer la production et à favoriser le profit coexistent dans le discours des entreprises avec des valeurs qui démontrent que les firmes n'hésitent plus à prendre partie, en tant que communauté, dans certains débats de société.

L'examen des codes d'éthique d'entreprise est ainsi particulièrement révélateur de ce balancement.

Aussi, nous avons disséqué les codes d'éthique et chartes d'entreprises de 20 groupes français ou américains opérant en France.

Nous devons tout d'abord mettre en relief le fait qu'aucun de ces documents ne se présente comme une dissertation philosophique (ce qui nous aurait d'ailleurs tout de même surpris), mais que de manière moins triviale aucune ne fait référence au soubassement théorique amenant à décider que tel ou tel comportement est souhaitable. Ainsi, les "méta-hypothèses", les présupposés semblent faire l'objet d'un consensus implicite. Jamais, par exemple avec l'énoncé de tel ou tel comportement souhaitable ou non, il n'est explicité pourquoi ou au nom de quoi, il est ou n'est pas souhaitable.

Enfin, ces documents se présentent comme le listage de ce qu'il faut faire ou plus souvent, de ce qu'il ne faut pas faire. Très souvent (cf. par exemple le Livre Bleu de l'Éthique du groupe Accor), ces documents adoptent la première personne du singulier, cette première personne qui est celle des recettes de cuisine, des leçons de morale d'antan à l'école primaire mais aussi de l'apprentissage des comportements conditionnés (en revanche, il apparaît qu'au contraire, les 10 commandements bibliques se déclinent pour la plupart à la deuxième personne : "tu respecteras ton père

³ ENRIQUEZ, op.cit., p. 206

et ta mère", "tu ne porteras pas de faux témoignage" etc. constatation sur laquelle nous reviendrons).

Enfin, il faut noter que ces principes, même lorsqu'ils prennent la forme d'injonctions positives, font toujours référence à ce qu'il ne faut pas faire. Ainsi, nous avons tenté de "résumer" ces codes d'éthique. Partant du constat selon lequel l'entité lésée (ou au minimum concernée) par un comportement non éthique apparaît facilement, nous avons opéré ce listage des conduites à ne pas tenir en nous référant à 12 entités vis-à-vis desquelles de telles pratiques peuvent apparaître :

1/ Les concurrents : pratiques déloyales, abus de position dominante, ventes à perte, vols d'informations, espionnages criminels, contrefaçons etc..

2/ Les employés : conditions de travail ou environnement dangereux, manque de respect, atteinte à la dignité, discrimination par la race, la religion ou les opinions politiques, asservissement etc..

3/ Les clients : produits, services nocifs ou de mauvaise qualité, publicité mensongère, prix excessifs, exploitation de la crédulité, abus de position dominante, corruption, pots-de-vin etc..

4/ Les fournisseurs : distorsions des conditions de concurrence (information préférentielle, traitements préférentiels, etc.), sollicitation ou acceptation de cadeaux et pots-de-vin etc..

5/ L'environnement : pollution de l'eau ou de l'air, dégradation du sol, destruction de la faune ou de la flore, etc..

6/ Les actionnaires : utilisation d'informations privilégiées, rétention d'informations, déformation des comptes etc..

7/ Le fisc : évasion fiscale, falsification des comptes, utilisation abusive de fonds publics etc..

8/ Les voisins : bruit, mauvaises odeurs, constructions inesthétiques, effluents dangereux etc..

9/ Les citoyens : financement de partis politiques, endoctrinement etc..

10/ Le public en général : diffusion d'informations tronquées ou fausses, influence et manipulation occulte, incitation à la violence etc..

11/ L'administration : corruption de fonctionnaires, dilapidation des fonds publics, comportement contraire aux grandes lignes d'action des pouvoirs publics etc..

12/ L'Etat : évasion de capitaux, spéculation sur la monnaie nationale, diffusion de secrets de Défense nationale etc..

L'étude des codes d'éthique d'entreprises a le grand mérite de nous faire mieux appréhender ce que recouvre "l'éthique des entreprises" dans le discours de celles-ci. En outre, le pragmatisme extrême des recommandations évite la question du "au nom de quoi". A aucun moment ces codes ne vont évoquer le référent au nom duquel les commandements qui les constituent peuvent être administrés.

L'observation des codes d'éthique des entreprises permet de distinguer deux grands axes expliquant leur existence.

Tout d'abord, comme le démontre notre "idéal-type du code d'éthique", un code d'éthique est souvent conçu comme un outil de GRH. Il s'agit de faire en sorte d'aider à améliorer la productivité des salariés et que ceux-ci ne jouent pas "contre" leur entreprise, par une mobilisation de leur énergie insuffisante, un engagement en sa faveur modéré, une stratégie individuelle peu compatible avec la mission que le salarié a dans l'entreprise, qu'il s'agisse d'ailleurs d'une stratégie de carrière conduisant à volontairement rendre plus difficile le travail d'autres salariés, ou de la recherche d'objectifs personnels de court terme type fauche de petit matériel ou utilisation excessive du téléphone ou de la photocopieuse à des usages personnels.

A cet égard, l'étude du "Livret bleu de l'éthique" du groupe ACCOR, qui fut l'une des premières chartes d'entreprise en France et qui regroupe toutes les tendances observables dans ce type de documents est particulièrement intéressante, notamment parce que les valeurs qui y sont mises en avant comme fondements de ce code d'éthique reprennent la quasi-totalité des valeurs avancées dans tous les

documents analogues. Dans cette charte qui va du plus important au moins important, l'accent est tout d'abord mis sur le comportement et les règles de conduite "en tant que collaborateur de ACCOR".

La première recommandation de ce livret d'éthique est "d'assurer une utilisation économique et rentable des ressources" confiées au salarié. Cette injonction précède de peu les nécessaires recherche et proposition "d'améliorations dans l'organisation du travail" qui, elles-mêmes, viennent juste avant "le développement d'initiatives".

On voit bien là à quel point la perspective GRH est présente puisque ces recommandations pourraient tout aussi bien fournir la devise d'un cercle de qualité ou d'un groupe de progrès.

Suivent ensuite la mise en garde contre l'exagération "du profit de mon propre domaine de responsabilité au détriment du Groupe", l'utilisation "à des fins personnelles de renseignements financiers relevant du délit d'initiés", le respect de la confidentialité "vis-à-vis de l'extérieur des informations concernant ou appartenant à l'entreprise", le fait de savoir "que les rentes de situation n'ont pas cours chez ACCOR".

En revanche, tous les articles de cette charte concernant le respect de l'environnement, de la société, des lois, des structures étatiques, bref tout ce qui pourrait relever des obligations d'une entreprise citoyenne est relégué à la fin du Livret Bleu et ne fait pas l'objet d'une mise en exergue.

En cela, ce document est représentatif des codes d'éthique "première vague", ceux qui datent, en France, de la fin des années 1980 et du tout début des années 1990.

Nous sommes confrontés là à des documents essentiellement à usage interne ; l'acteur visé est le salarié, le collaborateur. Et il s'agit d'une part de le mettre en condition d'avoir la meilleure productivité possible et, d'autre part, que les énergies, les actions dans l'entreprise convergent.

D'une certaine manière, nous pouvons avancer qu'il s'agit là de documents résolument "offensifs" puisqu'il s'agit de mettre le comportement du personnel en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, d'insérer les ressources humaines dans celles-ci, comme le corpus théorique de la GRH nous y invite désormais.

La recherche d'une mobilisation du personnel comme élément explicatif à l'élaboration d'un code d'éthique est également bien mise en évidence dans certaines études américaines des années 1980 ; plus généralement, ces codes semblent souvent avoir pour fonction de faire savoir au personnel "ce qui est réellement important eu égard à la rentabilité de l'entreprise".

A cet égard, D. CRESSEY et C. MOORE⁴ insistent sur le fait que dans les 119 codes de conduite qu'ils ont étudiés il existe un déséquilibre flagrant entre le travail fait sur certains points concernant des comportements non éthiques par rapport à d'autres qui sont parfois carrément négligés. En particulier, ils relèvent que les codes se focalisent sur tout ce qui peut diminuer les profits des actionnaires et s'occupent beaucoup moins de ce qui relève du bien être social. Ainsi, la nécessité de donner une information cohérente fait beaucoup plus l'objet des préoccupations des codes d'éthique que tout ce qui relève de l'intégration sociale de l'entreprise dans son environnement. Les deux auteurs font cependant remarquer en passant que les profits de long terme dépendent beaucoup de cette bonne intégration et que, donc, il existe une tendance des codes d'éthique à sacrifier le long au court terme (retrouvant ainsi un des arguments les plus utilisés précisément en faveur du développement de l'éthique dans l'entreprise).

Ainsi, l'analyse que ces auteurs proposent des codes montre que les problèmes les plus soulignés sont ceux des conflits d'intérêts, des relations avec les consommateurs et les concurrents et de l'intégrité des comptes, donc tous types de problèmes qui se posent avant tout en termes de résultats financiers.

⁴CRESSEY Donald R. and MOORE Carlos W., Managerial values and corporate codes of ethics, *California Management Review* n°4, summer 1983, p.53-77

Par ailleurs, les codes d'éthiques se présentent comme étant tout d'abord conçus pour servir de guide au personnel subalterne et aux cadres. En revanche, tout ce qui pourrait poser problème aux dirigeants d'entreprise fait moins l'objet de l'attention des codes d'éthique. Cette exemption des dirigeants vis-à-vis de leurs recommandations est caractéristique de ce que nous avons désigné sous le terme de codes offensifs. Ceux-ci tentent de canaliser les énergies de l'entreprise vers un même but.

B. WHITE et R. MONTGOMERY⁵ se sont livrés au même type de recherches que D. CRESSEY et C. MOORE. Ils ont relevé que les points qui faisaient l'objet de la plus grande attention dans les codes d'éthique relevaient des problèmes d'application des lois, de conflits d'intérêts et de délits d'initié. Au contraire, les problèmes faisant l'objet d'une moindre attention relevaient du respect des normes éthiques et morales de la société dans son ensemble.

G. SANDERSON et I. VARNER⁶ se sont, eux aussi, livrés au même type d'analyse des codes d'éthique et ont fait le même type d'observations au terme desquelles les problèmes qui étaient traités en priorité dans les codes d'éthique étaient ceux qui pouvaient avoir une influence sur le résultat financier tels les conflits d'intérêts, les financements de partis politiques et les relations avec la clientèle et les fournisseurs.

Parallèlement, R. HITE, J. BELLIZZI et C. FRASER⁷ font remarquer que les problèmes ayant trait à la qualité des produits aux conditions de sécurité de l'environnement de travail, à la préservation de l'environnement et, enfin, à tout ce qui concerne le bien être de tous les autres intervenants qui sont en relation d'une manière

⁵WHITE B. Joseph et MONTGOMERY R., Corporate codes of conduct, *California management review*, n°2, winter 1980, p.80-86 ; WHITE B. Joseph et MONTGOMERY R., Corporate codes of conduct : a survey of current practice, *Academy of management proceedings*, p.346-350, 1980

⁶SANDERSON G. et VARNER I, What's wrong with corporate codes of conduct? *Management Accounting* july 1984 p 28 à 35

⁷HITE Robert E., BELLIZZI Joseph A. et FRASER Cynthia, A content analysis of ethical policy statements, *Journal of Business Ethics* n°7, 1988, p.771-776

ou d'une autre avec les actions de la firme étaient tout à fait minorés, voire carrément ignorés dans les codes d'éthique.

Ainsi, D. MOSKOWITZ et J. BYRNE⁸ résument les points soulevés par D. CRESSEY et C. MOORE en écrivant : «*La plupart des codes insistent simplement sur le crime dirigé contre l'intérêt de l'entreprise ou sur toute conduite non éthique dirigée contre ses intérêts. Leur attention vis-à-vis des crimes commis pour le compte de l'entreprise est beaucoup moins soutenue.*»

On doit cependant remarquer qu'en France ce type d'éclairage est typique de codes d'éthique des années 1980 et du tout début des années 1990 ; qu'en est-il des codes d'éthique et de déontologie les plus récents, à l'heure «*d'un terrible retour de bâton quand, justement, les années 80 avaient consacré la réconciliation des Français avec l'entreprise ?*»⁹

Il semble qu'une nouvelle génération de codes d'éthique que nous avons regroupés sous la dénomination de codes défensifs, et dont le code actuellement mis en place par la Lyonnaise des Eaux constitue un archétype, insistent beaucoup plus sur la nécessité pour l'entreprise de se considérer comme un acteur social.

Cette réorientation pose le problème de la validité actuelle de l'éthique d'entreprise. Celle-ci disparaîtrait-elle au moment où l'entreprise constitue une entité largement remise en cause, où plusieurs grands patrons sont mis en examen devant la justice, et surtout où la question de la relation des entreprises et du pouvoir politique est posée (affaire CARIGNON-Lyonnaise des Eaux, financement occulte des partis politiques, etc). Ce dernier élément est d'autant plus important qu'il pourrait être un signe d'une tendance à dénier à l'entreprise le droit de jouer un rôle autre qu'économique, et corrélativement à ouvrir une période où l'entreprise se refuserait à entrer dans le champ du social.

^

⁸ MOSKOWITZ Daniel B. et BYRNE John A., Where business goes to stock up on ethics, *Business Week*, october 14 1985, p.63-64

⁹ A. LEBAUDE, *Le Monde*, Mercredi 10 mars 1993, p.23

Mais l'observation des codes d'éthique (d'ailleurs largement baptisés désormais code de déontologie de l'entreprise, marquant désormais que celle-ci met en avant ses devoirs) ne conduit pas à une telle constatation. Ainsi, l'exemple de la Lyonnaise des Eaux démontre qu'une entreprise mise en cause répond souvent, entre autres, en codifiant son éthique. Mais en même temps, les documents présentés ne mettent plus en avant les mêmes priorités. A cet égard, le cas de la Lyonnaise des Eaux peut servir d'exemple.

Ainsi, le journal *Le Monde* du vendredi 9 septembre 1994 publie une interview de J. MONOD, PDG de la Lyonnaise des Eaux, sur fond d'affaires ; on lit :

«- Vous êtes en train d'établir un code d'éthique ?

- Oui, notre groupe, qui s'est beaucoup élargi depuis quelques années, a toujours eu une philosophie très simple de la vie professionnelle : respect du contrat, respect de l'engagement donné, respect d'une morale dans les relations internes et externes, respect de la qualité du service qui présente la caractéristique, dans l'eau, de devoir être assuré 24 heures sur 24. (...) Que la question de la responsabilité de l'entreprise dans la société émerge me semble une bonne chose.»

Dans ces quelques phrases, J. MONOD fournit une excellente illustration de la perspective dans laquelle se constituent désormais les codes d'éthique (et que confirme l'étude des plus récents d'entre eux) ; les points de ces codes qui sont mis en avant sont ceux correspondant à la "responsabilité de l'entreprise dans la société" : respect de l'environnement, de la réglementation, du public, etc.

Ces codes consistent moins à énoncer une éthique interne de l'entreprise, les droits et devoirs des salariés pour aller vers une qualité maximale des prestations du personnel, qu'en une éthique s'imposant à l'entreprise en tant qu'acteur social.

Nous avons fait remarquer que les codes d'éthique précédents, dont le Livret Bleu de l'éthique du groupe ACCOR constitue un exemple symptomatique, se déclinaient à la première personne. Le "je" dont il s'agit est le salarié.

↙ Au contraire, les codes qui mettent en avant l'éthique de l'entreprise en tant qu'acteur social se déclinaient plutôt à la première personne du pluriel. Le "nous"

serait celui de l'ensemble de la communauté qu'est l'entreprise. Ou plus exactement, ces codes se déclinent également à la première personne du singulier, mais le "je" n'est plus le salarié mais l'entreprise.

L'examen de publications spécialisées est particulièrement révélateur de ce que les codes d'éthique sont souvent conçus comme des vecteurs d'amélioration de l'image des entreprises et de persuasion de l'éminence de leur attention à l'égard de leur responsabilité sociale.

Ainsi, les compagnies d'assurance voient leur attention attirée sur l'importance d'avoir un code d'éthique pour démontrer à quel point leur rôle est déterminant en tant qu'acteur social¹⁰.

De même, A. PRESTON, D. COOPER, D. P. SCARBROUGH et R. C. CHILTON¹¹ démontrent que les entreprises comptables ont toujours vu leurs codes d'éthique comme un moyen de s'adapter au contexte social et que ceci a provoqué, tout au long du XX^e siècle, des changements de conceptions morales dans une profession qui a toujours considéré que le fait d'être appréhendé comme moral était vital.

Cependant, ces constatations ne doivent pas conduire à penser que tous ces codes d'éthique n'ont pas le même objet ; au contraire, si nous avons proposé un idéal-type de code d'éthique, c'est précisément parce que ce sont toujours les mêmes points qui reviennent. Simplement, le dosage et l'accent sont différents. On peut reformuler ces constatations en indiquant que tout code d'éthique concerne à la fois l'éthique de l'entreprise et l'éthique dans l'entreprise. Ou encore qu'il a un aspect éthique des affaires et un autre éthique de l'entreprise.

¹⁰ MOYSE John S. "How can the life insurance industry improve the image ?" *Journal of American Society of CLU & ChFC*, vol 48, n° 5, sept. 1994, p. 92-95

¹¹ PRESTON Alistair, COOPER David J., SCARBROUGH D. Paul, CHILTON Robert C., "Changes in the code of ethics in the U.S. accounting profession, 1917 and 1988 : the continual quest for legitimation", *Accounting Organizations & Society*, vol 20, n° 6, Aug. 1995, p. 507-546

b) L'utilité des codes d'éthique pour les entreprises

Puisque la recherche d'éthique dans l'entreprise semble passer souvent par l'élaboration de codes, il n'est guère étonnant de trouver toute une littérature traitant du bon usage du code d'éthique.

Les dernières années ont démontré une généralisation de l'adoption par les entreprises françaises de codes d'éthique. Cette pratique avait atteint les entreprises américaines depuis les années 60. Cela est attesté par de nombreuses études américaines. En particulier, selon les recherches de B. WHITE et R. MONTGOMERY¹² 75 % d'un échantillon de 700 entreprises étudiées par eux possédaient à la fin des années 1970 un code d'éthique. Le même type de recherche démontrait que dans les années 60, 35 à 40 % seulement des entreprises possédaient ce type de codes. Par ailleurs, à côté de la démonstration d'une augmentation du nombre d'entreprises possédant un code d'éthique sur les vingt années allant des années 60 aux années 80, les travaux de B. WHITE et R. MONTGOMERY démontraient également une très forte corrélation entre la taille d'une organisation, mesurée par son volume de ventes en dollars, et l'utilisation d'un code. Cela était attesté par l'examen de la structure de répartition par taille des 700 entreprises étudiées par B. WHITE et R. MONTGOMERY : toutes les firmes répertoriées comme importantes, 75 % des entreprises de taille moyenne et seulement 40 % des petites entreprises, avaient un code d'éthique ; de plus, cette pratique des codes d'éthique continue à s'étendre depuis les années 80. Ainsi, l'étude du Center for Business Ethics du Bentley College¹³ établissait que 93 % des entreprises étudiées déclaraient posséder un code d'éthique.

Cette tendance à la progression ne semble pas devoir se démentir puisque plus récemment K. LYSONS relevait que la moitié des entreprises de plus de 500

¹² WHITE B. Joseph et MONTGOMERY R., Corporate codes of conduct, *California management review*, n°2, winter 1980, p.80-86 ; WHITE B. Joseph et MONTGOMERY R., Corporate codes of conduct : a survey of current practice, *Academy of management proceedings*, p.346-350, 1980

¹³ Center for Business Ethics, Bentley college, "Are corporations institutionalizing corporate ethics ?" *Journal of Business Ethics*, p.85-91, 1986

salariés ont un code d'éthique et que cette proportion monte à 80 % pour celles ayant plus de 50 000 employés¹⁴

La première hypothèse relevée dans la littérature concernant la généralisation des codes éthiques affirme qu'il s'agit avant tout pour les entreprises de prévenir une réglementation administrative. Ainsi, il s'agirait d'abord pour l'entreprise de rester dans son pré carré. On serait donc confronté à la situation paradoxale dans laquelle l'entreprise, pour éviter une augmentation des règlements imposés par l'Etat à son endroit, préférerait anticiper les règlements qui pourraient lui être imposés.

Ainsi, D. Mc INNES évoque le cas du «*code pour la protection de l'information privée*» que «*l'association canadienne pour les standards*» (CSA) a mis quatre ans à écrire en impliquant plus de 30 groupes différents¹⁵. D. Mc INNES fait remarquer que ce code est probablement le plus large parmi le nombre, d'ailleurs en expansion permanente, des codes de conduite à avoir été élaboré au Canada, en particulier dans le secteur financier. Et D. Mc INNES de faire remarquer que ceci permet de protéger les consommateurs en évitant des mesures législatives, et que cela est le signe que certaines entreprises acceptent d'assumer plus clairement leurs responsabilités sociales afin d'éviter d'y être forcés par des mesures administratives. Cependant, D. Mc INNES conclut en faisant remarquer que, selon certains, «*malgré les succès sans cesse plus considérables des actions volontaires des entreprises, certains soutiennent que l'auto-régulation ne peut se déployer hors de toute supervision administrative et réglementaire*».

Mais d'autres justifications à l'utilisation de codes d'éthique par les entreprises ont été avancées. La première ligne de séparation entre les auteurs ayant écrit sur les problèmes du code d'éthique distingue d'une part ceux qui attribuent une influence à ces codes et, d'autre part, ceux qui nient toute conséquence à ce type de documents. Du côté de ceux qui pensent que les codes peuvent modifier les

¹⁴ LYSONS Kenneth, "Code or codswallop - The relevance of ethical codes", *Purchasing & Supply Management*, décembre 1995, p. 18-20

¹⁵ Mc INNES David, "Can self-regulation succeed ?", *Canadian Banker*, mars/avril 1996, p. 30-36

comportements des entreprises et constituent donc un dispositif formel particulièrement bien adapté à l'introduction de l'éthique dans l'organisation, on relève tout d'abord les éléments d'une réflexion développée par les économistes.

En particulier, K. ARROW¹⁶ considère les codes d'éthique comme des éléments déterminants pour l'amélioration de la fluidité du marché et de la sauvegarde des conditions de concurrence. A l'appui de sa thèse, il rappelle que les codes professionnels, type codes de déontologie médicale ou des professions juridiques, permettent d'éviter que les "vendeurs" de services (à savoir les avocats, les médecins, etc) n'"exploitent" leurs clients. Cela relève, selon K. ARROW, du thème qu'il a largement étudié par ailleurs et qui lui a d'ailleurs valu le prix Nobel et qui tient à l'information imparfaite. K. ARROW postule en effet que les codes d'éthique, en permettant d'anticiper et de normaliser l'intervention de certains acteurs sur le marché, permettent de diminuer les conséquences néfastes de l'information imparfaite de certains intervenants. De plus, K. ARROW ajoute que s'il s'agit d'augmenter le niveau de «*justice, honnêteté et qualité*» dans une organisation, les codes d'éthique sont pour cela un moyen pertinent.

G. SANDERSON et I. VARNER¹⁷ s'inscrivent dans le même courant et soutiennent que les codes d'éthique ont une influence sur la quantité d'informations que les agents économiques ont à leur disposition. Cependant, G. SANDERSON et I. VARNER mettent l'accent, quant à eux, sur l'influence déterminante que peuvent avoir les codes d'éthique dans le domaine de la communication. En particulier, ils mettent en avant que, par le biais des codes d'éthique, la direction d'une entreprise peut faire passer aux salariés la philosophie de l'entreprise, peut donner de l'information à la fois sur des problèmes éthiques et sur des problèmes légaux ; elle peut également donner des indications sur la marche à suivre dans des situations complexes et, enfin,

¹⁶ ARROW John Kenneth, Social responsibility and economic efficiency, *Public policy* n°3, summer 1973, p.53-60

¹⁷ SANDERSON G. and VARNER I., What's wrong with corporate codes of conduct ? *Management Accounting*, July 1984, p.28-35

faire passer une série de règles fondamentales quant aux lignes rouges que l'entreprise ne veut jamais outrepasser.

Ainsi, si K. ARROW se plaçait dans une perspective de "marché externe" et faisait des codes d'éthique un bon moyen de permettre à deux entités économiques entrant en relation pour une transaction de marché de diminuer les coûts de transaction afférents à celle-ci, G. SANDERSON et I. VARNER, au contraire, se placent dans une optique de "marché interne". Il s'agit de diminuer les coûts de fonctionnement de l'entreprise en augmentant la capacité de celle-ci à faire converger les actions et les buts de ses membres.

A. BENNETT¹⁸ va encore plus loin dans le lien qui peut être fait entre codes d'éthique et diminution des coûts de gestion interne d'une entreprise ; en effet, elle lie explicitement l'utilisation de codes d'éthique à une diminution des coûts de gestion, en particulier dans les cas de fusion ou d'acquisition. En effet, dans ces cas, les salariés sont confrontés à deux cultures d'entreprise qu'il s'agit de mixer en une seule : dans un environnement de travail qui change, il s'agit de fonder de nouveaux comportements de travail.

Dès lors, le code d'éthique sert de document écrit de référence. Si deux salariés issus de deux entreprises différentes mais ayant fusionné ont chacun besoin d'anticiper le type de réaction ou le type d'ouverture sur le monde des affaires que peut avoir l'interlocuteur, le code d'éthique est spécialement utile.

Nous pouvons encore aller plus loin dans cette voie en mettant en parallèle les travaux de F. EYMARD-DUVERNAY¹⁹ et L. THEVENOT avec ceux d'H. ARTHUR²⁰. En effet, selon H. ARTHUR, il s'agit de trouver un langage commun à une multitude d'intervenants dans l'entreprise dont les motivations et les objectifs sont différenciés, voire contradictoires. Dès lors, il s'agit de trouver un référent "une

¹⁸ BENNETT A., Ethics codes spread despite skepticism. *Wall Street Journal*, July 23 1988

¹⁹ EYMARD-DUVERNAY François, L'économie des conventions, *Revue économique* volume 40 n°2, mars 1989, p.329 à 362

²⁰ ARTHUR Henry, Making business ethics useful, *Strategic Management Journal* n°5, 1984, p.319-333

forme", qui permette de réaliser cette opération. Dans cette perspective, le code d'éthique représente ce que F. EYMARD-DUVERNAY et L. THEVENOT appelleraient un "investissement de forme". Il s'agit d'une part de permettre une meilleure coordination, au sein de la "boite noire" que figure l'entreprise, entre les agents et, d'autre part, de mieux expliquer à l'extérieur de l'entreprise le type de processus qui préside à l'activité de celle-ci.

De plus, un code d'éthique peut également constituer un investissement de forme permettant à diverses entreprises d'améliorer leurs relations. A. WALKER nous fournit un excellent exemple de cela en constatant que la communication entre les agences de voyages et les hôtels s'est améliorée grâce à l'adoption d'un code de conduite permettant de définir et de standardiser les modalités des affaires dans l'industrie hôtelière au sein de l'Union européenne²¹.

Selon A. WALKER, cela devrait contribuer à alléger les problèmes de surbooking, d'impossibilité de montrer la chambre avant de passer contrat sur ce "produit" et d'annulations tardives. Dès lors, le temps passé à la constitution du code de conduite et les moyens nécessaires à celle-ci apparaissent comme des investissements en vue de l'élaboration d'une "forme" (le code de conduite lui-même) améliorant l'efficience de la coordination entre les entreprises du secteur.

Dès lors, rejoignant en cela également les travaux de F. EYMARD-DUVERNAY sur la qualité, H. ARTHUR n'hésite pas à écrire qu'avant tout le code d'éthique peut permettre d'améliorer la "qualité" des relations entre les salariés de l'entreprise et, par là même, la "qualité" des biens ou des services produits.

D'une certaine manière, nous rejoignons également les travaux de J.P. DUPUY²² concernant le *common knowledge* ; ici, H. ARTHUR parle, lui, de *common understanding*. Mais, dans les deux cas, la démarche de recherche est

²¹ WALKER Angela "Euro-Hôteliers see benefits to code of conduct", *Hotel & Motel Management*, 4 mars 1996, p. 58

²² DUPUY Jean-Pierre, L'économie des conventions, *Revue économique* volume 40 n°2, mars 1989, "Convention et common knowledge", p.361 à 399.

similaire puisqu'il s'agit de mettre en évidence la nécessité pour des agents économiques entrant en relation dans l'organisation ou par le marché de développer un terrain d'entente, des éléments cognitifs communs.

Enfin, H. ARTHUR insiste sur ce que les codes d'éthique doivent avant tout être une théorisation de l'expérience vécue et non pas la tentative de permettre l'application concrète d'une éthique élaborée tout d'abord théoriquement. En cela, on peut dire que l'élaboration de codes d'éthique dans la démarche que propose H. ARTHUR relève beaucoup plus d'une éthique appliquée que d'une morale universelle.

Nous avons, avec ces auteurs, évoqué la capacité des codes d'éthique à uniformiser, standardiser les comportements dans l'entreprise et des salariés de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement. La question plus large que l'on peut poser consiste à se demander, en admettant que les codes d'éthique puissent effectivement être capables d'infléchir les comportements, s'ils le feront toujours dans le sens de conduites plus éthiques.

c) Impact éthique du code d'éthique et liaison avec l'efficacité de l'entreprise

Pour cela, W. STARR²³ pose comme condition que ces codes soient «*consciencieusement rédigés, honnêtement présentés et mis en application de manière adéquate*». Dès lors, les codes d'éthique, au-delà de leur influence en termes d'efficacité de l'entreprise, auront un impact moralement positif. Mais il ajoute aussitôt que celui-ci n'est important que parce qu'il s'accompagne d'une amélioration de l'efficacité.

²³ STARR W., Codes of ethics -towards a rule- utilitarian justification, *Journal of Business Ethics* n°2, 1983, p.99-106

N. BOWIE²⁴ dans son ouvrage ayant trait à l'éthique des entreprises dénombre un certain nombre de raisons tendant à établir l'impact positif des codes d'éthique :

1/ Les codes sont des guides plus stables et plus permanents en vue de comportements éthiques que ne pourraient l'être des personnes qui seraient chargées d'indiquer les comportements souhaitables. Il écrit : «*Même Moïse dut être remplacé par les 10 commandements*».

2/ Les codes sont utiles pour contrôler le pouvoir des dirigeants. De même qu'Aristote avait bien perçu les dangers qu'impliquaient l'intronisation des philosophes à la tête de la Cité de Platon et avait pris position en faveur de la promulgation de règlements et de lois afin de baliser leurs actions, de même dans l'entreprise les codes peuvent aider les salariés à se défendre contre un supérieur corrompu qui voudrait les forcer à agir de manière non éthique.

3/ Les codes servent clairement à énoncer leurs responsabilités dans l'entreprise aux différents intervenants de celle-ci.

J. BEHRMAN²⁵, dans son ouvrage sur les codes de conduite, se place dans une optique institutionnaliste. En effet, il pose d'une part que la mission des grandes institutions type église, école, famille, consiste à inculquer une éthique aux individus et que, d'autre part, l'entreprise est une institution. Ces deux postulats étant posés, J. BEHRMAN constate l'incapacité des institutions traditionnelles dans leur mission d'inculquer ce qu'est une conduite éthique aux individus.

Dès lors, l'entreprise se voit conférer à elle toute seule la mission d'enseigner ces valeurs à ses membres. Dans ce cadre, un code d'éthique a pour objectif de "transmettre ou inculquer l'éthique collective du groupe".

En revanche, J. BEHRMAN rappelle explicitement que l'élaboration d'un code d'éthique fournira une opportunité dans une entreprise de lancer un large débat. Ce sera l'occasion d'une "découverte et harmonisation des intérêts" pour les différents

²⁴ BOWIE Norman, *Business Ethics*, Prentice-Hall, 1982

²⁵ BEHRMAN Jere, *Codes of conduct. Essays on Ethics in business and the professions*, Prentice-Hall, 1988

groupes rédigeant le code. Nous retrouvons bien là l'accent mis sur l'importance du processus que représente l'élaboration d'un code d'éthique. Dans cette perspective, nous pouvons nous demander si l'un des premiers mérites d'un code d'éthique ne tient pas à ce qu'il permet une maturation des salariés vis-à-vis de la définition des missions qui leur sont attribuées. C'est en effet l'analyse développée par J. BEHRMAN qui soutient que les codes d'éthique auraient une influence positive sur l'efficacité de l'entreprise, mais qu'elle ne peut être quantifiée, ni son mode d'action identifié ou ne serait-ce même que décrit. A cet égard, nous pouvons rappeler que DENISON²⁶, dans le cadre d'une recherche portant sur les origines du progrès technique et des améliorations de la productivité qu'il impliquait, démontrait que le progrès technique est explicable pour un tiers par le progrès du facteur capital et pour un autre petit tiers au progrès du facteur travail, mais qu'une large partie de ce progrès technique semblait résider dans la variable résiduelle qu'avait introduit DENISON dans sa fonction. L'explication généralement donnée à l'importance de ce facteur résiduel tient au fait qu'au cours du temps par un phénomène quasi naturel et non descriptible les salariés s'habituent à leur environnement de travail et ont l'occasion de s'interroger sur les missions qui leur sont attribuées, tout ceci contribuant naturellement à améliorer leur productivité.

Dans ce cadre, on pourrait faire l'hypothèse que la décision de faire élaborer dans une entreprise un code d'éthique, du fait des débats qu'elle occasionne ainsi que la nécessité pour chacun de se réinterroger sur les objectifs qui lui sont attribués dans son travail accélèrent ces processus de maturation en situation de travail et, par là même, la productivité des travailleurs.

Enfin, T. DONALDSON²⁷ soutient la thèse au terme de laquelle les codes d'éthique auraient une influence réelle sur les comportements des salariés. Son argumentation revient aux sources de l'histoire de l'humanité ; en effet, il rappelle que si le monde religieux s'est constitué autour d'ouvrages et que si, par exemple, les 10 commandements ont eu une influence sur le comportement des individus, dans un sens

²⁶ DENISON, O.C.D.E., *Le facteur résiduel et le progrès économique*, 1964

²⁷ DONALDSON Thomas, *Corporations and morality*, Prentice-Hall, Inc. 1982

plus éthique il n'y a pas de raison de nier que d'autres codes tels les codes d'éthique des entreprises pourraient avoir, à leur échelle, le même type de résultat. De plus, il rappelle les travaux de C. DENNISON²⁸ qui écrivait que les codes sont «*les premières tentatives d'un groupe social important et puissant d'obtenir le respect de soi-même et le respect des autres groupes de la société*», ce qui ne peut que rendre ce groupe plus à même de s'acquitter des objectifs concrets susceptibles de lui être fixés.

En opposition avec ces auteurs qui voient des conséquences positives des codes d'éthique, il existe un courant déniait toute influence aux codes d'éthique d'entreprise et, parallèlement, un autre qui, tout en reconnaissant que les codes d'éthique puissent avoir un impact, met en garde contre les difficultés qu'ils ne manquent pas de créer.

Les plus fervents opposants aux codes d'éthique se fondent sur le titre même de ces codes. En effet, ils argumentent qu'un code d'éthique doit être capable d'influer sur le comportement des individus qui y sont assujettis de manière éthique.

Or, ces auteurs prétendent que ces codes n'ont strictement aucune influence, ni positive, ni négative, sur le comportement des salariés ; que ceux-ci comprennent ces codes comme le signe d'un engouement venant de la direction mais au sujet desquels un *gentleman agreement* fait que tout un chacun saurait qu'il ne faut pas en tenir compte dans le réel.

A cet égard, R. FORD, B. GRAY et R. LANDRUM²⁹ fondent leur opposition aux codes de conduite sur une recherche expérimentale. Dans celle-ci, ils avaient séparé un échantillon d'individus entre un groupe expérimental qui utilisait un code et un groupe de contrôle qui n'en avait pas. Au terme de leur recherche, ils concluaient que les deux groupes ne montraient strictement aucune différence dans leurs réponses.

•

²⁸ DENNISON Charles, *Ethics and modern business*, Houghton Mifflin, 1932

²⁹ FORD R., GRAY B. et LANDRUM R., Do organisational codes of conduct really affect employees' behavior ? *Management Science Journal*, 1982, p.17-21

De même, R. WARTZMAN³⁰ défend la thèse au terme de laquelle les codes d'éthique n'ont strictement aucune influence. Pour cela, il se réfère à la position de W. FREDERICK selon laquelle même si les codes d'éthique peuvent "sembler les bons", leur influence est négligeable face à l'énorme pression que la culture d'entreprise exerce sur les salariés afin de leur faire considérer en priorité leurs objectifs financiers et économiques au jour le jour, quitte pour cela à agir de manière parfaitement non éthique. Et W. FREDERICK d'ajouter *a contrario* que si la culture d'entreprise joue si bien son rôle, il n'est nul besoin, en plus, de codes d'éthique.

Enfin, K. HOWARD³¹ soutient la même opposition dans le cadre du secteur particulier que constitue le domaine comptable et financier. Elle fait remarquer que, récemment, l'attention portée aux contrôles financiers en tant qu'aspects fondamentaux de la *governance* d'entreprise a significativement augmenté. Les entreprises continuent ainsi à croire, à tort selon elles, que la conformité aux règles financières est synonyme d'une éthique satisfaisante, et ceci d'autant plus si elle s'accompagne de la production d'un document portant sur la mission de l'entreprise, et quelquefois également d'un code des valeurs ou d'un code de conduite éventuellement associé à une formation. Mais elle objecte que l'on a besoin de bien plus que de procédures comptables et financières pour garantir des conduites éthiques. Les principes de l'éthique dans les affaires doivent donc être enseignés et ceci, en particulier, par l'apprentissage des outils nécessaires à l'application de principes dans la vie des affaires au quotidien.

Ainsi, selon K. HOWARD, s'il est exact que la conformité à l'éthique peut aider à l'efficacité d'une entreprise, il est faux de penser qu'on puisse augmenter cette conformité uniquement par des codes d'éthique ou de la formation : il est

³⁰ WARTZMAN R., Nature or Nurture ? Study blames ethical lapse on corporate goals, *Wall Street Journal*, April 14 1988

³¹ HOWARD Katherine, "Checking ethical behaviour : the accountant's limitations", *Management accounting*, vol 74, n° 6, juin 1996, p. 36-37

nécessaire de s'atteler à vérifier concrètement la manière dont les gens dans l'entreprise agissent pour juger du niveau d'éthique de l'organisation.

Mais si la plupart des auteurs ne condamnent pas de la sorte sans rémission les codes d'éthique, ils voient cependant dans ceux-ci des problèmes qu'il faut évoquer. En particulier, D. CRESSEY et C. MOORE³² partant de l'analyse de 119 codes de conduite mettent en avant les défauts qu'ils ont observés dans ces études.

Tout d'abord, ils insistent sur la difficulté tenant au terme même d'"autorité" qui selon eux est polymorphique. En effet, l'autorité dans une organisation doit s'exercer à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur.

En ce qui concerne l'extérieur, il s'agit de se fonder sur des principes métaphysiques et des principes légaux et politiques. En effet, l'autorité, pour s'affirmer face au monde extérieur, doit respecter les règles que la société, dans laquelle toute organisation se trouve, a posées préalablement et indépendamment de l'existence de cette organisation.

Ainsi, la position de l'entreprise vis-à-vis de l'aspect légal et politique doit s'articuler autour de la notion de "contrat social" au terme de laquelle "la vie civilisée exige que les intérêts privés soient servis seulement à l'intérieur des règles du jeu que la Société a établies". L'autorité dans une organisation pour se voir reconnaître à l'extérieur doit en quelque sorte montrer patte blanche vis-à-vis de ces deux impératifs. Au contraire, les formes intérieures de l'autorité sont formalisées dans les codes d'éthique. Dans ce cadre, la forme interne de l'autorité se polarise sur l'idée que *good ethics is good business*. Ainsi, si un salarié ne se comporte pas de manière éthique, l'entreprise risque de faire faillite. Partant de ce constat, D. CRESSEY et C. MOORE mettent en avant le fait que la plupart des codes d'éthique prennent leurs racines dans la nécessité d'instituer une autorité vis-à-vis de l'intérieur de l'organisation. Les dirigeants d'une entreprise sont ainsi, dans le travail qu'ils font pour

³² CRESSEY Donald R. and MOORE Carlos W., Managerial values and corporate codes of ethics, *California Management Review* n°4, summer 1983, p.53-77

constituer ces codes d'éthique, tournés totalement en position d'introspection à l'échelle de l'entreprise et non pas tournés vers l'environnement.

Ainsi, les codes d'éthique deviennent un enjeu interne à l'entreprise qui ne se réfèrent plus aux grandes valeurs morales et métaphysiques qui relèvent de l'extérieur et de la société. On peut dire qu'ils sont abordés de manière "privée et autoritaire". Ils deviennent un objectif interne à atteindre parce qu'imposé par la tête de l'organisation de la même manière que les profits sont un objectif interne à atteindre imposé par la tête de l'organisation.

Dès lors, les préoccupations axées, au contraire, vers l'extérieur et vers les enjeux sociaux au sens large, ne servent absolument pas de référence pour influencer sur le contenu des codes. Dès lors, ceux-ci ont une influence négative sur la capacité de l'entreprise à réagir de manière adéquate dans le cadre d'un environnement changeant, ce qui nuit à ses performances.

Un second point que D. CRESSEY et C. MOORE mettent en avant tient au fait que des codes trop souvent semblent suivre les principes de la législation criminelle qui, selon eux, est fondée sur un triptyque "détection, condamnation, punition". Selon les auteurs, cette manière d'envisager les codes d'éthique tend à étouffer toute velléité de réforme dans ce domaine. En effet, selon eux, l'éthique est un domaine qui doit être évolutif. De même que dans les moeurs certaines choses paraissaient tout à fait inacceptables il y a un siècle et relèvent maintenant du bon sens commun, de même on doit toujours envisager que les systèmes de valeurs évoluent avec le temps. Cela constituerait la seule manière de garantir qu'une éthique ne soit pas écrasante pour les personnes, ce qui serait moralement condamnable. Or, un système de code de conduite risque de mener à une immobilité d'autant plus préjudiciable qu'elle empêche d'allier le système de valeurs au type d'actions que l'on doit mener. Ainsi, la nature, par essence figée, d'un code d'éthique risque de créer une dissonance entre l'action de l'entreprise et les pratiques qu'elle doit nécessairement avoir pour atteindre ses objectifs. Que l'on songe par exemple à ce que l'Eglise interdisait il y a quelques siècles tout prêt d'argent avec intérêts.

De plus, I. MONTOYA et A. RICHARD mettent en exergue les disparités existant entre les secteurs de la vie économique pour ce qui est de l'adoption par les salariés des valeurs et des pratiques d'un code d'éthique.

Ainsi, I. MONTOYA et A. RICHARD³³ soutiennent que, bien que les codes d'éthique aient été présentés comme une "panacée" en tant que réponse aux hésitations et aux incertitudes des deux dernières décades, l'absence en leur sein de procédures claires d'évaluation de telle ou telle décision a largement pu en compromettre l'utilité. Pour démontrer cela, ils se sont livrés à une recherche fondée sur une méthodologie ethnographique afin de comparer les processus de développement et les résultats de ces codes dans de grosses unités de soin du secteur de la santé et dans des firmes productrices d'énergie. Cette étude a démontré que dans aucun de ces deux secteurs les codes d'éthique n'ont un impact significatif. Les entreprises distribuent des exemplaires de leurs codes d'éthique à leurs employés mais s'assurent rarement que ceux-ci en ont seulement pris connaissance ou même qu'ils en ont compris l'objectif. De plus, le staff en charge de l'application de ce code n'attribue qu'une faible importance à cette mission par rapport à ses autres responsabilités. Enfin, contrairement aux anticipations, les unités de soin ne sont pas plus susceptibles de développer ou de se conformer aux codes de conduite que les firmes productrices d'énergie. I. MONTAYA et A. RICHARD appellent donc à de nouvelles recherches afin de mieux connaître les conditions de progression de l'influence des codes d'éthique.

Par ailleurs A. BENNET³⁴ insiste sur le fait que les codes d'éthique risquent trop souvent de se voir bafoués sans que cela choque qui que ce soit. Dès lors, se crée un écart entre "le mythe et la réalité". A. BENNET fait remarquer que si d'un côté l'entreprise présente un code et que d'un autre côté tout un chacun peut constater que dans la réalité ses agissements ne correspondent pas à ce pour quoi ce code prêche,

³³ MONTOYA Isaac, RICHARD Alain, "A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies", *Journal of Business Ethics*, vol 13 iss. 9, sept. 1994

³⁴ BENNET, 1988, op. cit.

cela aura tendance très rapidement à annihiler toute velléité à respecter ce code d'éthique dans l'entreprise. En effet, la conviction selon laquelle tout cela relève d'une vaste hypocrisie sera partagée par les membres du personnel. Et A. BENNET de faire remarquer que s'il serait raisonnable de postuler que les codes d'éthique sont surtout appréciés du personnel subalterne qui y verrait une protection contre les outrances de la direction, on constate au contraire que ce sont ces employés subalternes qui affichent la dose de cynisme et d'hostilité la plus importante vis-à-vis de ces codes. Ceci s'explique selon elle par le fait que les employés du bas de l'échelle peuvent en permanence observer que d'un côté la direction de l'entreprise prêche pour un certain comportement dans ses codes d'éthique et que, d'un autre côté, elle fait autre chose dans sa pratique. Ainsi, il serait possible de soutenir l'hypothèse, assez paradoxale de prime abord, que, bien souvent, seule la direction de l'entreprise se tient pour comptable de ses actes par rapport à ce qu'indique le code d'éthique. Mais aussi que dans une organisation prise dans sa globalité, un code d'éthique, loin d'améliorer l'éthique de celle-ci, risque, au contraire, d'en augmenter le cynisme.

Corrélativement, A. BENNET fait l'hypothèse que cela diminue en même temps le potentiel de l'entreprise envers l'atteinte de ses objectifs économiques.

H. ARTHUR³⁵ replace l'élaboration de codes d'éthique dans le mouvement général du management des entreprises ; il fait remarquer que le management de l'entreprise s'est accoutumé à utiliser des "approches systématiques" telles les systèmes d'information et d'intelligence artificielle, les dispositifs de contrôle et d'audit. Cela a contribué à modeler et à rendre son management réceptif à l'idée de constituer un code d'éthique. Mais, H. ARTHUR continue en faisant remarquer qu'une fois ce code constitué il est encore assez rare de voir une entreprise l'utiliser afin de diffuser en son sein des tentatives de changement de comportement visant à ce que les salariés, les managers, etc, aient un comportement plus conforme à l'éthique que s'est donnée l'entreprise. Pour attester de cette constatation, H. ARTHUR reprend une étude

³⁵ ARTHUR, 1984, op. cit.

du "Ethics Research Center" de Washington, selon laquelle seulement 33 % des firmes qui avaient élaboré un code le distribuait à tous les employés et seulement 20 % d'entre elles l'affichaient aux dimensions de l'entreprise tout entière.

Dans le même ordre d'idée, T. MURRAY³⁶ fait remarquer que, dans les entreprises, les velléités à diffuser au mieux possible les codes d'éthique une fois ceux-ci élaborés afin qu'ils servent de guide à la plus grande partie des membres de l'entreprise, sont loin de se systématiser. En cela, il fait référence aux travaux de M. HOFFMAN concernant le manque de «*systèmes de support*» qui, pourtant, devraient accompagner la parution de codes. Ces systèmes de support permettraient à la fois un travail de communication et de diffusion auprès des employés. Ainsi, les codes d'éthique devraient faire l'objet d'un «*examen, d'une mise en vigueur, d'un support pour collecter les jugements et les décisions qu'il occasionne, et enfin éventuellement d'une réactualisation*». Or, M. HOFFMAN faisait remarquer que les dispositifs d'accompagnement du code d'éthique étaient plutôt rares ; ainsi, seules 15 % des entreprises possèdent un Comité d'éthique, 8 % un médiateur et 1 % un bureau chargé de statuer à partir de ce code.

N. BOWIE³⁷ est tout à fait en accord avec cette idée au terme de laquelle un code d'éthique doit nécessairement être accompagné de «*procédures, de mises en applications adéquates*». Ainsi, il écrit : «*N'importe quel code vaut la peine d'exister. Mais, dès lors, cela vaut la peine de le mettre en application, c'est-à-dire cela vaut la peine de le mettre en application de manière effective*». De plus, ajoute N. BOWIE, encore faut-il établir une sorte de jurisprudence de ces codes d'éthique de manière à expliquer dans quelle mesure et de quelle manière il faut les interpréter. «*Exactement comme la constitution a besoin d'une Cour suprême, un code d'éthique, d'entreprise a besoin d'un système du même ordre qui lui serve de support*».

2

³⁶ MURRAY Thomas, Ethics programs : just a pretty face ? *Business month*, septembre 1987, p.30-32

³⁷ BOWIE Norman, Business codes of ethics : window dressing or legitimate alternatives to government regulation ? dans BEAUCHAMP T. et BOWIE Norman Eds *Ethical theory and business*, 1979

Ceci est d'autant plus décisif selon N. BOWIE qu'il est tout à fait impossible de concevoir, au moment de son écriture, un code d'éthique qui soit suffisamment «*flexible*» pour s'appliquer dans toutes les situations particulières qui se rencontreront et suffisamment «*simple*» pour réellement avoir un effet sur la conduite des salariés. Les codes, habituellement, sont trop «*larges*» et «*amorphes*». Le langage y est trop ambigu.

d) Les "recommandations d'utilisation"

Cependant, si la majorité des auteurs reconnaît les vertus potentiellement positives du code d'éthique, la question qui découle des réflexions de N. BOWIE, T. MURRAY et M. HOFFMAN concerne la réalité de l'impact des codes d'éthique sur le comportement des salariés et de l'entreprise. Dès lors, on trouve dans la littérature des recommandations pour qu'un code soit un outil efficace qui modifie réellement les comportements et contribue, en instaurant des comportements éthiques, à améliorer la compétitivité des firmes. Pour cela M. PASTIN³⁸ indique que la première priorité doit aller à la recherche d'un processus «complètement participatif». Ceci implique en particulier selon M. PASTIN que la totalité du personnel soit associée à l'élaboration du code d'éthique et ne se voie pas simplement proposer, voire imposer celui-ci une fois qu'il a été élaboré dans son coin par la direction. Selon lui, c'est la seule manière de pouvoir espérer qu'un code d'éthique fasse l'objet d'une appropriation par le personnel.

En cela, son point de vue est tout à fait en accord avec D. KURATKO, D.W. NAFFZIGER et J.S. HORNSBY³⁹ qui insistent également sur l'importance de la phase d'élaboration du code en vue de sa réappropriation ultérieure pour les salariés.

³⁸ PASTIN Mark, *A code of ethics for your organization*, Lincoln Center fort ethics, Arizona State University, 1987

³⁹ KURATKO Donald F., NAFFZIGER Douglas W., HORNSBY Jeffrey S., "Managing ethics ; Why "hoping fort the best" dosn't worl", *Small Business Forum*, Winter 1994/1995, p. 36-43

Ainsi constatent-ils que l'élaboration des codes n'est pas aussi simple que l'on ne pourrait se l'imaginer généralement. Ils se réfèrent même aux thèses soutenues par D. COLLINS de l'université du Wisconsin, selon qui, dans la majorité des cas, ce travail est mal fait. Dans les petites entreprises, on se contente même bien souvent de photocopier un code qui plaît aux dirigeants et on le distribue du haut en bas de la hiérarchie.

En tout état de cause, ces auteurs mettent en exergue le fait que, dans les grandes entreprises comme dans les PME, il est impossible d'espérer faire admettre n'importe quelles valeurs au personnel en les leur «*fournissant*» et en ne lui laissant que le choix de les accepter. Aussi le processus d'élaboration doit-il être le résultat d'un échange entre le maximum de membres de l'entreprise et, surtout, «*remonter*» des bases de l'entreprises plutôt que d'être imposé par le haut.

Certains auteurs vont même encore plus loin en conseillant aux membres de l'entreprise appartenant au staff en charge de l'éthique de se fonder sur les valeurs sociales fondamentales. Ainsi K. COTTRILL⁴⁰ constate-t-il l'apparition d'une mode consistant à «*former*» les personnes dont le métier est de faire des audits d'éthique aux droits de l'homme, et cela pour qu'ils maîtrisent *ex ante* les valeurs dominantes des membres du personnel. Cependant, il apparaît difficile de ne pas constater l'apparente contradiction entre la volonté affichée d'être «*à l'écoute*» des valeurs des membres du personnel et le fait de décider *a priori* que l'on sait ce que sont les valeurs.

De plus, M. PASTIN ajoute qu'il serait impensable de ne pas accompagner ces codes d'éthique de programmes de formation afin d'assurer un suivi de ce code d'éthique. Ainsi, pour M. PASTIN, un code d'éthique doit avant tout consigner des «*valeurs d'aspiration*», c'est-à-dire une série de valeurs supposées répondre à la question de savoir quel genre d'organisation on veut constituer, un «*recueil de principes opérationnels*» c'est-à-dire un document dans lequel sont explicités des principes éthiques de base qui peuvent aider à modeler un

⁴⁰ COTTRILL Ken, "Another audit in your future ?" *Journal of Business Strategy*, mai/juin 1996, p. 57

comportement, et enfin il doit contenir une suite de «*principes spécifiques et d'illustrations*». Dans cette partie, les codes d'éthique doivent donner des exemples de dilemmes auxquels les salariés seront probablement confrontés et leur donneront une réponse quant à la conduite qu'il faudra employer dans ces cas de figure.

Cet apport des études de cas dans une perspective éthique qui ont valeur d'exemplarité est ainsi tout à fait fondamental. En effet, le but recherché en exhibant auprès des employés des cas de questionnement éthique qui sont supposés être standards et dont les solutions sont développées, consiste à mettre les salariés en situation de s'imprégner de l'esprit de ces codes d'éthique et, ainsi, de répondre par la suite par eux-mêmes à des situations non prévues. Certains auteurs insistent d'ailleurs sur le fait qu'une trop grande spécificité des recommandations prévues dans les codes d'éthique risque de nuire à cette capacité d'adaptation à des situations non prévues. Au contraire, une démarche inductive partant des cas concrets et permettant d'aller vers la théorie est supposée plus souple et mieux permettre à l'employé de savoir répondre à tout type de situation. Les conséquences que cela peut avoir dans un univers économique qui se complexifie sans cesse, quant à la capacité des managers de trouver les réponses adéquates et à bien s'acquitter de leurs tâches sont également soulignées.

Ainsi A. BROWN⁴¹ met en avant le fait que des codes d'éthique ne doivent pas se limiter à des "*do's and don'ts*" mais au contraire faire état des "*credo*" de l'entreprise quitte à être plus généraux et moins spécifiques. En cela, A. BROWN essaie de se situer dans la lignée de M. HOFFMAN qui, lui aussi, mettait en avant que les codes les mieux constitués étaient tout à fait incapables de prévoir toutes les situations et tous les problèmes éthiques.

De même, C. DREILINGER⁴² souligne-t-il que les codes d'éthique sont rarement capables de prévenir d'une conduite non-éthique dans la mesure où une telle conduite relève souvent d'une «*zone grise*» se constituant des questions difficiles à

⁴¹ BROWN A., *Is ethics good business ? Personnel administrator*, February 1987, p.67-74

⁴² DREILINGER Craig, "What about thou shalt ?" *Journal of Business Strategy*, vol 15, n° 4, juillet/août 1994, p. 19-22

codifier. Face à celles-ci, des mesures préventives ou punitives restent inopérantes. Dès lors, C. DREILINGER prêche-t-il pour que l'éthique devienne une partie intégrante de l'activité journalière des salariés. Il estime même qu'elle est susceptible d'être institutionnalisée dans le cadre de l'activité professionnelle.

Pour cela, un certain temps doit être affecté à la réflexion sur les questions comportant une composante éthique et une conduite éthique doit être considérée comme faisant partie des attributions de chaque salarié. L'objectif est de permettre à chacun de trouver par lui-même les réponses adéquates aux dilemmes qui s'imposent à lui mais qu'en même temps sa conduite reste en accord avec les objectifs de l'organisation.

Par ailleurs, A. BROWN insistait sur le fait qu'il existait toujours un danger de mauvaise réponse par les salariés et ceci d'autant plus que des principes trop rigides exhibés dans un code d'éthique pourraient conduire les salariés à penser que tout ce qui n'est pas dénoncé explicitement dans le code comme n'étant pas éthique serait moralement acceptable. De plus, le risque serait alors réel que les salariés se mettent, au sein même de l'entreprise, à "tirer à hue et à dia", n'assurant plus le minimum de coordination nécessaire à la survie de toute entreprise.

Si, pour éviter ces travers, A. BROWN se prononce en faveur de l'idée selon laquelle il est nécessaire de chercher à faire adhérer les salariés à l'esprit du code plus qu'à sa lettre, les codes d'éthique doivent, dès lors, insister beaucoup plus sur le processus de décision que sur les alternatives du faire ou ne pas faire.

Selon elle, les codes constitués de cette manière pourraient devenir des outils de management en cela qu'ils sont importants pour la diffusion des valeurs de l'entreprise.

J. WEBER⁴³ pose également la question de savoir quelles structures d'accompagnement doivent accompagner l'élaboration par une entreprise d'un code d'éthique. Il insiste sur la nécessité d'établir des comités d'éthique. En effet, ces comités

⁴³ WEBER James, Institutionalizing Ethics into the corporations, *MSU Business topics*, 1981, p.47-52

auront une utilité pour servir de lien entre les salariés et la tête de l'entreprise. De manière complémentaire, un *feed-back* pourra être envoyé par les salariés afin de faire savoir comment ils reçoivent le code d'éthique de l'entreprise. Ces informations seront d'ailleurs utiles au haut de la hiérarchie sur le plan plus global de la direction de l'entreprise. De plus, grâce à ce système, on pourra réactualiser dans de bonnes conditions le code.

Cette proposition d'établissement d'un comité d'éthique est partagée par quelques auteurs. En particulier, D. MOSKOWITZ et J. BYRNE⁴⁴ la reprennent à leur compte. Mais pour eux cette idée doit être complétée. En effet, le comité proposé par J. WEBER était à vocation interne. Il s'agissait d'aider à communiquer, de contribuer à une bonne exécution et de mettre en place des possibilités de bonne mise en application et de bonne réactualisation du code. Pour cela, les membres de la commission se devaient d'être des salariés de l'entreprise. D. MOSKOWITZ et J. BYRNE vont jusqu'à proposer d'adjoindre, à ce comité interne, un comité externe qui serait composé d'experts engagés pour la circonstance par la firme. Ce comité externe aurait la responsabilité de commencer à faire éventuellement un audit éthique⁴⁵. Il pourrait surtout servir de correspondant et de superviseur au comité éthique interne. En effet, celui-ci est, par définition, composé d'individus ayant un pôle d'intérêt commun : ils appartiennent tous à la même entreprise. Mais, en même temps, cela peut éventuellement occasionner des tensions et être parfois à la base d'intérêts divergents pouvant même avoir des conséquences néfastes sur l'activité quotidienne de l'entreprise. Le comité externe serait alors susceptible de débusquer tout problème au sein du comité interne.

Bien entendu, les membres du comité externe devraient être payés en honoraires et non pas en salaire car ils ne devraient en aucun cas être salariés de l'entreprise.

^

⁴⁴ MOSKOWITZ et BYRNE, 1985, op. cit.

⁴⁵ Cf *infra*

De plus, ce comité pourrait être utile car il aurait la capacité à se livrer éventuellement à une procédure de "*squeal clause*" (littéralement pousser des cris aigus) ce qui revient à en faire un comité spécialisé dans une procédure consistant à tirer la sonnette d'alarme en cas de pratiques non éthiques et donc non conformes au code.

G. SANDERSON et I. VARNER⁴⁶, dans leur étude sur 100 entreprises représentant un échantillon constitué à partir du magazine Fortune, mettent en exergue le fait qu'il ne semble pas que l'on se soit posé la question, au moment de l'élaboration de ces codes d'éthique, de savoir s'ils pourraient être bien compris et assimilés par la population pour laquelle ils étaient constitués. Au contraire, G. SANDERSON et I. VARNER font le constat que l'élaboration de la plupart des codes n'a pas du tout tenu compte de cela. Ceci est d'autant plus important dans les grandes entreprises, multinationales ou non, dont les salariés relèvent de très nombreux niveaux d'éducation et de très nombreux niveaux hiérarchiques et cela est d'autant plus dommageable au regard de ce que rappelle A. STUART⁴⁷. Selon qui une récente étude a démontré que plus de 77 % des firmes multinationales possédaient des codes d'éthique véhiculant leurs valeurs de base et qu'elles les diffusaient auprès de tous leurs employés. Dès lors, selon ces auteurs, le fait de proposer le même langage à tous les niveaux, qu'il s'agisse de l'encadrement ou des employés de base relève d'une erreur de jugement. Ceci est renforcé, de leur point de vue, par l'étude qu'ils ont faite de la lisibilité de ces codes d'éthique où il apparaît que 55 % d'entre eux relevaient de la catégorie "très difficile" et 42 % de la catégorie "difficile".

Dès lors, G. SANDERSON et I. VARNER proposent de constituer des codes différents dans la forme pour les divers niveaux hiérarchiques des salariés de l'entreprise sachant que tous se fonderaient sur le même soubassement de valeurs. Ils font remarquer, en outre, que si ces codes sont difficiles quant à la lecture, cela ne

⁴⁶SANDERSON G. VARNER I What's wrong with corporate codes of conduct? *Management Accounting* July 1984 p 28 à 35

⁴⁷ STUART Anne, "Valves added", *CID* vol 8, n° 6, 1er juin 1995, p. 16

relève pas nécessairement d'une politique délibérée de la part de l'entreprise. Simplement, cela marquerait le rôle déterminant que joue dans ce travail les départements juridiques, et ce serait de ce côté qu'il faudrait chercher les raisons de la difficulté d'accès à ces codes.

G. SANDERSON et I. VARNER proposent donc que le code soit élaboré par plus d'un département et que soient adjointes diverses unités au service juridique.

De plus, sur le même échantillon, G. SANDERSON et I. VARNER⁴⁸ font remarquer que seulement la moitié de ces codes comporte des procédures de mise en application explicitement détaillées. Ceci les conduit à affirmer que la première mesure qui garantirait la mise en application concrète de ces codes consisterait à créer des cellules d'auditeurs internes. Ces auditeurs internes devraient évidemment avoir la caractéristique de bien connaître l'organisation dans ses moindres recoins et dans ses moindres travers. De plus, les salariés choisis devraient être le plus possible indépendants, impartiaux et avoir une expérience déjà représentative des systèmes de contrôle étant donné qu'il s'agit là de contrôler la conduite humaine.

H. ARTHUR⁴⁹ se propose de répertorier les points qu'il faut explorer afin de constituer un bon code d'éthique.

Pour cela, H. ARTHUR liste les divers éléments auxquels il faut penser au cours du processus de constitution d'un code d'éthique⁵⁰.

1/ Cadre pour les institutions et les aménagements dans l'environnement de l'entreprise.

- a) L'entreprise en tant que personnalité morale
- b) Les droits de propriété.
- c) Les engagements contractuels.
- d) Le contrôle des actionnaires et la responsabilité

⁴⁸SANDERSON G. VARNER I What's wrong with corporate codes of conduct? Management Accounting july 1984 p 28 à 35

⁴⁹ ARTHUR, 1984, op. cit.

⁵⁰ ARTHUR, 1984, op. cit., p. 327-328

vis-à-vis de ceux-ci.

e) Obligation vis-à-vis des débiteurs et des créanciers.

f) Marchés concurrentiels et contraintes de la loi anti-trust.

g) Relations employeur/employé.

h) Concept de responsabilité financière et de comptabilité.

i) Organisation de l'encadrement à travers la délégation de responsabilité et d'autorité.

2/ Nature humaine.

a) Conduites humaines instinctives, "loi naturelle".

b) Loyautés, instincts de possession, protection du domaine de chacun.

c) Considération de temps.

d) Utilité personnelle, valeurs qui enclenchent la satisfaction, considération coût/bénéfice.

3/ Thèmes philosophiques.

a) Hédonisme et égoïsme.

b) Utilitarisme : le plus grand bien pour le plus grand nombre.

c) Pragmatisme : un ensemble opérationnel de règles.

d) Le salut : un bon travail permet de gagner la rédemption.

e) La règle d'or : la vertu est basée sur la foi et la charité.

f) Le droit divin, l'ordre des préséances.

g) L'égalitarisme : désavantager le riche, avantager

le pauvre.

h) Paternalisme, protectionnisme.

i) Les physiocrates : la nature est sacrée.

Enfin, S. WELLER⁵¹ propose une étude tout à fait systématique concernant l'efficacité des codes d'éthique. S. WELLER tente de formuler les hypothèses concernant l'efficacité potentielle des codes. Pour cela, il prend pour objet de recherche les facteurs qui annihilent ou, au contraire, favorisent la conformité à la loi. Il fait l'hypothèse que les codes ont de grandes analogies avec les lois dans la mesure où, dans les deux cas, les deux corpus contiennent des règles qui proposent une direction de conduite. Dès lors, il utilise les notions d'autorité telles que M. WEBER les a définies, ainsi que des éléments issus du corpus du droit et enfin les théories sur le comportement individuel et la dissonance cognitive.

A partir de cela, S. WELLER propose un certain nombre d'éléments permettant d'apprécier la capacité des codes à influencer sur les comportements des individus ; avant de lister ces points décisifs, il convient de souligner que pour S. WELLER il s'agit non seulement d'agir sur l'éthique des individus mais, en même temps, d'améliorer l'efficacité des salariés dans le cadre de l'entreprise. Les éléments proposés par S. WELLER sont :

a) Les cadres moyens devraient tenter de promouvoir des codes dans une organisation décentralisée.

b) Les cadres de niveau élevé devraient tenter de promouvoir les codes dans une organisation centralisée.

c) Les codes seront beaucoup plus efficaces s'ils sont acceptés par tous les niveaux du management plutôt que seulement un niveau.

d) Les codes qui comprennent des dispositions réalistes seront beaucoup plus efficaces que ceux qui comprennent des dispositions qui ne le sont pas.

^

⁵¹ WELLER Steven, The effectiveness of corporate codes of ethics, *Journal of business ethics* n°7, 1988, p.389-395

e) Les codes qui proposent un nouvel ordre des priorités seront beaucoup plus efficaces que ceux qui, simplement, essaient d'ajouter des règles éthiques en gardant le même ordre de priorité qu'avant leur mise à exécution.

f) Les codes qui comprennent un appareil de sanction sont beaucoup plus efficaces que ceux qui n'en possèdent pas.

g) Plus la menace perçue d'imposition de sanctions pour tout salarié qui ne se conforme pas au code éthique sera évidente, plus le code sera efficace.

h) Les codes qui spécifient un ordre clair de priorité seront particulièrement efficaces.

i) Les codes qui ont fait l'objet d'une publicité au sein de l'entreprise sont plus efficaces que ceux qui ont été mal ou peu communiqués aux salariés.

j) Un code qui prévoit des procédures afin de protéger toute personne ayant fait le récit d'une violation de ses articles sera plus efficace qu'un code qui ne prévoit pas de protéger les personnes qui s'y sont référées.

k) Plus un code est conforme aux valeurs que les salariés avaient avant qu'il ne soit porté à existence, plus il sera efficace.

l) Plus les avantages qu'apporte le code aux employés sont perçus par ceux-ci et plus le code est efficace.

m) Plus les salariés ont participé à la phase d'élaboration du code et plus également le code est compatible avec les valeurs et les besoins des employés, plus le code est efficace.

n) Une priorité qui serait accordée au code avec un engagement clair à le faire appliquer de la part du management augmentera les attitudes de soutien envers une conduite éthique.

I.2. Audits d'éthique

Les dispositifs formels supposés favoriser l'éthique que nous avons détaillés jusqu'ici correspondent à deux logiques différentes. En effet, les codes d'éthique sont supposés aider les personnes à développer dans l'avenir des conduites éthiques dans l'entreprise, alors qu'un médiateur, tout comme un "délateur" tirant le signal d'alarme, dénoncent, mettent à jour des dysfonctionnements ayant déjà eu lieu.

Les audits d'éthique ont également pour but essentiel de déceler *a posteriori* ce qui n'est pas acceptable dans la marche de l'entreprise même si, une fois le problème révélé, il est évidemment logique de supposer que les conduites seront infléchies dans un sens plus éthique. Cependant, en mettant en place ce type de dispositif, une entreprise prend donc le risque de "donner des verges pour se faire battre" dans la mesure où elle accepte de révéler à l'extérieur ce qui, en son sein, n'a pas été éthique. Cela peut évidemment avoir des conséquences, à terme, sur ses résultats.

C'est pourquoi de nombreux auteurs insistent, au contraire, sur la nécessité de mettre en avant le fait même que l'on procède à un audit d'éthique, afin que le public donne acte à l'entreprise de sa "bonne volonté" en vue de suivre l'éthique, ce qui est supposé compenser l'éventuelle contre-publicité que lui ferait la mise à jour d'un dysfonctionnement.

Cependant, certains auteurs n'hésitent pas à conseiller de lancer un audit d'éthique précisément au moment où aucune crise apparente n'existe. P. B. HOFMANN⁵² est particulièrement explicite sur ce point, insistant sur le fait qu'un audit d'éthique est particulièrement efficace s'il s'agit de s'assurer qu'une organisation remplit bien ses missions, question qui garde toute sa pertinence hors des périodes de turbulence. Il distingue trois étapes dans la conduite d'un audit d'éthique :

•

⁵² HOFMANN Paul B., "Performing an ethics audit" *Healthcare Executive* vol 10, n° 6, nov./dec. 1995, p. 47

- la première tient à la collecte et à l'analyse de documents clés, à savoir non seulement ceux décrivant la mission de l'organisation et exposant ses valeurs, mais aussi les parties de ses manuels de procédure ayant trait à la couverture sociale des salariés, aux conflits d'intérêt et au harcèlement sexuel ;

- la seconde nécessite d'enquêter dans le cadre d'entretiens auprès des membres du comité d'entreprise, de l'encadrement, des salariés, voire des usagers ou des clients ;

- la troisième consiste à créer et développer des programmes de formation pour pallier les éventuels manquements constatés.

La question de la définition de ce qu'est un audit d'éthique apparaît toutefois comme le point fondamental de nombreux travaux. R.A. BAUER et D. FENN le définissent comme *«une étude en vue d'une évaluation systématique précédant un rapport portant sur un domaine significatif et définissable des activités d'une entreprise ayant un impact social»*⁵³. Cette définition est très révélatrice de la manière dont ce type d'audits est conçu en cela que l'éthique d'une entreprise y est beaucoup plus conçue comme la responsabilité sociale de celle-ci que comme une démarche portant sur la manière dont les employés sont traités, "en interne".

T. DONALDSON se situe également dans cette perspective et tente de résumer les différentes formes d'audits que les entreprises utilisent pour réhausser leur éthique :

- *«l'approche-inventaire»* garde *«en stock»* les traces des actions responsables de l'entreprise dans une perspective éthique ou sociale ;

- *«l'approche-coût»* révèle les actions socialement responsables et leur fait correspondre leur coût pour l'entreprise ;

- *«l'approche-budget»* établit les objectifs en termes sociaux au début d'une période et évalue à la fin de celle-ci à quel point l'organisation a réussi dans l'atteinte de ses objectifs ;

⁵³ BAUER R. FENN D., "What is a corporate social audit", *Harvard Business Review*, january-february 1973, p. 151-160, citation P. 155

- «*l'approche-valeur*» met en regard les activités, les coûts et la valeur qu'une activité a pour l'entreprise.⁵⁴

L'approche de T. DONALDSON est très révélatrice de ce que les audits d'éthique sont conçus à la fois comme des instruments de communication externe et comme un vecteur d'amélioration des résultats économiques de l'entreprise. Ce dernier aspect souligne que les "audits d'éthique" méritent bien leur appellation d'audit.

Cependant, certains auteurs mettent en exergue les difficultés qu'induit la mise en place concrète d'un audit d'éthique.

R.A. BAUER et D. FENN⁵⁵ insistent en particulier sur le fait qu'il peut être extrêmement délicat de déterminer ce qu'il s'agit d'auditer et, plus généralement, quels sont les secteurs de l'entreprise qui se prêtent à ce type de démarche.

De plus, ils insistent sur ce qu'un audit se fonde souvent sur la méthode des coûts, mais qu'il est toujours très difficile d'affecter les coûts les plus abstraits, type frais généraux ; dès lors, ils mettent en avant une question simple : «*quid de l'affectation des coûts de l'éthique ?*»

Ils mettent ensuite en exergue la difficulté consistant à établir les normes appropriées pour mesurer une réussite dans le domaine de l'éthique. «*How good is good ?*» demandent-ils.

Ils mettent ensuite en garde contre la difficulté à rassembler les données pertinentes pour un audit d'éthique car cela risquera de s'avérer coûteux en temps à y consacrer et, surtout, très délicat étant donné la complexité des organisations et la mauvaise volonté des managers à fournir l'information demandée.

Enfin, ils soutiennent que l'ambition de mesurer une responsabilité éthique comme s'il s'agissait de données financières est «*futile*». Et ceci non pas tant parce qu'il serait en dernier ressort difficile d'appréhender les coûts de mesures éthiques que parce que les «*conséquences, positives ou négatives, ne peuvent être quantifiées*».

⁵⁴ DONALDSON Thomas, *Corporations and Morality*, Prentice-Hall, 1982, p. 202

⁵⁵ BAUER et FENN, 1973, op. cit.

D. BLAKE, W. FREDERICK et H. MYERS insistent également sur l'aspect ardu de la mise en place d'audits d'éthique⁵⁶ du fait des difficultés à savoir ce qu'il convient d'auditer et comment le mesurer. Ils prétendent que ce type de décision fait référence à des «*choix personnels de valeur*» qui sont trop «*subjectifs*». Ils ajoutent qu'il est délicat de déterminer quels buts devraient être pris en compte dans le cadre d'un audit d'éthique : seraient-ce ceux du PDG, des employés, de l'administration ou d'autres parties prenantes à l'entreprise ?

De plus, D. BLAKE, W. FREDERICK et H. MYERS donnent des exemples de questions quasi irrésolvables mais incontournables dans le cadre d'un audit d'éthique :

- quels indicateurs doivent être utilisés pour mesurer les effets de la pollution ?

- quels critères peuvent être utilisés pour évaluer à quel point une entreprise parvient à réhausser la qualité de vie de ses employés ?

- comment évaluer objectivement la sécurité au travail ? Comment définir un accident et comment en tenir compte ?

De même, T. DONALDSON insiste sur le risque d'incompatibilité que l'éthique montrerait vis-à-vis de toute quantification car il est difficile de quantifier en dollars et en coûts-bénéfices des domaines tels que «*la conduite humaine, le bien-être humain, le respect vis-à-vis de soi-même et le devoir*».

«*C'est une petite merveille que la tentative de J. BENTHAM au XIX^e siècle de quantifier un raisonnement éthique par le calcul utilitariste mais cela reste aujourd'hui comme une pièce de musée étrange et presque oubliée dans l'histoire ou la philosophie*»⁵⁷.

Cette difficulté à associer désormais une approche utilitariste avec un audit d'éthique peut expliquer en partie le fait que la littérature concernant la pratique

⁵⁶ BLAKE D., FREDERICK W. and MYERS H., *Social Auditing : Evaluating the impact of corporate progress*, Praeger Publishers, 1976

⁵⁷ DONALDSON, 1982, op. cit., p. 202

des audits soit marquée par l'abondance des articles ayant trait aux organisations à but non lucratif.

Ainsi, S. GRAY⁵⁸ insiste sur le fait que les organisations à but non lucratif ont une obligation particulière vis-à-vis du public et doivent donc s'atteler à suivre des principes éthiques solides. Il est donc de la responsabilité des dirigeants et de l'encadrement de ces organisations à but non lucratif de s'assurer que la totalité des parties prenantes à l'organisations sont impliquées dans un processus interactif de pratique concrète de l'éthique. Ce processus devrait d'ailleurs aider les individus à mieux prendre en charge les défis éthiques qui sont la raison d'être de l'organisation.

Cette thèse est régulièrement défendue par M. ALLEN selon qui un *«audit d'éthique constitue un des meilleurs instruments qu'une organisation puisse employer car il consiste en une checklist complète de la santé organisationnelle»*⁵⁹. En particulier, ce type d'audit examinera la fidélité d'une organisation à ses missions et à la manière dont elle traite son personnel, ses volontaires, ses donateurs et ses clients. De plus, une éthique d'audit réduit les risques pour une telle organisation en mettant en exergue les pratiques douteuses qui exposeraient l'organisation à des répercussions légales ou financières. Enfin, M. ALLEN insiste sur ce qu'un audit fait progressivement est meilleur qu'un audit fait en une fois et qu'il doit obligatoirement consister en cinq parties : questionnaires, interviews, inspection de première main, rapport final et un suivi sérieux.

Cependant, les articles portant sur l'éthique au sein des organisations à but non lucratif, tout en soulignant un point important, montrent des limites incontestables quant à sa transposition possible au management des entreprises. En effet, les organisations à but non lucratif ont une raison d'être qui, elle-même, est hautement déterminée par l'éthique et il s'agit de mettre en adéquation les pratiques avec les buts de l'organisation. ; au contraire, dans une entreprise, l'objectif ultime peut

⁵⁸ GRAY Sandra T. "Practicing ethics to build public confidence" *Association Management*, vol 47, n° 8, août 1995, p. 304

⁵⁹ ALLEN Michaël B., "The ethics audit" *Non-profit world*, vol 13, n° 6, nov./dec. 1995, p. 51-55

faire l'objet de débat quant au jugement moral qui peut lui être porté et ceci constitue d'ailleurs une des questions auxquelles la *business ethics* s'attèle parallèlement à un jugement sur l'action de l'entreprise à l'égard de son personnel, de ses clients, de la société dans son ensemble, etc. Mais il est pour le moins leste de considérer *a priori* que l'éthique fonde sa raison d'être. En revanche, l'articulation entre celle-ci et les pratiques développées pose une question que notre travail de terrain nous a conduits à aborder.

II. LES DISPOSITIFS FORMELS VISANT À AUGMENTER LA CONSCIENCE ÉTHIQUE DES SALARIÉS

II.1. Le médiateur éthique

S'il s'agit de généraliser les pratiques éthiques dans l'entreprise, à côté du code d'éthique la littérature évoque la présence d'un **médiateur**. Le médiateur n'est cependant jamais envisagé en tant que dispositif séparé et unique. En revanche, de nombreux textes considèrent qu'il est tout à fait nécessaire d'adjoindre au code d'éthique la présence dans l'entreprise d'un médiateur en charge des problèmes éthiques.

Ainsi, J. BEHRMAN considère qu'un médiateur est tout à fait nécessaire car il permet à tout salarié de pouvoir prendre l'avis d'une personne lorsqu'il ne sait pas régler un problème éthique. Ceci éviterait, selon J. BEHRMAN, la dépersonnalisation qu'implique la confrontation au code. En outre, le médiateur aura souvent la charge de révéler l'esprit du code d'éthique.

K. HANSON⁶⁰ prend le même type de position et l'exprime de manière plus concrète en proposant que le médiateur pratique une politique de portes ouvertes.

⁶⁰ HANSON, 1984, op. cit.

Ceci permettrait non seulement aux salariés d'aller prendre conseil au sujet d'un éventuel dilemme éthique qui se poserait à eux, mais encore leur permettrait d'aller proposer des amendements au code éthique. Sans ce médiateur, les salariés ayant des propositions d'ordre éthique à faire manquent d'un interlocuteur, et ceci d'autant plus que bien souvent la voie hiérarchique ne leur semble pas la plus appropriée pour se confronter à ce type de problème.

Cependant, on doit noter que de nombreux textes, au contraire, s'opposent à la présence d'un médiateur pour la bonne raison qu'il risquerait d'apparaître comme la seule personne en charge des problèmes d'éthique. Dès lors, les autres salariés pourraient considérer qu'ils sont hors de ces problèmes et n'ont pas à en tenir compte dans leur activité quotidienne. Ainsi, la proposition du médiateur éthique qui est appointé à temps plein pour s'occuper des problèmes d'éthique amène avec elle tous les problèmes que pose un système outrancièrement centralisé. C'est, entre autres, selon K. E. GOODPASTER⁶¹, la meilleure manière de dispenser certains membres de l'entreprise de s'affronter à tout questionnement éthique puisqu'il est plus simple de porter ce problème auprès du médiateur. Or, le médiateur, même s'il est un expert en éthique, n'est jamais en situation de pouvoir apprécier aussi bien que l'intéressé les tenants et les aboutissants de la situation de travail dont il s'agit. Dès lors, il doit se référer à ce que lui dit la personne qui l'a alerté. Mais, si celle-ci considère que ce problème est externe à son champ de préoccupation, il est douteux que sa contribution soit effective et relève d'un engagement volontaire. Dès lors, ceci peut expliquer le très faible nombre d'entreprises qui ont décidé de créer en leur sein un emploi de médiateur sur les questions éthiques à plein temps. Ce fait est sans doute révélateur de la difficulté inhérente à toute tentative de mettre en place un poste de médiateur éthique.

^

⁶¹ GOODPASTER, Kenneth E., *The Moral Agenda of Management : A Philosophical Framework*, Mc Graw-Hill, 1988, p. 128

II.2. Le tireur de sonnette d'alarme

Les problèmes d'éthique apparaissent souvent parallèlement à des dysfonctionnements dans la communication de l'entreprise. Cela ne signifie pas qu'un manquement à l'éthique soit susceptible d'être dissimulé ou transformé par une bonne campagne de communication, mais qu'au contraire une bonne communication interne à l'entreprise aurait permis d'amener ce problème au grand jour, avant qu'il ne devienne un point de focalisation ou qu'il ne mène à une situation qui, du point de vue éthique, soit condamnable. Ceci implique l'idée s'interprétant comme la contraposée de celle souvent soutenue selon laquelle une bonne éthique est favorable à la rentabilité de l'entreprise ; on suppose ici au contraire qu'une organisation efficace favorise l'éthique.

Aussi, la revue de littérature des problèmes d'éthique en gestion des ressources humaines conduit à constater que les auteurs ont prévu des structures permettant de révéler les problèmes d'éthique le plus rapidement possible afin de pouvoir les anticiper. En effet, les auteurs considèrent généralement que des structures formelles peuvent être mises au point afin de mieux assurer les enjeux éthiques de l'entreprise. Le premier dispositif envisagé qui fait l'objet de nombreux articles consiste à rechercher un dispositif permettant de tirer la sonnette d'alarme le plus rapidement possible.

Cependant, cette méthode est certainement l'objet des plus fortes controverses dans la littérature. Elle entrouvre un débat bien connu des spécialistes de science politique et qui se mesure à l'aune de la différence entre délation et dénonciation. Celle-ci avait été débattue lorsqu'en 1987 le Ministre de l'Intérieur de l'époque, M. C. PASQUA, avait proposé une prime d'un million de francs à toute personne pouvant contribuer à l'arrestation des terroristes d'Action Directe. Cette décision avait été critiquée selon deux argumentations :

- - D'un côté, c'est le devoir de tout citoyen que de dénoncer des criminels pouvant porter atteinte à l'ordre public et, dès lors, il était difficile de défendre la thèse

au terme de laquelle on décidait de récompenser ce que tout un chacun se devait d'accomplir.

- D'un autre côté, la délation est moralement inacceptable et, dès lors, c'était faire peu de cas de la conscience des citoyens que de leur acheter celle-ci pour un million de francs.

A ces diverses objections, le Ministre avait répondu qu'il était avant tout préoccupé d'efficacité dans cette affaire.

Ce sont un peu les mêmes enjeux que nous retrouvons lorsqu'il s'agit de proposer dans l'entreprise une structure permettant de dénoncer les pratiques non éthiques. Certains auteurs considèrent qu'il est du devoir moral de tout un chacun de mettre en exergue pour les dénoncer toutes les pratiques qui ne sont pas morales. Mais d'autres auteurs objectent à cela que le risque est grand pour la direction qui accepte de valider ou même de créer ce type de dispositifs de contribuer au déchirement du tissu qui fait la cohésion de la communauté qu'est l'entreprise.

Avant de mieux prendre connaissance des enjeux qui sont derrière ces deux thèses, nous essaierons de définir ce que peut être un dispositif visant à tirer les sonnettes d'alarme dans une entreprise. Pour cela, nous nous référerons avant tout à l'article de N. BOWIE dans le livre qu'il a publié avec T. BEAUCHAMP, dans lequel il définit un "tireur de sonnette d'alarme" comme un salarié qui se sent investi d'une mission que lui a conférée l'organisation ou qui est au courant d'une activité dans laquelle est impliquée l'organisation et dont «*il peut croire qu'elle sera la source d'un tort inutile pour une tierce partie ou qui est en contradiction avec les droits de l'homme ou avec les objectifs déclarés de l'institution*»⁶².

Pour éviter d'avoir à se poser le délicat problème de la personne qui tire la sonnette d'alarme et qui risque d'être considérée comme un mouchard, F. ELLISTON⁶³ veut voir avant tout dans les phénomènes de «*tirage de signal*

⁶² BOWIE Norman, Business codes of ethics : window dressing or legitimate alternatives to government regulation ? Dans BEAUCHAMP et BOWIE, *Ethical theory and business*, p. 275

⁶³ ELLISTON Frederick A., Anonymity and whistle-blowing, *Journal of Business Ethics* n°1, 1982, p.166 à 177

d'alarme» non pas un «*acte*» mais un «*processus*». Par cela F. ELLISTON veut signifier que l'objet n'est pas de trouver un responsable et qu'avant tout, si l'on doit accepter ce type de pratiques, c'est qu'il est question de débusquer des mécanismes non éthiques dans l'entreprise.

L'objectif est donc avant tout de favoriser la communication afin de révéler au grand jour ce qui dysfonctionne. Dès lors, pour F. ELLISTON, la démarche dont il est question peut s'élaborer grâce à une structure particulière de l'entreprise qui conduit à des phénomènes de *happening*. Ceux-ci contribuent eux-mêmes, de manière presque naturelle, à ce que les problèmes soient débusqués.

D'autres auteurs ont souligné la nécessité pour une entreprise de se doter de structures capables de révéler les manquements à l'éthique susceptibles d'advenir en son sein et, par là même, de rendre plus acceptable l'intervention d'un *whistle-blower* en permettant de la considérer beaucoup plus comme un concours à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise que comme une mise en cause nominale et contestable.

Ainsi, H. TAVAKOLIAN⁶⁴ rappelle qu'il existe 3 choix possibles pour un salarié qui découvrirait qu'un des produits de son entreprise peut être nocif. La première option consiste à volontairement ignorer ce fait afin de maintenir le *statu quo* au sein de l'entreprise. La deuxième option tient à une dénonciation en interne auprès d'un supérieur hiérarchique ou d'un médiateur éthique dans l'espoir que le problème sera rectifié. La dernière option consiste au contraire à porter le problème auprès d'instances externes telles que le Ministère de la Justice ou la presse.

Mais la peur de représailles paralyse bien souvent toute velléité, ne serait-ce que de dénonciation en interne.

C'est pourquoi H. TAVAKOLIAN voit une corrélation forte entre l'encouragement au *whistle-blowing* et l'élaboration d'un code d'éthique qui sert de référent (et éventuellement également de protection) au tireur de signal d'alarme. Surtout, il rappelle, en tant que remarque de bon sens, que la meilleure manière de

⁶⁴ TAVAKOLIAN Hamid. *whistel-blowing* : Preventive Strategies, *Management Research News*, vol 17, n° 1, 2, 1994, p. 1 à 11

minimiser l'action des dénonciateurs consiste à se débarrasser de la corruption par une politique volontariste se déclinant en 3 étapes :

- 1) Elaborer des codes d'éthique d'entreprise pour fixer les procédures ;
- 2) Mettre en application ces procédures et proposer en permanence des formations portant sur la façon d'affronter des dilemmes éthiques ;
- 3) Faire porter à chacun la responsabilité pour sa conduite.

Cependant, il n'est évidemment pas question pour F. ELLISTON ou pour H. TAVAKOLIAN de nier qu'à un moment ou à un autre quelqu'un dans l'entreprise aura à lancer la mécanique et se retrouvera dans la position du déclencheur, du veilleur. Mais, pour F. ELLISTON, cette personne membre de l'entreprise qui tire la sonnette d'alarme doit, avant tout, considérer cela comme un acte de «loyauté» puisqu'il s'agit de la loyauté qu'il doit soit à son employeur, soit vis-à-vis du public. En effet, sa démarche vise soit à dénoncer un dysfonctionnement qui pourrait nuire à la collectivité, soit causer du tort à l'entreprise à laquelle il appartient.

Cette démarche apparaît à cet auteur d'autant plus civique qu'elle conduit certains membres de l'entreprise à prendre leurs responsabilités en dénonçant les dysfonctionnements et d'autres à les assumer en rendant compte de leurs actes. Aussi, la responsabilité comporte, selon F. ELLISTON, deux facettes :

- D'une part, elle est «*descriptive*» en cela que les personnes qui ont pris la responsabilité d'entamer une procédure pour stopper les manquements à la morale dans l'entreprise doivent décrire les dysfonctionnements.

- D'autre part, la responsabilité est également «*normative*» : il est ici plus particulièrement fait référence aux personnes qui, dans l'entreprise, devront prendre les mesures qui s'imposent une fois que le problème a été débusqué.

Enfin, la personne qui tire le signal d'alarme dans l'entreprise doit pouvoir mener sa démarche jusqu'au bout : en effet, il n'est pas acceptable de se contenter de simplement lancer des accusations vagues et mal établies qui pourraient éventuellement servir de symptômes de dysfonctionnement. Les "dénonciateurs"

doivent pouvoir aller jusqu'à l'"accusation" vis-à-vis des personnes qui ont fomenté, volontairement ou non, les dysfonctionnements qui occasionnent leur intervention.

De plus, F. ELLISTON veut mettre en avant le fait que la personne qui, au sein de l'organisation, décide de mettre à jour un dysfonctionnement, s'engage par là même dans une relation de pouvoir. En effet, il y a un risque qu'elle ne soit considérée dans l'entreprise à laquelle elle appartient comme quelqu'un qui a commis une trahison et qui a, en quelque sorte, introduit l'impureté dans la collectivité. Dès lors, il en résulte qu'elle se lancera dans une recherche d'un soutien éventuel que pourraient lui donner d'autres personnes dans l'entreprise et, donc, par là même, elle cherche à augmenter son niveau de puissance dans l'organisation. Mais, d'un autre côté, la personne qui tire le signal d'alarme est en même temps démunie de tout pouvoir et risque, dans les cas les plus extrêmes, de perdre son travail.

A cet égard, les types de représailles que risque toute personne ayant décidé de se mettre en avant pour dénoncer des comportements non éthiques dans son entreprise ont été bien décrits dans un travail⁶⁵ mené à partir d'entretiens auprès de personnes ayant eu à jouer ce rôle dans l'entreprise. Or, il apparaît que dans la période qui a suivi, beaucoup ont déclaré avoir eu à subir des harcèlements de la part de leurs supérieurs (82 %), une surveillance accrue de leurs activités (69 %), une mutation qui les faisait quitter certains travaux à responsabilité (63 %), une perte d'emploi (60 %), harcèlement de la part de leurs pairs (54 %), une rétrogradation et, enfin, une baisse de salaire (17 %). A ceci rien d'étonnant puisqu'il est tout à fait évident que dans ce type de situations l'équilibre est largement favorable à l'organisation qui possède tous les pouvoirs ; dans un cas extrême, on doit même dire que l'intérêt personnel de la personne qui a décidé de dénoncer une situation qui lui paraissait anormale est de rien dire. En effet, le maximum qu'elle puisse espérer est une réforme positive de son entreprise mais aucun bénéfice à titre personnel.

⁶⁵ *Ethikos Journal*, 1988, op. cit.

En revanche, si sa campagne de dénonciation tournait mal, elle se mettrait d'elle-même en marge de l'organisation, ce qui pourrait lui causer des désagréments que nous venons d'évoquer. Ceci explique que, mis en situation, le salarié d'une entreprise éprouvera tout d'abord un réflexe de retenue avant de se lancer éventuellement dans une procédure de dénonciation, de malversation ou autre car il craindra nécessairement des représailles d'ailleurs tout à fait probables.

D'ailleurs, de nombreux articles sont consacrés aux cas de "dénonciation" qui ont fait l'objet d'une mesure de renvoi et aux procès qu'ils ont parfois intentés à leurs entreprises.

L'un des cas les plus révélateurs est rapporté dans un numéro récent de Fortune : M. WHITACRE a été renvoyé de l'entreprise après que son rôle de *whistle-blower* au sein de l'entreprise agro-alimentaire Archer Daniels Midland (A.D.M.)⁶⁶. Mais ce genre de mésaventure est souvent rapporté par la presse. Et les "persécutions" à l'égard des "tireurs de signal d'alarme" ne semblent pas être uniquement l'oeuvre d'entreprises privées. Ainsi, F. WHITEHURST, agent de haut niveau du F.B.I. a été récemment interrogé par une commission indépendante au sujet de fuites à la presse. F. WHITEHURST prétend que le F.B.I. s'est engagé dans une démarche visant à détruire sa carrière sous prétexte qu'il serait l'auteur des fuites à l'intention de média d'information portant sur le fonctionnement interne de l'organisation à laquelle il appartient.⁶⁷

Tout ceci fait que F. ELLISTON, rappelant que certains auteurs ont cru bon de décrire les personnes qui décident d'entamer une procédure de tirage de signal d'alarme comme des «*arbitres*», des «*déterreurs de scandale*» ou comme des mouchards, ont eu tort. Pour lui, les deux premières raisons qui démontrent que ces comparaisons n'ont pas lieu d'être tiennent à ce que, d'une part, la personne qui décide de se lancer dans une procédure de dénonciation n'a strictement aucune assurance qu'elle arrivera à son terme sans conséquences fâcheuses pour elle et que, d'autre part,

⁶⁶ HENKOFF Ronald, The ADM tale gets even stranger, *Fortune*, vol 133 n° 9, 13 mai 1996, p. 113-116

⁶⁷ HERNANDEZ Debra Gersh, Whistle-blower alleges retaliation, *Editor & Publisher*, 16 mars 1996, p. 16-17

en tout état de cause, les sanctions que pourrait entraîner ce type de comportements ne sont en aucun cas de sa compétence.

De même J. JAMES⁶⁸ s'élève contre les qualificatifs de déterreur de scandale ou de mouchard en mettant en exergue que, d'une part, les déterreurs de scandale n'appartiennent jamais aux entreprises qu'ils dénoncent et que, d'autre part, les mouchards ont généralement une raison personnelle d'avoir ce type de comportements ou une recherche de bénéfice égoïste, ce qui n'est pas le cas d'un "*whistle-blower*".

Tout cela explique que le cas de certains salariés d'entreprise dont la profession conduit fréquemment à avoir connaissance de dysfonctionnements éthiques soit particulièrement étudié ; en particulier, le cas des avocats appointés en tant que salariés par une entreprise (*in-house attorneys*) mais dont des manquements à l'éthique ont fait l'objet de plusieurs articles récents.

Ainsi, S. DILLARD⁶⁹ met en exergue la difficulté de décider si les avocats salariés d'entreprises peuvent être protégés au même titre que tous les autres salariés en cas de "*whistle-blowing*" et si, par exemple, un éventuel licenciement motivé par cette raison serait acceptable par une cour. Trois types de considérations interviennent alors :

- 1) Le caractère sacré de la relation avocat-client ;
- 2) Les exigences des règles d'éthique professionnelles ;
- 3) La politique publique généralisée de protection de la dénonciation.

Plus généralement, de nombreux articles en appellent à la nécessité de mesures en faveur de la protection des dénonciateurs des manquements à l'éthique dans l'entreprise ou vis-à-vis d'une organisation.⁷⁰

Cependant, les pratiques de tirage de signal d'alarme dans une entreprise par un salarié font l'objet de très nombreuses oppositions parmi les auteurs. Celles-ci

⁶⁸ JAMES Jene, In defense of whistle-blowing. Dans le livre de DES JARDINS et MC CALL (eds) *Contemporary issues in business ethics*, 1985, p.300 à 308

⁶⁹ DILLARD Stephen, "When principles clash : The in-house conseil as renegade or whistle-blower", *Defense Counsel Journal*, April 1996, p. 206-212

⁷⁰ WOODS Robert "Pensions Bill" *Accountancy Ireland*, February 1996, p. xii

ont été consignées par L. ORR⁷¹ qui a consulté sur cette question des experts des problèmes de gestion des ressources humaines et d'éthique. Nombreux sont ceux qui mettent en avant que de telles pratiques sont en réalité synonymes d'"espionnage" et de ce que toute société qui encourage les recherches de renseignements dans la population et les pratiques d'espionnage interne relèvent généralement de la dictature. Ceci explique qu'il soit extrêmement difficile d'assimiler cela à une quête d'éthique. De plus, la culture d'entreprise risquerait d'être largement infléchie dans un mauvais sens par ce type de comportement dans la mesure où elle empêche "la confiance mutuelle et l'interdépendance".

Au contraire, loin d'encourager tout progrès de l'éthique, l'encouragement de ce type de pratiques déboucherait sur un climat de tension, de méfiance et de rivalités inter-personnel. Dans ce climat, les comportements éthiques seraient obérés au profit de mesquineries dans le meilleur des cas et de franche rivalité dans le pire.

Mais, selon les auteurs, le paroxysme du danger, que représente un système visant à susciter des dénonciations des dysfonctionnements par les salariés, est atteint lorsqu'on lui associe un système de récompenses pour de tels agissements. Même si ces récompenses ne sont pas financières, le système est dangereux. Par exemple, si l'on décide de favoriser la promotion des individus qui ont montré leur loyauté vis-à-vis de l'organisation, on engendrera une atmosphère où chacun guettera le premier faux-pas de l'autre.

Mais, en même temps, l'article de L. ORR met en exergue l'avis d'autres experts qui, eux, sont d'ardents supporters de ces pratiques d'encouragement à la dénonciation des comportements immoraux dans l'entreprise.

A l'appui de ce soutien, ils rappellent que jamais on ne fait référence à une dénonciation anonyme. Au contraire, une dénonciation ne peut être prise en compte dans l'entreprise que si elle est faite au grand jour et que son auteur peut être clairement identifié. Dès lors, celui-ci ne fait ni plus ni moins que le travail d'un

⁷¹ ORR Larry, Is whistle-blowing the same as informing ? *Business and Society review*, spring 1983, p.4 à 17

critique. Or, on sait bien que la critique est essentielle au bon fonctionnement de la démocratie.

On peut même aller plus loin en affirmant que le dénonciateur, en s'attaquant à des dysfonctionnements non éthiques à l'échelle de l'entreprise en utilisant donc son droit à la libre expression, fait progresser la démocratie non seulement au niveau de son entreprise mais à l'échelle de la société toute entière. Et de faire remarquer que les sociétés où l'on demande aux individus de conserver le secret et de ne pas exercer leur esprit critique sont généralement des sociétés dictatoriales alors qu'au contraire les sociétés démocratiques font appel à la capacité de chacun de dénoncer tout dysfonctionnement pour le plus grand profit de tous.

A. WESTIN⁷² va encore plus loin dans le soutien à ces pratiques. En effet, il rappelle que révéler un dysfonctionnement dans l'entreprise revient bien souvent à améliorer la qualité du produit ou à améliorer les conditions de sécurité afférentes à la production pour les salariés ou pour l'environnement. Dès lors, la personne qui dénonce de mauvaises conditions de production rend un service au bien public, voire à la santé publique.

J. JAMES⁷³ abonde dans le même sens et dit même que ce serait défaillir moralement que de ne pas dénoncer un dysfonctionnement alors que celui-ci crée du tort de manière évidente à quelqu'un.

En revanche, DE GEORGE⁷⁴ reconnaît qu'il est impossible de faire de cette démarche une obligation puisque les représailles qui sont à craindre pour la personne qui l'entame rendent admissible qu'elle recule.

De plus, DE GEORGE rappelle que la seule utilité d'une dénonciation réside dans le fait qu'elle peut être à la base d'un processus de changement. Et,

⁷² WESTIN A., What can and should be done to protect whistle-blowers in industry ? Dans BEAUCHAMP et BOWIE (eds) *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, 1983 p.270 à 275

⁷³ JAMES, 1985, op. cit.

⁷⁴ DE GEORGE, 1982, op. cit.

corrélativement, si un agent n'a pas la certitude qu'un changement résultera de sa démarche, il a tout à fait le droit moral de s'en abstenir.

En ceci, il s'oppose totalement à J. JAMES qui, lui, dans une optique plus kantienne, affirmait que peu importait le résultat, tout l'éclairage devait se porter sur le devoir ; et en l'occurrence le devoir était de dénoncer tout élément non éthique.

Cette littérature pour ou contre le "*whistle-blowing*" est accompagnée d'une autre plus concrète tendant à décrire les conditions qui conduisent à ce que de telles pratiques soient efficaces.

Pour L. ORR, le maximum d'efficacité de ce type de dispositifs anti-immoralisme est atteint lorsqu'on l'allie à un code d'éthique. En effet, ce code permettra d'avoir un référent qui fournira à la personne qui décide d'entamer une procédure où elle tire le signal d'alarme la possibilité d'établir *ex ante* que sa démarche est bien fondée.

A. WESTIN⁷⁵ propose un certain nombre de questions qu'il faut se poser pour que le système de "tirage de signal d'alarme" ne devienne pas pervers.

1/ Ne jamais oublier que toutes les allégations des dénonciateurs ne sont pas à prendre telles quelles ne serait-ce qu'à cause d'un manque de preuves.

2/ Les salariés incompetents peuvent se transformer en dénonciateurs de manière à cacher leur incapacité.

3/ Les dénonciateurs peuvent en réalité être des perturbateurs qui cherchent à causer du tort à l'entreprise.

4/ Les dénonciateurs peuvent en réalité vouloir faire une dénonciation dont la base réside dans la volonté de mener une action de protestation plutôt que la dénonciation de faits ou comportements en désaccord avec le code d'éthique de l'entreprise.

5/ Il est difficile de définir ce qui est malsain ou ce qui est déviant.

⁷⁵ WESTIN, 1983, op. cit.

Ces précautions étant prises, A. WESTIN prêche lui aussi pour une recherche de procédures permettant de trouver des manières de tirer des signaux d'alarme. Il faut, en outre, remarquer qu'un encadrement compétent cherchera spontanément à mettre au point des procédures permettant la divulgation de tout dysfonctionnement. En effet, le management implique tout d'abord de mettre à l'ordre du jour "la discussion, l'expression des désaccords et la dissidence". Tout l'art du management est de récupérer ces forces centripètes de l'entreprise dans un sens favorable à l'atteinte de ses objectifs. Ceci implique en particulier d'avoir trouvé des manières de mettre à jour tout cercle vicieux, toute tare cachée en matière éthique dans l'entreprise. Et pour cela, les structures adéquates seront à mettre en place.

II.3. Les programmes de formation à l'éthique

De nombreuses publications américaines insistent sur le développement rapide que connaissent les programmes de formation à l'éthique dans de nombreuses entreprises : «*De nombreuses grandes et moyennes organisations ont développé des programmes ou des séminaires qui tentent d'aborder la question de l'amélioration des conduites du point de vue éthique sur le lieu de travail*»⁷⁶.

Et d'ajouter que l'objectif est beaucoup plus assimilable à de l'éducation qu'à de la formation. Ainsi se trouve-t-on dans une perspective platonicienne car l'hypothèse sous-jacente est que l'éthique est, somme toute, dans l'entreprise également d'abord une affaire de connaissance et que, donc, la formation à l'éthique recèle une capacité réelle d'influencer les comportements.

R. GUERRETTE veut même faire de la formation à l'éthique une partie du «*curriculum de l'éducation professionnelle permanente*»⁷⁷, ce qui permettrait à l'éthique de réellement contribuer au processus de décision.

°

⁷⁶ TRUNFIO Edward, *Corporate cultures and the institutionalization of business ethics*, U.M.I., 1990, p. 119

⁷⁷ GUERRETTE Richard H., *Corporate ethical consulting : developing management strategies for corporate ethics*, *Journal of Business Ethics*, 7, 1988, p. 373 à 380

De plus, les programmes de formation à l'éthique aident à convaincre de la «*plausibilité des structures élaborées en vue d'un management éthique*» et donc à créer une «*prise de conscience parmi les managers pour un type de direction plus humaniste*».

Enfin, R. GUERRETTE tente de répondre à la question du contenu de ces formations à l'éthique en soutenant que la «*reformulation*» de politiques d'entreprise, de stratégies et de codes de conduite dans un sens plus éthique serait un excellent exercice.

Sur cette même question de la forme que doit prendre cette formation, M. PASTIN soutient que le mieux serait que tous les employés suivent un «*programme de formation rigoureux*»⁷⁸ et qu'à défaut celui-ci touche au moins «*tous les managers*».

Il suggère que les sessions de formation soient «*brèves, interactives et respectueuses de tous les participants*»⁷⁹, et soient, en particulier, conçues pour faire comprendre que l'éthique doit être également une préoccupation déterminante du business, au même titre que la finance, le marketing ou la comptabilité.

Mais d'autres auteurs s'opposent, quant à eux, radicalement à toute idée de formation à l'éthique. Ainsi, G. Mc DONALD et G. DONLEAVY⁸⁰ font remarquer que la formation à l'éthique des affaires a été examinée dans des perspectives descriptives, prescriptives et analytiques et que, dans ce dernier cadre, on a beaucoup glausé sur le point de savoir si des cours d'éthique peuvent être efficaces pour faire acquérir des valeurs et engendrer des modifications de comportement.

Selon ces auteurs, aucune preuve tangible n'a jamais été apportée qu'une meilleure connaissance de l'éthique soit susceptible de changer les comportements pratiques et en aucun cas une formation ne pourrait agir sur «*l'intelligence du coeur*». C'est pourquoi ils avancent, quant à eux, l'hypothèse qu'un montant important du coût

⁷⁸ PASTIN Mark, Ethics training no quick fix, *Scottscale Progress*, April 17, 12, Higgins ed.

⁷⁹ op. cit.

⁸⁰ Mc DONALD Gaël, DONLEAVY Gabriel, "Objections to the teaching of business ethics", *Journal of Business Ethics*, n° 10, oct. 1995, p. 839-853

de formation à l'éthique permet à l'entreprise d'adopter une attitude à la "Ponce Pilate" s'articulant autour du raisonnement consistant à soutenir qu'elle a rempli son devoir en acceptant cette dépense et qu'au-delà elle se "lave les mains" pour ce qui concerne sa traduction dans une action pratique.

En effet, M. PASTIN met en exergue le fait que des programmes d'éthique bien conçus seront susceptibles d'aborder des questions fondamentales du management telles que la prise de conscience de ce que chaque décision comporte un enjeu, le débat sur le «*but*» de l'organisation, la meilleure compréhension de quel type d'éthique réside sous chaque décision ou, encore plus important, l'amélioration de la capacité des employés à avoir un comportement adapté dans un environnement marqué par le changement.

Ainsi, pour M. PASTIN, l'éthique est-elle un excellent moyen d'améliorer les savoir, les savoir-faire et les savoir-être de la main-d'oeuvre.

En cela, il rejoint C. LEE qui, lui, considère avant tout la formation à l'éthique comme un excellent moyen d'améliorer l'adaptabilité des salariés à des situations imprévues ou changeantes en les faisant réfléchir d'une manière à laquelle ils ne sont pas accoutumés, à les rendre plus «*imaginatifs*»⁸¹.

De manière plus évidente, il ajoute que des formations à l'éthique permettront mieux aux salariés de faire face à des situations se caractérisant par «*des valeurs ou des obligations contradictoires*»⁸².

T. LICKONA et K. RYAN adoptent une argumentation, en faveur de la formation à l'éthique, qui comporte un modèle de «*l'agent moral*» comme ayant trois qualités : «*connaissance, affectif, action*»⁸³.

Ils reprochent aux programmes de formation à l'éthique de généralement trop se polariser sur l'aspect connaissance, ce qui serait typique d'une vision à trop

⁸¹ LEE Chris, Ethics training : foring the tough questions, *Training*, March 1986, p. 30-41

⁸² Ibid.

⁸³ LICKONA Thomas, RYAN Kevin, Character development : the challenge and the model, *Character Development in schools and Beyond*, Praeger, p. 3-35, 1987

court terme. Au contraire, un bon manager se caractérise par un bon équilibre de ces trois composantes, ce à quoi l'éthique ne peut que l'aider ; ainsi, l'éthique est-elle ici envisagée comme une aide précieuse à la qualité de la main-d'oeuvre.

III. LA TENTATION DE CHANGER D'ÉTHIQUE EN FONCTION DU CONTEXTE

Cependant, une étude consacrée au problème du "comment", donnant un aperçu de la substance des travaux s'interrogeant sur la question de "comment favoriser l'éthique dans l'entreprise", ne peut se contenter de restituer l'énoncé des différents dispositifs susceptibles de faire progresser l'éthique dans l'organisation et des diverses mises en pratique réalisées. En effet, cela reviendrait à omettre la perspective qui structure cette littérature d'inspiration largement américaine.

Dans celle-ci, la question "comment favoriser l'éthique" ne constitue à la fois qu'un sous-cas et une conséquence de celle pouvant se formuler par "comment répondre à des problèmes concrets et nouveaux auxquels se trouve désormais confrontée l'entreprise ?"

Cela marque également un contraste important avec les chapitres consacrés à la littérature s'attachant au "pourquoi" de l'éthique des affaires. En effet, dans le cadre de cette réflexion étaient effectivement avancées un certain nombre de réponses (pour obtenir la confiance des partenaires, pour motiver les salariés, pour éviter que l'Etat ne se mêle trop des affaires des entreprises, etc.) mais celles-ci étaient présentées comme ayant une portée générale.

Le raisonnement qui présidait à l'ensemble consistait à soutenir que l'éthique constituait un élément déterminant pour obtenir une entreprise compétitive et prête à répondre à tous les défis susceptibles de se dresser et que, donc, une entreprise éthique était nécessairement une entreprise "meilleure".

Au contraire, la littérature, objet du présent chapitre, ne prétend absolument pas que l'éthique soit susceptible d'améliorer le résultat économique de

l'entreprise en tous temps et en tous lieux ; en revanche, elle tente d'explicitier comment elle constitue une réponse adéquate à certains nouveaux défis concrets, rattachables à de nouvelles conditions de marché explicitement énoncées (mondialisation, nouvelles difficultés du contrôle, etc., cf. *infra*). En cela, le contraste est important avec une littérature qui mettait quant à elle en avant soit une montée supposée de la corruption, de mauvaises régulations, etc, soit des éléments relevant de dysfonctionnements économiques et sociaux, et non pas une évolution qui n'est appréciable intrinsèquement ni en mal ni en bien.

Ainsi, ces travaux objets des chapitres I et III considéraient l'éthique comme un bon moyen de "revenir" à un bon fonctionnement (à supposer qu'il ait jamais existé) de l'économie. En cela, il constitue un mode d'analyse fondamentalement conservateur (préserver les choses telles qu'elles sont), voire réactionnaire (revenir à ce qu'elles étaient dans le passé).

Au contraire, la littérature américaine a une approche circonstanciée de l'éthique : elle constitue, à un moment donné, une réponse adéquate (sans faire l'hypothèse qu'elle l'ait été hier, ni qu'elle le sera demain). C'est également cela qui explique que l'on s'interroge sur les dispositifs formels susceptibles de la faire progresser sur la manière de la faire adopter par les salariés.

Cependant, deux présupposés sont communs aux différents courants des auteurs français s'interrogeant sur le pourquoi de l'éthique des affaires comme aux auteurs américains s'intéressant à la question du comment :

- l'éthique n'est pas le résultat d'un choix, elle est l'attitude la plus adéquate que nous dictent les circonstances (comme elle nous était imposée par la marche du monde selon les auteurs étudiés aux chapitres I et III) ;

- l'éthique est fortement corrélée à la performance de l'entreprise.

III.1. Le défi de la mondialisation

De nombreux articles d'auteurs américains et canadiens insistent sur ce que l'éthique a désormais acquis une importance décisive du fait de ce qu'elle représente une réponse appropriée à des problèmes qui ne se posaient pas à l'entreprise jusqu'à un passé relativement récent.

Ainsi, la multinationalisation des grandes entreprises expose celles-ci à un risque d'éclatement aigu. Non seulement la conscience que les salariés peuvent avoir d'appartenir à la même entreprise alors qu'ils travaillent dans des pays différents, parlent des langues différentes, affrontent des conditions sociales différentes, risque de s'amenuiser, mais ceci aura des conséquences en termes de convergence des buts au sein de la firme.

Ainsi, L. TANSEY⁸⁴ indique-t-elle que «l'exportation» de son éthique à l'étranger est parfois d'une extrême difficulté mais qu'en aucun cas une entreprise ne peut se permettre de laisser se développer des oppositions éthiques ou philosophiques entre les prises de position de ses dirigeants. C'est pourquoi elle conseille de vérifier chacun des points suivants, surtout à l'occasion de la création d'une filiale ou du démarrage d'une activité dans un nouveau pays :

1. Connaître ses objectifs à l'avance
2. Ouvrir un dialogue avec le groupe
3. Ouvrir un dialogue avec les futurs dirigeants
4. Choisir ses mots avec soin
5. traduire le code d'éthique de la maison-mère
6. Traduire les supports de formation
7. Désigner des responsables éthique à l'étranger
8. Prendre en compte le droit local et pas seulement le droit américain
9. S'initier aux habitudes locales en matière de business

⁸⁴ TANSEY Lori A. "Taking ethics abroad" *Accross the Board*, n° 6, juin 1996, p. 56-58

10. Compiler les points communs.

Cependant, les entreprises doivent comprendre, selon M. LINDSAY, L. LINDSAY et B. IRVINE⁸⁵, que plus elles se complexifient et voient leur taille augmenter, plus les risques de manquement à l'éthique se multiplient, ne serait-ce que parce que dans la masse sans cesse plus grande des salariés, des moutons noirs peuvent s'être glissés ; c'est pourquoi ils insistent sur l'importance de contrôler le respect de l'éthique par les employés dans le cadre de leur travail et de faire savoir qu'un tel contrôle existe. Ainsi prêchent-ils pour que ces contrôles aient lieu de manière voyante et que leur compte rendu soit diffusé à l'échelle internationale de toutes les filiales de l'entreprise.

Cette nécessité de sensibiliser les salariés de divers pays à l'éthique fait naître les propositions les plus variées, y compris celle consistant à créer des logiciels d'apprentissage à l'éthique qui, du coup, s'enseigneraient comme une procédure.⁸⁶

Cependant, la majorité des auteurs insistent, surtout avec T. BELL et L. PONEMON⁸⁷, sur le fait que, dans une organisation complexe, «*contrôler et auditer les efforts est beaucoup plus efficace quand l'éthique et l'intégrité de l'organisation et de son management peuvent être mises en avant*» et que ceci est d'autant plus vrai dans une multinationale.

Tout cela conduit C.M. SOLOMON⁸⁸ à faire remarquer qu'en particulier à l'heure où les entreprises se mondialisent, le rôle des codes d'éthique doit être apprécié. En effet, si les organisations se développent à l'échelle mondiale, les responsables des ressources humaines doivent désormais s'assurer que n'importe où dans le monde leurs employés ont une conduite acceptable d'un point de vue éthique. Pour cela, nombreuses sont les entreprises internationales qui créent des codes de

⁸⁵ LINDSAY Murray, LINDSAY Linda, IRVINE Bruce, "Instilling ethical behavior in organizations", *Journal of Business Ethics*, n° 4, April 1996, p. 393-407

⁸⁶ DRYDEN Patrick, "Deep thoughts by NetReach" *Computer World*, n° 21, 20 mai 1996, p. 59

⁸⁷ BELL Timothy B., PONEMON Lawrence A., "Building an effective business ethics process", *Management Accounting*, n° 12, juin 1996, p. 16

⁸⁸ SOLOMON Charlene Marmer "Put your ethics to a global test", *Personnel Journal*, n°1, Jan. 1996, p. 66-74

conduite sur le modèle de ceux que possèdent, depuis des années, IBM, Xerox ou Shell. Ces trois sociétés, mais aussi d'autres telles que Levi Strauss, Honeywell, Digital et H.B. Fuller, tentent de s'assurer, par des enquêtes de terrain, que ces codes ont une traduction réelle dans les pratiques manageriales quotidiennes. C. M. SOLOMON indique que le développement d'une politique éthique inclut :

- 1) Etablir clairement les valeurs de la société
- 2) Communiquer ces principes aux employés
- 3) Informer de ses principes ses partenaires
- 4) Traduire une conduite éthique en termes de performance.

Mais, surtout, l'accent est souvent mis sur ce que, avec le développement des media à l'échelle internationale, le problème de l'éthique des firmes multinationales a vu son acuité augmenter. Ainsi, lorsque l'usine de Union Carbide de Bopal (Inde) a explosé du fait de l'absence des mesures de sécurité les plus élémentaires, cette information a fait le tour du monde.

Dans le même ordre d'idées, certains auteurs se penchent sur l'importance de l'introduction dans le code de conduite des attitudes à avoir vis-à-vis de nouvelles pratiques pour éviter que le public ne mette l'entreprise en cause.

En particulier, K. COTTRILL⁸⁹ se penche sur la pratique du *sourcing* ("le fait d'acheter du travail à l'étranger afin de produire des biens qui sont ensuite vendus aux consommateurs du marché domestique") qui, selon lui, est devenue particulièrement sensible dans la mesure où elle a augmenté la pression s'exerçant sur les entreprises quant aux conditions et aux droits des travailleurs à l'étranger.

Ainsi, des firmes aussi connues que Gap ou Levi Strauss tentent une politique de transparence pour démontrer leur souci de ces questions et pour éviter tout mauvais impact sur leur image dans les pays développés.

Cependant, K. COTTRILL insiste sur la difficulté que recèle ce type de politique dans la mesure où il subsiste encore partout des écarts entre la manière dont

⁸⁹ COTTRILL Ken "Global codes of conduct", *Journal of Business Strategy*, n° 3, May/June 1996, p. 55-59

sont traités les travailleurs localement et à l'étranger et où toute diminution de ce contraste se fera soit au détriment des premiers, soit au prix de dépenses accrues.

Toutefois, J. CLICK⁹⁰ considère que celles-ci sont nettement inférieures à la contre-publicité engendrée par la diffusion d'une information selon laquelle une filiale étrangère a des pratiques non éthiques ou qu'elle travaille avec une entreprise locale irrespectueuse de la morale, en particulier pour ce qui est des conditions de travail. C'est pourquoi, J. CLICK, prenant l'exemple de Reebok, prêche pour l'adoption de codes de conduite incluant les points suivants :

1. Protection de la santé des travailleurs et des conditions de sécurité
2. Interdiction du travail des enfants (qui se traduit dans de nombreux pays par l'exploitation d'enfants de moins de 14 ans)
3. Limitation du temps de travail et des heures supplémentaires.

III.2. La permanence du lien éthique-rentabilité

L'accent mis sur le fait que l'éthique constitue une réponse adaptée face aux nouveaux défis auxquels l'entreprise doit faire face a, en commun, avec la compilation des dispositifs formels susceptibles de la faire progresser de reposer sur la conviction sous-jacente dans la quasi-totalité de la littérature selon laquelle l'éthique est garante de la rentabilité de l'entreprise. C'est ce qu'affirment R. FRANCIS et R. ELLIOT⁹¹ «selon qui la conduite éthique d'une entreprise a des avantages économiques clairs tout autant qu'une série d'autres qui sont intangibles». Aussi, l'attention récente portée aux pratiques éthiques dans les affaires serait due à une série d'impératifs dérivant de changements dans les réalités économiques et culturelles, et de la nécessité de tenir compte d'attentes du public en croissance permanente. C'est

⁹⁰ CLICK Jennifer "New business standards focus on human rights", *HR Magazine*, n° 6, June 1996, p. 65-72

⁹¹ FRANCIS Ronald, ELLIOT Ray, "Corporate governance and ethics : An update" *Practising Manager*, April 1996, p. 42-47

pourquoi il serait désormais fondamental de faire appel à un audit indépendant pour examiner la gouvernance et l'éthique de l'entreprise précisément pour rendre la gouvernance et le code d'éthique de la firme efficaces.

Mais, surtout, R. FRANCIS et R. ELLIOT insistent sur le fait que l'éthique donne une légitimité supplémentaire à la direction d'une entreprise et apporte des avantages financiers.

Toutes ces convictions sont si bien établies dans le monde du management que l'on assiste à une recrudescence d'articles figurant dans des revues professionnelles et qui ont pour effet de les diffuser dans les diverses branches.

Ainsi, K. COOPER⁹² insiste-t-il sur l'énorme apport que l'éthique constitue dans le secteur de l'assurance, ceci de plus en plus au fur et à mesure que se développe la tendance à porter toute divergence devant une cour, qu'il existe des administrations chargées de suivre cette branche et que les media sont de plus en plus aux aguets.

Aussi conseille-t-il à toute entreprise s'interrogeant sur l'opportunité d'entamer une politique volontariste de recherche d'éthique de se poser les huit questions suivantes :

1. De manière générale, à quel point l'éthique est-elle importante pour l'industrie de l'assurance ?
2. Est-ce que cela paye d'être éthique ?
3. Comment un agent doit-il répondre aux attitudes non éthiques d'autres agents ?
4. Si c'est légal, est-ce que c'est éthique ?
5. Comment peut-on trouver des réponses à des questions éthiques difficiles ?
6. Que doit comporter un programme de qualité de formation à l'éthique ?

⁹² COOPER Ken, Rediscovering ethics : back to basis, *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, vol 50, n° 3, May 1996, p. 68-73

7. Quels sont les signes extérieurs qui caractérisent des organisations fortes sur le plan éthique ?

8. Qu'est-ce qui est nécessaire au développement, dans une entreprise, d'un programme destiné à élever le niveau effectif de l'éthique ?

De même, J. d'AGOSTINO⁹³ étudiant lui aussi le secteur de l'assurance met en exergue le fait que l'on peut considérer l'introduction de l'éthique comme un instrument nécessaire à un agent d'assurance pour bien s'acquitter de sa tâche.

Les mêmes considérations sont développées par D. ZAUDERER⁹⁴ au sujet du secteur public dans un article au titre révélateur "*winning with integrity*". Dans celui-ci, D. ZAUDERER fait référence à un programme destiné à encourager les conduites éthiques de la part des employés du secteur public. L'ensemble part du constat selon lequel le nombre croissant de transgressions vis-à-vis des règles de l'intégrité pour des hauts fonctionnaires a réduit la confiance du public dans l'administration. Aussi, pour déterminer quels principes d'intégrité devaient guider la pensée et la conduite des hauts fonctionnaires, une recherche a été effectuée visant à embrasser les domaines de la religion, de la philosophie morale, du management, de la psychologie et des codes d'éthique des établissements publics.

Une campagne intensive d'entretiens avec des dirigeants de l'administration a été conduite afin d'identifier des exemples allant au-delà de ce que le droit exige. Des principes d'intégrité dont le niveau de généralité est extrême ont émergé de l'enquête :

1. Prendre connaissance des considérations morales
2. Préserver la confiance du public
3. Prendre des risques
4. Montrer de l'humilité
5. Communiquer sans mentir

⁹³ d'AGOSTINO James "The career agent system : In for the long Haul" *LIMRA's Market Facts*, vol 15, n° 2, Mars/Avril 1996, p. 25-26

⁹⁴ ZAUDERER Donald "Winning with integrity" *Public Manager*, vol 23, n° 2, été 1994, p. 43-46

6. Etre honnête tout au long des transactions
7. Tenir ses engagements
8. Accepter sa faute
9. Respecter la dignité des personnes
10. Surpasser tout sentiment d'envie
11. Soutenir le développement des personnes
12. Pardonner aux personnes pour leurs erreurs
13. Etre serviable

Dans tout ceci apparaît clairement que la totalité des auteurs s'intéressant à la question de savoir comment faire pénétrer l'éthique dans l'entreprise sont mûs par la conviction que l'éthique est très liée au résultat.

Mais, à l'inverse des auteurs français selon lesquels cela avait été toujours vrai et l'est pour toujours (et pour qui donc cette vérité de toujours n'apparaissait clairement que depuis peu, ceci expliquant l'émergence du souci éthique dans l'entreprise), les spécialistes américains du management semblent partager la conviction de J. GANDZ et F. BIRD⁹⁵ selon laquelle c'est parce qu'elles sont «*guidées par la pression accrue de la concurrence*» que les organisations «*poussent désormais leurs employés à utiliser leur capacité de jugement, leur créativité et leurs idées afin de réhausser la performance*».

Or, cet accroissement de l'autonomie de chacun est potentiellement dangereux car il risque de diminuer le niveau d'unité et de cohérence de l'entreprise. Dès lors, l'éthique apparaît comme une condition *sine qua non* afin de garantir que les salariés développent une action qui serve réellement les intérêts de la firme tout en assurant une coordination satisfaisante entre ses membres.

⁹⁵ GANDZ Jeffrey, BIRD Frederick "The ethics of empowerment" *Journal of Business Ethics*, vol 15, n° 4, Avril 1996, p. 383-392

CONCLUSION - CHAPITRE VII

Dans ce chapitre, nous avons tenté, d'une part, de donner un aperçu de la manière dont les entreprises essaient d'articuler, souvent dans le même mouvement, la formalisation de leur éthique et l'émission d'un discours concernant cette dernière et, d'autre part, d'évoquer les principales procédures proposées par une littérature d'inspiration professionnelle et largement anglo-saxonne prétendant, en outre, faciliter l'acquisition d'un savoir-faire en matière de progression de l'éthique de la firme.

Cependant, il ne s'agissait en aucun cas pour nous de prétendre à l'exhaustivité mais simplement de tenter de refléter l'abondance des travaux dans ces domaines.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que ces travaux semblent pouvoir se diviser selon les mêmes critères que ceux évoqués dans la première partie de cette thèse.

En effet, nous avons mis en relief dans celle-ci l'opposition entre les auteurs qui conçoivent que, pour un agent, le respect d'une éthique puisse entrer en conflit avec la perception de ce que l'intérêt de l'entreprise dicte et ceux qui, au contraire, ne peuvent envisager que la convergence des deux démarches, chacune constituant une condition nécessaire à l'autre. Nous avons fait remarquer que, dans cette dernière approche, l'éthique s'appréhende comme une connaissance qu'il s'agit d'acquérir alors que la première conçoit mieux que chaque individu suive sa propre éthique qui ne peut prétendre faire norme.

Or, cette différence d'approche peut parfaitement constituer un critère de distinction entre les dispositifs formels en faveur de la progression de l'éthique de l'entreprise évoqués dans ce chapitre VII. En effet, lorsqu'une entreprise formule un code d'éthique ou se soumet à une procédure "d'audit éthique", il serait difficile de soutenir qu'elle "n'entérine" pas en même temps une éthique supposée normer les comportements. En particulier, si la constitution d'un code d'éthique débouche nécessairement sur la consignation d'attitudes, de décisions, d'actions qui contraindront

les salariés de l'entreprise et rendent évidemment peu recommandables celles condamnées dans le code, elles auront également tendance à détourner de celles qui seront simplement passées sous silence.

Aussi tend-on à élaborer une éthique standard de la firme considérée, ce qui est parfaitement en cohérence avec l'hypothèse selon laquelle il existe une seule éthique, vraie, exacte.

En revanche, d'autres dispositifs de formalisation de l'éthique de l'entreprise (médiateur, *whistle-blowing*, formation) se présentent beaucoup plus comme des aides à la décision éthique au sein de la firme. Par exemple, un salarié pourra aller consulter le médiateur de son entreprise lorsqu'il a besoin d'un conseil face à un dilemme éthique. De même, le "tirage de sonnette d'alarme" constitue l'occasion d'un débat, d'une interrogation individuelle ou en groupe mais sans que l'on puisse pronostiquer *a priori* que les récriminations du *whistle blower* seront prises en compte.

De plus, ces dispositifs tendent beaucoup plus à "statuer au coup par coup" qu'à forger une éthique qui s'impose à partir d'une date de promulgation (à l'inverse du code d'éthique). Enfin, rien ne peut obliger un salarié à s'adresser au médiateur, à tirer la sonnette d'alarme ou à se servir des éléments qu'on lui a présentés dans le cadre d'une formation à l'éthique et, de plus, les décisions inspirées par ces dispositifs ne font pas nécessairement "jurisprudence".

Par ailleurs, nous avons mis en exergue que, de plus en plus souvent, l'éthique de l'entreprise s'envisage comme devant s'adapter aux changements affectant le contexte des affaires, ce qui s'oppose à la conception d'une éthique fondée sur de grands principes immuables, conception qu'il est cependant évidemment difficile de considérer comme obsolète.

Dès lors, il est possible de supposer que le fait de considérer, d'une part, que l'entreprise doit indiquer une éthique standard à ses membres (attitude "directive") ou, au contraire, les encourager à se référer à leur propre éthique (attitude "libertaire") et, d'autre part, la conception de l'éthique de l'entreprise comme devant être "adaptative" ou "immuable" suppose l'adoption d'une hypothèse de base pour

l'entreprise, ce que résume le tableau suivant. Il convenait, dès lors, de rechercher si ces hypothèses de base pouvaient être confirmées par notre terrain comme étant assumées par une direction d'entreprise et (ou) par un (ou un groupe) de salariés.

ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE	DIRECTIVE	LIBERTAIRE
ADAPTATIVE	La direction de l'entreprise sait mieux apprécier le contexte que les salariés	Les salariés perçoivent bien les changements de l'environnement de l'entreprise
IMMUABLE	Les meilleurs comportements manageriaux sont les mêmes en tous temps et en tous lieux	L'entreprise est un lieu social où des acteurs sont mis en présence mais leurs valeurs respectives se déterminent ailleurs

**HYPOTHÈSES DE BASE EN VUE DE
LA FORMALISATION DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE**

CHAPITRE VIII

*ÉTUDE, PAR LA MÉTHODE DES CAS,
D'UN CHANGEMENT DES ÉLÉMENTS DE FORMALISATION
DE L'ÉTHIQUE D'UNE ENTREPRISE*

PRÉSENTATION - CHAPITRE VIII

Dans la première partie, nous avons posé les contours d'une analyse de l'éthique reposant sur la dissociation ou, au contraire, l'association des concepts de vrai et de bien.

Dans les chapitres II et V, nous avons établi que la philosophie recèle deux traditions majeures à l'égard de ce problème : l'une, dans laquelle se retrouvent le dogmatisme et la sophistique, considère que le point de vue du vrai et celui du bien coïncident toujours quant à la manière d'appréhender une décision ou une situation ; l'autre, au contraire, admet que le critère du bien puisse inciter à se déterminer d'une manière différente, voire antagonique de celui du vrai, ce qui fonde une conception de la liberté de l'homme qui doit, dès lors, faire un choix face à l'alternative ainsi posée.

Dans le chapitre III, nous avons, en revanche, démontré que le corpus de l'éthique des affaires, au-delà des oppositions très fortes quant aux problématiques développées en son sein et en ce qui concerne même les questions posées, adopte dans sa quasi-unanimité, l'hypothèse selon laquelle une décision, une action, une situation se juge toujours de la même manière, que ce soit selon le critère du bien ou selon celui du vrai.

Ceci nous a permis, en particulier, de mieux comprendre le paradoxe selon lequel ce corpus ne repose sur aucune conception du bien clairement énoncée ; en fait, l'aspect crucial de cette question de la définition du bien disparaît du cadre de réflexion de la *business ethics* puisque le bien est toujours attesté par le vrai. Et donc, la seule question décisive consiste à évaluer le degré d'adéquation de toute proposition en regard de la vérité. Celle-ci se définissant d'abord comme la conformité à la réalité, la seule question digne d'intérêt qui se pose à l'éthique des affaires tient à son impact concret sur les résultats de l'entreprise.

~ Ainsi, la littérature de la *business ethics* rejette-t-elle toute approche dichotomique entre éthique et management. L'impératif éthique se manifeste toujours

comme une contrainte de management et apparaît donc avant tout, aux auteurs qui réfléchissent sur l'éthique des affaires, comme une nécessité :

- afin de se mettre en accord avec les grandes lois du monde (dogmatisme) ; la justification de cette attitude s'articule autour de l'affirmation selon laquelle "si je me sou mets aux impératifs du fonctionnement du monde, dont je me dois de percevoir la vérité par la connaissance, je réussirai car la vertu est toujours récompensée" ;

- pour réussir et atteindre ses objectifs (sophistique) ; la justification de cette attitude se conçoit autour de l'affirmation selon laquelle : "Rien n'est à connaître car il n'y a ni vérité ni bien absolu ; le seul bien qui m'importe c'est mon bien, donc j'utilise l'éthique comme instrument car il se trouve qu'actuellement ça marche".

Le fait de se soumettre aux exigences d'une éthique n'apparaît jamais comme un acte de volonté, un choix moral délibéré mais comme une manifestation tangible de la prise en compte d'une condition nécessaire à un management satisfaisant.

Notre étude de la littérature de l'éthique des affaires s'est donc structurée grâce à une grille de lecture que nous avons empruntée à la philosophie éthique ; elle nous a permis de mettre à jour le type de posture qu'adopte ce corpus et de démontrer que celui-ci, dans sa quasi-totalité associe le vrai et le bien.

Cependant, nous avons indiqué que la philosophie recélait un autre courant qui fait précisément de la volonté un concept central. En effet, y est envisagée l'éventualité que l'éthique conduirait à porter une appréciation négative sur une action dictée par les impératifs de management. Dès lors, la décision d'accomplir ou non cette action devient une affaire de volonté.

Il nous est apparu crucial de vérifier si une de ces deux logiques présidait, sur le terrain, au développement d'une démarche éthique dans l'entreprise.

Pour cela, nous avons fait apparaître dans notre première partie que chacune des deux approches pouvait recouvrir une cohérence entre les raisons motivant l'entreprise à se référer à l'éthique, le contenu de celle-ci, son processus de formulation et sa capacité à influencer les comportements des membres de l'entreprise.

Dans notre introduction, nous avons relié ces différents éléments à la notion de pertinence : interroger les membres d'une firme sur la capacité de l'éthique à constituer un objectif managerial pertinent nous a semblé pouvoir éclairer le fait que leur démarche éthique dans l'entreprise se placerait dans une de ces logiques. Nous espérions ainsi que les raisonnements et les attentes de nos interlocuteurs ne se réfèreraient qu'à une seule des deux logiques, sans "mélanger" les types d'argumentation. Et qu'ainsi il apparaîtrait que pour chacun l'éthique figure au rang de paramètre constitutif de la politique générale de l'entreprise que celle-ci se devrait de prendre en compte afin d'adopter une stratégie, une structure convenables et d'être à même de sécréter des décisions et une identité adéquates, ou bien constitue le théâtre d'un dépassement de ces contingences tenant à la logique d'entreprise en faveur de comportements d'abord déterminés par la morale.

Pour tenter de répondre à cette interrogation dans le cadre de nos études de terrain nous avons formulé trois questions de recherche (cf. introduction) qui, chacune, se situe à un niveau d'argumentation d'appréhension du contexte managerial différent :

- pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managerial ?
- comment faire émerger une éthique pertinente (judicieuse quant à son contenu et quant à la conception du bien sur laquelle elle se fonde) dans une entreprise ?
- comment les salariés s'emparent-ils de l'éthique émise par leur entreprise ?

Ces trois questions correspondent aux trois significations que peut avoir l'adjectif pertinent, telles que nous les avons présentées dans l'introduction.

Enfin, nos questions de recherche prétendaient correspondre à notre volonté de nous écarter des méthodologies généralement développées dans le cadre d'études portant sur l'éthique des affaires. En effet, la totalité des travaux ayant pour objet l'éthique d'une entreprise se fondent sur une étude de l'éthique en vigueur au moment où la recherche a lieu. Celle-ci s'articule alors autour d'une étude des supports

(codes, chartes, etc.) de cette politique d'éthique, et d'un travail portant sur le passé de l'entreprise, visant en particulier à interroger les membres de la direction sur les raisons les ayant poussés à décider de promulguer telle ou telle éthique.

Dans un premier temps de notre travail, nous nous étions nous-mêmes lancé dans ce type de recherche auprès d'une entreprise d'expertise-comptable de 350 personnes et 120 millions de chiffre d'affaires, dont le siège social est à Soissons (Aisne). Ce groupe, qui a à sa tête un leader charismatique, avait élaboré en 1990 une "charte de progrès et d'éthique". Mais, très vite, ce type de recherche *a posteriori* marque ses limites : elle ne donne de renseignements que sur le discours accompagnant la formalisation d'une éthique et est l'occasion d'une rationalisation *a posteriori* de la part du maître-d'oeuvre de sa formulation. Pour accéder au moins à une partie des raisons ayant déterminé celle-ci et à son contexte véritable, il nous aurait fallu nous attacher à mettre en oeuvre une méthodologie proche de celle développée par les historiens qui exige des données toujours difficiles d'accès, voire inexistantes dans le cas d'une PME.

Par ailleurs, notre recherche a tenté d'intégrer le fait que l'éthique d'une entreprise n'est jamais "délivrée" à des salariés passifs, même lorsque sa formulation en a l'apparence. Au cours de notre présence sur un de nos deux terrains il nous est apparu que la formulation de l'éthique d'une entreprise devait se comprendre tout d'abord comme un processus qui constitue une partie intégrante de la conception de cette éthique. Et que, donc, il était inapproprié de considérer que sa formulation succède à la conception de l'éthique d'une entreprise. De plus, il est difficile, dans le cadre du système-entreprise, d'imaginer qu'elle ne soit pas l'objet de réactions, de négociations, d'enjeux de pouvoir, etc. Même dans le cas où la direction "décrète" un code d'éthique supposé "s'imposer" et contraindre les salariés, il est indispensable de décrire comment ceux-ci conçoivent la manière dont leur comportement doit s'infléchir.

Ainsi, en réalité, c'est lorsque nous avons compris que l'absence de réaction au code d'éthique promulgué dans l'entreprise ABC constituait en soi un objet

de réflexion que nous fûmes conduits à formuler la troisième question de recherche portant sur l'influence qu'une éthique peut avoir sur les membres d'une entreprise (et qui correspondait précisément à la troisième signification du mot pertinence).

C'est dans le cadre de cette question que nous avons pu tenter de comprendre le paradoxe énoncé dans le chapitre V, marquant l'incapacité des entreprises, même parmi celles ayant développé les politiques d'éthique les plus complètes, de garantir en leur sein ne serait-ce qu'un niveau d'éthique minimal.

Enfin, nous avons choisi d'étudier le cas ABC car il nous mettait en présence non pas d'une entreprise mettant au point des dispositifs formels visant à institutionnaliser l'éthique, mais d'une firme engagée dans un processus de changement de son code d'éthique et de redéfinition de son dispositif. L'intérêt d'étudier l'éthique dans le cadre d'un processus de changement est justifié dans ce chapitre.

I. UNE DÉMARCHE INDUCTIVE

L'étude de la littérature de *business ethics*, à laquelle nous avons procédé *supra*, révèle "en creux" l'absence d'éléments concernant d'une part la définition du bien dont relèverait la référence à l'éthique dans l'entreprise¹ et, d'autre part, la conception concrète d'une éthique au sein d'une firme, son contenu et ses conséquences sur le comportement des salariés. Les auteurs, tant français qu'anglo-saxons, présentent soit une analyse à l'échelle du marché pour expliquer les causes de la référence à l'éthique et comment celle-ci l'influence en retour, soit les conséquences (considérées par certains comme positives, par d'autres comme manipulatoires) que l'introduction d'une éthique ne manquera pas d'avoir pour une entreprise.

Ainsi, l'approche est déterministe, voire mécaniste (il est postulé que l'éthique donnera tel ou tel résultat et qu'elle s'applique comme ceci ou comme cela), et

¹ Cf. introduction à la première partie de cette thèse

jamais la "boîte noire" de l'entreprise n'est ouverte pour explorer les logiques d'acteurs face au problème de l'éthique.

Ainsi, il semble que nombre des auteurs qui se sont intéressés à l'éthique des affaires aient fait leur, fusse inconsciemment, cette affirmation de P. BOURDIEU, J.C. CHAMBOREDON et J.C. PASSERON selon laquelle : «*Loin que la description des attitudes, des opinions et des aspirations individuelles puisse procurer le principe explicatif du fonctionnement d'une organisation, c'est l'appréhension de la logique explicative de l'organisation qui conduit au principe d'expliquer, par surcroît, les attitudes, les opinions et les aspirations*»².

Dans cette optique, l'éthique d'une entreprise ne doit pas être jugée d'un point de vue moral ou éthique car seules comptent les causes qui déterminent son contenu (et éventuellement ses conséquences dans la mesure où elles permettent d'identifier que l'analyse de ses causes a été exacte). La réserve que P. ANSART exprimait à l'égard de l'approche de l'éthique par le structuralisme génétique³ du fait de ce que «*l'on ne peut attendre de cette perspective qu'elle éclaire ces expériences que G. GURVITCH désignait comme l'objet spécifique de la sociologie des morales : les "lutttes contre tous les obstacles", les indignations et les révoltes*»⁴ s'applique donc également à l'éthique des affaires. De même, le reproche qu'A. TOURAINE a souvent formulé à l'égard du structuralisme en soulignant qu'une telle épistémologie conduirait à gommer l'action du sujet et à la limite à en postuler l'effacement⁵ porte pleinement.

Ainsi, curieusement, la même objection peut-elle être élevée vis-à-vis de la *business ethics* et du structuralisme génétique, deux courants dont l'objet est totalement différent et qui, plus qu'ils ne s'opposent, s'ignorent totalement. Pourtant, dans les deux cas, le sujet est agent et non pas acteur : il est parfaitement déterminé par

² BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude, PASSERON Jean-Claude, *Le métier de sociologue, préalables épistémologiques*, Paris, Mouton-Bordas, 1968, p. 41

³ Selon l'expression que Pierre ANSART utilise pour désigner les travaux se situant dans la mouvance des analyses de Pierre BOURDIEU

⁴ ANSART P., Pour une histoire des sociologies de la morale, *Cahiers internationaux de sociologie*, volume LXXXVIII, 1990, p. 13-41, citation p. 31

⁵ TOURAINE Alain, *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984

des éléments extérieurs à sa personne, et donc le problème de savoir comment il s'approprie l'éthique qui lui est proposée n'est jamais posé et encore moins donc celui consistant à s'interroger sur sa capacité à influencer sur l'éthique de l'entreprise.

Or, il nous est apparu qu'une réflexion sur l'éthique des affaires incluant justement la façon dont l'acteur l'appréhende pourrait être utile et ceci d'autant plus que nous avons tenté d'indiquer au chapitre III les limites du débat polémique opposant les auteurs partisans de l'éthique des affaires à ses pourfendeurs. En effet, pour dépasser celui-ci, il convient de remarquer qu'il se résume largement à une opposition entre les auteurs prétendant que l'éthique des affaires vise vraiment à améliorer l'éthique de l'entreprise et ceux soutenant qu'elle a une toute autre fonction (qu'il s'agisse de réguler le marché ou qu'elle ne soit qu'un vaste mensonge, plein de cynisme, afin d'augmenter son profit en trompant les salariés, les consommateurs, etc.).

Cette discussion est l'occasion de développer des argumentations intéressantes mais jamais démontrées, dans la mesure où elles reposent sur l'interprétation et les partis-pris des différents auteurs. En fait, le débat portant sur la question "l'entreprise est-elle éthique ?" est parfaitement subjectif. Il existe cependant dans tout cela un fait objectif, à savoir que l'entreprise en général, et la totalité de ses acteurs en particulier, appréhendent désormais l'éthique comme un objectif managérial potentiel (ce qui explique sans doute l'augmentation de la production de recherche sur ce champ).

Dès lors, s'impose l'interrogation sur laquelle reposent nos trois questions de recherche (cf. *supra*) et qui porte sur le fait de savoir ce que représente l'éthique de l'entreprise pour les acteurs et comment ils l'influencent.

Aussi, était-il nécessaire, dans le cadre de notre recherche empirique, de trouver une méthodologie permettant de faire face à cette interrogation et, plus globalement, d'analyser la dynamique d'une démarche éthique dans l'entreprise et de recomposer les logiques d'acteurs.

I.1. La méthode des cas

a) Une démarche de chercheur et non d'explorateur

Le caractère décisif du choix de la méthode est souligné par M. GRAWITZ : *«Toute recherche ou application de caractère scientifique, en sciences sociales comme dans les sciences en général, doit comporter l'utilisation de procédés opératoires (...) adaptés au genre de problème et de phénomènes en cause»*⁶. Par là, M. GRAWITZ insiste sur l'impérative obligation de tenir compte de la dépendance de la méthodologie de recherche à l'égard du problème posé. Toute la difficulté est alors, partant de celui-ci, de déterminer la méthode la plus adéquate.

Ce lien est également souligné par B. MAFFEI : *«Une problématique et une méthodologie sont deux éléments indissociables qui renvoient incessamment l'un à l'autre, tant il est vrai que les questions posées ne peuvent trouver de réponse qu'en fonction des méthodes selon lesquelles elles sont posées»*⁷. Mais B. MAFFEI ramène la liaison méthode-type de problème qu'avait posé M. GRAWITZ à une relation questions posées-méthodes. En cela, il est fidèle à la proposition de R.K. YIN pour la résolution de cette difficulté. En effet, R.K. YIN propose un classement des différents types de méthodes de recherche en fonction de trois paramètres, au premier rang desquels figure la formulation de la (ou des) question (s) posée (s)⁸ : selon R.K. YIN, la détermination d'une stratégie de recherche se fait en fonction des trois paramètres suivants : la forme de la question de recherche, l'étendue du contrôle du chercheur sur le cours des événements et le fait que la recherche soit focalisée ou non sur des événements contemporains.

⁶ GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 9e édition, Dalloz 1993, p. 302

⁷ MAFFEI Benoît, *L'influence de l'identité d'entreprise sur les décisions stratégiques*, Thèse non publiée, école des Hautes Etudes Commerciales, 31 mars 1994, p. i.

⁸ YIN Robert K., *Case study research, Design and methods*, Sage, 1994

Ainsi, les recherches historiques, les expériences et les études de cas sont les stratégies qui sont les mieux adaptées aux questions commençant par "comment" ou par "pourquoi" (par opposition aux *surveys* et aux études sur des données préalablement collectées par d'autres (travail sur archive) qui s'attellent à chercher "qui", "quoi", "où", "combien", "quelle quantité").

Une simple lecture de nos trois questions de recherche indique qu'elles sont bien de la forme "pourquoi" et "comment" :

- Pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managérial ?
- Comment faire émerger une éthique pertinente dans une entreprise ?
- Comment les salariés s'emparent-ils de l'éthique émise par leur entreprise ?

Cette constatation conduit donc à écarter les *surveys* et le travail sur archives.

Par ailleurs, la méthodologie expérimentale nécessite d'une part un contrôle sur le cours des événements et, d'autre part, la connaissance préalable des influences externes sur la variable observée ; dans le cadre de notre étude, ces deux conditions étaient, bien entendu, impossibles à satisfaire.

Quant aux études historiques, elles sont centrées sur des événements passés. Ce sont ces éléments qui nous ont fait opter pour l'étude de cas.

Parallèlement, le caractère incontestablement exploratoire de notre recherche n'est que marginalement entré en ligne de compte au moment de déterminer notre stratégie de recherche dans la mesure où l'emploi de ce qualificatif induit généralement une conception de recherche dans laquelle nous ne nous reconnaissons pas. En effet, s'il constitue souvent la meilleure manière de "faire passer" une méthode fondée sur des études de cas, il constitue pour celles-ci un redoutable piège car il contribue également à propager l'idée selon laquelle la méthode des cas "n'est bonne qu'à ça".

Cette affirmation est fréquemment étayée par le constat de l'incapacité des études de cas à se prêter à une généralisation «*d'un cas à un autre*»⁹. A cette objection, R. K. YIN répond que la tentative de présenter un cas ou un ensemble de cas «*représentatif*» constitue un faux problème dans la mesure où «*aucun ensemble de cas, peu importe sa taille, n'est susceptible de faire face de manière satisfaisante à cette objection. Le problème repose sur la notion de généralisation d'un cas à un autre*»¹⁰.

Et R. K. YIN de proposer plutôt à tout chercheur de tenter de généraliser ses résultats vis-à-vis de la théorie de la même façon qu'un scientifique généralise en partant de ses résultats expérimentaux et en enrichissant la théorie. Ainsi, R. K. YIN s'exclame : «*Notez qu'un scientifique ne tente jamais de choisir des expériences "représentatives"*»¹¹.

De même, notre ambition n'est nullement de proposer des études de cas dont nous pourrions affirmer qu'elles donneraient le même résultat si elles étaient reproduites. En effet, la reproduction d'une situation observée dans le cadre d'une organisation est évidemment impossible et, surtout, «*une étude de cas est une description obtenue directement d'une situation managériale, à partir d'interviews, d'archives, d'observations ou de toute autre source d'information, construite pour rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit*»¹². Ainsi, elle ne prétend nullement à l'exhaustivité, conférant au chercheur la charge de sélectionner les informations en fonction de son objet de recherche et de son approche conceptuelle ; elle n'a de raison d'exister que dans ce cadre, ce qui annihile toute pertinence à une répétition. En effet, la répétition a pour objectif de permettre de repérer les écarts éventuels entre deux observations afin de mettre en exergue et d'expliquer des données moyennes (qui, en elles, incorporent, avec une faible pondération, les extrêmes).

⁹ YIN, 1994, op. cit., p. 37

¹⁰ Ibid., traduit par nous

¹¹ Ibid., traduit par nous

¹² BONOMA T., "Case research in marketing : opportunities, problems and a process", *Journal of Marketing Research*, 12 mai 1985, p. 199-208, citation p. 104

Il existe en fait deux logiques à une exploration. Dans la première, l'explorateur (à l'exemple des expéditions de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècle) tente de ramener des éléments de connaissance susceptibles de décrire et d'expliquer du mieux possible la terre explorée. Dans la seconde, l'explorateur mène sa quête en vue d'un but précis : par exemple de l'or. Certains nous objecteraient sans doute qu'un tel explorateur porterait mal son nom et qu'il est plutôt désigné par le vocable de "chercheur d'or". Nous en sommes d'accord et c'est, en effet, à une démarche de chercheur que nous avons tenté de nous raccrocher.

b) L'ambition de comprendre plutôt que d'expliquer

En revanche, une justification majeure à notre choix de la méthode des cas tient à sa posture dans la différenciation entre démarche inductive et démarche déductive.

Y. EVRARD, B. PRAS et E. ROUX définissent la démarche déductive comme consistant «à partir des connaissances acquises, théories, concepts, à émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits»¹³ et ils lui associent l'objectif (résumé en un verbe) «d'expliquer». Or, notre recherche commence justement par le constat de la faiblesse des connaissances acquises et du flou des concepts dans le domaine de l'éthique des affaires. Toute recherche déductive apparaissait donc inappropriée.

Les mêmes auteurs rappellent que «la démarche inductive constitue une base importante du processus de recherche, surtout lorsqu'on est dans un domaine neuf. Avec la démarche inductive, on part d'observations limitées et, à partir de ces observations, on inférera des hypothèses et des théories»¹⁴ et ils lui associent l'objectif de «comprendre». Et Y. EVRARD, B. PRAS et E. ROUX de remarquer que ces

¹³ EVRARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette, *Market-Etudes et recherches en Marketing-Fondements Méthodes*, Nathan, 1993, p. 58

¹⁴ EVRARD, PRAS, ROUX, 1993, op. cit., p. 57

recherches appellent souvent une méthodologie fondée sur des études de cas contribuant par là même à justifier notre propre méthode.

Mais, au-delà, notre choix se fonde également sur une prise de position délibérée entre les deux attitudes consistant à expliquer et à comprendre, selon la distinction introduite par les trois auteurs cités. En effet, l'économétrie nous enseigne qu'une "variable expliquée" l'est au mieux, si les "variables explicatives" l'expliquent à 100 %. Ainsi, expliquer relève toujours d'une ambition totalisante dont le but est de "tout expliquer".

C'est souvent de cette démarche que procèdent les auteurs, affirmant par exemple que l'éthique des affaires s'explique comme une régulation sociale ou comme un instrument de motivation du personnel (minorant volontairement (voire ignorant) les autres facteurs explicatifs)). Il est donc logique qu'une démarche déductive, dont Y. EVRARD, B. PRAS et E. ROUX indiquent qu'elle découle d'un point de départ consistant en l'émission d'hypothèses, prétende pouvoir expliquer tous les éléments qui lui seraient soumis et afférents à son objet. Ils rejoignent en cela S. MILL qui écrivait : *«Un fait particulier est expliqué, quand on indique une loi ou d'autres lois dont elle est une conséquence»*¹⁵.

Au contraire, le dictionnaire Petit Robert donne comme synonymes de comprendre : inclure, faire entrer. C'est dans ce sens qu'il est possible d'affirmer que notre démarche a consisté à repérer un opérateur (le vrai et le bien) et de tenter de comprendre les argumentations en relevant les attitudes qu'il motivait, les comportements qu'il justifiait. Mais nous admettons par avance que certains faits, certaines données, certains éléments figurent hors de l'analyse ; ainsi s'explique d'ailleurs que Y. EVRARD, B. PRAS et E. ROUX aient pu écrire qu'une démarche inductive consiste à partir *«d'observations limitées»*.

Ainsi, l'affirmation formulée par ces auteurs, selon laquelle *«le choix de l'approche dépend de l'état d'avancement des connaissances théoriques et des concepts*

¹⁵ Cité par GRAWITZ, 1993, op. cit., p. 356

quant au problème de décision que l'on étudie, mais surtout du type d'objectif de recherche»¹⁶ d'une part, et la prise en compte des éléments *supra* concernant l'appréhension de certains concepts de base par la *business ethics* et du type d'objectif de recherche décrit en préambule de la première partie, d'autre part, nous ont convaincu que, dans le cas précis de cette recherche, une démarche inductive était la mieux adaptée.

I.2. Le choix d'étudier une organisation engagée dans un processus de changement des composantes formelles de son éthique

Nous avons indiqué que le choix d'une méthodologie fondée sur des études de cas se justifiait en particulier par le fait qu'elle était bien adaptée à une recherche voulant prendre en compte, face au problème de l'éthique, à la fois le sens que les acteurs donnent à leur action et leur réaction à son égard.

Par ailleurs, B. MAFFEI rappelle que «*la rédaction d'une étude de cas suppose que soit restitué un changement stratégique, un moment où la politique générale de l'organisation connaît une modification. A la différence des études ethnographiques, qui ont pour finalité la description de la quotidienneté de la vie dans une civilisation donnée, l'étude de cas se réfère à une séquence de la vie d'une organisation qui appelle une décision stratégique*»¹⁷. L'interdépendance entre la méthode des cas et la notion de changement est ainsi mise en exergue.

En résumé, on pourrait avancer que la méthode des cas trouve toute sa pertinence aux moments où "il vient de se passer quelque chose", où "il se passe quelque chose", ou où "il va se passer quelque chose" ; et que cette attention portée aux moments de cassure permet de tirer des enseignements non seulement sur celle-ci mais sur ce qui l'a précédé et sur qui lui a succédé (ce qui explique que finalement ses

¹⁶ EVRARD, PRAS, ROUX, 1993, op. cit., p. 58

¹⁷ MAFFEI, 1994, op. cit., p. 161

conclusions puissent être comparées à celles que proposent les études ethnographiques).

Ainsi, pour rester en cohérence avec la méthode des cas, notre terrain ne pouvait prendre comme objet d'étude une entreprise ayant déjà déterminé dans le passé une éthique qui serait supposée la régir depuis. En effet, notre étude de terrain ne donnerait essentiellement des éléments de connaissance que sur la posture des acteurs par rapport à l'éthique particulière de leur entreprise, celle-ci étant considérée comme une donnée. Nonobstant l'intérêt potentiel d'une telle recherche, force est de constater qu'elle nous aurait donné moins d'information sur l'attente des managers vis-à-vis de l'éthique de l'entreprise et le type de pertinence dont relevait son introduction et (ou) sa formalisation, questions qui motivaient l'initiation de notre étude de terrain (ce que nous a confirmé la tentative d'étude de cas rapidement abandonnée sur une PME possédant un code depuis 1990, rapidement évoquée *supra*).

Ainsi, il nous est rapidement apparu que, de même que l'étude de cas ne trouve toute son efficacité que dans l'étude d'un changement, il était nécessaire d'étudier une entreprise dans la période où elle décidait de formaliser une éthique et de l'adopter. Il nous apparaissait que cela constituerait une manière bien plus efficace d'aborder des interrogations portant sur le besoin ou la demande qui aurait entraîné la décision de formalisation, sur l'intention à laquelle l'éthique répondrait dans l'entreprise, sur le cheminement par lequel elle se constitue, tous thèmes en relation avec la réponse à nos questions.

Aussi, nous avons recherché une entreprise en phase d'introduction de dispositifs formels en faveur de l'éthique. Au cours de cette quête, l'occasion s'est présentée de voir s'ouvrir les portes d'une entreprise non pas en phase de création de tels dispositifs, mais de remplacement d'un ancien code par un nouveau (pour des raisons formelles explicitées *infra*) et de création d'une fonction de médiateur éthique.

Il nous est alors apparu qu'une étude portant sur l'entreprise où allait s'opérer ce changement pourrait être particulièrement riche d'enseignements dans la mesure où cette substitution était susceptible de servir de révélateur. En effet, non

seulement il était possible d'étudier le mode de formation et d'adoption d'une nouvelle éthique, mais qu'également pourraient apparaître les raisons de l'abandon de l'ancienne. Si le risque, dans une étude telle que la nôtre, est sans doute de n'être soumis qu'au discours (alors que notre étude ne veut évidemment pas éviter l'aspect discursif mais ne veut pas s'y limiter) dans la mesure où la décision d'adopter une nouvelle éthique pour l'entreprise implique des explications conventionnelles, une justification et une légitimation qui passent par le discours (tout comme une substitution d'ailleurs), la possibilité ainsi offerte d'observer, de faire restituer ce qui "n'allait pas" pouvait nous permettre d'éviter au moins en partie ce piège.

De plus, il était potentiellement intéressant d'enquêter sur le fait de savoir si les "dysfonctionnements" de "l'ancienne" éthique seraient explicités dans les termes du vrai ou dans ceux du bien. Autrement dit, cela revenait à se donner la possibilité de percevoir des conceptions du "bien" (et donc du "mal") à travers l'explicitation d'un "mieux" ; dès lors se posent plusieurs questions :

- si une formalisation de l'éthique d'entreprise se substitue à une autre, est-ce qu'elle incarne mieux une certaine conception du bien (la même) ou est-ce qu'elle représente une autre conception du bien, qui vaut mieux ?

- est-ce que ce mieux correspond à une meilleure éthique d'entreprise et qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce que cela a une traduction en termes de performance ?

Ces questions étaient d'autant plus importantes qu'elles étaient susceptibles de nous renseigner sur le type de pertinence que l'éthique d'entreprise se voyait attribuer au moment où la décision d'en formaliser certains éléments lui conférait le statut d'objectif, au moins pour les managers ayant pris en charge ce processus. Le fait d'étudier un changement nous donnait l'occasion d'observer si nos interlocuteurs le justifieraient en mettant en exergue la possibilité que cette nouvelle éthique conférait à l'entreprise d'améliorer sa performance (conjonction du vrai et du bien) en insistant sur une attente purement morale de voir les pratiques de l'entreprise

s'améliorer sur ce plan (disjonction du vrai et du bien), ou poseraient les problèmes dans des termes inattendus.

Ainsi, l'ambition de "comprendre" a-t-elle également orienté notre travail de terrain dans la mesure où elle ne nous permettait pas de nous limiter à la description de dispositifs formels visant à promouvoir l'éthique dans une organisation.

De même, il aurait été tout à fait envisageable de partir de l'hypothèse très vraisemblable *a priori* selon laquelle toute personne possède une éthique qu'elle a acquise en dehors de l'entreprise (par exemple dans les grandes institutions que sont l'Ecole, l'Eglise, la famille, l'armée, etc.) et de chercher à comprendre comment celle-ci peut influencer son comportement au sein de l'entreprise, par exemple face à une décision de gestion ayant une dimension morale.

Mais, conformément à ce que notre introduction générale annonçait, notre objet portait avant tout sur l'éthique considérée comme un objectif managérial et donc résultant d'une démarche délibérée dans l'entreprise. Nos trois questions de recherche qui s'élaborent autour du concept de pertinence visent ainsi bien à relier l'éthique à une logique de l'entreprise (ou de quelqu'un dans l'entreprise).

Ainsi, notre ambition de comprendre, si elle se voulait modeste par rapport à la prétention d'expliquer, impliquait également d'aller plus loin que la simple tentative de décrire.

Pour cela, le fait de travailler sur une entreprise au moment où elle change d'éthique avait encore d'autres avantages que celui d'être en cohérence avec la méthode des cas. Tout d'abord, en nous adressant aux promoteurs de la formulation de l'éthique d'une entreprise, il apparaissait sensé de supposer que nous nous adressions à des personnes ayant des "choses à dire" sur l'éthique de l'entreprise dans la mesure où nous les "prenions au bon moment", où ils avaient eu à réfléchir sur cette question, et que le fait qu'ils aient initié ce processus pouvait laisser penser qu'ils étaient susceptibles de nous éclairer sur le type de logique les ayant animés.

De plus, étudier une entreprise "changeant d'éthique" (plutôt que formalisant son éthique pour la première fois) nous donnait l'espoir de comprendre en

quoi, selon les acteurs, la "nouvelle" répondrait mieux à leurs attentes et (ou) aux besoins de l'entreprise (est-ce que le nouveau code était appréhendé comme capable d'améliorer le niveau moral des actions des membres de l'entreprise ? est-ce qu'il était supposé améliorer la performance ? est-ce qu'au contraire on concevait qu'il puisse éventuellement nuire à sa rentabilité ?)

Il s'agissait donc pour nous d'essayer de comprendre la logique conduisant à ce qu'aux yeux de ses promoteurs l'éthique puisse constituer un objectif managerial pertinent.

Nos trois questions de recherche se sont ainsi révélées complémentaires. Celle orientant la réflexion sur un "pourquoi" conduisait à nous éclairer sur ce que nos interlocuteurs recherchaient à travers ce code d'éthique, sur leur motivation à le promouvoir. La première question axée sur un comment était propre à la fois à nous renseigner sur ce que l'éthique représentait pour les acteurs auxquels nous nous confrontions et sur la manière dont ils comptaient s'atteler à sa formalisation. Enfin, la dernière était clairement dévolue à mieux faire sentir la façon dont l'éthique de l'entreprise pouvait influencer ses membres.

Ainsi, tout ceci était en tout cas susceptible de nous aider à travailler plus profondément sur notre question commençant par un pourquoi et sur les interrogations qu'elle recouvre (tout en traitant au moins aussi bien celle commençant par un comment), et le cas ABC nous a donc paru particulièrement approprié à traiter dans le cadre de notre thèse.

I.3. Présentation de l'entreprise et du mode de constitution du code

Notre première étude de cas nous a conduit à observer une entreprise dont l'activité consiste à proposer des études marketing. Ce secteur est soumis, depuis plusieurs années, à de fortes turbulences du fait, d'une part, de l'influence de l'arrivée d'entreprises internationales sur le marché français et, d'autre part, d'un mouvement de rachat accéléré et généralisé.

L'entreprise qui nous avait accueillis à l'automne 1993 avait elle-même racheté un concurrent à l'activité comparable (études marketing), mais de taille plus modeste.

Au total, l'entreprise ABC comprend 80 personnes. Elle est spécialisée dans la production d'études *ad hoc*. Elle a à sa tête un directeur général qui chapeaute trois directeurs associés. Le personnel comprend des directeurs d'étude, des chargés d'étude et quelques assistants chargés d'étude. Par ailleurs, un pool de secrétaires prend en charge le travail de secrétariat. Enfin, un service spécialisé a la responsabilité des tâches informatiques.

Le rachat avait eu lieu deux ans auparavant. L'entreprise ABC avait alors déjà un code d'éthique, mais pas l'entreprise rachetée. A l'automne 1993, la direction générale avait décidé de constituer un nouveau code d'éthique d'ABC afin qu'il corresponde à la nouvelle taille et aux nouvelles ambitions de l'entreprise. Cette décision avait été prise par le directeur général, en accord avec les trois directeurs associés. L'un des trois, Aline, nous informa de cette décision, nous donnant l'occasion d'un terrain intéressant et elle nous introduisit auprès de la direction de l'entreprise.

A ce stade, seules quatre personnes (le directeur général, Aline, et les deux directeurs associés que nous désignerons par DA1 et DA2) étaient au courant de la décision de recréer un code (sans que nous sachions lequel ou lesquels avaient été à son origine). De plus, il avait été décidé que DA1 serait désormais en charge d'une nouvelle fonction de "médiateur" chargé des problèmes d'éthique parallèlement à ses fonctions (et sans qu'elles soient modifiées). Ces quatre personnes n'avaient pas

seulement pris la décision, elles s'étaient aussi attribuées la tâche de la constitution et de la mise à exécution du code d'éthique.

Nous décidâmes donc de commencer par explorer la question "pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managérial ?" avec ces quatre personnes. En effet, il était logique de nous intéresser aux motivations des personnes ayant initié cette éthique. De plus, il nous apparaissait logique d'entamer une étude de terrain commençant par une question "pourquoi" avec la direction d'une entreprise dans la mesure où, si un membre du personnel peut parfaitement se tenir personnellement à une conduite morale, cela ne l'amènera pas à lancer une politique d'éthique dans son entreprise. Cette dernière initiative ne peut que relever de quelqu'un désirant impliquer d'autres personnes, un groupe, ce qui ne peut se concevoir dans le cadre de l'organisation-entreprise qu'à travers des rapports hiérarchiques et en étant initié par le haut (en effet, l'instauration d'une politique d'éthique d'entreprise ne constitue pas une revendication classique ou habituelle, en tout cas formulée ainsi).

Nous avons donc procédé à quatre entretiens axés d'une part sur le caractère pertinent, approprié de la démarche initiée et, d'autre part, sur le type d'attente éthique auquel son contenu pouvait répondre.

Le mode de constitution du code s'est avéré des plus simples. DA1 l'a rédigé seul. A notre connaissance, il n'a fait appel à aucun concours extérieur ; en revanche, il a rassemblé une large documentation composée des codes de nombreuses autres entreprises qui, pour la majorité, n'appartenaient pas au même secteur et dont la plupart étaient de grandes entreprises. De plus, il s'est largement inspiré du code d'éthique d'ABC constitué avant l'opération de rachat.

Deux mois plus tard, il a soumis son projet de document au directeur général, à Aline et à DA2. Deux réunions ont alors eut lieu entre ces quatre personnes auxquelles il ne nous a pas été donné d'assister (car nous n'en avons pas été prévenus ; comme nous avons fait part du dépit que cela nous occasionnait, il nous fut répondu que l'on avait pensé que seuls des entretiens où chacun expliquerait ses points de vue sur l'éthique nous intéressaient, et non des réunions internes à caractère technique

visant à donner l'aval à un code d'éthique "concret"). A la suite de ces réunions, nous avons de nouveau eu un entretien avec chacune des quatre personnes. Une réunion plénière à laquelle nous avons assisté a alors été convoquée. Celle-ci a été l'occasion, pour le directeur général et DA1, parlant en un duo se voulant informel, d'informer très rapidement du fait que pour marquer l'importance de l'éthique pour ABC et surtout «pour le démontrer à l'extérieur», ABC allait se munir d'un nouveau code d'éthique s'imposant à l'ensemble du personnel. Il fut alors indiqué qu'étant donnée l'importance de ce texte, dans la mesure où il formaliserait de nombreux aspects de la vie d'ABC, il parviendrait *in extenso* à chacun des membres du personnel de ABC qui pourraient adresser leurs remarques et leurs propositions d'"amendement" à DA1. Si le besoin s'en faisait sentir, des réunions de travail seraient convoquées pour finaliser le texte. Enfin, fut mis en exergue le fait que, de toute façon, DA1 se tiendrait à la disposition de chacun pour répondre au quotidien à toute demande ou toute interrogation à caractère éthique.

A la suite de cette réunion, aucune remarque ne fut adressée pour changer un élément quelconque du code. Le directeur général prit cependant la peine, 3 semaines plus tard, de faire savoir par une note qu'il entrerait en vigueur, qu'il demandait à chacun de s'y reporter chaque fois que nécessaire et de le considérer comme un document important. Cependant, aucune formation ou réunion de suivi n'a jamais été proposée.

En revanche, pendant l'année suivante, DA1 a été consulté plusieurs fois par une grande partie du personnel sur divers points évoqués dans le code, qu'il s'agisse de relations avec la clientèle ou d'attitudes de travail. Nous nous sommes entretenus avec tous les directeurs d'études et certains chargés d'études (ce qui a représenté 14 entretiens dans les six semaines qui ont suivi la promulgation du code). Les secrétaires ont toutes montré d'extrêmes réticences vis-à-vis de nous, signalant, de manière révélatrice, que le code ne les concernait pas.

Dans la totalité de l'exposé du cas ABC (comme dans celui de W), nous avons dissimulé les véritables noms des personnes et l'identité des entreprises étudiées.

Nous avons même introduit quelques éléments visant à rendre impossible leur identification. Ces entreprises travaillent, en effet, sur des marchés où le nombre d'intervenants est très restreint, rendant leur anonymat impossible.

En cela, nous sommes fidèles à la déontologie le plus souvent conseillée, dont R. REITTER a rappelé les impératifs et les astreintes : *«La plupart du temps, les noms des entreprises sont déguisés. Comme nous sommes en France et qu'elles pourraient facilement être reconnues (heureux chercheurs américains... le plus grand nombre d'entreprises dans chaque secteur garantit mieux l'anonymat), nous avons dû brouiller les pistes, en espérant ne pas trahir la rigueur scientifique»*.¹⁸

I.4. Méthodes de recueil des données

a) Le type d'entretien

Etant donné que notre démarche visait avant tout à comprendre des logiques d'acteur, il nous est apparu que l'entretien individuel était le plus apte à nous fournir un vecteur adéquat de recueil des données. M. GRAWITZ a proposé de classer les entretiens selon un continuum dont elle extrait une classification. Elle distingue donc :

- 1/ l'entretien clinique (psychanalyse, psychothérapie) ;
- 2/ l'entretien en profondeur (l'étude de motivation) ;
- 3/ l'entretien à réponses libres ;
- 4/ l'entretien centré ou *focused interview* ;
- 5/ l'entretien à questions ouvertes ;
- 6/ l'entretien à questions fermées.¹⁹

L'entretien clinique n'était à l'évidence pas adapté à notre travail, ne serait-ce que parce que M. GRAWITZ rappelle que *«c'est l'enquête qui choisit le*

¹⁸ REITTER Roland, *Cultures d'entreprise*, Vuibert gestion, p. 4

¹⁹ GRAWITZ, 1993, op. cit., p. 572

secteur de souvenirs, les sujets qu'il veut aborder»²⁰, ce qui nous paraissait incompatible avec le type de recherche que nous menions.

Cependant, notre attitude constante a consisté à éviter tout comportement directif, sachant que c'était tout de même nous qui avons imposé le sujet de l'entretien. Ne pouvant *a priori* écarter aucune considération de la part de l'interviewé au risque de perdre la possibilité de comprendre sa logique personnelle face à la possibilité de considérer l'éthique de l'entreprise comme un objectif managerial pertinent, nous avons tenté de recueillir le maximum de la matière constituée par le discours de l'interviewé. En cela, nous nous sommes rapprochés de l'entretien en profondeur tel que le décrit M. GRAWITZ : *«Tout ce qui, de près ou de loin, (...) pourrait avoir un lien avec le sujet sera retenu, mais seulement cela. L'enquêteur, de façon plus ou moins directive, ramènera l'enquête à l'objectif.»*²¹ Ainsi, nous sommes-nous livrés à des entretiens à caractère ciblé mais peu formalisé dans les questions. Cependant, nos entretiens ne peuvent se confondre avec des entretiens en profondeur dans la mesure où dans ceux-ci *«l'enquêteur observera le contenu latent»*²², ce que, quant à nous, nous nous sommes interdit. De même, M. GRAWITZ considère qu'il convient de s'attarder dans ce type d'entretiens sur *«les souvenirs d'enfance, les phobies»*²³, ce qui ne correspondait guère à notre attente dans le cadre d'une recherche portant sur des logiques d'entreprise.

Nos entretiens relèvent donc avant tout d'entretiens à réponses libres ou d'entretiens centrés dont M. GRAWITZ rappelle que *«les auteurs ne sont pas d'accord sur les nuances qui séparent les deux techniques»*²⁴. En effet, *«ces entretiens se caractérisent par des questions nombreuses, non formulées d'avance, dont les thèmes seulement sont précisés»*²⁵.

²⁰ Ibid.

²¹ GRAWITZ, 1993, op. cit., p. 573

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

Ce type d'entretiens, qui laissent une liberté importante à l'interviewé dans ses réponses, nous a semblé particulièrement adapté, dans la mesure où le travail sur l'entreprise ABC est intervenu tôt dans notre travail de thèse, à un moment où notre problématique était en voie de constitution mais était loin d'être "bétonnée".

Cependant, dans les huit entretiens que nous avons eus au moment de l'élaboration du dispositif éthique de l'entreprise ABC, notre ligne de conduite a été d'aborder quatre thèmes synthétisables par quatre larges interrogations (dont, en fait, ont découlé nos trois questions de recherche formulées dans l'introduction) :

- pourquoi l'éthique pour l'entreprise ? quelles sont les motivations de ses promoteurs ?

- quelle conception du bien est sous-jacente à cette démarche morale et quelle éthique recherche-t-on ?

- comment nos interlocuteurs comptent-ils s'y prendre pour la formaliser et quels effets en attendent-ils pour l'entreprise ?

- comment envisagent-ils son application ?

L'énoncé de ces thèmes ne correspondant pas, à l'évidence, à «*des questions précises, libellées d'avance, suivant un ordre prévu*» caractéristiques de l'entretien ouvert, celui-ci ne peut guère non plus être rapproché de nos propres entretiens.

b) L'utilisation de la sténotypie

Notre recueil des entretiens s'est opéré par une méthode assez peu utilisée en sciences sociales. En effet, nous nous rendions aux entretiens dans l'entreprise ABC accompagnés d'une sténotypiste. La méthode sténotypée consiste à recueillir la parole en temps réel selon une technique de frappe sur une machine comportant 21 touches et se rapprochant de la phonétique. Le discours est recueilli simultanément sur un pad (papier plié en accordéon) et sur une disquette informatique. Cette dernière est retraitée par un logiciel de retranscription de la sténotypie en français (T.A.O.) qui donne une

version encore approximative car, bien que composée de lettres et de mots, elle est très proche d'une transcription à l'oreille des paroles prononcées et nécessite donc ensuite une relecture attentive avec un logiciel de traitement de texte.

Ce choix comporte bien entendu un revers de médaille dans la mesure où, si l'observateur n'est jamais neutre, le fait qu'il se déplace avec une personne chargée de recueillir l'entretien augmente encore le caractère solennel de celui-ci et risque d'altérer le contenu de ce que la personne interviewée peut avoir à dire. C'est pourquoi nous informions toujours la personne avant l'entretien que nous viendrions accompagnés et expliquions que ce mode de recueil n'était évidemment pas plus astreignant qu'un magnétophone. Au total, nous pensons que le bilan de l'utilisation de la sténotypie, dans la mesure où, ses services nous étant délivrés par une personne très proche, ils étaient gratuits, nous a été favorable. En particulier, cette méthode a l'énorme avantage de libérer l'intervieweur de tout souci matériel. Or, notre but étant de comprendre, elle nous permettait de nous concentrer sur nos relances. Au total, nous pouvons considérer que tout cela nous a permis de nous concentrer sur l'impératif d'aborder les quatre thèmes *supra* tout en nous alignant sur un mode de recueil de données proche «*de la conversation comme idéal de génération de données*», selon l'expression employée par E. MOUNOUD²⁶.

c) Entretiens directifs ou non directifs

En revanche, si nous reprenons la distinction rappelée par M. GRAWITZ entre entretiens directifs et entretiens non directifs, le contexte dans lequel nous nous sommes placés pour recueillir la substance du discours des interviewés ne signifie pas que nous avons pratiqué des entretiens non directifs. En effet, M. GRAWITZ rappelle qu'«*à partir du moment où l'enquêté commence à parler, l'enquêteur, sans l'interrompre ou le questionner, demeure dans une attitude de compréhension ou*

²⁶ MOUNOUD Eléonore, *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, thèse HEC, janvier 1997, p. 200

*empathie. Il peut, si cela est nécessaire (au cas où l'enquêté s'arrête de parler, par exemple), réexprimer en d'autres termes la pensée du sujet mais en respectant son cadre.»*²⁷ Or, à partir du moment où nous venions avec quatre thèmes à évoquer, nos entretiens ne peuvent être confondus avec des entretiens non directifs. En revanche, nous nous sommes efforcés d'emprunter à cette technique un comportement général : effort d'empathie, relances fréquentes par reformulation des dernières paroles prononcées par l'interviewé.

d) Entretiens directs ou indirects

M. GRAWITZ prend soin de distinguer la dimension directif/non directif qui concerne avant tout le contenu de l'entretien non structuré par l'enquêteur de la notion direct/indirect qui caractérise le moyen utilisé pour recueillir les données : *«Direct signifie que questions et réponses ne veulent pas dire autre chose que ce qu'elles paraissent dire, l'enquêteur ne cherche pas au-delà. (...) La méthode indirecte implique au contraire que le sens réel de la question ou de la réponse peut être différent de son sens apparent. Cette signification, supposée réelle, est obtenue à partir des renseignements fournis par l'enquêté sans qu'il se doute de l'interprétation à laquelle ceux-ci doivent conduire.»*²⁸ Si notre recherche consistait à retrouver des logiques d'appréhension de l'éthique de l'entreprise, il s'agissait simplement de constater la juxtaposition d'éléments s'insérant dans les deux grilles d'analyse que nous avons présentées dans la première partie. Cela ne signifie pas que nous nous soyons jamais autorisés à interpréter une parole donnée au-delà de ce qu'elle prétendait dire. Dans notre analyse, nous nous sommes donc contentés de rapprocher, dans le cadre de notre analyse des données, les argumentations développées de catégories d'analyse préalablement définies (cf. *infra*) et d'en saisir la structure : notre attitude permanente a certes consisté à référer la substance de nos entretiens à une logique générique, mais

²⁷ GRAWITZ, 1993, op. cit., p. 577

²⁸ GRAWITZ, 1993, op. cit., p. 578

jamais nous ne nous sommes autorisés à supposer que la parole à laquelle nous étions confrontés possédait un contenu latent, que nos interlocuteurs avaient une "idée derrière la tête" (consciente ou inconsciente) qu'ils se seraient refusé à nous révéler.

e) Les entretiens avec les assujettis au code d'éthique n'ayant pas contribué à son élaboration

Ces entretiens n'ont pas du tout été menés dans la même optique que ceux que nous avons eus avec les quatre promoteurs de l'éthique dans l'entreprise ABC. En effet, nous avons eu l'occasion de signaler que, face à ceux-ci, nous avons tenu compte de ce que nous nous trouvions confrontés à des personnes ayant opté de manière volontariste pour la formalisation de l'éthique de l'entreprise ABC.

En revanche, nos 14 entretiens nous mettaient au contraire en présence de personnes à qui l'on avait demandé de réagir par rapport à une proposition de code d'éthique, sans qu'ils aient préalablement sollicité la confection de celui-ci et qui s'étaient abstenus d'émettre des remarques. En outre, il eut été leste de supposer que l'éthique ne les intéressait pas ou qu'elle ne leur servait pas de référence (par exemple, il était sensé de postuler que certains préféreraient simplement se fier à leur éthique personnelle). Cependant, fidèle à notre démarche visant à "comprendre", il s'agissait de nous interroger sur le manque de réactivité de ces personnes, et sur la manière dont ils prenaient position par rapport à ce code.

De plus, puisque l'éthique détermine la sphère de l'action, il était particulièrement intéressant de rechercher si leur absence de réaction signifiait qu'ils ne tiendraient pas compte du code d'éthique d'ABC dans le cadre de leur propre activité professionnelle.

Ainsi, si nous avons signalé que nos entretiens avec les promoteurs de la formalisation de l'éthique d'ABC avaient essentiellement pour but de nous renseigner sur nos deux premières questions de recherche, ces entretiens étaient essentiellement

susceptibles d'alimenter notre réflexion sur la question que nous avons formulée par :
"Comment les salariés s'emparent de l'éthique émise par leur entreprise ?"

Nous avons rapproché *supra* notre méthode de recueil de données de la conversation, en expliquant que la sténotypie nous avait permis une telle approche. Mais c'est au cours de ces 14 entretiens que nous avons réellement utilisé ce qu'E. MOUNOUD a caractérisé comme relevant de «*la conversation comme méthode*»²⁹. En effet, nos trois premiers entretiens que nous voulions relever d'une méthodologie standard se sont surtout apparentés à ces «*nombreux entretiens (qui) doivent être considérés comme "insatisfaisants", voire "ratés" dans la mesure où une bonne communication n'a pu s'établir, propos banals, évitement, incompréhension*»³⁰. Ces trois entretiens n'ont guère excédé un quart d'heure chacun et ont uniquement donné lieu à l'évocation d'un manque de temps pour amender un code décrit comme tout à fait adapté et surtout légitime car, selon les dires d'une des trois personnes interrogées à cette occasion, «*de nos jours, l'éthique c'est tout à fait fondamentale*».

Aussi nous sommes-nous réinterrogés sur la manière de questionner la pertinence de l'éthique de l'entreprise. Nous avons eu l'occasion d'indiquer que celle-ci ne peut se concevoir uniquement par la réponse à des questions mais qu'il s'agit avant tout de comprendre quelle logique se déroule entre les divers thèmes évoqués. Dans la nécessité où nous étions de situer nos entretiens par rapport à un événement (la soumission d'un code d'éthique au personnel) et à sa suite (l'absence de proposition d'amendement), la conversation nous est apparue constituer un mode de générations de données adéquat dans la mesure où elle ne conduit pas à «*recueillir un matériau à exploiter*»³¹ ni uniquement «*des "réponses" à des "questions"*»³². En effet, elle permet "l'interaction" entre l'interviewé et l'interviewer, ce qui, certes, oblige à accepter le risque que celui-ci n'oriente l'entretien mais, en même temps, constitue une opportunité

²⁹ MOUNOUD, 1997, op. cit., p. 276

³⁰ MOUNOUD, 1997, op. cit., p. 276

³¹ MOUNOUD, 1997, op. cit., p. 276

³² Ibid.

unique de comprendre la logique de la personne interrogée : «*Les énoncés produits ne sont plus des ressources pour avoir accès à autre chose, des preuves accumulées en faveur de telle ou telle hypothèse*»³³. De plus, ce recours à la conversation s'est révélé bien plus nécessaire vis-à-vis des assujettis à l'éthique de l'entreprise formalisée que vis-à-vis de ses promoteurs. En effet, ceux-ci ont eu à réfléchir antérieurement à l'annonce de leur décision à une "rationalisation" de leur décision, à une justification de celle-ci par le discours, ce qui les mettait en situation de nous répondre substantiellement. Au contraire, le personnel qui a été sollicité pour amender le code n'avait pas été à la base de cette formalisation.

Si nous avons considéré qu'il aurait été leste de considérer que cela signifiait que l'éthique lui indifférait, il était au contraire possible de supposer que l'absence de réaction tenait à une difficulté à formuler une position apparaissant cohérente à autrui.

En revanche, nous avons tenté de partir dans ces entretiens non pas d'une demande concernant une éthique personnelle ou l'éthique comme phénomène social, mais de rester dans le cadre de l'entreprise.

Tenant d'utiliser l'événement qu'avait constitué la proposition d'un code d'éthique, nous avons systématiquement entamé nos entretiens (dont aucun n'excéda une demi-heure) en demandant à notre interlocuteur ce qu'il pensait du code d'éthique proposé et de la nomination d'un médiateur et, lorsque cette question ne suffisait pas à entamer la conversation, sur la raison pour laquelle il n'avait pas réagi à la demande de la direction de prendre position par rapport à ce code. La question de savoir comment il pensait intégrer ce code par rapport à son action dans l'entreprise a été systématiquement abordée en cours d'entretien.

Ainsi, notre démarche ayant consisté en une tentative de reconstitution et des cohérences des acteurs, si ce type d'entretiens a essentiellement porté sur la question se formulant par "comment les salariés s'emparent de l'éthique émise par leur

³³ MOUNOUD, 1997, op. cit., p. 277

entreprise ?", nous les avons traités en référence aux éléments portant sur les deux autres questions de recherche.

I.5. Méthode d'analyse des données

Notre première partie a établi que l'éthique de l'entreprise pouvait être appréhendée par deux logiques distinctes qui, toutes deux, relèvent d'une cohérence différente et forte.

Notre analyse des entretiens s'est donc attachée à un double objectif. D'une part, il s'agissait de rechercher si les arguments développés par les promoteurs de l'éthique dans l'entreprise ABC reprenaient les points d'argumentation que nous avons retrouvés dans la littérature. D'autre part, il apparaissait impératif d'étudier la structure de l'argumentation des différentes personnes interviewées. En effet, puisque deux logiques, chacune constituée autour de différents niveaux de raisonnement cohérents entre eux, s'excluant mutuellement, étaient supposées possibles, il s'agissait de trouver une méthode permettant d'établir si ces logiques pouvaient se repérer au sein du discours des promoteurs de la formulation de l'éthique au sein de l'entreprise ABC.

Aussi avons-nous étudié les divers entretiens par deux méthodes différentes correspondant à ces deux types d'objectifs différents

a) Le découpage par thèmes

Dans un premier temps, nous avons découpé nos entretiens. L. BARDIN rappelle à cet égard que «certains découpages se font à un niveau sémantique, par exemple le "thème", d'autres à un niveau apparemment linguistique, par exemple le "mot" ou la "phrase"»³⁴.

Notre but étant de retrouver les différents arguments en faveur de la mise en place d'un dispositif formel en faveur de l'éthique au sein de l'entreprise ABC, nous avons évidemment privilégié un découpage par thème qui constitue «l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie qui guide la lecture»³⁵.

De même, M.C. d'UNRUG définit le thème comme «une unité de signification complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème ; inversement, un thème peut être développé en plusieurs affirmations (ou propositions)»³⁶.

Compte tenu de ce que ce découpage par thèmes devait précéder une étape où notre objectif consistait à retrouver des logiques dans les argumentations, il ne nous a pas paru opportun de ne pas nous atteler directement à une analyse de contenu "classique" dans laquelle les thèmes sont prédéfinis. En effet, celle-ci, par construction, restitue une «réalité émietlée»³⁷ puisqu'il a fallu casser la structure du discours pour le rapporter à des catégories d'analyse. Aussi avons-nous préféré tenter d'analyser les données selon une méthode proche de la *grounded theory*, dans laquelle «le chercheur se fonde sur sa sensibilité et ses intuitions dans le but de faire ressortir les thèmes

³⁴ BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, PUF, 1996, p. 135

³⁵ BARDIN, 1996, op. cit., p. 136

³⁶ UNRUG (d') M.C., *Analyse de contenu et acte de parole*, Ed. Universitaires, 1974, citée par BARDIN, 1996, op. cit., p. 136

³⁷ USUNIER Jean-Claude, ESTERBY-SMITH Mark, THORPE Richard, *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica, 1993, p. 177

communs ou les contradictions à partir des données qui servent de base à son interprétation. (...) La grounded theory reconnaît le fait que les grandes quantités de données non standard qui résultent des recherches qualitatives rendent l'analyse systématique des données problématique. Dans l'approche quantitative, on cherche à imposer une structure extérieure aux données. Avec des données qualitatives, la structure doit d'abord être extraite des données. Cela implique une analyse systématique pour dégager les thèmes, les archétypes et les catégories»³⁸

En évitant de procéder directement à la reconnaissance des thèmes figurant dans les entretiens, selon les catégories des analyses exposées dans la première partie, nous avons tenté d'éviter d'en biaiser l'analyse, même si cette tentative ne pouvait avoir qu'une portée limitée dans la mesure où nous avons nous-mêmes utilisé des relances libres au cours desquelles nous nous sommes obligatoirement laissés guider par notre quête de ces thèmes.

Notre recours à une compilation de thèmes par une méthode inspirée par la "grounded theory" tenait, de plus, à la difficulté particulière à laquelle nous soumettait notre référence à des grilles de lecture issues du champ de la philosophie. La complexité inhérente à celle-ci nous exposait au risque de faire correspondre "de force" les unités de signification issues du discours à des éléments caractéristiques, par exemple, du dogmatisme ou de la sophistique.

Aussi avons-nous préféré procéder en plusieurs étapes ; tout d'abord, nous avons découpé en thèmes les différentes interviews, ceux-ci étant constitués uniquement à partir de notre lecture, sans aucune référence théorique. Par ailleurs, nous avons listé les éléments caractéristiques des deux logiques d'appréhension de l'éthique de l'entreprise tels que nous les avons mis en évidence dans la première partie.

Enfin, nous avons tenté d'établir si les thèmes apparus à travers notre lecture "*grounded*" et non théorique pouvait être rattachés à ces éléments.

³⁸ Ibid.

Un concours à la performance de l'entreprise	L'arbitrage entre l'intérêt de la firme et l'éthique
Une adaptation au contexte	Une démarche volontariste
Une éthique vraie, exacte, correcte	L'impossibilité de définir une norme éthique
Des valeurs influençant le comportement	La relativité du bien
Le contenu d'une éthique est externe au sujet	L'influence des valeurs de l'individu
Le thème de l'erreur	L'importance de l'action
La détermination théorique du bien	La déconnection du savoir et des valeurs
Enseigner l'éthique	L'éthique relève de la sphère pratique
La nécessité	La volonté
Une éthique s'apprécie à ses effets	L'existence de valeurs contradictoires
L'éthique a une finalité	L'éthique est une finalité
L'illusion	Le pouvoir de dire non
L'éthique participe à la coordination dans l'entreprise	L'éthique ne correspond à aucune fonction dans l'entreprise
Démarche collective	Démarche individuelle

**LISTAGE D'ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES
DES DEUX LOGIQUES D'APPRÉHENSION DE L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE**

b) La recherche de co-occurrences

Le but ultime de nos analyses d'entretien consistait à établir si ceux-ci se plaçaient dans une des deux logiques (conjoignant ou disjoignant le vrai et le bien) telles que nous les avons présentées dans notre première partie. En effet, nous avons tenté d'établir que se placer dans une de ces deux logiques devait conduire à apporter un certain type de réponse à chacune de nos trois questions de recherche.

Ainsi, il s'agissait pour nous de démontrer que telle réponse à la première question ne se concevait que simultanément à telle autre type de réponse à la seconde, et encore tel autre à la troisième, car ces trois réponses, par exemple, correspondaient à une logique conjoignant (respectivement disjoignant) le vrai et le bien. Au contraire, la "co-occurrence" de réponses qu'une grille d'analyse fondée sur le vrai et le bien considérait comme impossible aurait contribué à infirmer le bien-fondé de notre tentative "d'importer" une grille d'analyse venant de la philosophie, à la question de la pertinence de l'éthique de l'entreprise en tant qu'objectif managérial.

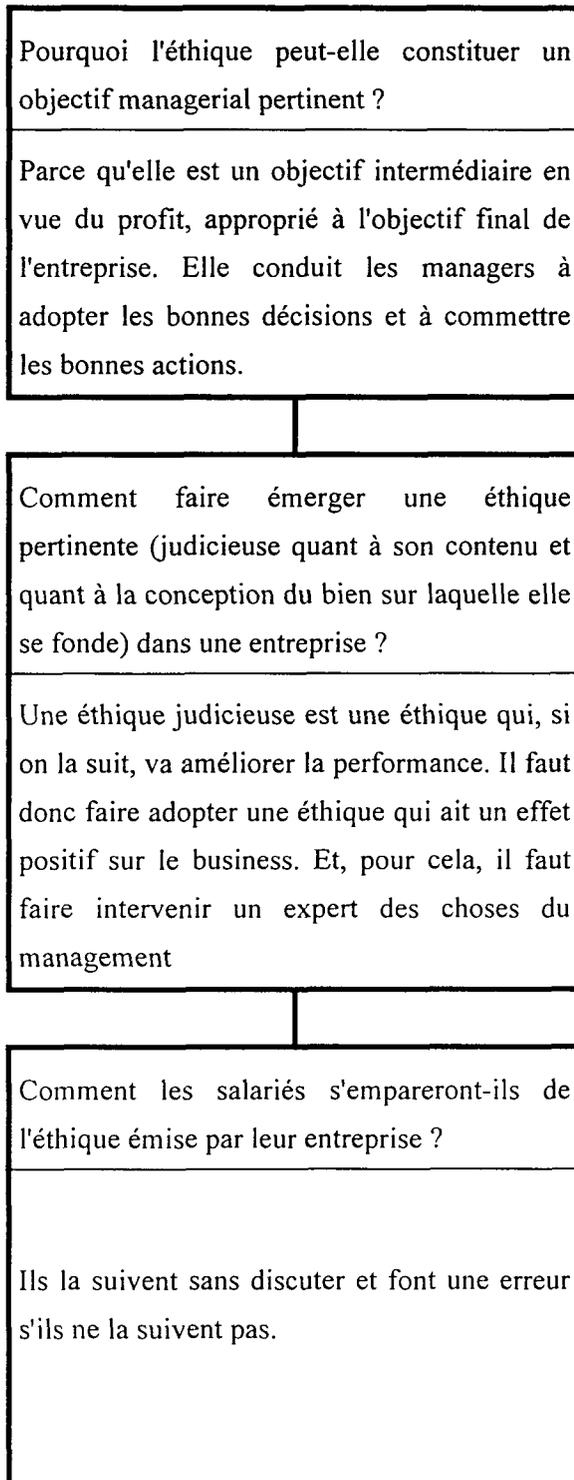
Aussi avons-nous préalablement synthétisé en deux schémas les structures de discours qui étaient susceptibles de valider notre hypothèse et celles qui, au contraire, l'infirmieraient (cf. les deux pages suivantes).

Cette méthodologie nous a été inspirée par les règles d'énumération employées dans le codage des analyses de contenu : «*La co-occurrence est la présence simultanée de deux ou plusieurs unités d'enregistrement dans une unité de contexte*»³⁹.

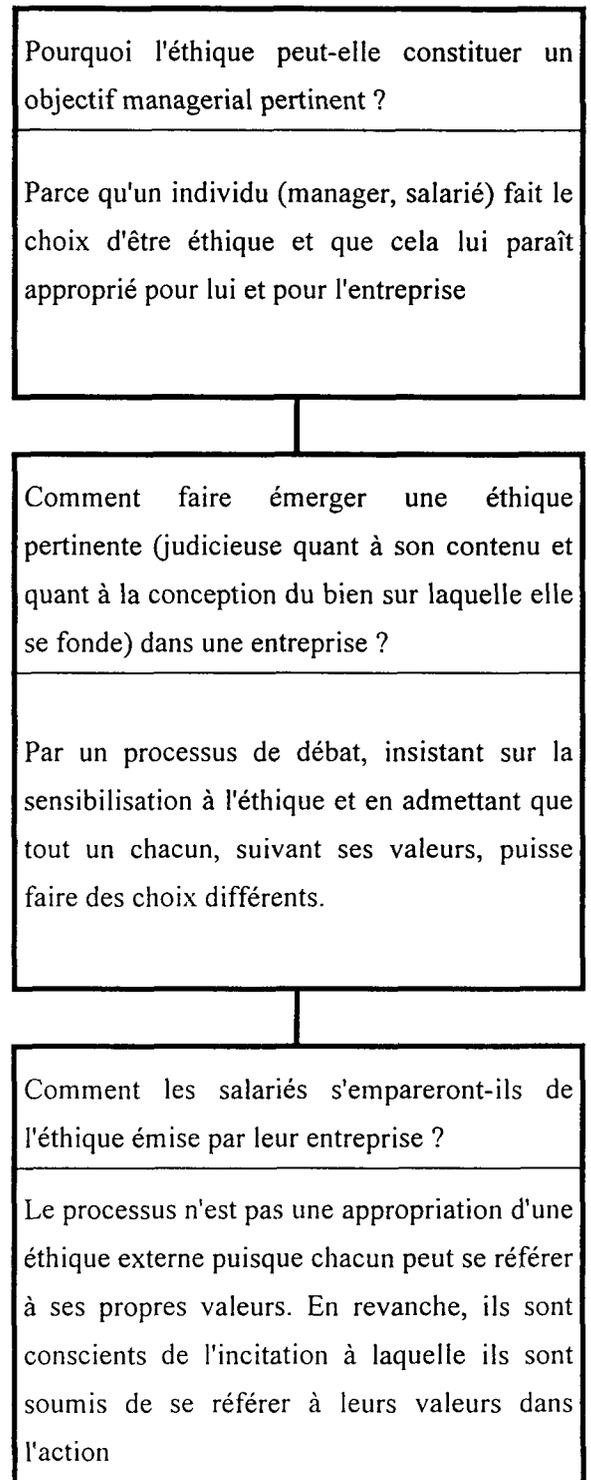
L'analyse des co-occurrences de thèmes dans un même entretien pouvait nous permettre d'établir que celui-ci se situait dans une logique conjoignant le vrai et le bien s'il associait uniquement des thèmes dont notre exposé théorique avait démontré qu'ils relevaient du dogmatisme ou de la sophistique. De même, il était parfaitement concevable de se trouver confronté à l'association de thèmes spécifiques d'une logique disjoignant le vrai et le bien. En revanche, l'association de thèmes associant le vrai et le bien et d'autres les dissociant aurait démontré que notre grille d'analyse était inadaptée à rendre compte des logiques d'acteur à l'égard de l'éthique de l'entreprise.

³⁹ BARDIN, 1996, op. cit., p. 144

(1)



(2)

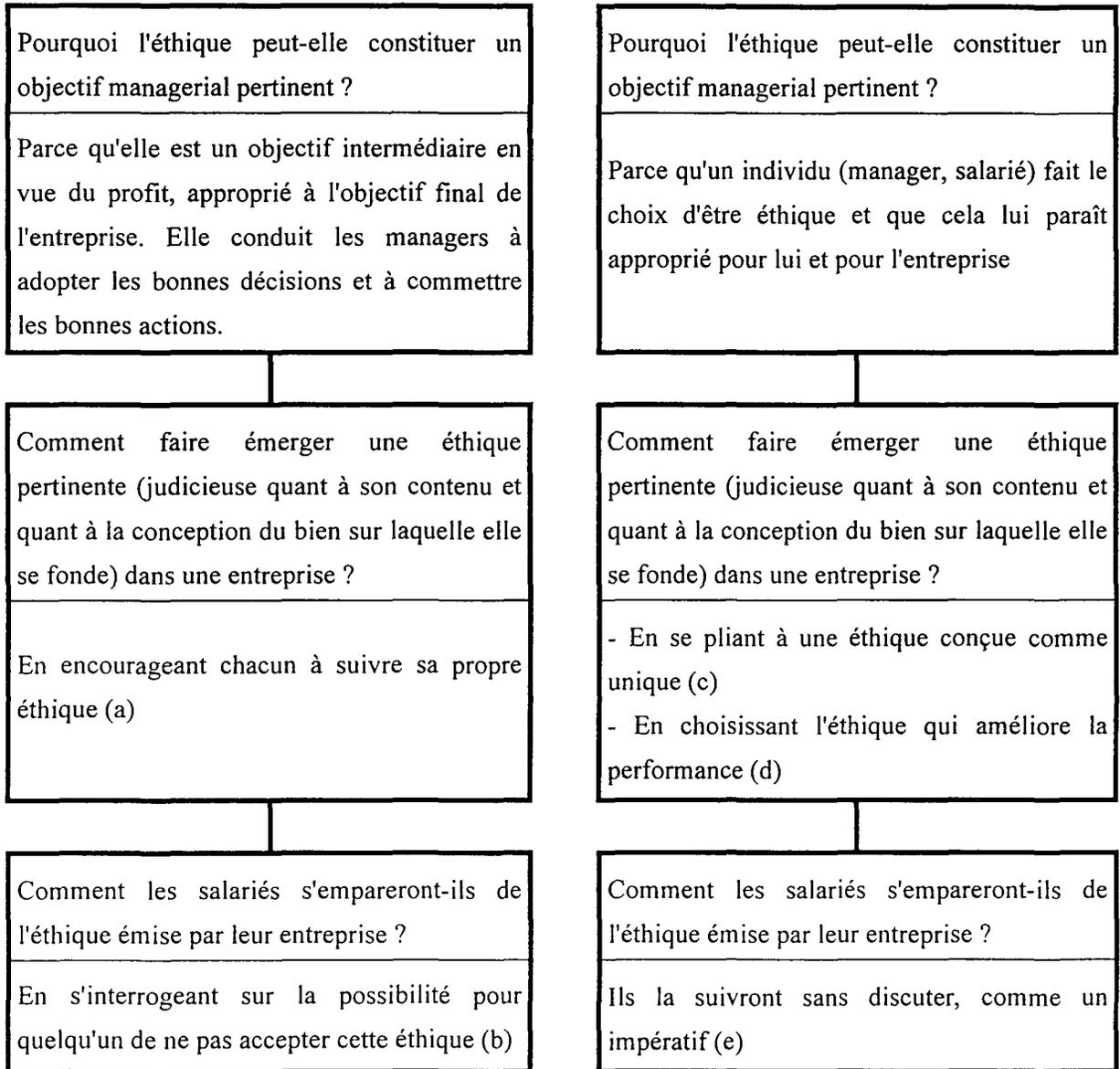


DEUX STRUCTURES D'ENTRETIENS COMPATIBLES AVEC L'HYPOTHÈSE SELON LAQUELLE

L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE PEUT CONSTITUER

UN OBJECTIF MANAGERIAL PERTINENT

(LA STRUCTURE (1) CONJOINT LE VRAI ET LE BIEN ALORS QUE LA (2) LES DISJOINT)



**DEUX STRUCTURES D'ENTRETIEN INCOMPATIBLES AVEC L'HYPOTHÈSE SELON
LAQUELLE L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE PEUT CONSTITUER
UN OBJECTIF MANAGERIAL PERTINENT**

Les incompatibilités avec la première réponse :

- (a) Ce serait intrinsèquement imaginable, chacun trouvant le meilleur comportement pour lui, celui qui lui convient, en vue d'une activité optimale dans l'entreprise ; mais comme l'éthique est conçue ici comme une vérité (incompatibilité logique), une seule éthique est acceptable.
- (b) Si quelqu'un s'interroge, c'est qu'il fait une erreur et n'atteindra pas la meilleure performance (même si intrinsèquement ce serait imaginable : on peut refuser la morale ; mais dans le cas présent, cela a une traduction en termes réels d'efficacité d'entreprise).
- (c) Ce serait possible : par exemple, dans le domaine religieux, je choisis délibérément le dogme ; mais il y a traditionnellement un antagonisme entre business et éthique.
- (d) Ce serait également possible et cela relèverait de la sophistique ; mais nous avons vu que la dissociation du vrai et du bien oblige à renoncer à une corrélation entre eux.
- (e) ... Ce ne serait plus un choix.

Ainsi nous sommes-nous attelés à un travail de mise en évidence d'associations : *«L'analyse des co-occurrences cherche à extraire du texte des relations entre éléments de message, ou plus précisément elle s'attache à remarquer les présences simultanées (co-occurrence ou relation d'association) de deux ou plusieurs éléments dans une même unité de contexte, c'est-à-dire dans un fragment de message préalablement défini»*⁴⁰.

Loin des habituelles méthodes de comptage des analyses de contenu, il s'agissait pour nous de tenter de relier une association dans nos divers entretiens à une association logique, ce en quoi nous étions fidèles aux méthodes décrites par C.E. OSGOOD : *«L'analyse de contingence ne se demande pas quelle est la fréquence d'apparition d'une forme signifiante donnée dans chacune des diverses parties d'un texte, mais quelle est sa fréquence d'apparition avec d'autres unités significantes»*⁴¹.

En bref, cela revenait à reprendre à notre compte l'hypothèse selon laquelle *«la co-occurrence (ou la non co-occurrence) de deux ou plusieurs éléments manifesterait l'association ou la dissociation dans l'esprit du locuteur»*⁴².

II. LE CAS ABC : L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE VECTEUR DE MAÎTRISE DES COMPORTEMENTS

Après avoir fait référence à une méthode d'analyse des données aspirant à rechercher les cohérences et repérer les logiques mises en oeuvre par les acteurs, il peut apparaître paradoxal que nous exposions les résultats de notre analyse d'entretiens par thèmes, comme il est de coutume de le faire après une "banale" analyse de contenu, loin de la quête des co-occurrences à laquelle nous nous sommes livrés.

²

⁴⁰ BARDIN, 1996, op. cit., p. 265

⁴¹ OSGOOD C.E., "The representational Model and Relevant research Methods" in I. de SOLA POOL (edit.), *Trends in content analysis*, Urbana, University of Illinois, 1959

⁴² BARDIN, 1996, op. cit., p. 269

En fait, cela tient au bilan mitigé que nous avons pu retirer de cette méthodologie. En effet, au terme de notre analyse, nous n'avons relevé la présence que d'une seule logique, tout à fait cohérente, à travers nos entretiens avec les promoteurs de la formalisation de l'éthique d'ABC : il s'agit de la logique mêlant sophistique et dogmatisme car conjoignant le vrai et le bien, la même que celle que notre étude de la littérature avait relevée.

En revanche, la référence à une logique disjoignant le vrai et le bien, postulant la recherche d'actions éthiques sans en espérer de traduction concernant les résultats économiques de l'entreprise est absente. De même, aucun entretien n'a mêlé des types d'argumentation disjoignant et conjoignant le vrai et le bien (tel que le tableau de la page 335 en indiquait la possibilité), ce qui aurait infirmé toute validité de notre grille de lecture. Force est d'ailleurs de constater que, dans la mesure où nous n'avons retrouvé qu'une seule des deux logiques supposées possibles, un doute subsiste sur la qualité de notre opérateur théorique. Ainsi, il semble que pour la totalité de nos interlocuteurs l'éthique de l'entreprise constitue un objectif managérial pertinent du fait de ce qu'il améliorerait la performance de la firme, conduisant chacun à adopter les décisions et actions les mieux adaptées à la situation des affaires, grâce au fait qu'elle aurait été conçue par des personnes possédant une expertise en management, et donc sans que quiconque n'envisage réellement de ne pas s'y plier.

En réalité, pour pouvoir affirmer que les quatre personnes à l'initiative de la formalisation de l'éthique d'ABC ne font pas référence à ce que leur démarche serait animée par une volonté de rechercher l'éthique pour elle-même, un examen attentif de leur discours a été nécessaire. En effet, chacune a eu des formules proches de celle du directeur général qui nous déclara que *«l'éthique est importante dans chaque domaine de la vie, dans l'entreprise aussi, évidemment, afin d'avoir la conscience tranquille et d'être fier de ce que l'on fait»*.

Une telle déclaration pourrait laisser supposer que son auteur aspire à l'éthique pour elle-même. Mais il déclare dans le même passage : *«Les gens les plus heureux dans une organisation sont souvent ceux qui réussissent le mieux»*, ce qui

accrédite au contraire le fait que l'éthique et le "bonheur" qu'elle serait supposée engendrer influencerait positivement la performance.

Nous avons donc recensé chacune des sentences dans lesquelles une de ces quatre personnes fait allusion à ce que l'éthique puisse être recherchée pour elle-même et avons établi que dans toutes ce constat était traduit en termes d'impact positif pour l'entreprise.

De plus, il est intéressant de constater que le discours de nos quatre interlocuteurs s'est écarté d'un dogmatisme idéal-typique niant qu'il puisse exister plusieurs systèmes éthiques. Au contraire, ils admettent volontiers que certains membres de l'entreprise puissent avoir des valeurs différentes de celles que recouvre le code d'ABC. Simplement, ils entendent que tous respectent les recommandations du code lorsqu'ils déploient leurs activités au sein de l'entreprise ABC. Cette dissonance par rapport à la littérature se perçoit notamment lorsque le directeur général se trouve interrogé sur la possibilité que le renoncement à un profit de court terme, qu'engendrerait un comportement contestable sur le plan éthique, pourrait avoir des conséquences favorables à long terme, dans la mesure où il rejette les termes de ce dilemme : *«Le respect de notre code d'éthique devra conduire à prendre de bonnes décisions pour le court comme le long terme, sinon c'est que c'est le code qui n'est pas bon»*.

Même si le raisonnement déployé est plus complexe, ce dont attestera *infra* notre analyse, le critère permettant d'identifier les valeurs devant servir de fondement à l'éthique d'ABC tient bien à leur capacité à induire des comportements managériaux adéquats.

Enfin, l'analyse de ces entretiens se voulant axée sur la mise en évidence des éthiques qui peuvent guider les acteurs, il nous est apparu qu'au-delà de la tendance à considérer l'éthique comme une vérité dont les effets ne font guère de doute que laissait prévoir l'étude de la littérature, s'impose une logique de recherche de convergence collective à l'échelle de l'entreprise que notre première partie mettait beaucoup moins en exergue.

Ainsi apparaît l'idée (cf. *infra*) selon laquelle l'entreprise atteindra mieux ses buts grâce à l'éthique, non seulement parce que chacun aura les comportements adéquats que réclame sa fonction mais que, surtout, elle conduit également les membres d'une entreprise à adopter des attitudes compatibles et qu'elle constitue donc un vecteur puissant de coordination.

II.1. Les thèmes évoqués au cours des entretiens ayant précédé la présentation du code d'éthique

a) Le spontanéisme et l'optimisme

La fusion ayant eu lieu, ABC s'est trouvée dans la situation d'avoir à faire cohabiter des équipes issues de deux entreprises différentes, chacune avec une culture très forte (à la source de certaines frictions) et toutes sûres de leur expertise et de leur savoir-faire.

La décision de formuler un code d'éthique commun a donc constitué une véritable option stratégique qui n'allait pas de soi. En effet, il aurait été parfaitement envisageable de laisser le temps faire son oeuvre et de permettre de dégager une éthique commune éventuellement formalisable à ce moment. Il était donc logique de penser que cette décision s'insérait dans le cadre d'une réflexion visant à accélérer le processus d'unification en lui conférant une tournure qui aurait elle-même fait l'objet d'une réflexion portant à la fois sur l'identité et les buts d'ABC.

Mais la première série d'entretiens avec les quatre personnes qui avaient pris part à la décision ou, au moins, en étaient informés alors que le processus n'était pas encore lancé et qui présidaient à la mise en place du nouveau code d'éthique révéla l'absence totale d'une référence quelconque à ce que la formalisation d'une nouvelle éthique puisse en quoi que ce soit participer d'une démarche stratégique, voire de contrecarrer une éventuelle évolution défavorable.

En effet, les quatre personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues alors étaient à la fois optimistes quant à la situation d'ABC et, surtout, animées de la conviction que les choses évoluent toujours spontanément positivement, même si elles ne l'ont jamais exprimé aussi explicitement.

En outre, le directeur général déclara tout de même qu'«*assumer des responsabilités de direction est impossible sans avoir une vision globale de la situation générale. (...) Or, il est impossible de nier que nous allons vers un progrès, il n'est qu'à examiner la situation de l'entreprise au XIX^e siècle où la vie dans l'entreprise était souvent horrible à tous points de vue et où le problème de l'éthique ne se posait même pas.*

Cette idée même était absente lorsqu'on faisait travailler des enfants dans l'industrie, ce qui se passe encore dans certains pays du tiers monde. (...) Mais il est au fond facile de prévoir que cela cessera car il n'y a aucune raison de penser qu'ils ne subiront pas la même évolution que nous. Le temps jouera son rôle.»

Et de traduire rapidement cette conviction en termes managériaux : «*Diriger c'est tenir compte de ces éléments. Ainsi, si nous sous-traitons toujours la saisie des questionnaires à une entreprise extérieure, nous avons toujours été attentifs à la qualité de leur travail. C'est une dépense mineure que certains de nos concurrents ont voulu encore réduire ; mais ceux qui ont trop joué avec ça ont eu de grosses déconvenues. Maintenant, tout le monde a compris l'importance de ne pas être trop pingre à ce sujet, et de toute façon ceux qui ont été imprudents là-dessus sont justement les boîtes qui se sont faites racheter. Donc, évidemment, le marché a fini par se pacifier avec le temps.»*

Le propos est donc limpide : l'éthique comme le progrès sont tout simplement corrélés au temps qui passe. Les résonances entre le Directeur général et le futur médiateur sont assez explicites lorsque ce dernier déclare :

«*ABC ne peut constituer une éthique qui serait par exemple fondée sur les valeurs du communisme ; non pas parce qu'il est évident qu'elles sont incompatibles avec la bonne marche d'une entreprise qui cherche à faire du profit, car*

elles n'ont pas empêché certaines entreprises de vivre (voyez LIP). Mais le communisme a disparu du fait de son incompatibilité avec une économie prospère et c'était prévisible justement pour cette raison car c'était aller contre le progrès. D'ailleurs, c'est intéressant de constater que le marketing n'existait pas dans les pays de l'Est car, a contrario, ça démontre que nous sommes sur le bon créneau»⁴³.

La logique interne sous-jacente dans cet extrait nous a semblé révélatrice : les valeurs du communisme sont à rejeter, non pas tant parce qu'on les désapprouve mais parce que cette désapprobation est étayée par la conviction que le mouvement spontané de l'économie va vers plus de bien-être avec lequel le communisme serait incompatible. Tout se passe comme si la simple observation des faits non seulement permettait de valider un choix moral mais, surtout, révélait à l'évidence que toute évolution spontanée est positive, ce qui caractérise une position spontanéiste. Cette conviction était d'ailleurs, semble-t-il, partagée par DA1 qui déclarait quant à lui, sur un tout autre sujet, que *«la crise économique est persistante ; c'est pourquoi l'entreprise doit s'armer de patience, surtout dans le conseil et les études, où nous sommes très soumis à la conjoncture. Les cadres et surtout les dirigeants doivent veiller non seulement à la pérennité de l'entreprise à laquelle le respect de l'éthique contribue, mais surtout aux conditions du redémarrage car cette crise finira forcément un jour»*.

En exprimant sa conviction qu'en période de crise le respect d'une éthique n'est que plus crucial pour une entreprise, DA1 affirme en même temps que toute crise finit par être surmontée et que les choses s'arrangent nécessairement *in fine*.

Ainsi, le spontanéisme s'accompagne-t-il d'un optimisme fort ; c'est dans ce cadre que prend place l'éthique. En effet, jamais nous n'avons entendu les quatre promoteurs de la formalisation de l'éthique d'ABC évoquer le fait qu'elle pourrait servir à éviter de mauvais choix (économiques ou moraux). L'objectif qui lui était assigné consistait plutôt à se mettre en situation d'éviter toute entrave à l'évolution positive des

⁴³ Souligné par nous

choses. En cela, les arguments largement développés par les auteurs qui défendent l'éthique des affaires revenaient dans les discours de gens d'entreprise, même si la thèse sous-jacente était moins explicite.

Ainsi, DA1 affirmait : *«Ne pas croire que les présentations au client soient les moments les plus importants car ce serait l'occasion de faire passer une mauvaise étude, voire d'en gâcher une excellente. Cela a peut-être été le cas dans le passé, mais maintenant tout le monde est très au point pour ce qui est du style de présentation.»*

Mais, c'est une absurdité de penser que, d'une part, le client ne se serait pas fait une idée de notre travail auparavant alors que nous sommes en contact permanent et que, d'autre part, il ne l'étudierait pas après. C'est pourquoi nous exprimerons dans notre code le fait qu'il faut absolument s'interdire d'affirmer des choses non démontrées en pariant que personne ne s'en rendra compte car, à terme, c'est comme ça que l'on perd sa crédibilité. Ceci étant, la tentation existe pour tout le monde, et pas uniquement chez les mauvais, d'extrapoler à outrance, surtout quand on est sûr d'avoir raison. Le problème c'est que le client ne vous paie pas pour votre intime conviction, sauf à être un gourou. Les études de marché ne tolèrent pas les raccourcis.»

L'argumentation est ainsi légèrement différente de celle des auteurs avocats de l'éthique. Ceux-ci affirmaient que si l'absence d'éthique pouvait profiter à des entreprises à court terme et leur donner l'illusion que c'était une attitude qui rapportait, la nature de leurs comportements apparaîtrait obligatoirement à long terme et entraînerait leur perte. Ainsi, mettaient-ils l'accent sur le fait que le non-éthique mène sur la voie de l'échec.

Au contraire, le raisonnement ici sous-jacent consiste en la contraposée de cette thèse : DA1 insiste sur le fait que l'éthique conduit à se conformer à la pente naturelle des choses et en même temps à la réussite.

En cela également se niche une vision optimiste des choses que résume parfaitement une remarque du Directeur général : *«Notre entreprise est une excellente*

entreprise qui connaît son métier ; cela veut dire que mon travail est avant tout, tout simplement, de lui permettre de s'exprimer (...). L'éthique est une caution à cet égard car une malhonnêteté, par exemple, est également une mauvaise décision.»

Ainsi apparaît la thèse selon laquelle un manque à l'éthique n'est même pas avantageux à court terme, pas plus qu'en longue période dans la mesure où elle ne permet pas à ABC de se comporter conformément à sa véritable nature.

Nous sommes là bien loin de l'idée que l'absence d'éthique pourrait pallier l'insuffisance d'une gestion ; au contraire, elle secrète des problèmes supplémentaires que les dispositifs de sauvegarde de l'éthique s'attachent à sauvegarder.

A ce premier niveau d'organisation, les entreprises se réfèrent à l'éthique pour des raisons internes, afin de laisser transparaître dans leurs actions leur véritable potentialité.

b) Une nécessaire adaptation à l'air du temps

Au moment de lancer un processus visant à formaliser l'éthique de l'entreprise ABC, l'attitude de ses responsables consiste donc à afficher la croyance selon laquelle le temps conduit toujours à des évolutions positives et il est, dès lors, aisément compréhensible qu'ils prêchent pour le respect d'une éthique qui aille dans le sens du progrès. Cela constitue une manière de répondre à la question de savoir pourquoi les entreprises se réfèrent à l'éthique.

Mais cela ne nous permet pas de justifier que cette question soit formulée au présent, ce qui peut supposer également l'instauration d'une nouvelle donne dans le champ de l'éthique encore soulignée dans le cas de ABC par le changement de code. Ainsi, notre question comporte également une autre facette tenant au fait de savoir quelles raisons permettent aux promoteurs d'une éthique d'entreprise d'affirmer que l'éthique va dans le sens du progrès.

Or, une raison triviale fut plusieurs fois évoquée dès le début du processus de reformulation d'une éthique, notamment par le Directeur général qui nous déclara : *«L'époque a changé ; il y a dix ans, il est apparu une attente envers toutes les entreprises (...) afin qu'elles respectent mieux l'éthique. Mais, actuellement, une entreprise comme la nôtre n'est soumise à aucune pression, ni interne, ni externe en ce qui concerne nos pratiques. Simplement, il est évident que si tant d'entreprises ont codifié des chartes et des projets éthiques, c'est bien qu'elles ont acquis la certitude que ça leur est utile. Alors, je suis incliné à penser que c'est forcément bon pour nous aussi.»*

La justification attachée à cette sentence est tout à fait spécifique et mérite d'être soulignée d'autant plus qu'elle relève d'un type d'argumentation absente de la littérature.

En effet, elle manifeste une adhésion profonde à un raisonnement spontanéiste en cela qu'elle suppose que toutes les entreprises sont soumises à cette logique au terme de laquelle le sens de toute évolution est positif. Dès lors, il s'agit en quelque sorte d'imiter les autres entreprises, position qui se manifeste même dans la méthode de confection du code d'éthique (cf. *supra*) simplement parce qu'on suppose que l'agrégation de leurs évolutions qui porte à existence la tendance générale des affaires est positive.

Le travail de management consiste donc en partie à observer dans quel sens vont les évolutions de l'environnement de l'entreprise. C'est à une telle attitude que fait d'ailleurs appel DA2 lorsqu'il énonce une vision du monde : *«Dans tous les domaines, les affaires vont vers une pacification. Je suis sûr que la corruption était bien pire il y a trente ans, simplement les médias n'étaient pas là pour en parler. D'ailleurs, on constate que les secteurs où le manque de morale est le plus éhonté sont les plus anciens : dans l'industrie où les conditions de travail sont toujours pénibles. Les études, la publicité, comme l'informatique, sont des domaines récents et fournissent à tous points de vue moins d'occasions à déroger moralement.»*

Ainsi, les évolutions spontanées de l'économie iraient vers une meilleure prise en compte de l'éthique et, surtout, l'entreprise devrait nécessairement se soumettre à cette tendance. Cette conviction frôle d'ailleurs parfois un darwinisme à l'usage des entreprises lorsqu'Aline affirme :

«Même si certains prétendent que la morale n'a rien à voir avec la réussite dans les affaires, je suis sûre que les entreprises en conformité avec l'éthique réussissent mieux et que ce sera de plus en plus comme ça ; ne serait-ce que parce qu'elles seront de plus en plus nombreuses, ce qui influera sur les règles du business et rendra les entreprises immorales moins bien adaptées.»

A priori, l'argumentation peut paraître surprenante, voire faible ; en effet, une entreprise outrepassant l'éthique a justement la caractéristique de ne pas jouer selon "les règles du business" et, donc, il est difficile de saisir en quoi elle pourrait avoir désormais plus de problèmes d'adaptation.

Une autre remarque d'Aline, portant sur l'éclairage particulier que le métier d'ABC donne à ses membres sur la vie économique, rapportée à ses propos sur l'adaptation, est susceptible de les expliciter :

«Récemment, nous avons fait une étude pour EDF, ce qui m'a amenée, en parlant avec les gens de chez eux, à mieux pénétrer les arcanes de ce monstre. Dans l'évolution de carrière d'un cadre, ils ne tiennent pas compte de ses résultats ; vous êtes classé dans telle ou telle catégorie dès votre entrée dans l'entreprise et ça détermine tout le reste. Par exemple, quelqu'un qui sort de l'université ne peut jamais rattraper quelqu'un des grandes écoles. Mais, du coup, cette entreprise est de moins en moins attirante pour qui que ce soit. Il est possible qu'il y a cinquante ans ce type d'évolution de carrière ait séduit et même qu'il ait semblé plus juste. Il est clair qu'il n'est plus adapté à l'état des mœurs. Et ça pose des problèmes à EDF sur la qualité de son recrutement, surtout pour le commercial. Nous qui nous préoccupons de marketing, alors quasi naturellement nous nous laissons influencer par le marché mais aussi par la société. L'éthique, c'est également de suivre son époque plutôt que de rester imperméable à tout ce qui vient du dehors.»

La justification de la référence à la notion d'adaptation peut donc se résumer ainsi : les pratiques des affaires se référant de plus en plus à la notion d'éthique, il est nécessaire pour ABC de se conformer à celle-ci afin d'être bien adapté à son marché et ceci d'autant plus qu'il est éthique de suivre les moeurs de son temps dans la mesure où le mouvement général du monde va dans le bon sens.

La référence à l'adaptation est cependant surprenante dans le cadre d'un processus se réclamant d'une instauration de l'éthique dans l'entreprise. En effet, il est difficile de faire l'économie de la question consistant à s'interroger sur la valeur morale de ce à quoi l'on s'adapte. Ainsi, si les remarques précédentes ont tracé les contours d'une "éthique de l'adaptation" insistant sur la nécessité pour une entreprise d'être en harmonie avec les valeurs sociales dominantes pour se mettre en situation de répondre correctement aux contraintes créées par son environnement, aux demandes de celui-ci, une interrogation éthique doit aller plus loin et questionner la valeur morale des évolutions que les promoteurs du code d'éthique d'ABC semblent vouloir accepter sans discussion.

Cependant, force est de constater qu'en partie cette attitude se justifie par le postulat exposé *supra* au terme duquel on admet *a priori* que toute évolution est forcément positive (ce qui d'ailleurs contribue à restreindre la portée de la question éthique) ce que la philosophie définit comme le spontanéisme.

Cependant, appliquée à une organisation, cette attitude porte en elle-même les germes de sa contradiction. En effet, si toute évolution externe est *a priori* acceptable, pourquoi ne pas considérer que toute action individuelle, quelle qu'elle soit, l'est également dans la mesure où elle participe de ce mouvement plus global ?

Dès lors, la tentation de s'intéresser à l'éthique de l'entreprise, que portait l'élaboration d'un code d'éthique d'ABC, perd toute légitimité. Mais cette critique revient à oublier tout un pan de l'approche de nos interlocuteurs. Celui-ci peut s'appréhender dans la manière dont ils rapportaient l'éthique à l'activité d'ABC.

En effet, la référence au fait que les études marketing constituent le métier d'ABC et que cela conditionne une manière de voir les choses, évoquée par

contraste avec l'EDF prise comme archétype de l'entreprise enserrée dans des modes de fonctionnement immuables, apparaît bien souvent sous d'autres formes dans les réponses des maîtres d'oeuvre de l'éthique d'ABC.

c) Une éthique, une "bonne éthique", une "meilleure" éthique

La création d'un nouveau code d'éthique et l'instauration d'un poste de médiateur éthique sont abordés de manière dénuée d'ambiguïté par nos quatre interlocuteurs ; il s'agit surtout d'aider les anciens salariés de l'entreprise rachetée «à adopter les valeurs de ABC» (selon l'expression même de DA2 qui, pourtant, en est issu).

Le type de justification apporté à cette décision de viser, en réalité, une population spécifique de l'entreprise argue de leur moindre efficacité au travail plutôt que de considérations morales.

Par ailleurs, le canevas du nouveau code d'éthique est constitué par l'ancien document qu'avait établi ABC, sans que soit, en quoi que ce soit, recherchée l'influence de l'entreprise rachetée, ce qui aurait pourtant été envisageable (même si c'était difficile du fait de l'absence d'une trace écrite) en interrogeant les salariés issus de cette structure.

Au cours de ces entretiens préalables, cette omission ne fut nullement dissimulée et fut même plutôt présentée comme un choix. Ainsi DA1 déclara-t-il que cela constituerait même «*un facteur d'unité importante pour le personnel en mettant tout le monde au diapason de la bonne éthique*». Ce mot de «bonne» nous ayant surpris, il ajouta : «*bien sûr qu'eux aussi devaient avoir une bonne éthique, mais il faut croire que la nôtre était meilleure puisqu'au final nous les avons rachetés !*»

Ainsi DA1 a-t-il introduit le terme de «meilleure», ce qui suppose qu'il existe une possibilité de comparaison entre éthiques. Or, ceci suppose d'admettre un critère que DA1 nous propose ; sa réflexion relie ainsi explicitement la qualité d'une éthique aux résultats économiques d'une entreprise. Ceci est évidemment très

symptomatique de la manière dont l'éthique est envisagée car l'aspect moral est ainsi largement gommé à la source même du processus de constitution d'une éthique pour l'entreprise ABC.

Ainsi DA1 néglige-t-il totalement toute dichotomie entre la sphère du vrai et celle du bien. En effet, si l'éthique relève, par essence, de celle-ci, sa qualité ne peut prétendre à une appréciation "objective" qu'à travers son influence sur des éléments concrets qui, eux, relèvent de la sphère du vrai.

De plus, cela est évidemment tout à fait révélateur de l'intentionnalité présidant à la constitution de ces dispositifs éthiques ; ils doivent permettre d'améliorer la performance de l'entreprise (nous retrouvons ainsi un thème de la littérature des avocats de l'éthique des affaires qui, pourtant, ne s'étaient jamais avisés de définir une relation d'ordre entre les éthiques). Par ailleurs, cela pourrait également permettre de postuler que les meilleures entreprises (les plus prospères) ont les meilleures éthiques, retrouvant à l'usage de l'entreprise une des hypothèses fondatrice, à l'échelle individuelle, de l'Ethique protestante telle que M. WEBER nous l'avait décrite, selon laquelle la richesse d'une personne est corrélée à la grâce divine dont elle bénéficie.

Cependant, DA1 nous donne une version sophistique de cette théorie qui relevait, quant à elle, d'un dogmatisme ; en effet, alors que l'Ethique protestante relève d'une vision du monde, DA1 ne fait que lier une proposition morale, et donc inquantifiable, à un registre qui ne lui est pas lié. Cependant, les références sophistiques furent abondantes dans les justifications qu'évoquèrent nos quatre interlocuteurs.

d) La motivation sophistique à l'élaboration de dispositifs éthiques pour les dirigeants d'ABC

Les références à l'honnêteté dans les études constituent un thème évoqué de manière permanente par les dirigeants de ABC. Ils font souvent allusion au fait que ABC s'est toujours refusée à "bidonner" une étude, tout en sous-entendant que cette

pratique existe chez certains de nos concurrents. Ainsi Aline déclare-t-elle que *«certaines boîtes d'études ont un moyen très simple de diminuer leurs frais : elles remplissent les questionnaires à la maison»*, mais reconnaît très rapidement, également, que *«ça reste quand même marginal»*. Cependant, elle ajoute que *«l'éthique d'ABC a pour base absolue de s'interdire ce type de pratiques qui n'ont pas cours dans la maison»*.

Il est donc tout à fait surprenant que nous prétendions classer ce type d'argumentation dans la sophistique. Mais, pour le comprendre, il est nécessaire d'examiner la justification évoquée au fait de ne jamais succomber à ce travers : *«Bidonner les études vous expose à la faillite»*. Si la phrase elle-même constitue une proposition dogmatique (en l'absence de démonstration, il est possible d'imaginer que Dieu a châtié les pêcheurs), le raisonnement est sophistique : Aline se refuse à "bidonner" du fait des conséquences désastreuses que cela pourrait avoir pour ABC. Mais si un jour il lui était démontré qu'au contraire cela améliore les résultats, *quid* de ses préventions ?

Par ailleurs, Aline nous rappelle que *«la profession possède un code de déontologie qui s'appelle Synthec»*. Dès lors se pose une autre question ; si ABC veut instaurer un code d'éthique qui s'impose à toute la profession, pourquoi ne pas se référer uniquement à Synthec ? La réponse nous vient du directeur général : *«Synthec voit adhérer un nombre toujours plus grand d'entreprises ; aussi, le plus que nous apportait notre éthique cautionnée par Synthec s'amenuise. Il faut donc démontrer que nous nous imposons une éthique plus exigeante»*. Il n'est guère besoin de solliciter les paroles du directeur général pour interpréter sa pensée : l'éthique constitue un avantage comparatif face à ses concurrents. Cela peut expliquer également qu'ABC se soit lancée dans une politique de certification selon la norme ISO 9001 et soumette les questionnaires ramenés par ses enquêteurs à des contrôles particulièrement exigeants (au moins 15 % de contrôle des questionnaires, ce qui engendre des coûts très importants) d'une part pour vérifier si ces questionnaires ont été réellement administrés et, d'autre part, pour s'assurer que les quotas ont été respectés (une proportion, selon

plusieurs critères, de personnes interrogées est définie au départ ; ainsi, plus le nombre de questionnaires passés augmente, plus la probabilité pour l'enquêteur d'avoir à interroger une "dame brune de plus de 80 ans ayant une voiture rouge et un mari mesurant plus de 2,10 m" augmente ; d'où la tentation d'inventer les réponses de cette hypothétique interviewée plutôt que de recommencer plusieurs questionnaires).

Toutefois, malgré ce luxe de précautions, la crainte des dirigeants d'ABC réside dans le risque qu'un éventuel client ne puisse acquérir rapidement la conviction de l'honnêteté et du professionnalisme d'ABC. Aline déclare même que *«plus le nombre de critères pour séparer le bon grain de l'ivraie est important et mieux c'est car on sait mieux qui est qui.»*

La logique sous-jacente ne relève donc pas d'un engagement volontariste en faveur de l'éthique mais simplement de la recherche d'un critère discriminant vis-à-vis de certains membres de la concurrence. Nous sommes ici très loin d'une aspiration à l'honnêteté pour elle-même (une valeur pour elle-même, mais uniquement en raison du surplus de rentabilité qu'elle est susceptible d'apporter.

Reste qu'une entreprise est avant tout composée de salariés et que l'aspiration à l'éthique de l'entreprise ne peut se concrétiser que si ses membres s'y soumettent.

Aussi le directeur général attire-t-il notre attention sur la capacité d'un code d'éthique à concrètement influencer un employé : *«La technique, tout le monde la possède ou peut l'acquérir, même si nous sommes quant à nous particulièrement avancés en matière d'application de la recherche en marketing à nos études (nous utilisons LISREL et PLS pour des analyses causales appliquées à l'image d'une marque, ce qui permet de faire de cette dernière un levier pour l'entreprise) ; nous formons d'ailleurs beaucoup notre personnel ; par contre, la manière d'être, de se comporter, ce n'est guère par la formation qu'on y arrive et c'est là que le code d'éthique a sa véritable place».*

Mais le directeur général ne suppose pas pour autant qu'il soit possible de faire passer un changement de comportement à travers un code d'éthique en l'utilisant

comme mode d'emploi : *«L'objectif est de faire passer des normes et c'est ensuite à chacun de trouver comment se comporter»*. Cela incite évidemment à s'interroger sur le comportement qu'il s'agit de faire trouver ; question pour laquelle le directeur général a une réponse claire : *«Il faut être honnête et l'honnêteté, c'est de bien servir le client»*. Et le directeur général d'insister, à propos des études "bidonnées", sur le fait que *«le problème n'est pas seulement déontologique ; en rendant une étude mensongère, on induit le client en erreur en toute connaissance de cause, ce qui peut l'amener à prendre des décisions catastrophiques. Mais, d'une certaine manière, ne pas être capable, fusse de bonne foi, de s'acquitter d'une étude dont les résultats sont corrects revient également à tromper le client.»*

L'assimilation entre une erreur (qui porte sur la séparation vrai/faux) et une faute (qui a pour impact la séparation bien/mal) est donc totale. Cela nous mène également vers une logique dogmatique qui, en effet, n'était pas absente des motivations à créer un code d'éthique.

e) Efficacité éthique et dogmatisme

Si les membres de la direction de ABC semblent considérer que l'éthique se doit d'abord d'être observable afin de distinguer les entreprises qui s'y soumettent et celles qui l'outrepassent, ils ne nient jamais qu'elle ait un effet concret dans la manière dont un individu agit dans son travail.

Ils évoquent au contraire avec constance l'importance de l'éthique pour la coordination dans l'entreprise (évoquée également par ailleurs) et son rapport avec l'autonomie. Ainsi Aline évoque-t-elle le *«planning hebdomadaire»* qui est défini pour chaque chargé d'étude. Elle ajoute que *«pour que chacun puisse définir avec précision son niveau de disponibilité et le masse de travail dont il est en charge, il doit parfaitement maîtriser la succession des étapes d'une étude telles que nous les faisons chez ABC sans hésitation»*. Et Aline d'enchaîner (par coeur et sans notes) : *«Ces étapes sont :*

- *préparation des questionnaires et validation,*
- *brief interne avec le service informatique et le service questionnaire (vérification de la fluidité et du colonage),*
- *copie des questions ; en même temps on fait la préparation du plan de sondage et de la logistique,*
- *expéditions,*
- *retour des questionnaires : entrée des quotas et entrée des questionnaires,*
- *relecture - brief du "service relecture",*
- *mise à plat des questions ouvertes,*
- *plan de code des verbatim,*
- *codification,*
- *envoi à l'extérieur pour saisie,*
- *saisie informatique,*
- *premier niveau d'analyse (tri à plat, croisé)*
- *deuxième niveau d'analyse (analyses multidimensionnelles sur SPSS),*
- *charts de présentation,*
- *rapport de présentation.»*

Nous nous étonnions et demandions quel était le rapport avec l'éthique : et Aline de répondre : *« Cette liste est un pré-requis ; mais elle ne garantit pas la confidentialité, la régularité du comportement entre les différents chargés d'étude, etc. A cela seule l'éthique peut prétendre ».*

Effectivement, nos différents entretiens nous ont permis de rencontrer des exemples dans lesquels l'éthique était susceptible de fournir un référent afin de définir le comportement adéquat : Aline elle-même nous indique que, sur une étude, tout chargé ou directeur d'étude est amené à rencontrer le client plusieurs fois : pour le premier brief qui donne lieu au projet, le second brief à la suite de celui-ci qui donne lieu à la question de l'étude et, parfois, au cours du terrain car il arrive que des membres du personnel d'ABC soient accompagnés par des représentants de la firme

cliente. Enfin, d'une part on présente au client des *top lines* après le passage des questionnaires à l'informatique et, d'autre part, les contacts téléphoniques sont permanents. De plus, chaque étude donne lieu à une pré-présentation.

Or, Aline nous explique que si la politique générale d'ABC consiste à toujours envoyer le même chargé ou directeur d'étude pour mener celle-ci et servir d'interlocuteur, il arrive assez souvent qu'au moment où une nouvelle étude est commandée le membre du personnel soit débordé ; on affecte alors une autre personne à cette étude, mais l'interlocuteur habituel reste au moins en contact téléphonique : *«Mais il faut surtout que le client ait le sentiment qu'au-delà des différences physiques ou de caractère, ses deux interlocuteurs possèdent une vision commune, appartiennent à la même boutique. Or, cela nous a posé quelques problèmes depuis le rachat que nous avons opéré. Un code d'éthique nous permettra de mettre un peu d'ordre dans tout cela.»*

Mais, dès lors, ce code d'éthique ne porte-t-il pas mal son nom et ne devrait-il pas plutôt s'appeler guide des comportements ?

Cette question fait sourire Aline : *«Je n'ai jamais pensé qu'il était possible d'inculquer des comportements stéréotypés. Mais prenons la politesse : elle conduit à laisser passer une dame à un passage, à lui tenir une porte (mais personne ne donne la liste des portes à lui tenir). Deux hommes ayant la même éducation suivront le même comportement général ; mais chacun a sa manière de tenir la porte ; et tout cela, une dame le remarque. En plus, pour obtenir cette régularité, il faut avoir une morale comme point de référence ; on n'a jamais vu personne penser que le vol pouvait servir à cela, car chaque voleur a sa technique.»*

Ainsi, l'éthique servirait à une entreprise à améliorer sa coordination en introduisant un référentiel commun.

Mais un autre argument est également évoqué par le directeur général : *«Selon moi, l'importance la plus considérable de l'éthique tient à l'exigence absolue de confidentialité qui nous est faite dans notre métier. C'est pourquoi, dans tous les contrats de travail de tous les instituts d'étude, une clause est introduite et qu'en plus*

Synthec insiste là-dessus. Mais cela ne saurait suffire car les enjeux sont énormes : nous intervenons beaucoup avant le lancement de nouveaux produits et les entreprises qui s'appêtent à ce type d'opérations ne tiennent souvent pas à ce que la concurrence soit alertée ; de plus, nos études donnent souvent des études où nous parlons de la concurrence ; enfin, certaines entreprises n'aiment pas l'idée que nous ayons déjà travaillé pour leurs concurrents ou que cela pourrait arriver. Il est difficile d'avoir en même temps Coca et Pepsi ou Danone et Nestlé. Ceci me donne un excellent exemple car nous introduirons dans notre code d'éthique un élément pour garantir que, dans ce genre de cas, nous mettrons deux équipes différentes, même si les deux études sont très éloignées dans le temps.»

Nous avons rapporté fidèlement tous ces arguments parce qu'ils nous paraissent être très importants dans la mesure où ils apportent quelque chose de plus par rapport à notre étude de la littérature, et en particulier aux auteurs managériaux avocats de l'éthique des affaires dont ces dirigeants sont proches. En effet, nous avons noté *supra* que jamais cette littérature n'indique par quel biais (quel miracle) une entreprise éthique pourrait triompher. Or, ces entretiens nous ont ainsi permis de lister un certain type de raison. Il est, certes, incontestable que celles-ci n'ont de validité que pour les entreprises dont l'activité est une activité d'études (ou assez proche, type conseil). Mais ceci nous permet aussi d'avancer que si les avocats de la *business ethics* veulent réellement être percutants et avancer des preuves de leurs théories, il est nécessaire qu'ils se livrent à des études de terrain et des études sectorielles.

f) Elitisme et dogmatisme dans l'appréhension du *business*

Cependant, dans toutes ces explications, la figure du dogmatisme n'est pas loin. Nous en percevons l'influence, par exemple, dans la manière dont est abordée la question de savoir si le respect d'une éthique n'est pas susceptible, en faisant renoncer, entre autres, à un certain opportunisme, de faire perdre des marchés.

A cette question, les réponses sont différentes mais en même temps complémentaires. En effet, le directeur général s'en tient à une formule "classique" : *«Être honnête finit toujours par rapporter»*.

En revanche, DA1 tient un raisonnement plus complexe : *«Il est sûr que certaines entreprises gagnent des marchés grâce à leur absence d'éthique, y compris dans la méthodologie. Ils tuent le métier, même si ça leur rapporte quelques clients. Prenons les post-tests publicité de X. C'est de la rigolade ! Ils les font uniquement sur Paris et posent des questions par téléphone qu'on n'est pas censé poser par téléphone. Ça fait qu'ils sont rapides et moins chers et ça leur attire des clients. Mais leurs clients, ce sont les mauvaises boîtes qui se contentent d'un énorme à peu près. Et nous, nos méthodes, ça nous évite aussi les mauvais. De toute façon, d'un point de vue personnel, j'aime suffisamment mon métier pour préférer travailler pour des gens qui savent apprécier de vraies bonnes études. Là où X propose des post-tests par téléphone, nous proposons une mesure de l'efficacité de la publicité en pré-test grâce à un modèle de persuasion ou d'implication, ou bien une mesure a posteriori en tracking (longitudinal)»*.

Nous retrouvons bien là une forme d'élitisme par la connaissance que nous avons rapprochée du dogmatisme platonicien. Ainsi, dans cette même optique, DA1 postule que l'éthique est un privilège que se partagent les gens qui en savent assez pour pouvoir l'apprécier.

Le thème de la connaissance est repris lorsqu'il s'agit d'expliquer la création d'une fonction de médiateur éthique. D'autant plus que le directeur général, comme DA1 lui-même, précise qu'il s'agira pour lui de conseiller et non d'imposer. Mais cela ne peut nous expliquer pourquoi c'est précisément DA1 qui s'est vu confiée cette responsabilité. La réponse est simple : *«Il connaît remarquablement bien l'entreprise»* (il a en effet été un des premiers employés d'ABC à sa création ; en revanche, jamais sa connaissance ou sa pratique de l'éthique n'est soulevée).

Cependant, cette réponse indique que, d'une part, est bien évoqué le thème de la connaissance puisque DA1 *«connaît»* remarquablement l'entreprise (cette

confusion d'une réponse en termes de connaissances avec une réponse en termes de bien est tout à fait caractéristique du dogmatisme) et que, d'autre part, le type de connaissance nécessaire n'est pas centré sur une culture générale mais sur l'entreprise, ce qui est bien le signe de ce que l'entreprise ABC attend de l'éthique.

II.2. Eléments d'analyse

Notre étude de la littérature nous avait conduit à préciser que si, pour de nombreux auteurs, l'éthique constitue bien un objectif managérial pertinent, elle tire précisément sa pertinence de son aspect "approprié" aux buts ultimes de l'entreprise, ce que nombre de travaux s'attachent à établir.

En revanche, les questions de savoir si elle constitue un objectif judicieux, ce qui pose le problème de son contenu, et si elle est capable d'influencer le comportement des salariés sont beaucoup moins étudiées dans la mesure où l'on considère souvent qu'il n'existe qu'une seule véritable éthique, la référence à tout autre système moral équivalent à une erreur, et que donc tout un chacun se doit d'adopter.

Si l'évocation des principaux thèmes évoqués par les promoteurs de la formalisation de l'éthique de l'entreprise a confirmé pour l'essentiel que ceux-ci adhèrent à une logique conjoignant le vrai et le bien, oscillant entre dogmatisme et sophistique, l'étude de leurs entretiens démontre également que leur démarche est, à de nombreux égards, plus complexe que ne l'aurait laissé augurer la littérature. En particulier, une réflexion sur le contenu que doit avoir l'éthique d'ABC (obligeant à poser en profondeur la question de savoir comment faire émerger une éthique pertinente dans une entreprise) se fait jour, de même qu'une quête de la manière de conduire le personnel à suivre l'éthique de l'entreprise (ce qui revient à s'interroger pour élucider comment les salariés s'emparent de l'éthique émise par leur entreprise).

a) Une éthique conduisant le personnel à s'ajuster par des comportements compatibles

L'étude de la littérature pouvait laisser penser que s'il existe une seule éthique véritable il s'agit pour toute entreprise de s'en approcher, puisque toute action fondée sur d'autres valeurs serait erronée. Ainsi, suivre l'éthique conduisait en même temps le salarié à adopter le meilleur comportement du point de vue de sa fonction dans l'entreprise.

Or, les quatre personnes ayant initié le processus de formalisation de l'éthique d'ABC n'expriment à aucun moment la conviction selon laquelle celle-ci aurait le pouvoir de conduire tout salarié à avoir la meilleure productivité intrinsèque parce qu'il aurait le meilleur comportement "dans l'absolu". Dans une telle conception, le fait de se plier aux injonctions de l'éthique conduirait chacun des membres de l'entreprise à s'acquitter au mieux de sa fonction dans l'entreprise, et le niveau de performance de l'agrégation des comportements excellents de chacun de ses membres. Et, donc, dans cette perspective, une éthique unique s'impose.

Au contraire, DA2 constate que l'une des missions de DA1 sera de *«trouver l'éthique qui permet au mieux à chacun de s'ajuster»*.

Ceci démontre que, selon DA2, loin d'avoir pour avantage principal de conduire les agents à adopter le meilleur comportement dans l'absolu, l'éthique d'ABC doit d'abord faciliter l'harmonie des actions des individus. Ainsi, la qualité de l'action d'un agent dans l'entreprise ne peut se juger que par rapport à celle des autres. A cet égard, DA2 donne un exemple révélateur : *«Le code de la route pourrait demander à rouler à gauche, comme en Angleterre ; mais, à partir du moment où il dit de rouler à droite, si quelqu'un roule à gauche, il commet une très grave erreur»*.

Il est intéressant que, si le thème de l'erreur se retrouve une nouvelle fois, il ne s'agit nullement d'une erreur dans l'absolu, mais d'un comportement qui n'est pas compatible avec celui d'autres personnes.

Ainsi, l'éthique de l'entreprise constitue-t-elle un objectif managérial pertinent dans la mesure où un (ou plusieurs) manager (s) a la charge de "trouver" le code d'éthique susceptible d'induire des comportements compatibles entre eux. Et, par là même, se dégager une conception de ce que peut être une éthique judicieuse, pertinente. Celle-ci serait capable de tenir compte de l'interaction possible entre les individus. Cela peut expliquer, en même temps, que les dirigeants d'ABC aient jugé bon de confier à une personne (DA1) et à un petit groupe (les quatre dirigeants) la charge de formaliser l'éthique de l'entreprise : cette façon de faire peut apparaître mieux à même de tenir compte de l'action possible de chaque agent et de leurs interactions, qu'un mode de constitution de l'éthique se référant plus aux conceptions morales de chacun.

b) La prétention de l'éthique à dire le droit en son sein : une référence au juste

Certains développements théoriques supposent que les membres d'une entreprise sont indubitablement influencés par l'éthique de celle-ci. Au contraire, les dirigeants d'ABC ont réellement le souci de savoir si les salariés suivront l'éthique qu'ils ont formalisée pour eux. En effet, loin de postuler qu'il n'existe qu'une seule éthique, ils admettent volontiers que certains membres de l'entreprise puissent avoir une morale personnelle divergente par rapport aux recommandations du code d'éthique d'ABC ou, au contraire, se désintéresser des questions morales. Dès lors, ils conçoivent qu'il faille tenir compte de ces éléments et que le fait de trouver les moyens de faire respecter l'éthique de l'entreprise constitue également un objectif managérial pertinent.

La première réponse qui se dégage par rapport à ce problème consiste à affirmer qu'à l'intérieur de l'entreprise l'éthique formalisée dans le code d'ABC doit primer sur tout autre système de valeurs.

La justification de cela est également donnée par DA2 qui affirme que *«chacun doit considérer que s'il fait ce qu'il veut chez lui, lorsqu'il est dans l'entreprise*

sa morale est celle que le code et le médiateur lui indiquent ; c'est, en quelque sorte, l'éthique officielle d'ABC. Et pour qu'il en soit bien persuadé, il doit pouvoir voir clairement que cela donne les meilleurs résultats concrets». Si ce dernier argument sophistique n'est guère pour nous surprendre, il est tout à fait intéressant que DA2 utilise l'adjectif "officiel". S'il admet que quelqu'un puisse avoir ses propres valeurs, celles d'ABC priment dans le cadre professionnel, un peu comme le droit local prétend primer sur toute éthique particulière ou sur un droit étranger.

Ainsi, contrairement à ce que certains développements de la *business ethics* pouvaient laisser supposer, il n'est nul besoin de refuser la qualité "d'éthique" aux systèmes de valeurs divergents par rapport à celui de l'entreprise à partir du moment où l'on réussit à faire admettre que celui-ci doit primer.

Cependant, l'analyse des entretiens avec les dirigeants d'ABC démontre que ceux-ci oscillent entre une conception de l'éthique de l'entreprise se rapprochant du droit et une autre qui, au contraire, prône une autonomie plus importante pour les salariés.

Ainsi, s'il est généralement admis que l'éthique se rapporte au bien, il est usuel de considérer la valeur de justice comme une des valeurs constitutives de l'éthique, et donc du bien. En effet, la justice se rapporte aux rapports mutuels des personnes et il est difficile de ne pas considérer que si le bien s'attache avant tout à la sphère pratique, bien agir c'est d'abord bien traiter l'autre. Cela a été souvent postulé, en particulier par SAINT THOMAS pour qui «*la justice, parmi les autres vertus, a pour fonction propre d'orienter l'homme dans les choses relatives à autrui*»⁴⁴.

Cependant, la valeur de la justice ne peut s'insérer que dans une éthique postulant que les valeurs s'imposent au sujet. L'adage populaire qui affirme que "l'on ne fait pas sa justice soi-même" est, à cet égard, explicite.

⁴⁴ THOMAS D'AQUIN, *Somme théologique* II a II ae, quest. 57 art. 1, Paris, Lethielleux

Alors que nous avons mis en exergue le fait que l'éthique pouvait comprendre des valeurs personnelles, la définition de la valeur de justice ne peut qu'être décrétée par le haut.

C'est en cela que le rapprochement avec la manière dont DA1 a composé le code d'éthique et conçoit son rôle est révélateur. En effet, il justifie le fait qu'il ne se soit pas adressé à ses collègues et ait compilé la documentation fournie par les codes d'autres entreprises par le fait que : *«En matière morale, il n'y a aucune raison de supposer que ce qui est bon pour une grande entreprise n'est pas bon pour nous ; au contraire, chercher à créer un code spécifique nous exposerait à nous perdre dans les détails des idées de chacun et ses doléances, en confondant souvent avec des choses qui n'ont rien à voir avec l'éthique. (...) On verrait même de vieilles histoires personnelles. (...) Ma méthode m'a au moins permis de ne pas prendre en compte les détails.»*

Cette manière de choisir un positionnement au-dessus des contingences afin de retrouver des valeurs "officielles" ne se conçoit que si l'on fait l'hypothèse que celles-ci peuvent s'imposer aux valeurs particulières. De plus, ce souci de dépasser les détails n'est pas sans rappeler l'utilisation de la justice procédurale qui contraint J. RAWLS à admettre l'existence d'un voile d'ignorance ainsi justifié : *«Nous devons, d'une façon ou d'une autre, invalider les effets des contingences particulières qui opposent les hommes les uns aux autres et leur inspirent la tentation d'utiliser les circonstances sociales et naturelles à leur avantage personnel. C'est pourquoi je pose que les partenaires soient situés derrière un voile d'ignorance»⁴⁵.*

Dans cette perspective, nul besoin de rejeter les valeurs morales divergeant de celles du code d'éthique, il suffit que les salariés reconnaissent qu'elles relèvent de "contingences particulières" et que donc dans l'entreprise l'éthique "officielle" de celle-ci prime.

⁴⁵ RAWLS John, *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, coll. La couleur des Idées, 1987, p. 168

De plus, DA1 emprunte, sans le savoir, la logique de J. RAWLS qui supposait également qu'à partir de ce positionnement d'impartialité on découvre inmanquablement un ensemble de principes stables, ce sont *«les principes mêmes que des personnes libres et rationnelles, désireuses de favoriser leurs propres intérêts, et placées dans une position initiale d'égalité, accepteraient et qui, selon elles, définiraient les termes fondamentaux de leur association»*⁴⁶.

J. RAWLS postule qu'il existe bien des principes qui s'imposeraient à tout un chacun et qui ne dépendent pas des personnes concernées.

En revanche, il pose ici explicitement le juste comme condition nécessaire à une "association". Une "association" (ce que nous nommerions une organisation ou une entreprise) a pour condition nécessaire de pérennité de "retrouver" des principes essentiels régissant les relations inter-individuelles.

L'idée que, de même que la loi, le code d'éthique d'ABC s'applique à toutes les personnes de l'entreprise, sans distinction, est présente dans la note que le directeur général a fait circuler auprès de tous les membres de l'entreprise. De même que l'idée qu'à partir de ce moment nul n'est censé l'ignorer (de même que "nul n'est censé ignorer la loi"). La manière dont le code doit influencer les membres de l'entreprise est également évoquée par Aline lorsqu'elle pose comme une évidence : *«Le code ne va pas obséder chacun des membres d'ABC au point qu'ils y penseront tout le temps ; mais que ce soit face à un client ou face à un collègue de chez ABC, il y aura des choses qu'ils ne feront pas car ils sauront que ce n'est pas admis et que les autres de chez ABC se comportent de même»*.

Sur ce point également, la référence à ce que le code puisse garantir que les autres membres d'ABC seront contraints de la même manière évoque le premier principe de justice de J. RAWLS : *«En premier lieu : chaque personne doit avoir un droit égal au système le plus étendu de libertés de base égales pour tous qui soient compatibles avec le même système pour les autres»*⁴⁷.

⁴⁶ RAWLS, 1987, op. cit., p. 168

⁴⁷ RAWLS, 1987, op. cit., p. 91

Enfin, la manière dont DA1 conçoit son rôle de médiateur est également surprenant et évoque plus un rôle de juge que de médiateur, au sens où on l'entend généralement. En effet, il affirme qu'ABC «*a un personnel qui, même au niveau d'exécutants, n'aura aucune difficulté à savoir aligner son comportement dans le sens que lui imposera le code, et de toute façon il me serait très difficile d'aller vérifier. Par contre, si deux personnes sont en désaccord, c'est moi qu'elles viendront trouver et ce sera à moi de les départager. (...) Ma connaissance de l'entreprise, tout comme mon expérience professionnelle m'arment pour décider*».

Nous trouvons là cependant la limite du rapprochement avec la valeur de justice. Si DA1 envisage bien de prendre position dans le cadre de conflits interindividuels, ce qui lui confère la position d'un juge, il ne semble pas considérer qu'il doive sa légitimité à sa connaissance du code (prenant ici la place de la "loi") mais à ses connaissances professionnelles : dès lors, nous nous éloignons de la figure du juge pour retrouver celle de l'expert (retrouvant le même paradoxe que nous avons évoqué par ailleurs, selon lequel une expertise pourrait conférer une autorité morale).

La reconnaissance de ce que les membres de l'entreprise pourraient avoir leur propre système de valeurs pose cependant le problème de savoir comment être sûr qu'ils soient d'abord influencés par l'éthique formelle de la firme. Or, le détour par la référence au juste et au droit porte en lui-même sa limite dans la mesure où l'on sent bien que "dire le droit" ne garantit nullement contre le risque que certains l'outrepassent. Ceci explique sans doute qu'en même temps les promoteurs de l'éthique d'ABC aspirent à ce que les salariés adoptent "librement" (et aussi totalement que possible) les valeurs qu'ils ont formalisées.

c) Ethique d'entreprise et autonomie : un kantisme dévoyé ?

Les dirigeants de l'entreprise ABC n'appellent pas à une éthique qui conduirait chacun à appliquer des comportements codifiés et précisément définis (comme on pourrait l'attendre d'une entreprise taylorienne). Au contraire, ils insistent

sur l'autonomie nécessaire des membres du personnel qui, à partir du référent que constitue le code d'éthique, doivent prendre de l'initiative. A cet égard, la manière dont le directeur générale refuse le modèle militaire pour l'entreprise est caractéristique : *«Ici, c'est pas comme à l'armée où on entend toujours : "on ne leur demande pas de penser mais d'appliquer" ; nous, nous leur demandons de penser»*.

Ceci est à mettre en parallèle des raisons invoquées à l'imposition d'un code à l'entreprise achetée ; en effet, si les salariés sont si autonomes et peuvent penser seuls, à quoi correspond le fait qu'on leur impose un code ? La réponse de DA1 est caractéristique : *«Pour qu'ils fassent comme nous faisons»*.

Dès lors, une contradiction apparaît ; comment peut-on à la fois prêcher l'autonomie et espérer une conformisation des comportements ?

A cet égard, l'analyse d'H. ARENDT (dans un cas bien plus dramatique) du procès d'A. EICHMANN est éclairante : *«Eichmann déclara soudain, en appuyant sur les mots, qu'il vécut toute sa vie selon les préceptes moraux de KANT, et particulièrement selon la définition que donne KANT du devoir (...). A la stupéfaction générale, EICHMANN produisit une définition approximative, mais correcte, de l'impératif catégorique : "Je voulais dire, à propos de KANT, que le principe de ma volonté doit toujours être tel qu'il puisse devenir le principe de lois générales"»*⁴⁸.

Mais elle ajoute que EICHMANN avait transformé cet aphorisme en : *«Agissez de telle manière que le Fürher, s'il avait connaissance de vos actes, les approuve»*.⁴⁹.

Il n'est, bien entendu, pas question de comparer le IIIe Reich et l'entreprise, mais il est cependant exact que l'éthique de l'entreprise semble fonctionner autour de la phrase : "Agissez de telle manière que la direction de l'entreprise, si elle avait connaissance de vos actes, les approuve".

D'ailleurs, cela nous a été dit sous une autre forme par le DG lorsqu'il assimilait le respect de l'éthique de l'entreprise à un rejet de l'égoïsme : *«C'est ça*

⁴⁸ ARENDT Hannah, *Eichmann à Jérusalem - Rapport sur la banalité du mal*, Folio Gallimard, 1991, p. 222

⁴⁹ Ibid.

l'éthique (...). Aller contre son égoïsme et s'abstraire de son intérêt pour opter pour un point de vue plus général, celui de l'entreprise».

La logique consiste donc bien à inciter les individus à occulter leur propre personne comme base de leur position d'observateur au profit de l'adoption du «*point de vue plus général*» que conférerait la prise en compte de l'intérêt de l'entreprise. Cela suppose alors évidemment que l'on considère que le fait de juger de ses attitudes et comportements à la lumière des intérêts de l'entreprise est plus légitime que de se limiter à sa propre appréhension de la situation, ce qui est loin de constituer un postulat incontestable.

Enfin, ceci confère à l'éthique considérée en tant qu'objectif managerial une dimension supplémentaire, au-delà de celle consistant à déterminer le contenu adéquat de l'éthique de l'entreprise (cf. *supra* b)). En effet, il s'agit pour le management de trouver les moyens de le faire respecter par les salariés. Et les dirigeants d'ABC nous démontrent que, pour cela, une solution envisageable peut consister à présenter l'entreprise comme une "valeur suprême" ; si les salariés s'approprient celle-ci, ils pourront déterminer par eux-mêmes les attitudes qu'il convient d'adopter.

d) Les motivations de structure à l'éthique de l'entreprise

Nous avons tenté de décomposer la logique interne de l'argumentation de la direction à propos de l'éthique. Il convient cependant de souligner que deux éléments de tendance lourde méritent d'être relevés car la grande sensibilité à l'éthique de la part d'ABC s'explique par deux causes :

- les directeurs, comme les chargés d'étude, doivent nécessairement être très autonomes face au client, depuis les contacts commerciaux jusqu'à la présentation des études. Ils sont les visages à travers lesquels les clients personnifient l'entreprise. Aussi, les dispositifs d'éthique sont-ils un moyen de garantir certaines constantes dans le travail des équipes d'étude sur lesquelles la direction générale n'a guère de contrôle.

- le métier d'ABC conduit cette entreprise à avoir souvent accès à des informations confidentielles, non seulement sur le marketing, mais sur la stratégie de la firme.

Ces deux éléments ont été mis en exergue par nos quatre interlocuteurs eux-mêmes. Ils peuvent permettre de saisir à quel point il est important pour ABC de formaliser une éthique. Au-delà de la recherche de conformité à des valeurs capables d'améliorer la performance des individus qui les adopteraient, et donc de l'entreprise, attitude relevant à la fois du dogmatisme (qui fonde la croyance en l'existence de ces valeurs) et de la sophistique (qui sous-tend le raisonnement conduisant à les suivre), ces deux facteurs indiquent des raisons de fond qui, dans le cas d'ABC, (et sans que celui-ci soit généralisable) ont mis l'entreprise en situation de besoin d'une formalisation d'un code d'éthique : on peut attendre de celui-ci qu'il modèle les comportements et permette donc une meilleure maîtrise de la part d'ABC vis-à-vis de son personnel.

Le terme de maîtrise est employé à dessein. Il n'est nulle part question de totalement déterminer les attitudes mais de limiter leur éventail des possibles, ce qui peut assurer une "régularité" organisationnelle satisfaisante.

En revanche, nous n'avons nulle part rencontré de référence à l'éthique considérée comme une finalité. Le directeur général nous l'a d'ailleurs rappelé explicitement en déclarant : *«Il ne serait pas dans la nature de ma fonction de lancer une opération dont je ne penserais pas qu'elle soit profitable à terme ; à mon avis, les grandes entreprises, lorsqu'elles se lancent dans le mécénat, en espèrent toujours des retombées business»*.

En même temps, la forme même d'un code d'éthique relève de l'appel à un dispositif très formel, donnant des incitations très précises et directives.

Par ailleurs, nous avons vu que, dans cette entreprise, le médiateur décrivait son rôle comme celui de quelqu'un pouvant "dire l'éthique".

Ainsi, ABC du point de vue de ses intentions se présentait-elle bien comme une entreprise concevant l'éthique comme un objectif intermédiaire et recherchant une forte maîtrise et unification de ses valeurs.

II.3. L'appréhension par le personnel d'ABC du dispositif éthique auquel il est astreint

Les entretiens avec les promoteurs de l'éthique dans l'entreprise ABC ont fait apparaître que, pour eux, la capacité de celle-ci à influencer le comportement moral de ses membres constituait une véritable préoccupation. Ainsi pointe une question que l'étude de la littérature de *business ethics* omettait. En effet, pour celle-ci, une réflexion sur l'éthique de l'entreprise devait d'abord s'attacher aux conditions de formalisation de cette éthique afin qu'elle devienne accessible aux salariés ; en revanche, puisque ses effets ne pouvaient se concevoir que comme positifs, l'idée que certains membres puissent ne pas s'y soumettre, soit qu'ils lui préfèrent des systèmes de valeurs différents, soit qu'ils rejettent à un degré quelconque la morale dans le cadre de leurs activités professionnelles, était écartée *a priori*.

Or, nos entretiens avec les dirigeants d'ABC nous ont démontré que, même si ceux-ci conservaient l'hypothèse selon laquelle l'éthique qu'ils proposaient aux salariés de l'entreprise ne pouvait avoir que des conséquences positives sur le plan de la performance professionnelle de celle-ci, le problème de sa capacité d'influence leur apparaissait ouvert.

Aussi s'exprimaient-ils volontiers sur la manière dont les salariés devaient appréhender l'éthique d'ABC, oscillant entre une position de principe selon laquelle, sans rejeter leurs propres valeurs, les membres de l'entreprise se devaient de considérer que le code d'éthique d'ABC primait lorsqu'il s'agissait d'orienter leur action dans le cadre de la firme, et une autre position selon laquelle ils avaient tendance à

soutenir que ce code d'éthique constituait avant tout un vecteur facilitant l'appropriation par les salariés des valeurs d'ABC.

Ainsi, même si à la suite des dirigeants d'ABC on considère que l'éthique de l'entreprise est caution de sa performance et, particulièrement, gage de la qualité de sa coordination, cela ne peut dispenser d'examiner la manière dont le personnel de l'entreprise réagit à l'éthique "officielle" qui lui est proposée, interrogation que recouvrait notre troisième question de recherche : comment les salariés s'emparent-ils de l'éthique émise par leur entreprise ? Cette interrogation est d'autant plus fondamentale que les vastes débats, portant sur l'opportunité de formuler une éthique de l'entreprise ou sur le contenu qu'une telle éthique doit recouvrir, ne peuvent faire l'économie d'une prise en compte de ce que la formalisation d'une éthique risque de constituer une référence inerte, si des individus ne s'en inspirent pas dans leurs actions concrètes (rappelant par là même que l'éthique relève avant tout de la sphère pratique).

Cela était d'autant plus prégnant chez ABC que nous avons pu constater l'absence de propositions d'amendements ou de réactions auprès de la direction à la suite de la soumission par celle-ci d'un code d'éthique ; ce manque d'interactions relevait-il d'un refus qui n'aurait pu être formulé plus explicitement dans les conditions de fonctionnement d'ABC ou, au contraire, d'une acceptation passive (cette dernière éventualité ne présument d'ailleurs pas du fait que le personnel pourrait suivre fidèlement, ou non, l'éthique d'ABC) ? C'est sur ces questions que nos entretiens avec les membres du personnel d'ABC nous ont permis d'établir des axes de réflexion.

a) Les problèmes d'éthique n'apparaissent qu'exceptionnellement au cours de l'activité dans l'entreprise

Si l'entreprise formalise son éthique, c'est en particulier pour permettre à celle-ci d'inspirer en permanence les membres du personnel. Sur ce point, les membres de la direction d'ABC avaient été explicites : il s'agissait de constituer un code qui serve de référence dans toutes les circonstances de la vie de l'entreprise ABC, ce qui

avait d'ailleurs été rappelé par le directeur général lors de sa présentation de ce code à l'ensemble du personnel. En cela, la direction d'ABC retrouvait l'un des points importants contenu dans les développements théoriques des auteurs conjoignant le vrai et le bien. En effet, à partir du moment où l'accent est mis sur les conséquences pratiques d'une action morale pour son évaluation, l'éthique devient une partie intégrante du management dans la mesure où c'est à elle qu'il faut se reporter afin d'établir l'attitude optimale à adopter face à tel ou tel problème en entreprise.

Or, c'est à ce parti pris que semblent vouloir répondre les membres du personnel d'ABC n'ayant pas participé à l'élaboration du code d'éthique, sans que jamais cela ne soit explicitement formulé, ni même que l'on puisse avoir la certitude que le lien avec cette assertion de la direction se fasse consciemment. En effet, ils font remarquer qu'il existe un décalage entre l'accent soudain et très fort que la direction met sur l'éthique et la réalité de leurs évolutions dans l'entreprise. A cet égard, un chargé d'études est particulièrement explicite lorsqu'il nous fait remarquer que l'immense majorité de ses activités au sein de la firme ne lui semblent relever, ni de près ni de loin, de l'éthique. En outre, il met en exergue que ce n'est que dans des cas exceptionnels qu'il lui apparaît que l'éthique pourrait aider à fournir une réponse à la situation dans laquelle il pourrait se trouver. Cette position semble être largement partagée par l'ensemble du personnel ; un directeur d'études osant même la comparaison avec une police d'assurances. En effet, cette personne ne se déclare aucunement hostile à ce qu'ABC formalise son éthique et se félicite même que ce travail soit fait. Mais il fait remarquer que, de même que l'on ne se réfère à sa police d'assurance que dans les cas d'accidents, l'éthique de l'entreprise ne sera vraiment prise en considération qu'en cas de problème moral, ce qui n'est guère courant ; et, de mettre en exergue le fait que son "job" consiste essentiellement à régler des petits problèmes au quotidien et à diriger des études et que, dans tous ces cas, les vrais problèmes éthiques ne se posent guère.

Ce thème du "manque de temps" pour faire part de son approche du code d'éthique est souvent évoqué par nombre de personnes qui mettent en exergue le fait

que réagir par rapport au code d'éthique ne constituait pas une préoccupation prioritaire et que, dans la mesure où la direction générale n'avait pas absolument exigé une telle réaction (ce qui d'ailleurs est parfois traduit comme une incitation à ne pas répondre dans la mesure où, dans le contexte de cet institut d'étude, si la direction avait vraiment désiré des réactions, elle eut été plus pressante et aurait surtout opéré des "relances"), elles avaient préféré consacrer leur temps à autre chose.

De plus, le fait que le questionnement éthique ne devrait s'attacher qu'à des situations exceptionnelles se trouve encore souligné lorsque certaines personnes déclarent que la nomination d'un médiateur éthique est plus importante que la promulgation d'un code. Elles signalent à cet égard que l'existence d'un code permanent ne s'impose guère dans la mesure où les problèmes éthiques sont ponctuels. En revanche, elles font volontiers référence au thème de l'urgence sensé caractériser les situations relevant réellement de l'éthique et mettent en exergue le fait qu'à cet égard la possibilité de pouvoir discuter avec quelqu'un pouvant aider à prendre une décision rapide est précieuse.

La conviction que l'éthique devrait ne s'attacher qu'à des problèmes plus élevés est d'ailleurs revenue souvent. Ainsi, la proposition d'un code d'éthique prétendant statuer sur nombre de situations qui apparaissent à nos interlocuteurs relever purement de situations classiques d'entreprise semble être mal ressentie et peut expliquer en partie l'absence de réactions de leur part au projet de code (un chargé d'études nous déclara même : *«C'était difficile de dire que le code d'éthique qu'on nous proposait ne traitait pas d'éthique ; il est évident que ça aurait été mal vu»*). Si la plupart des réactions ne sont pas aussi tranchées, il est cependant intéressant de souligner qu'à deux reprises l'assimilation du code d'éthique à un dispositif relevant de la culture d'entreprise a été explicitement formulée, de même que certains semblaient vouloir le considérer comme un "outil de gestion" (expression qui, elle-même, n'a cependant jamais été employée) dans la mesure où il prétendrait indiquer ce qu'il faudrait faire pour être efficace.

Ces comparaisons sont tout à fait édifiantes. Pour s'en convaincre, on peut rappeler que R. REITTER affirme que *«la culture, ce n'est pas seulement des "valeurs" et des "croyances" affectées plus ou moins partagées, c'est aussi l'ensemble des conduites collectives résultant du jeu organisationnel (...). C'est, par exemple, le cas des cultures de la peur, où la prudence et l'étouffement des problèmes peuvent être devenus des règles informelles, bien que diamétralement opposées aux valeurs proclamées. Une partie de ces conduites peut se manifester sous forme de production de rites, mythes ou tabous ; on a alors une création collective échappant à tout acteur individuel»*⁵⁰.

R. REITTER rappelle ainsi que, d'une part, la culture d'entreprise s'impose aux acteurs presque malgré eux et que, d'autre part, elle peut exercer son influence sur n'importe quel aspect de la vie en organisation.

Or, les personnes interrogées semblaient, au contraire, vouloir cantonner l'éthique à certains aspects très particuliers des situations d'entreprise. Ainsi, assimiler l'éthique formalisée par la direction d'ABC à de la culture d'entreprise signifie bien qu'elle dépasse le champ auquel devrait, selon eux, s'attacher l'éthique.

De même, la référence à l'éthique d'ABC comme outil de gestion apparaît de manière sous-jacente chaque fois qu'un membre de cette entreprise s'étonne que le code prétende lui donner des conseils concernant son activité professionnelle dans le cadre, par exemple, de production d'étude, alors que cela ne lui semble pas relever du domaine de la morale.

Ainsi, en raccourci, pourrait-on affirmer qu'une grande partie de l'éthique de l'entreprise ABC, telle que l'a formalisée sa direction, ne relève précisément pas, pour la plupart des membres de son personnel avec qui nous nous sommes entretenus, du champ de l'éthique.

⁵⁰ REITTER, 1991, op. cit., p. 29

b) Le code d'éthique ne relève pas du champ de l'éthique mais est une aide au management

Une fois présentée cette affirmation selon laquelle le type de formalisation de l'éthique d'ABC ne relèverait pas, selon une grande partie de son personnel, du champ de l'éthique, reste alors à déterminer comment il est possible de l'appréhender, quel statut lui conférer. Or, l'examen des réponses que nous ont faites les membres de l'institut d'études ABC permet d'avancer qu'elle relève pleinement du champ du management.

A cet égard, les nombreuses remarques dans lesquelles des membres du personnel insistent sur ce que le code d'éthique donne souvent des conseils sur la manière de travailler et, parallèlement, sur ce qu'il ne fait qu'inciter à des comportements que les membres du personnel adoptent de toute façon et qu'ils ne l'ont pas attendu pour cela, sont révélatrices. Ainsi, un directeur d'études nous fit remarquer que la rubrique "contact avec le client" du code d'éthique était tout à fait caractéristique ; d'une part, elle insistait énormément sur les moments dans le déroulement d'une étude où il fallait présenter des résultats partiels au client et sur la nécessité de l'informer régulièrement afin qu'il ait confiance en la qualité du travail : il ne voyait en cela rien qui ait réellement trait à une éthique dans le rapport avec l'autre, mais uniquement des réflexions de bon sens ; d'autre part, il relevait la recommandation, exprimée explicitement, d'informer le client des "*top lines*", aussitôt que les traitements informatiques étaient achevés, par téléphone puis dans le cadre d'une pré-présentation. Et ce directeur d'études de remarquer que cela revenait à lui donner un conseil de management mais qu'il ne voyait pas le rapport avec l'éthique et que celle-ci ne servait que d'habillage dans la mesure où il percevait bien qu'il s'agissait de faire passer des conseils de management sous la valeur plus exaltante de respect du client.

Enfin, il faisait remarquer que la totalité des études d'ABC, quel qu'en soit le responsable, s'astreignaient à s'acquitter de cette délivrance d'information et que,

du coup, le code ne venait que constater un état des pratiques tout en en faisant une quasi-obligation.

Cependant, il ne rejetait absolument pas pour autant ces articles ; il affirmait ainsi, d'une part, que cela "n'était pas de l'éthique" et, d'autre part, qu'il était plutôt d'accord avec le fait que cela soit inscrit noir sur blanc en tant qu'aide au management, même s'il en relativisait l'effet puisque tout le monde s'y astreignait déjà.

c) Le code d'éthique d'ABC : une éthique des situations prévisibles

Si l'impact du code d'éthique d'ABC en termes d'aide à l'activité professionnelle se trouve ainsi reconnu, tout cela ne nous éclaire guère sur l'influence que les membres de cet institut d'études lui attribuent sur le plan de l'éthique proprement dite. A cette question la réponse fait souvent largement allusion au fait que le niveau de généralité des articles réellement axés sur des valeurs est tellement important que sa capacité à inspirer l'action dans un sens moral est tout à fait limité.

Mais, surtout, les remarques les plus édifiantes semblent en cohérence avec celles déjà exposées et portant sur ce que, selon la plupart des membres du personnel d'ABC, une interrogation éthique est rare dans le cadre de l'activité professionnelle quotidienne et qu'il est inexact que l'éthique puisse aider à prendre position dans toutes les circonstances professionnelles.

Le reproche principal que les membres du personnel d'ABC adressent au code d'éthique de leur entreprise entre en résonance avec cette constatation. En effet, on déplore que le code d'ABC ne comporte que des recommandations portant sur des situations routinières, que les acteurs ont rencontrées à de nombreuses reprises. S'ils ne nient pas qu'une prise de position claire de la part de leur entreprise puisse être utile et que, parfois, elle les incitera même à modifier certains de leurs comportements pour les mettre en adéquation avec le code, ils déplorent que celui-ci soit trop pauvre, non seulement pour donner des conseils précis dans les situations imprévues, mais même pour donner dans ces situations les référents suffisants pour aider les salariés à définir

leur position. Au passage, ceci est en contradiction avec l'ambition affichée évoquée *supra* de formaliser l'éthique de l'entreprise ABC afin de conduire le personnel à affronter chaque situation en se situant du point de vue de l'entreprise. Mais cette contradiction se résout lorsque l'on prend en compte la teneur des rares critiques un peu plus radicales formulées à l'égard du code d'éthique d'ABC.

En effet, les personnes interrogées assujetties à ce code reconnaissent souvent qu'il serait possible d'en déduire une réponse pour chaque situation usuelle mais également pour de nombreuses situations *a priori* imprévisibles, mais elles déplorent que ces conseils ne soient pas réellement éthiques et ne prennent d'abord en compte que le seul intérêt de l'entreprise (ce qui est cohérent avec leur appréhension du code comme aide au management). Mais elles n'omettent pas l'éventualité de se trouver confrontées à un réel problème éthique dans le cadre de leur activité professionnelle (même si cela ne peut advenir que rarement) ; le meilleur résumé de leur attitude est alors fourni par l'affirmation d'un chargé d'étude qui affirme : *«Je me fierais à mes propres valeurs que je n'oublie tout de même pas quand je suis dans l'entreprise»*.

CONCLUSION - CHAPITRE VIII

L'appréhension par le personnel de l'éthique d'ABC telle qu'elle est formalisée par la direction nous permet de compléter notre approche du sujet de cette thèse. En effet, nous avons fait remarquer en introduction de la première partie que la question "l'éthique peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?" comprend deux sens : d'une part, il peut s'interpréter comme une recherche sur le point de savoir si l'éthique est susceptible de constituer un objectif qui soit compatible avec les autres objectifs du management et, d'autre part, il peut se comprendre en tant qu'interrogation quant à la capacité du management à faire progresser l'éthique de l'entreprise.

Or, il apparaît que, dans le cas d'ABC, la direction conçoit bien l'éthique en tant qu'objectif managérial pertinent puisqu'elle lui apparaît susceptible d'améliorer la performance de l'entreprise et que le personnel ne paraît pas s'opposer à cette hypothèse. Mais, dans la mesure où il reconnaît que se conformer à l'éthique formalisée par la direction conduirait effectivement à adopter des attitudes adéquates sur le plan managérial, en revanche, le code d'éthique d'ABC semble incapable d'influer sur les valeurs que le personnel reconnaît comme siennes sur le plan éthique.

A partir du moment où nous avons fait apparaître que, pour les personnes qui lui sont assujetties, le code d'éthique, malgré son nom, ne relève pas de l'éthique, la question de la difficulté que rencontrerait toute entreprise à modeler la conduite éthique de ses membres se pose d'une manière acerbe.

Dès lors, la dernière de nos trois questions de recherche acquiert une importance particulière. En effet, si notre étude de la littérature montrait que celle-ci postule qu'une fois qu'une entreprise a formalisé une éthique adéquate, ses membres l'adoptent, le cas ABC démontre que l'appropriation par le personnel de l'éthique prônée par la direction constitue un réel problème. Et, donc, il apparaît nécessaire de mieux comprendre comment l'éthique (qu'il s'agisse de celle de l'entreprise, de celle de la personne ou de tout autre système de valeurs) influence un individu lorsqu'il est confronté à un problème moral au sein de l'entreprise. De manière induite, cela oblige

à rechercher ce qui peut sembler suffisamment pertinent à une personne, dans le domaine éthique, pour l'influencer.

CHAPITRE IX

ETUDE D'UN PROBLÈME RECONNU COMME ÉTHIQUE
PAR LES ACTEURS EN ENTREPRISE EUX-MÊMES

PRÉSENTATION CHAPITRE IX

Le cas ABC avait fait apparaître une "inertie éthique" de la part du personnel. Au grand dépit du chercheur, ce cas n'avait pas été source de débat entre différentes conceptions du bien, et encore moins d'affrontements, mais plutôt d'évitements.

La position des membres du personnel pouvait se résumer essentiellement en une dénégation de toute valeur éthique à l'éthique formalisée de leur entreprise : non pas qu'ils aient considéré que cette éthique s'oppose à leurs valeurs mais, simplement, pour reprendre l'expression d'un membre du personnel que *«ça n'a rien à voir avec la morale»*. Au contraire, l'assimilation explicite de l'éthique proposée à de la culture d'entreprise nous avait semblé riche d'enseignements.

Cependant, tout cela ne résout pas les termes du problème posé par le cas ABC qui souligne l'importance d'étudier si l'éthique incarne une référence pertinente pour les acteurs dans le cadre de leur activité professionnelle. De plus, si l'on admet que la réponse à cette question est affirmative, il s'agit de s'interroger sur les fondements de l'éthique qu'inspire l'action des personnes dans l'entreprise puisque le cas ABC semble démontrer que l'hypothèse selon laquelle la formalisation d'une éthique d'entreprise par la direction pourrait déterminer totalement les agents est excessive. Ceci conduit à mettre en exergue l'importance de notre troisième question de recherche ("comment les salariés s'emparent-ils de l'éthique émise par leur entreprise ?") que la littérature semblait vouloir minorer, et, plus généralement, de celle pouvant se formuler par "quelle conception du bien sert de fondement aux acteurs en éthique des affaires ?"

De plus, nous avons, d'une part, reconnu que les références à l'éthique s'étaient multipliées dans le monde du management et, d'autre part, nous avons affirmé notre volonté d'aborder les questions de l'éthique des affaires du point de vue de l'acteur.

Dès lors, il nous semblait insuffisant de nous en tenir à la compilation d'observations ne relevant précisément pas de l'éthique du point de vue des acteurs.

Mais, en même temps, nous refusions *a priori* l'hypothèse au terme de laquelle les acteurs ne reconnaissent pas la pertinence de la question éthique dans l'entreprise ; en effet, cela serait revenu à nier toute légitimité au sujet même de notre travail et, accessoirement, à rejeter d'un coup comme billevesées à la fois le corpus de la *business ethics* et le discours des entreprises sur leur quête de la morale.

De plus, d'un point de vue théorique, la philosophie contemporaine fait souvent référence à "l'évidence éthique" de cette fin de siècle. Elle assume, dans ce cadre, la thèse selon laquelle la question éthique s'impose désormais à la personne. Ce postulat constituant la base de notre propre réflexion, il apparaissait impossible d'admettre que l'entreprise constituerait un lieu social d'exception dans lequel l'éthique ne pourrait pénétrer.

La justification du refus de cette dernière hypothèse confirme l'importance de travailler dans le cadre de notre recherche, également, sur l'appréhension que les acteurs ont de l'éthique. En effet, à un niveau plus général, il est évident que la possibilité théorique existe d'intégrer une morale spécifique au management, ce à quoi s'est, par exemple, employé l'utilitarisme qui ramène les choix moraux à un calcul d'opportunités. En revanche, supposer que les personnes, en situation, fassent de même apparaît leste.

Dès lors, pour tenter de mieux comprendre "quelle conception du bien sert de fondement aux acteurs en éthique des affaires", il était indispensable de réaborder cette question de manière différente.

Pour cela, il s'agissait d'axer notre étude sur notre troisième question de recherche qui nous permettait justement d'englober la conception de l'éthique des acteurs fondamentaux que sont les salariés et que notre première phase d'enquête ne nous avait permis d'aborder qu'en creux.

Ainsi nous est-il apparu que, plutôt que d'aller "observer" l'éthique d'une entreprise en prenant le pari qu'elle serait nécessairement reconnue comme telle par les

acteurs, mieux valait rechercher un terrain étudié au moment où un problème d'éthique se posait.

Pour cela, la seule méthode possible consistait à trouver notre nouveau terrain en y étant justement conduit par un salarié nous indiquant qu'un problème éthique se posait dans son organisation. En effet, la qualité "éthique" du problème se trouverait ainsi d'office posée par un acteur qui y serait assujetti (plutôt qu'engagé dans un processus tendant à la formaliser). De plus, le fait de rechercher un problème, une crise éthique plutôt qu'une entreprise permettait d'espérer se trouver confronté à des positions contradictoires. Enfin, cela était caution de pouvoir observer des agents en situation au moment où, précisément, ils prennent une position éthique.

Il nous apparaissait que cette nouvelle approche de type phénoménologique serait plus féconde qu'une simple description des dispositifs créés afin de favoriser l'éthique et qui aurait relevé d'une analyse plus structurale.

La référence à la phénoménologie s'impose donc en cela que pour notre deuxième terrain il s'agissait donc d'étudier l'éthique alors qu'elle agit, qu'elle mobilise certains agents. Il s'agissait de «*restituer les significations visées par les agents dans leurs actions, d'analyser les conduites en tant qu'orientées de façon significative vers autrui et génératrice des interactions*»¹ et donc de s'engager dans une démarche de recherche selon laquelle une éthique se définit en se faisant (plutôt qu'en se "disant").

^

¹ ANSART, 1990, op. cit., p. 118

I. LA TRANSCRIPTION DES MÉTHODES DE LA "SOCIOLOGIE DU PRÉSENT"

Cependant, les difficultés méthodologiques qu'entraîne cette approche sont impossibles à négliger. En effet, se posent, de manière aiguë, les problèmes de neutralité de l'observateur, ne serait-ce qu'à cause de la façon dont nous avons été mis en contact avec cette entreprise par l'un de ses membres.

De plus, le temps de recueil de données de ce type de recherche est nécessairement court puisqu'il se limite au temps de la crise. Aussi, la méthodologie doit-elle être particulièrement solide. A cette fin, nous nous sommes appuyés sur les travaux d'E. MORIN dans le cadre d'une "sociologie du présent" qui, dans son étude de *La rumeur d'Orléans*², pose les bases théoriques indispensables afin «*de faire une enquête sur le vif, à chaud, dans le sens de cette sociologie "événementielle" ou "clinique" que nous essayons de fomenter*»³.

De plus, il nous a fallu faire un travail de transcription afin d'appliquer cette méthode conçue pour une recherche sociologique à une étude relevant des sciences du management et ceci d'autant plus que nous héritons en même temps des difficultés qu'elle implique. En particulier, cela nous a conduit à limiter nos ambitions à la compréhension du phénomène étudié de "l'intérieur". De même qu'avec une telle méthode le risque, pour E. MORIN, étudiant la rumeur d'Orléans, était de passer à côté des facteurs explicatifs, lourds, historiques ou sociaux, au profit d'une étude se limitant au déroulement d'un phénomène particulier, sans possibilité de généralisation, ni théorique, ni statistique, nous nous sommes exposés à nous trouver dans l'impossibilité de repérer les logiques qui dépasseraient le comportement explicite d'un individu, d'en rester à une étude uniquement descriptive et incapable de dépasser le niveau de la "petite histoire".

°

² MORIN Edgar, *La rumeur d'Orléans*, Point-Seuil, n° 143, 1969

³ MORIN, 1969, op. cit., p. 11

Nous avons considéré qu'il convenait d'assumer ce risque car c'était là le seul moyen de se mettre en position de comprendre comment l'éthique pouvait intervenir comme déterminant de l'action d'une personne dans l'entreprise.

Aussi nous sommes-nous écartés des méthodes proches de celles qu'E. MORIN décrit, sur le ton de la polémique comme celles de «*la sociologie-questionnaire-et-non-questionneuse*»⁴ dans la conviction qui nous anime «*que l'enquête-éclair, la recherche du franc-tireur, ont une efficacité qui leur est incompréhensible*»⁵ du fait qu'elle est «*centrée sur le phénomène plus que sur la discipline, sur l'événement plus que sur la variable, sur la crise plus que sur la régularité statistique*»⁶.

Mais, avant de restituer les éléments de notre terrain, ceci nous oblige, à la suite d'E. MORIN, à revenir sur les notions d'événement et de crise.

Nous avons rappelé *supra* qu'H. ARENDT axe sa pensée sur l'événement dans la mesure où celui-ci n'est pas seulement le produit de ses causes mais qu'il est porteur de nouveauté et que, par là, il dit plus sur ses origines que ne pourrait y prétendre la recherche de ses simples causes. Les travaux d'E. MORIN se situent bien dans cette perspective (ce qui est, pour nous, caution de cohérence) comme le démontre son affirmation selon laquelle «*l'événement doit être conçu au premier chef comme une information, c'est-à-dire un élément nouveau qui fait irruption aussi bien dans le système social que le système mental du sociologue. (...) Disons par analogie biologique que l'événement est le stress, la perturbation qui déclenche des processus de rééquilibration dans un organisme*»⁷. Cependant, si H. ARENDT refusait de donner à son utilisation du concept d'événement une implication méthodologique, n'ayant jamais étudié que des événements objets d'étude en ayant pris soin de se distancier par rapport à eux, E. MORIN, au contraire, en fait la base d'une attitude méthodologique

⁴ MORIN, 1969, op. cit., p. 9

⁵ Ibid.

⁶ MORIN, 1969, op. cit., p. 247

⁷ Ibid.

en soutenant qu'elle «prend un sens tout à fait étonnant dans la contemporanéité du sujet (chercheur) et du sujet-objet (de la recherche). On n'a voulu voir jusqu'ici que l'aspect scientifiquement perturbateur de cette relation (...)»⁸ mais que «s'il est vrai que la science de l'homme social souffre de ne pouvoir expérimenter rigoureusement, la seule approximation d'expérimentation ne serait-elle pas celle qu'offre le seul laboratoire à notre disposition, c'est-à-dire la scène historico-mondiale ?»⁹

Le parti-pris d'E. MORIN est donc explicite : les artefacts que sont susceptibles de provoquer l'absence de recul du chercheur vis-à-vis de l'événement sont contrebalancés par la possibilité d'observer un objet qui est directement "extrait" du terrain¹⁰.

C'est strictement la démarche à laquelle nous nous sommes conformés. En effet, aborder le terrain de manière plus "classique" nous aurait obligé à nous interroger sur le point de savoir si l'événement auquel nous nous trouvions confrontés, qui était issu des préventions de la part d'un membre du personnel à laisser exploiter un film violent, relevait objectivement du domaine de l'éthique et par quel biais. Nous avons, au contraire, d'emblée considéré ce cas comme une crise éthique et nous nous sommes attachés à analyser les logiques d'acteur ainsi que leurs interactions.

Enfin, nous avons également assumé le risque qu'engendrait le fait d'étudier une crise, moment où les contradictions sont exacerbées, ce qui expose à brouiller l'appréhension que l'on pourrait avoir du phénomène. En cela, aussi, nous avons suivi la conviction d'E. MORIN selon qui «le complexe d'événements qui constitue une crise est ce qui est le plus à la fois perturbateur et informateur. La crise, dans son sens médical originel, est la perturbation qui permet le diagnostic».¹¹

⁸ MORIN, 1969, op. cit., p. 251

⁹ Ibid.

¹⁰ MORIN Edgar, *La Méthode-3 La connaissance de la connaissance*, Seuil, 1986, p98

¹¹ MORIN, op. cit., 1969, p. 249

II. LE CAS W : DES COMPORTEMENTS VARIÉS D'ACTEURS FACE À UN PROBLÈME D'ÉTHIQUE

II.1. Présentation du cas

a) L'industrie cinématographique

L'industrie cinématographique se décompose en trois activités différentes :

- la production,
- la distribution,
- l'exploitation.

Le métier de producteur intervient le plus en amont dans la conception d'un film. Il consiste en la fabrication du film depuis le moment où l'on décide de porter un scénario à l'écran jusqu'à l'ultime montage. Ainsi cette activité est-elle très vaste quant aux types de métiers qu'elle concentre puisqu'elle comprend la recherche de financements, des tâches de recrutement, qu'il s'agisse du casting ou de l'embauche des techniciens, puis le tournage et le montage.

Le marché français de la production est assez hétérogène : il comprend aussi bien les filiales-production de majors, souvent en association avec des personnalités charismatiques du cinéma, que des producteurs indépendants.

Le but du distributeur consiste à "vendre" le film. Pour cela, les distributeurs commencent par acheter le film au producteur, qu'il soit français ou étranger. Cependant, cet "achat" se fait rarement à un prix fixe mais passe plutôt par un contrat de distribution dans lequel est indiquée une clé de répartition des revenus engendrés par le film. Cette clé est souvent variable en fonction du nombre d'entrées qu'aura le film. Les trois grandes missions que recouvre le métier de distributeur tournent autour des contraintes induites par les droits afférant au film d'une part, et la communication et la publicité de celui-ci, d'autre part.

La distribution prise dans sa globalité se caractérise par la présence de nombreuses grandes filiales de majors internationales : ainsi, les distributeurs que l'on retrouve le plus souvent sont la Warner, U.I.P, GBVi (i.e. Gaumont-distribution), AMLF (i.e. Pathé), UFD (i.e. UGC + Fox), MKL (i.e. Marin Karmitz). Ces entreprises sont en charge de la publicité d'un film (média, espace-publicité dans les lieux publics) et de sa communication (relations presse, avant-premières, créations d'événements liés à un film, etc.).

Enfin, l'exploitant gère des salles de cinéma. Il peut s'agir de la filiale-exploitation de majors françaises (UGC, Gaumont, Pathé, 14 juillet (MKII), C2R), plus rarement étrangères (Paramount). Ce marché a la caractéristique d'être tenu à plus de 50 % par des exploitants indépendants.

Cependant, ceux-ci sont souvent associés dans le cadre de regroupements d'indépendants afin d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des distributeurs. Nombre d'entre eux ont également un accord avec l'un des grands réseaux d'exploitation, ce qui leur permet d'avoir accès aux films que ceux-ci ont décidé de passer dans leurs salles. Ce type de contrat intéresse également les majors car celles-ci pratiquant tous les métiers du cinéma, il leur permet d'augmenter la "surface" des films que leurs filiales-distribution exploitent. De plus, étant donné le poids global des exploitants indépendants, elles peuvent accroître leur poids sur le marché.

L'exploitant a deux sources de revenus : un pourcentage du prix de chaque billet (le reste allant au distributeur) et les profits engendrés par à la fois les produits dérivés du film vendus dans ses salles (tee-shirts, pins, disques...) et de plus en plus par le produit de la vente des articles des comptoirs-friandises dont un nombre de plus en plus important de salles s'équipent, proposant des produits toujours plus diversifiés, depuis les traditionnels glaces (en chute libre) et pop-corns (en augmentation permanente), jusqu'aux boissons, y compris des produits réputés tâchant mais qu'autorisent les nouvelles conceptions des fauteuils. Si la proportion des bénéfices engendrés par la vente de produits dérivés et annexes reste minoritaire, elle augmente continûment.

Un film, une fois produit, est d'abord vendu à un distributeur. De même, les films étrangers sont également vendus à un distributeur français ou travaillant en France. Il est à remarquer que les grands producteurs étrangers s'adressent généralement toujours au même distributeur (quoiqu'il existe des exceptions : par exemple, les films de Woody Allen qui change à peu près systématiquement de distributeur à chaque nouvelle oeuvre).

La caractéristique principale de l'industrie cinématographique est, sans conteste, de se présenter comme un petit milieu en comparaison des volumes financiers engagés. Aussi, les contacts sont-ils permanents entre les différents intervenants. Ainsi, tout au long de la production, le producteur (surtout s'il est important) informe son futur distributeur (ou ses éventuels distributeurs lorsque le choix n'est pas encore fait) de la progression du film. De même, les contacts entre distributeurs et exploitants sont permanents. Cependant, ils sont également beaucoup plus formalisés puisque les responsables des ventes du distributeur et les responsables de la programmation de l'exploitant ont nécessairement des contacts, chaque lundi, pour finaliser une négociation qui subit la contrainte du mercredi (jour traditionnel de sortie des films, et donc de changement de programmation pour l'exploitant).

Cependant, la négociation entre exploitant et distributeur sur un film ne cesse pas au moment de sa sortie. En effet, au moment de celle-ci, un contrat prévoit qu'il est donné en exploitation pour 1, 2, 3, 4, voire 5 semaines. Ce même contrat spécifie quelle proportion du prix du billet revient au distributeur et à l'exploitant. Celle-ci est généralement de l'ordre de 50-50 (mais il n'est pas rare qu'elle aille jusqu'à 40-60 dans un sens ou un autre ; au-delà, c'est exceptionnel).

Les intérêts des deux parties étant divergents, les négociations sont souvent dures ; en effet, les distributeurs veulent que leurs films restent à l'affiche le plus longtemps possible ; en revanche, les exploitants désirent remplir leurs salles. Ainsi, la plupart du temps, plus la date de sortie d'un film s'éloigne, plus le pourcentage dont accepte de se contenter le distributeur diminue. Cependant, il existe des

exceptions : le film *Trois hommes et un couffin*, film de petit budget, dont le succès s'est fait grâce au bouche-à-oreille, a, au contraire, vu les distributeurs demander une part du prix du billet en croissance.

De plus, les distributeurs ont un défi marketing à relever, tournant autour du nombre de copies et du nombre de salles où le film passera. Dans certains cas, ils décident de jouer sur le plus grand nombre de salles possible (ainsi, récemment, *l'Ange gardien* a été tiré en 200 copies, ce qui constitue une sorte de record), d'autres fois ils se contentent d'un réseau de distribution plus ciblé, espérant donner à leur film une meilleure image de marque. Il faut noter à ce sujet que le coût important de chaque copie peut influencer le choix stratégique qui est opéré.

b) L'entreprise W

L'entreprise W est un exploitant de salles de cinéma à la fois à Paris et en Province. Son organisation a été pensée pour être la plus décentralisée possible depuis une dizaine d'années. En effet, sous l'influence des courants en faveur d'un mode d'organisation en pyramide renversée, dans lequel on s'efforçait d'éviter que les cadres et décideurs ne s'éloignent trop du terrain, la tendance a été, en permanence, de considérer que l'autonomie des salles ou des multiplexes devait être large, aussi bien en termes de gestion des ressources humaines que de gestion au quotidien.

Ainsi, chaque site comprend un directeur et un directeur adjoint (la dualité de la direction est imposée par l'importance de la plage horaire quotidienne d'ouverture des salles, et ceci trois cent soixante cinq jours par an). Ils comprennent chacun un à quatre responsables d'exploitation. Les plus gros sites ont formalisé les responsabilités de chacun (responsable d'exploitation clients, responsable d'exploitation gestion, responsable d'exploitation technique, etc.). Le reste du personnel se compose de techniciens (statut qui se limite aux projectionnistes) et d'agents (dont la grille salariale comprend 4 échelons).

Par ailleurs, le siège qui se situe à Paris comprend finalement un petit nombre de personnes : un directeur général est à sa tête. Il comprend par ailleurs quatre directeurs :

- un directeur administratif et financier qui coiffe un adjoint et dispose d'une secrétaire et d'une assistante ;
- un directeur de l'exploitation qui a, auprès de lui, un chargé de mission et une secrétaire ;
- un directeur de l'action commerciale ayant un adjoint et une secrétaire ;
- un directeur de la programmation dont l'autorité s'exerce directement sur deux assistantes, deux responsables de la programmation et un pool de secrétaires composé de trois personnes.

Par ailleurs, ayant rang de directeur, la charge du développement (recherche de nouveaux sites en conformité avec la politique d'implantation de l'entreprise, suivi des travaux, etc.) est exercée par un responsable du développement.

Il n'est nul besoin d'une longue étude pour se persuader que la véritable hiérarchie de l'entreprise est concentrée au siège. En effet, si les sites sont autonomes pour leur comptabilité, leur gestion du personnel et leur politique commerciale (recherche de partenariat avec des établissements locaux type Mac Donald's dans les grandes villes de Province, mises à disposition des locaux pour des événements ciblés, etc.), toutes les décisions stratégiques sont de l'autorité du siège. Par ailleurs, quelques conversations avec le personnel travaillant au sein de celui-ci comme avec celui des sites suffit à confirmer que la totalité du personnel en a parfaitement conscience et en fait facilement état.

c) "Tueurs nés" : un film objet de polémiques

Le dimanche 11 septembre 1994, nous rencontrons un de nos amis, directeur administratif et financier adjoint travaillant au siège de l'entreprise W. Au cours de notre conversation, il raconta que, l'avant-veille, la directrice de l'action

commerciale de l'entreprise où il travaille avait fait le tour des bureaux de la totalité des cadres du siège pour attirer l'attention sur le problème que posait, à ses yeux, l'exploitation du dernier film d'Oliver STONE "Tueurs nés" (*Natural Born Killers*) qui avait été présenté au festival de Venise le jeudi 8 septembre 1994, constituant l'événement marquant de ce festival. Comme la totalité du personnel du siège de cette entreprise vit totalement au rythme des événements cinématographiques de la planète, suivant avec passion tout ce qui se rapporte à leur son métier (même pour ceux dont la fonction administrative et financière, par exemple, ne nécessite pas obligatoirement de s'attacher ainsi à ce type de manifestation), le fait que quelqu'un soulève des interrogations au sujet de ce film n'étonna personne.

En effet, *Tueurs nés* avait été l'objet de vives polémiques à Venise, ce qui faisait suite à celles déclenchées aux Etats-Unis. De plus, son distributeur était entré en contact avec les exploitants français depuis longtemps et il avait surtout entamé une campagne de relations publiques auprès des professionnels particulièrement agressive. Il avait notamment insisté sur les problèmes que ce film avait eu avec la censure américaine, celle-ci ayant menacé la production d'une interdiction aux moins de 17 ans et elle avait obligé Oliver STONE à couper ou réduire 150 plans. De plus, une campagne de presse qui avait débuté à l'occasion du festival de Venise insistant sur les effets spéciaux de *Tueurs nés* : «*Têtes qui roulent, membres arrachés, éviscération...*»¹² et sur le contenu de certaines des scènes coupées où l'on aurait pu voir le "héros" «*couper les jambes de deux salopards avec une tronçonneuse, avant de s'apercevoir que c'étaient deux admirateurs*»¹³, puis tirer «*une balle dans la main du téléreporter et la caméra filme toute la scène du trou*»¹⁴. Le scénario du film se prêtait d'ailleurs à un tel déchaînement de violence : il reconstitue la rencontre entre deux jeunes gens et leur fuite d'un milieu provincial et familial étouffant. A l'occasion de celle-ci, ils se lancent dans une course folle à travers les Etats-Unis, enchaînant une

¹² Citation extraite du dossier de presse

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

soixantaine de meurtres gratuits d'une violence rare ; dès lors, la télévision, toujours en quête de nouveaux héros, les transforme en stars ; ainsi, au moment de leur arrestation, un retournement doit se faire dans la vision que le spectateur peut avoir d'eux : le symbole de la méchanceté est désormais incarné par le directeur de la prison et, accessoirement, par les policiers qui l'entourent, tout comme le paroxysme du cynisme est représenté par le reporter qui les a transformés en héros, juste parce que la machine médiatique l'exige. Aussi ne peut-on que les approuver lorsqu'ils trucident le directeur de l'établissement pénitentiaire, quelques policiers, et, enfin, l'affreux reporter, sous l'oeil d'une caméra de télévision, pour repartir dans une fuite éperdue. A ce mouvement perpétuel des personnages répond celui des images, véritable kaléidoscope comprenant des images en noir et blanc, en 16 mm, en super-8, et même des dessins animés.

Le directeur administratif et financier adjoint, Patrick, m'indiqua en quelques mots que la directrice de l'exploitation, Jeanne, mettait en avant la violence excessive de ce film et, surtout, le rôle de modèle que pourraient jouer les personnages du film. Elle demandait donc que l'entreprise W s'interroge sur l'opportunité de passer le film dans ses salles ou sur les manières d'en amoindrir l'impact. Elle insistait en particulier sur le fait que, dans certains pays, les autorités envisageaient d'interdire le film (ce qui advint d'ailleurs quelques semaines plus tard en Irlande).

Patrick m'indiqua, de plus, que, si la démarche de Jeanne était exceptionnelle quant au fond, elle n'avait rien de surprenant sur la forme. En effet, les professions cinématographiques ont toujours été très sensibles, de par leur vocation culturelle, au rapport de la création à l'argent (qu'il s'agisse de celui investi dans la production mais qui n'est pas supposé donner un droit de regard sur l'oeuvre, ou de celui que secrète son exploitation).

Le mouvement de concentration à grande vitesse qu'a connu le secteur entre production, distribution, exploitation, mais qui s'étend au-delà aux secteurs de la télévision, de la presse et maintenant de la librairie (cf. *infra*) a encore augmenté ce souci, d'autant plus qu'à tous les niveaux les professionnels craignent pour les ressorts de la créativité. Aussi, toutes les entreprises cinématographiques ont-elles mis l'éthique

au rang de priorité depuis quelques années, celle-ci faisant figure de référence. Cependant, aucune ne possède de code d'éthique, ce qui n'est guère étonnant dans un secteur dont les membres font volontiers état de leur déontologie, qui est connue de tous. Et les salariés sont souvent encouragés à porter au jour tout problème d'éthique. Ainsi Patrick résumait-il la situation en déclarant que quelqu'un qui prendrait une position tranchée sur un problème précis en mettant en avant une valeur éthique aurait des chances de remporter le morceau.

A notre demande de savoir si nous pourrions venir observer le déroulement du débat que Jeanne venait d'enclencher, Patrick répondit qu'étant donnée la politique de transparence de W, cela lui paraissait possible. Il s'offrit même d'évoquer cette éventualité auprès du directeur général et de la totalité des gens concernés dans les meilleurs délais.

Au cours de la conversation, Patrick déclara ne pas avoir d'opinion à porter sur la question de l'exploitation de *Tueurs nés* mais qu'en tout cas le fait même de poser la question de savoir si un film devait passer était extrêmement rare pour un exploitant car il relevait plutôt du genre de préoccupations auxquelles s'attache un producteur. Ainsi, il m'indiqua que les seuls cas où ce type de problème se pose relèvent de campagnes nationales de boycott, posés à l'échelon national, parfois par le monde associatif mais sans jamais que l'exploitant ne soit à l'initiative de cette démarche. Ainsi, *La dernière tentation du Christ* de M. SCORCESE, en 1988, avait été, par exemple, l'occasion d'une demande formulée par l'extérieur de ne pas exploiter ce film. En revanche, il est extrêmement rare que quelqu'un de l'entreprise pose le problème de l'exploitation d'un film.

Cependant, Patrick nous indiqua que la même personne, à savoir Jeanne, avait également posé les termes d'un problème relevant de la morale quelques mois auparavant, au moment de la sortie du film de S. SPIELBERG, *La liste de Schindler*, en mars 1994. En effet, ce film ayant été un événement mondial, Jeanne avait été extrêmement sollicitée, en tant que directrice de l'action commerciale, par des entreprises licenciées qui voulaient vendre des produits dérivés. Cela avait, de plus,

l'avantage d'offrir des perspectives non négligeables en termes de volume de vente puisque les produits dérivés proposés à l'occasion de la sortie d'un autre film de S. SPIELBERG, *Jurassic Park*, avaient atteint des chiffres record. Du point de vue moral, l'entreprise W aurait été inattaquable dans cette affaire puisque, de même que S. SPIELBERG avait transmis la totalité des bénéfices mondiaux de son film à des oeuvres, les profits engendrés par les produits dérivés auraient été cédés aux mêmes oeuvres (W se contentant de son pourcentage sur les recettes de billets). Mais Jeanne s'était totalement refusée à ce type de démarche à l'occasion de ce film, malgré le bon accueil que les autres membres de la direction générale avaient fait à cette idée, et elle l'avait bloquée puisque sa fonction de directrice de l'exploitation lui donne la haute main sur la vente des produits dérivés. Elle avait ainsi obtenu gain de cause et aucune vente de produits dérivés n'avait eu lieu en liaison avec l'exploitation du film *La liste de Schindler*.

Dès le lundi 12 septembre, Patrick nous informa de l'accord de principe de son directeur général qui désirait cependant nous rencontrer le même jour en fin de journée. A l'issue du rendez-vous, nous avions mieux conscience du timing serré de notre enquête. En effet, le directeur général, Octave, nous appris que la sortie du film serait programmée plus que probablement le 21 septembre, soit neuf jours plus tard. Il nous expliqua que le contrat devrait donc être établi le lundi 19 septembre et que, donc, le temps de notre enquête serait très court. Il ne manifesta aucune réserve à notre enquête et s'intéressa, au contraire, au sujet de notre thèse.

Il nous présenta l'entreprise en quelques mots : il insista sur l'opposition forcenée aux réunions que comportait la culture de l'organisation. Il nous expliqua que la bureaucratie était incompatible avec une profession liée à la culture car elle était le signe, selon lui, d'une attention portée vers l'intérieur alors que la vocation d'une entreprise culturelle est d'être tournée vers l'extérieur. Aussi le mot d'ordre était-il toujours d'éviter les réunions, sauf dans les cas d'extrême urgence où il est nécessaire de réunir tout le monde en même temps. Et il m'indiqua, à ma grande surprise, que W

pouvait voir s'écouler un semestre sans qu'aucune réunion de plus de deux ou trois personnes ne se tienne.

Cependant, il m'indiqua que, dans ce cas spécial où il s'agissait de se décider très vite, et étant donné le fait que l'on était confronté à une situation exceptionnelle très peu susceptible de se reproduire, une réunion était prévue entre tous les cadres du siège le mercredi 14 septembre après-midi. Il me précisa deux éléments :

1/ La direction générale étant une équipe, il tenait à ce que la décision soit consensuelle sur un problème aussi délicat, qui relevait certes de la direction de la programmation, mais qui engageait en réalité toute l'entreprise ;

2/ Jeanne avait envisagé à la fin de la semaine précédente des solutions intermédiaires, type message déclinant toute responsabilité de la salle (Jeanne voulait même aller jusqu'à parler de désapprobation), mais que ce type de solution était inenvisageable du fait de la loi sur la propriété intellectuelle qui interdit à un exploitant de salle (comme à un éditeur de livre) d'ajouter ou d'enlever des éléments à l'oeuvre (sauf décision d'un tribunal). Seuls sont autorisés les rappels d'articles de loi ou l'affichage d'une décision de tribunal (il s'agit alors d'une injonction).

Aussi, et même s'il pensait que le distributeur ne ferait aucune objection à un tel procédé, W s'y refusait d'avance. La seule décision envisageable consistait donc à s'abstenir d'exploiter *Tueurs nés* dans les salles de W.

Enfin, toujours au nom du mode de fonctionnement de la démocratie interne au siège de l'entreprise W, il m'indiqua qu'il allait immédiatement faire une note expliquant les raisons de ma présence et demandait à toute personne qui s'y opposerait de se déclarer dans les 2 jours (avant la réunion du mercredi).

Il voulut ensuite nous faire faire le tour des bureaux pour nous présenter les gens du siège. Mais, hormis Patrick (qui nous attendait), et Jeanne elle-même, personne n'était encore présent.

Nous informions par ailleurs Octave qu'il nous semblerait intéressant de rencontrer le maximum de personnes de l'entreprise avant cette réunion. Mais les délais courts ne nous ont permis de nous entretenir qu'avec Jeanne (le soir même), Paul (le

directeur de la programmation), Patrick et Jacques (l'adjoint de la directrice de l'action commerciale), avant la réunion du mercredi.

Le timing de cette première partie de l'étude de cas fut la suivante :

- réunion du 14 septembre 1994 : durée, une heure et demie ;
- entretiens avec 7 personnes du siège jusqu'au lundi matin, à bâtons rompus ;
- réunion du 19 septembre 1994 : vingt minutes ;
- entretiens avec toutes les personnes du siège à partir du mercredi 21 septembre, sur trois semaines, d'une heure en moyenne.

Les argumentations présentées par les personnes présentes ayant été assez redondantes entre ce qu'elles ont déclaré au cours des réunions et de nos entretiens, nous aborderons la substance de leur déclaration dans l'analyse du cas par thèmes.

Simplement, quelques éléments sur les deux réunions :

- La première, le mercredi 14 septembre, est détendue dans le ton ; toutes les personnes le désirant expriment leur position (i.e. tous les directeurs, le chargé de mission auprès du directeur de l'exploitation, les deux responsables de la programmation). Si, sur le fond, il apparaît que Jeanne est isolée dans sa demande d'une non-exploitation de *Tueurs nés*, chacun peut exprimer son point de vue. La réunion s'achève sans qu'aucune décision ne soit prise ; cependant, Octave remercie tout le monde pour sa contribution et demande à chacun de continuer à réfléchir.

- La réunion du lundi 19 septembre 1994 est impromptue ; elle a lieu en fin d'après-midi alors que le contrat avec le distributeur est signé : Jeanne a demandé une nouvelle réunion à Octave avec la totalité du personnel d'encadrement ; mais une grande partie du personnel du siège est absente. Par hasard, semble-t-il, la réunion se réduira aux cinq directeurs, Octave et nous-mêmes en observateur. Jeanne déclare qu'il est «*tout de même dommage*» que son opposition n'ait pas été prise en compte. Octave lui répond qu'elle l'a été puisque le mercredi précédent il y a eu une réunion, qu'on ne peut se réunir tout le temps et qu'il a demandé à chacun de réfléchir de nouveau. Elle

rétorque que tout cela n'a eu aucune conséquence. Paul, le directeur de la programmation lui répond que les choses se sont passées de la même façon pour *La liste de Schindler* puisque c'est elle qui a pris la décision de ne pas proposer de produits dérivés. Cette fois-ci, puisque c'est un problème de programmation, il a pris la décision et Octave l'a approuvé. Le ton monte énormément lorsque Davy, le directeur de l'exploitation, fait remarquer à Jeanne que :

1 - elle fait perdre du temps à tout le monde avec ses réunions qui n'ont jamais été dans la culture de W ;

2 - elle n'a pas à faire de morale si elle ne respecte pas les règles de la démocratie ; puisqu'elle est minoritaire, elle devrait cesser son harcèlement.

Octave reprend la parole pour demander à quoi, selon Jeanne, aura servi cette réunion ; elle répond qu'elle voulait indiquer sa désapprobation (le ton monte sans cesse). Davy s'énerve carrément en lui faisant remarquer que ça n'a aucun intérêt, à moins qu'elle veuille «*quitter la boîte !*» Jeanne répond de nouveau qu'elle n'en a pas l'intention. Octave tente de garder le contrôle de la réunion en en appelant à l'esprit d'équipe. La réunion se clôt alors que l'atmosphère est épouvantable.

Nous en étions à la fin de notre session d'entretiens lorsque, dans la nuit du mardi 4 au mercredi 5 octobre 1994, Florence Rey et Audry Maupin se lancèrent dans une équipée sanglante au cours de laquelle un chauffeur de taxi et trois policiers furent assassinés. Une large fraction de la presse attira l'attention sur la similitude entre le scénario de *Tueurs nés* et la manière dont Florence Rey et Audry Maupin avaient conduit leur expédition criminelle.

Nous décidâmes donc de rencontrer de nouveau les membres de l'entreprise pour les faire réagir.

Le premier entretien de notre nouvelle série eut lieu avec Octave qui nous fit part de son inquiétude «*éthique*» par rapport à la décision de passer *Tueurs nés* et évoqua même la possibilité d'en arrêter l'exploitation. La justification de ce retournement est détaillée *infra*.

En revanche, Jeanne ne voyait aucune raison d'arrêter, sauf à risquer d'être incohérent. Elle nous déclara : *«Rien ne démontre que les deux jeunes aient voulu imiter le film. (...) Cette éventualité n'avait pas été la seule à m'avoir fait proposer de ne pas exploiter Tueurs nés. (...) Il me semblait simplement que ce film-là avait dépassé le seuil de la violence supportable»*. Aussi, elle précisait ne rien regretter de son opposition première, mais qu'un arrêt soudain de l'exploitation *«sentait le coup de pub»*. Ce *«coup de pub»* fut en réalité clairement évoqué par le directeur de l'exploitation qui fit remarquer : *«Si, jusqu'à récemment, les exploitants étaient tous interchangeables pour les clients, ce qui nous obligeait essentiellement soit à choisir les films, soit à augmenter notre nombre de salles pour augmenter notre clientèle, désormais, nous nous différencions d'avec la concurrence. Certains font un effort énorme sur le confort, d'autres jouent sur le type de produits proposés, les comptoirs de pop corn ou, au contraire, l'ouverture de librairies. L'objectif, pour chacun, est de marquer sa spécificité. (...) Décider d'arrêter d'exploiter Tueurs nés, si nous sommes les seuls à le faire, peut avoir un impact pour singulariser W.»*

Dans les chapitres II et V, nous avons tracé les contours de l'opposition entre les systèmes de pensée associant le vrai et le bien, et ceux qui les dissocient. Pour ce qui concerne les premiers, nous avons identifié deux figures emblématiques, à savoir celle du dogmatisme et celle de la sophistique.

Nous avons alors détaillé les traits saillants de chacune d'entre elles avant de mettre en évidence, par contraste, ceux caractérisant les systèmes qui, au contraire, séparent le vrai et le bien.

Or, il nous est apparu que tous ces éléments étaient susceptibles d'éclairer utilement l'analyse du cas W dans la mesure où ils se retrouvaient dans les argumentations et les comportements des différents acteurs.

II.2. Le dogmatisme dans les prises de position des acteurs

a) La reconnaissance d'une erreur plutôt que d'une faute

Nous avons établi *supra* que le dogmatisme de PLATON ne peut admettre qu'une personne ne se soumette pas au bien en toute connaissance de cause. Aussi, le mal se réduit-il à un problème de manque de discernement, une erreur mais non pas une faute.

Or, nous nous sommes trouvés confrontés à cette référence au thème de l'erreur plutôt que de la faute à au moins deux reprises dans le déroulement du cas W.

D'une part, Octave nous justifia son opposition à l'idée de refuser de passer *Tueurs nés*, en expliquant que, pour lui, «*le seul combat qui vaille vraiment est celui de la liberté, qui s'oppose à toute censure*». Mais, pour autant, il montrait beaucoup de compréhension pour les arguments qui pouvaient lui être opposés et qui se référaient à une responsabilité éventuelle quant à l'influence que le film pourrait exercer sur certains de ses spectateurs. De plus, il ne les repoussait pas comme irrecevables : «*Je conçois que l'on puisse s'émouvoir du risque que peut représenter la manière dont certains pourraient transformer les personnages en idoles ; simplement, ils se trompent lorsqu'ils font valoir cet argument auprès de W. Notre responsabilité consiste uniquement à permettre aux spectateurs de voir de bons films et Tueurs nés en est un, ne serait-ce que pour sa virtuosité technique. Les gens des métiers de la culture qui font trop intervenir les problèmes sociaux pervertissent l'art sans même s'en rendre compte.*»

Cette dernière phrase est révélatrice : la thèse inverse n'est pas rejetée pour des raisons éthiques. Au contraire, Octave semble même pouvoir tout à fait concevoir qu'on en accepte les présupposés. Simplement, dans la situation particulière des métiers de la culture, les adopter revient à commettre une erreur d'appréciation. Cela est d'ailleurs en accord avec l'affirmation de l'adjoint de Jeanne qui déplore dans le cas précis «*les délais trop courts que nous impose notre métier et qui nous conduisent à devoir nous déterminer trop rapidement*», que l'on peut mettre en regard

d'une autre citation selon laquelle *«Jeanne est compétente professionnellement, mais là elle n'a pas eu le temps de la réflexion sinon elle aurait réagi tout autrement.»*

Ainsi, une cause de "l'erreur" de Jeanne tiendrait-elle à la précipitation qui lui serait imposée par les impératifs du métier d'exploitant cinématographique. Au contraire, il apparaît inconcevable que son refus du film *Tueurs nés* pour des raisons simplement éthiques puisse résister à une réflexion réaliste. Dès lors, l'idée même d'une détermination différente de la part d'un individu en fonction d'une conception du bien est proprement inconcevable.

Mais Davy est le plus clair dans sa manière de faire référence à la thématique de l'erreur puisqu'il employa explicitement ce mot en nous déclarant : *«C'est une erreur d'accepter quelque chose qui ressemble à une mission de service public ou plutôt de salubrité publique pour une entreprise culturelle comme la nôtre car c'est faire abstraction du fait qu'en tant qu'entreprise privée nous devons gagner de l'argent, ce qui est la seule voie pour sortir de la crise du cinéma.»*

Certaines valeurs semblent donc interdites aux métiers du cinéma car elles reviennent à le conduire à la faillite ; vouloir, par exemple, accepter l'éthique du service public est impossible et dénote un manque de connaissance des impératifs de l'industrie cinématographique.

Le thème de l'erreur fut également évoqué par Octave après les assassinats perpétrés par Florence Rey et Audry Maupin pour expliquer son revirement et le fait qu'il envisage de cesser d'exploiter ce film. En effet, pour Octave, le lien entre les crimes et le film *Tueurs nés*, qu'il niait jusqu'alors, semble soudain incontestable. C'est ce qui ressort de sa conviction soudaine selon laquelle *«nous avons sous-évalué la puissance de ce film qui fascine les jeunes paumés et les pousse pratiquement au crime, ce que nous regrettons, même si nous étions de bonne foi. (...) Si nous décidions d'arrêter l'exploitation de Tueurs nés, cela serait un signal fort pour toute la profession sur les risques à ne pas prendre et sur la déontologie à respecter»*.

Ainsi, à trois semaines d'écart, Octave a-t-il changé radicalement d'opinion et envisage sérieusement que son "éthique précédente" ait été une erreur. En

revanche, l'idée qu'intrinsèquement des valeurs ne soient ni vraies ni fausses ne semble même pas l'effleurer.

Notre entretien avec Davy fut le dernier avant que nous n'achevions notre travail. Il faut également le plus limpide : *«Je ne crois pas que nous aurions raison d'arrêter le film car si cela nous créerait un capital notoriété important, en même temps nous nous priverions des entrées importantes de Tueurs nés que les meurtres du bois de Vincennes vont accroître. (...) De toute façon, si on se répète toujours que le spectacle doit continuer, c'est sans doute que c'est l'éthique qui convient le mieux au monde du spectacle.»*

b) Le bien conçu comme une vérité exclusive

A priori, W apparaît comme une entreprise tolérante. Des débats y sont admis ; lorsqu'un membre du personnel demande à un autre avec qui il n'est pas d'accord si celui-ci va quitter l'entreprise, cela est dit sous le coup d'un énervement passager, mais l'impression générale est plutôt que chez W on admet bien les différences.

Cependant, cette tolérance ne s'appuie guère, le plus souvent, sur des argumentations admettant que chacun puisse détenir une part de vérité et que personne, sur cette question éminemment éthique, n'a plus raison que les autres.

Au contraire, dans certaines réflexions pointe la conviction que Jeanne, lorsqu'elle s'oppose à l'ensemble de ses collègues, non seulement fait une erreur mais que sa position ne résisterait pas à un examen rationnel. Et donc, si on admet sa dissonance, c'est parce que, bien qu'on soit sûr qu'elle se trompe, on tient à ce que chaque point de vue puisse s'exprimer, même si rien n'indique qu'on ait sérieusement envisagé le débat éthique comme pouvant être à la source de décisions effectives mais bien plutôt comme un forum d'échange d'idées.

A cet égard, les réactions aux "silences" de Jeanne sont significatives. En effet, alors qu'Octave, Paul ou Annabelle (assistante de programmation) étalent sans

cesse leur point de vue pour expliquer en quoi consiste leur éthique, Jeanne, quant à elle, est beaucoup moins loquace. Au-delà de ce que cela puisse tenir à son caractère, et qu'elle soit sous la pression du groupe, il est également possible de distinguer des causes de cette attitude dans la position même qu'elle défend (cf. *infra*).

Cependant, le fait qu'elle s'en tienne à une "ligne de défense" dans laquelle elle déclare que telle ou telle chose n'est pas «*bien*» ou pas «*digne*», souvent sans argumenter, induit des réactions chez ses collègues. En effet, en particulier au cours de la deuxième réunion, certains déplorent sa position «*incompréhensible*». Davy est là encore le plus clair : «*Il est insupportable que tu ne dises jamais pourquoi*». En revanche, Davy, tout comme Octave, est capable d'exposer longuement pourquoi il a raison ; ainsi, pour eux, il semble que le bien se démontre et se définisse. Cela est apparu à de nombreuses reprises au cours de nos entretiens, aussi bien au moment de la sortie du film qu'après l'affaire Rey-Maupin. Même Octave, qui a infléchi son discours à la suite de ce fait divers, fonde sa position sur une vérité. Ainsi, nous déclare-t-il que «*le rôle d'un exploitant n'est certainement pas celui d'un censeur car alors cela interdirait à chacun d'exercer son libre-arbitre et de décider s'il veut voir ce film. (...) Sinon, c'est la mort de la liberté*». Puis, après l'affaire Rey-Maupin : «*W doit peut-être montrer qu'elle est consciente que, comme toute personne ou toute entreprise, elle se préoccupe de son rôle dans la société en ne passant plus un film qui peut être interprété comme un appel au meurtre car si chacun néglige d'accepter des responsabilités, tout va imploser et, de toute façon, une telle ambiguïté disqualifie la qualité d'un film. Il est très possible que nous ayons collectivement fait une erreur d'évaluation.*»

Même si dans ces deux sentences sont exprimés des points de vue opposés, elles ont en commun de toujours se référer à une vérité unique qui détermine un certain type de conséquences («*la mort de la liberté*» ou «*l'implosion*» généralisée).

La théorie peut éclairer le cheminement intellectuel conduisant à ces deux prises de position ; en effet, nous avons vu que, pour le dogmatisme, il n'existe pas de jugements de valeurs mais seulement des énoncés de faits. Cela revient à dire

que tout jugement éthique se présente comme une donnée incontestable, gommant la possibilité d'être discutée. Or, Paul, le directeur de la programmation, qui a soutenu de manière permanente la présence de *Tueurs nés* sur les écrans nous déclara au cours de notre premier entretien : «*Ce film est une merveille technique et c'est pour ça qu'il doit être soutenu*» (il ajouta dans le même entretien : «*la maestria technique des effets spéciaux assure un large public à Tueurs nés et W ne doit pas passer à côté d'un film pareil*», ce qui relève, au contraire, du sophisme et que nous analysons *infra*).

En affirmant cela, Paul contourne la question éthique (posant le primat de concept de bien) qui consiste à s'interroger sur le point de savoir s'il est moralement acceptable de programmer un film violent, pour poser au contraire que la technique (qui, par essence, est axée sur la vérité) de *Tueurs nés* oblige à "soutenir ce film". Cette référence à la qualité technique a d'ailleurs aussi été présentée par Octave au cours de l'un de nos entretiens.

Autant soutenir l'utilisation de la guillotine au prétexte que sa lame biseautée est une pure merveille technique, et contourner la question de la moralité et de l'usage qu'on en fait.

Si Paul prend ici une position "éthique", elle se présente en réalité comme un énoncé de faits : "La technique est bonne". Proposition que l'on peut soutenir, mais tout aussi bien que son contraire.

En revanche, cela éclaire les deux affirmations précédentes d'Octave que l'on peut résumer par : "décider de ne pas prendre un film en exploitation est liberticide" et "un film violent est mauvais" ; elles nous confrontent à deux propositions éminemment éthiques présentées comme des énoncés de faits.

II.3. La sophistique dans les prises de position des acteurs

°

Nous avons caractérisé *supra* la sophistique comme un système n'admettant ni la notion de bien, ni celle de vrai. Dès lors, on se fonde uniquement sur

des effets de vérité temporaires qui permettent d'atteindre des objectifs spécifiques et souvent égoïstes. Aussi, il est évident que certaines des positions d'acteurs de l'entreprise W peuvent s'interpréter comme relevant de la sophistique.

Cependant, il convient de noter qu'il n'est guère possible de discriminer entre des attitudes relevant du dogmatisme ou des comportements mus par la logique de la sophistique. En effet, nous avons tenté de montrer comment certaines positions avaient pu varier avant et après le fait divers Rey-Maupin. Ainsi, Octave affirme avec autant de certitude son opposition à *Tueurs nés* qu'il en montrait auparavant à défendre ce film. Dès lors, le glissement entre ces deux postures antagoniques peut s'analyser comme la reconnaissance d'une erreur et, corrélativement, le passage d'une vérité considérée comme incontestable à une autre qui le serait tout autant et, donc, d'un dogmatisme à un autre.

Mais il est également possible de considérer que cette mutation est motivée par un opportunisme conduisant à reconnaître que, puisque la situation a changé, il est de bon aloi de changer également ses engagements.

Cela nous démontre une fois de plus à quel point, contrairement aux apparences, il existe des affinités électives entre le dogmatisme et la sophistique. En revanche, notre capacité à distinguer la part de chacun dans la conduite des acteurs bute sur le problème de l'intention. S'agit-il d'un changement réel de convictions, ce qui nous situe dans le registre du dogmatisme, ou d'une adaptation opportuniste ?

Une approche psychosociologique, absente de notre grille d'analyse et difficilement conciliable avec elle, nous permettrait peut-être d'interpréter ces variations. Nous nous contenterons donc de reconnaître des séquences relevant de la sophistique et ayant marqué le cas W.

a) La dictature du contexte général

Le fait d'adhérer profondément à des valeurs et d'y tenir ne démunit pas nécessairement face à des changements contextuels. Simplement, la personne analyse

la nouvelle situation à la lumière de ses valeurs et détermine son comportement en fonction d'elles. En revanche, les valeurs de base ne sont pas supposées changer du fait d'une modification de son environnement.

C'est pourtant ce qui a caractérisé le discours de certains membres du personnel de W. Ainsi, Octave, qui mettait en avant les valeurs de «*liberté totale dans le domaine de la création culturelle*» et niait l'éventualité d'une contagion de la violence de l'action du film sur le public, affirme au contraire qu'il est fondamental de ne plus passer «*un film qui peut être interprété comme un appel au meurtre*» et que W doit faire face à ses «*responsabilités*» dans l'exercice de son métier d'exploitant cinématographique.

Cependant, il faut d'abord noter que cette mutation de l'argumentation n'est pas spécifique de l'évolution d'Octave, car d'autres parmi les cadres du siège nous ont démontré une évolution similaire, quoique la position de directeur général d'Octave semble exacerber l'évidence de son évolution.

Mais celle-ci peut également s'interpréter comme le signe d'une posture sophistiquée. "L'éthique" à défendre est celle qui est le mieux adaptée à la situation et qui, donc, évolue avec elle ; son efficacité est alors appréciée à sa capacité à servir l'intérêt de l'entreprise.

Dans cette optique, la position initiale d'Octave est guidée par sa volonté de ne surtout pas perdre les bénéfices que pourrait rapporter un film d'O. STONE, surtout si celui-ci flirte avec un parfum de scandale. A la suite de l'énorme impact de l'affaire Rey-Maupin, il se convainc que les retombées positives en termes d'image pour W, provoquées par une cessation de l'exploitation de *Tueurs nés*, ne sont pas à négliger. Ceci est d'autant plus vrai que la politique générale des exploitants consiste désormais à tenter de marquer l'identité de leurs salles (à côté de l'accent porté par les producteurs et les distributeurs sur les films) et de tenter d'en faire des lieux de *happening* permanent.

De plus, rien n'indique qu'il ait jamais eu l'intention de réellement traduire ses préventions dans les faits (ni W, ni aucun de ses concurrents en France ou

à l'étranger n'ont d'ailleurs cessé prématurément l'exploitation de *Tueurs nés*, sauf lorsque les autorités nationales de tutelle les y ont obligés). Il s'agissait plutôt de démontrer qu'il était à l'écoute des préventions de son personnel et de se mettre en accord avec la montée d'une certaine sensibilité éthique dans les professions cinématographiques s'expliquant par des raisons détaillées par ailleurs.

A cet égard, la réaction de Jeanne, qui refuse un «*coup de pub*» à partir d'un fait divers dramatique et sanglant, constitue un élément indicatif. Mais il est encore plus révélateur de la mettre en regard avec de celle de Davy qui, lui, compare l'apport potentiel en termes d'image de l'arrêt avec les manques à gagner que cette démarche induirait.

Dès lors, les revirements de diverses personnes de l'entreprise W peuvent s'analyser comme le comportement de gens qui font simplement l'évaluation inverse. Le changement de leur discours peut alors s'interpréter comme une rationalisation *a posteriori*.

Le caractère sophistique d'un tel comportement est évident, ne serait-ce que pour l'importance accordée au discours dont le rôle est, dès lors, fondamental pour gommer les contradictions qu'a engendrées un changement d'éthique.

Cependant, la sophistique est également repérable dans la manière dont certains défendent *Tueurs nés* en épousant le mouvement. En effet, ce film se veut un réquisitoire sans faille contre la manière dont les médias, sans aucune pudeur, manipulent les personnes et montrent, voire fabriquent, la violence ; mais, en même temps, ce film est d'une violence extrême. Pour justifier celle-ci, Annabelle cite O. STONE lui-même qui rappelle que «*la violence fait partie de notre paysage culturel*» et elle ajoute : «*Ce film n'a rien d'inacceptable dans la mesure où il montre une violence que l'on retrouve partout*».

Mais, en même temps, cette affirmation saute allègrement la question de savoir s'il est acceptable de participer de ce mouvement. Elle suppose, au contraire, qu'il est souhaitable de se plier au cours des choses pour en tirer partie, ce qui caractérise une option sophistique.

b) L'évacuation de la question de la recherche d'une norme éthique

Le thème de la sophistique est encore décliné sur un mode différent par Jean, le directeur administratif et financier, et par Patrick, son adjoint. Tout au long du déroulement du cas, ils ont semblé très en retrait, ne sont à peu près pas intervenus dans les réunions. Cette attitude s'explique probablement par la réflexion de Jean qui assure *«ne pas voir le problème. Notre métier est de passer des films dans nos salles. Si quelqu'un doit s'interroger sur la violence d'un film, c'est le producteur. (...) Je ne vois pas en quoi le contenu d'un film peut nous engager ; par contre, nous devons prendre soin de la qualité des conditions de projection, de la sécurité dans les salles, etc.»* Ainsi Jean fait-il sortir du champ de son jugement le problème posé par *Tueurs nés*. En revanche, il reconnaît parfaitement la responsabilité de son entreprise pour ce qui concerne son propre champ d'activité. Cette position a sans doute l'avantage d'éviter les comportements type "je me mêle de tout" et, surtout, un certain travers du dogmatisme qui, bien souvent, intègre la totalité des actes d'une vie dans un "tout éthique".

Cependant, nier la capacité d'influence d'une entreprise exploitante de salles de cinéma dans la diffusion d'un film revient à réduire à l'excès son domaine de compétence. En cela se dessinent les termes d'une attitude à la Ponce Pilate, dont le "je m'en lave les mains" constituait en réalité une prise de position. De même, Jean nie ici la possibilité d'une "éthique de la résistance" dont le ressort repose sur le parti-pris que Raymond Aubrac résume en introduction de ses mémoires, en affirmant qu'il a *«toujours aimé se mêler de ce qui ne le regardait pas»*. Au contraire, l'attitude consistant à déployer son activité, quoi qu'il se passe autour, et en s'accommodant du contexte extérieur, quel qu'il soit, relève de la logique de la sophistique puisqu'il s'agit de tenter de récolter les fruits d'une situation en omettant de la juger à l'aune du bien ou même du vrai.

Pour autant, Jean ne se déclare pas choqué de ce qu'en Irlande l'Etat ait interdit le film *Tueurs nés* :

- *«Vous estimez qu'une interdiction du film équivaut à une ingérence inacceptable de la part de la puissance tutélaire ?*

- *Ce n'est pas le problème car nous n'avons pas à en juger. Si l'Etat décide d'interdire un film, nous n'avons pas d'autre choix que d'obéir.»*

Ainsi Jean ne peut-il se résoudre à fixer lui-même des valeurs et à en faire le soubassement de son action. Au contraire, il préfère attendre d'injonctions extérieures les fondements de son action.

C'est cette même logique que l'on retrouve, sous une autre forme, lorsque Jérôme, responsable de la programmation, explique son soutien à *Tueurs nés* par ce que *«si nous ne le passons pas, d'autres le feront. (...) Et, en plus, Tueurs nés étant largement conçu comme un clip, il se prête parfaitement à être vu sur un magnétoscope.»*

Dans ce cas également, la détermination de l'action est évacuée à l'extérieur, non plus vers une définition limitative de la fonction ou vers l'Etat, mais vers la concurrence. Cela dispense évidemment de devoir assumer la décision car celle-ci s'impose de l'extérieur. Cependant, la démarche s'apparente bien à un sophisme dans la mesure où l'on juge d'une option morale au moyen d'éléments extérieurs à la sphère éthique ; et, de plus, cela permet de justifier une décision apparaissant comme conforme à l'intérêt économique de l'entreprise en évitant la question de son éthique.

L'analogie de ce raisonnement est grande avec celui tenu par Paul qui nous déclara : *«Les spectateurs votent avec leurs pieds en allant voir Tueurs nés qui, sans être un succès foudroyant, obtient un grand nombre d'entrées ; il va peut-être un de ces jours falloir cesser de considérer le public comme irresponsable.»*

Ce raisonnement fonctionne comme les précédents à ceci près que le référent est encore différent : il se constitue désormais du chiffre des entrées. Or, ce dernier constitue un fait observable qui peut être apprécié selon le critère de la vérité (il est faux de dire qu'un film a fait 200 000 entrées sur Paris s'il en a totalisé un million). Cependant, prendre ce fait comme base d'une position sur le bien relève de la sophistique.

II.4. L'entreprise W conçue en tant que valeur

Le cas W nous met donc en présence de certains raisonnements et comportements dogmatiques et sophistiques de la part des acteurs.

Cependant, notre étude de la littérature philosophique a démontré que le dogmatisme ne trouve sa cohérence que par rapport à un référent ultime. En effet, c'est parce qu'il porte la conviction que le bien relève d'une vérité suprême, unique et universelle que le dogmatisme est à la source d'attitudes aussi univoques, de propositions aussi affirmatives.

Au contraire, la sophistique est au service d'un intérêt particulier et n'a d'autre but que de trouver les moyens de le faire triompher. Pour cela, elle ne reconnaît aucune vérité, ni aucun bien et n'a d'autre objectif que d'arriver à ses fins.

La littérature, comme la philosophie ou la sociologie, étudie les différents types de vérité suprême que peuvent reconnaître les dogmatismes, de même qu'elle étudie les buts possibles de la sophistique et les divers moyens que celle-ci emploie. Pour les premiers, on met alors en évidence l'importance d'un référent suprême (Dieu, la raison, la liberté, la paix, etc.), pour les seconds on exhibe en faveur de qui (le plus souvent soi-même ou son clan) le sophisme agit.

Le cas W a la caractéristique de réunir en une même entité, à savoir l'entreprise, les référents des actions et discours aussi bien dogmatiques que sophistiques.

Cela apparaît particulièrement clairement dans le discours lorsqu'il est teinté de dogmatisme. Lorsque de grandes valeurs sont évoquées, elles sont systématiquement envisagées comme ne pouvant avoir que des conséquences positives pour l'entreprise, et c'est même ce qui semble les légitimer. Ainsi, l'éthique se présente-t-elle comme un garant de la réussite de l'entreprise. Cette nouvelle nécessité de

l'éthique est souvent mise en parallèle avec le nouveau contexte dans lequel se déploient les activités d'exploitation cinématographique.

Ainsi Davy l'évoqua-t-il au cours de notre premier entretien en déclarant : *«De plus en plus, la totalité de la filière cinéma est intégrée non seulement parce que les mêmes groupes font de la production, de la distribution et de l'exploitation, mais surtout dans la mesure où aux USA, comme en France et ailleurs, on y associe des activités média type presse, librairie, et tout ça souvent sous l'égide de la télévision. (...) Alors, la tentation est grande de croire que l'on peut aussi influencer le spectateur et l'amener à voir ce que l'on veut ; (...) d'autres disent qu'à l'inverse on ne fera plus que ce qu'il voudrait voir. Mais cela, ça tue le métier, ça supprime l'inspiration et, comme par un fait exprès, souvent, les plus grands succès sont justement les films qu'on n'attendait pas, comme quoi il y a quand même une justice. Pour éviter que nous ne tournions en rond, il est donc très nécessaire de ne pas permettre qu'au sein d'un même groupe les uns aient un droit de regard sur les autres. Il faut, par exemple, que chacun continue à négocier réellement avec les sociétés ayant une autre activité liée au cinéma et appartenant au même groupe ; que chacun soit libre ; la liberté est essentielle dans nos métiers en rapport avec la culture car, sans elle, nous sommes morts.»*

Ainsi, le soutien au passage de *Tueurs nés* dans le réseau d'exploitation de W s'explique-t-il comme une continuité cohérente avec ces propos. Il est postulé qu'il est absolument vital de préserver la liberté de chacun de faire correctement son métier (en évitant toute approche par trop globale, tendant à intégrer la totalité des étapes de la construction et de l'exploitation d'un film et jusqu'à sa communication à travers des vecteurs (presse ou télévision) appartenant aux mêmes groupes). C'est pourquoi *Tueurs nés* doit être exploité, sous peine de créer un précédent dangereux.

En cela, il rejoint Jean qui déclarait : *«Nous refusons les films lorsque nous n'avons pas trouvé avec leur distributeur un terrain d'entente qui nous permette de penser qu'il sera rentable pour nous. Aucune autre considération n'a à entrer en ligne de compte.»* Et, donc, pour le reste, la liberté reste le principe fondamental auquel

il convient de ne jamais déroger car, en s'y tenant fidèlement, on se place dans une configuration permettant à l'entreprise W de réussir.

L'entreprise constitue également l'intérêt particulier qui conditionne tout sophisme. Ainsi peut s'interpréter la citation de Paul (*supra*) soutenant *Tueurs nés* parce que «*les spectateurs votent avec leurs pieds*» et que le nombre des entrées est important. En effet, il accepte ce critère (par essence fugace comme dans tout sophisme) car il est parfaitement corrélé à la réussite économique de l'entreprise qui constitue le but ultime. De même, le raisonnement qui présida à certains retournements d'opinion aboutissant à un ralliement à l'idée d'un abandon de l'exploitation de *Tueurs nés* et reposant sur le pari que cela permettrait d'augmenter la notoriété de l'entreprise W revient à donner un habillage éthique à un pari relevant du marketing. L'éthique est alors conçue comme un discours permettant de faciliter la gestion de l'entreprise.

Ainsi se fait jour un certain type de rapport à l'éthique de la part de certains membres d'une entreprise. De nombreux comportements dans l'entreprise, moult décisions qui y sont prises sont bien guidés par une éthique ; mais la raison de cette acceptation, voire de cette revendication des valeurs qui la composent, provient souvent de la conviction selon laquelle elle constitue la meilleure garantie de réussite pour l'entreprise, soit parce qu'elle fait prendre des décisions conformes à la marche du monde, soit parce qu'elle est perçue comme une justification simple pour des décisions dont la motivation réelle n'a rien à voir avec l'éthique.

Ainsi, si les acteurs se réfèrent souvent à l'éthique dans le cadre de leur activité en entreprise, cette éthique est largement déterminée par ce qu'ils perçoivent comme allant dans le sens de la bonne marche de celle-ci. En résumé, le rapport à l'éthique de nombre de salariés est déterminé par le fait qu'elle leur paraît aller dans l'intérêt bien compris de l'entreprise, et ceci d'autant plus qu'ils choisissent leur éthique en fonction de ce critère.

^ Cette empreinte de l'entreprise sur les choix éthiques s'observe également chez les personnes qui ne prennent pas des positions relevant du dogmatisme ou de la sophistique. Le cas de Jeanne est, à cet égard, caractéristique : elle inscrit bien son

rapport à l'entreprise dans la détermination de son comportement, même si elle est également capable de le dépasser (cf. *infra*). Ainsi justifie-t-elle sa démarche volontariste visant à mettre en cause l'exploitation du film *Tueurs nés* par le constat suivant lequel elle «*se sent engagée par ce que fait l'entreprise*». En cela, il existe une similitude avec les positions précédemment étudiées, du fait même que le "concept" de l'entreprise W constitue un paramètre majeur dans la détermination de ses décisions, de ses actions, de son discours. Mais, alors que nous avons détaillé précédemment les attitudes de personnes qui recherchent l'éthique la mieux à même de favoriser les actions des entreprises, Jeanne se sent, au contraire, comptable, y compris sur le plan moral, de celles-ci.

Cela ne signifie pas cependant pour autant que cela la conduise à se désolidariser de son entreprise. Au contraire, elle est capable d'assumer des choix qu'elle désapprouve au nom de sa «*fidélité à la boîte*». A cet égard, sa réaction au moment où *Tueurs nés* est sorti, le 21 septembre 1994, malgré sa désapprobation, est caractéristique puisqu'à aucun moment elle ne déclare avoir envisagé de démissionner.

Il est bien évident que, dans un contexte marqué par un chômage important, toute analyse de cette non-décision se doit d'être relativisée ; l'anticipation d'importantes difficultés sociales en cas de démission a pu jouer. Cependant, il est difficile d'omettre la justification que Jeanne propose, mettant en avant, outre sa «*fidélité*», son «*ancienneté dans l'entreprise*», qui l'y «*rattache*» et lui fait écarter toute idée de démission «*pour un désaccord ponctuel*».

Cela nous empêche, sans doute, de décrire Jeanne comme une *pasionaria* des causes qu'elle défend, ce qui aurait pourtant facilité l'analyse. Mais cela démontre en tout cas qu'à côté d'une éthique forte Jeanne a développé une sorte «*d'éthique de la fidélité à son entreprise*» qui lui fait intégrer «*l'entité entreprise*» dans ses décisions. Et ceci fournit un élément commun entre son approche de l'éthique et celle de ses collègues. Il semble que tous, ainsi, ébauchent une éthique dont l'aspect "communautariste" est indéniable. En effet, elle pourrait faire sienne la proposition émise par R. BOUDON et F. BOURRICAUD selon qui «*lorsque la survie d'un groupe*

*devient, pour ses membres, un objectif opposable à leurs yeux aux objectifs individuels, que, de leur côté, ils se considèrent comme autorisés à poursuivre, on dira que ce groupement peut constituer une communauté ou qu'il est en voie de communalisation».*¹⁵

Cela est particulièrement vrai pour Jeanne qui, pour expliquer son comportement, indiquait : «*le respect de mes valeurs est pour moi plus que fondamental*» et qui, cependant, ne laisse pas ces mêmes valeurs la pousser jusqu'à la démission.

Mais cela peut s'expliquer par le fait que, pour elle, l'entreprise W constitue précisément une des valeurs auxquelles elle tient.

Elle a d'ailleurs, sans doute, en commun avec ses collègues d'appréhender l'entreprise W comme une valeur ; le dictionnaire de la langue française Hachette définit une valeur comme un "principe de référence d'une collectivité".

Or, il semble que cette définition puisse s'appliquer à l'entreprise W pour la manière dont les salariés ont réagi à l'égard du problème posé par le film *Tueurs nés*.

II.5. Une position éthique dans l'entreprise qui dissocie le vrai et le bien

Si Jeanne a initié le débat au sein de l'entreprise W, la manière dont elle défend par la suite ses options stimule un réseau de présomptions qui pourrait parfois laisser penser qu'elle n'est guère motivée pour imposer son point de vue :

1°/ Elle ne cherche guère à convaincre ses collègues. A cet égard, l'exclamation de Davy au cours de la dernière réunion lui reprochant de ne pas respecter la démocratie est révélatrice. A aucun moment elle ne prétend avoir raison et, de plus, très vite, les solutions intermédiaires qu'elle proposait (type message de

¹⁵ BOUDON Raymond et BOURRICAUD François, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 1982, cité par STRATEGOR, *Interdictions*, 1993, p. 503

désapprobation de la part de l'entreprise W à l'égard du film) sont écartées pour «*des motifs qui tiennent la route et sont même incontestables*» (selon sa propre expression). L'observateur extérieur que nous étions fut d'ailleurs amené à noter que, si ses collègues argumentaient les raisons de leur position avec fougue et s'employaient souvent à démontrer, d'une part, pourquoi il était impossible de suivre Jeanne jusqu'au bout de sa logique car cela nuirait à leur entreprise et, d'autre part, en quoi leur position était parfaitement morale, Jeanne alla même, quant à elle, jusqu'à reconnaître qu'elle «*comprendait la position de ses collègues*» et qu'elle «*tenait la route*» (expression qu'elle utilisait d'ailleurs souvent).

Ainsi ne nie-t-elle pas la cohérence de positions adverses et ne tente-t-elle donc pas de démontrer qu'elles sont fausses. Simplement, elle fait un choix différent et prend soin de préciser qu'il lui est personnel : alors que ses collègues recherchent la meilleure solution objective, elle s'attache au contraire à ne pas sous-entendre que sa position est universellement celle qui s'impose. D'une certaine manière, elle regrette un *one best way* éthique.

2°/ Elle ne prétend pas que sa position lui soit dictée par l'intérêt économique de l'entreprise. Le type d'argumentation que soutient Jeanne s'impose comme fondamentalement différent de celui de ses collègues. En effet, ceux-ci expliquent leurs positions par l'intérêt de l'entreprise. A cet égard, les revirements d'Octave sont tout à fait significatifs dans la mesure où sa position est toujours déterminée de manière plus ou moins explicite par l'efficacité économique de l'entreprise.

Au contraire, Jeanne se situe d'emblée sur le plan moral ; lorsqu'elle tente de s'expliquer sur sa position tout au long de l'affaire, elle finit par reconnaître : «*Au fond, mon problème, c'est que je crois que Tueurs nés dépasse les bornes et qu'il ne serait pas digne de le passer*». Et cet argument apparaît décisif à ses yeux.

En revanche, il ne semble pas qu'il le soit au point de faire traduire cette intention en actes (type démission). C'est en cela que nous nous écartons "dans le réel"

de ce que pouvaient laisser prévoir la théorie éthique et les philosophes qui, dans leurs travaux, dissocient le vrai et le bien. En effet, nous avons constaté *supra* que le bien s'incarnait dans l'action. Dès lors, l'hypothèse d'une démission de Jeanne aurait semblé plausible. Or, elle ne l'envisage pas, conformément à ce qu'elle indique même clairement à Davy lorsque celui-ci évoque cette éventualité. Lorsqu'elle l'envisage de nouveau au cours d'un entretien, elle nous déclare : «*Je me devais d'agir et de mettre en garde contre le fait d'exploiter ce film sans y réfléchir*».

Ainsi, l'action dont elle s'est chargée a simplement consisté à mettre le sujet à l'ordre du jour. Ce constat mériterait, sans doute, d'être examiné sur plus qu'un seul cas ; en effet, il est possible que l'entreprise soit un lieu social où une prise de position éthique conduit à "mettre un sujet sur la table", et que ceci figure au rang d'action. En revanche, les sujets ne s'impliqueraient pas (ou rarement) au point d'accepter l'idée de s'opposer au mouvement déclenché par l'entreprise à n'importe quel prix. Ceci éloigne certes la figure de DIOGENE qui vit dans un tonneau et méprise l'Empereur, mais il nous rapproche de la réalité quotidienne.

De plus, hormis des qualificatifs type «*ça me choque*», «*ce n'est pas digne*», etc, jamais Jeanne ne "théorise" sa propre démarche. Au contraire, étant donné que le fait qu'un mauvais exemple pouvait être donné à travers le film à des personnes potentiellement violentes, nous lui avons posé une question sur sa crainte d'un "effet d'entraînement" (d'ailleurs souvent évoqué par la presse à la suite de l'affaire Rey-Maupin). Mais la réponse de Jeanne consista, au contraire, à insister sur le fait qu'on l'avait «*mal comprise*» et que son opposition ne résidait pas sur de telles considérations mais simplement sur ce qu'il lui apparaissait «*évident que Tueurs nés est immoral*».

Ainsi Jeanne correspondrait-elle bien, dans sa manière de raisonner, à la métaphore de l'éléphant de Joan ROBINSON qui déclarait qu'elle ne savait pas le décrire mais qu'elle savait le reconnaître.

°

3°/ Au moment de l'affaire Rey-Maupin, elle ne repart pas en croisade contre le film. L'affaire Rey-Maupin a été l'occasion d'une levée de boucliers contre le

film *Tueurs nés* dans la presse. Elle a également induit des changements spectaculaires de position dans l'entreprise W. Cependant, à aucun moment, Jeanne ne semble vouloir en profiter pour rechercher des soutiens. Au contraire, elle se prononce contre un arrêt de l'exploitation.

Cette prise de position donne plus de poids à son affirmation selon laquelle elle ne s'était pas élevée contre le film du fait d'une hypothétique incitation au meurtre, mais plus simplement parce qu'il n'était pas "digne". Si cette dernière conviction demeure, elle n'est pas affectée par les crimes de F. Rey et A. Maupin. Aussi, du point de vue de Jeanne, ils ne changent rien à sa prise de position par rapport au film ; or, celle-ci a déjà été exprimée sans que son objection ait été prise en considération. Il n'y a, de son point de vue, pas de raison qu'elle le soit davantage à la suite du crime : «*Le problème a déjà été examiné*» déclare-t-elle même.

En revanche, elle garde sa capacité d'indignation intacte lorsqu'il s'agit de s'opposer au «*coup de pub*» de l'arrêt d'exploitation.

CONCLUSION

Dans notre introduction, nous avons tenté de faire ressortir toutes les implications de l'interrogation "L'éthique peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?" en la déclinant en trois questions et en nous faisant guider pour cela par la triple synonymie de l'adjectif pertinent.

Aussi avons-nous mené notre étude en essayant de réfléchir sur trois séries de questions :

- Pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managérial ? En quoi cet objectif est-il pertinent, approprié ?

- Comment faire émerger une éthique pertinente dans une entreprise ? Comment lui conférer un contenu judicieux ? Quelle éthique choisir ?

- Comment les salariés s'emparent-ils de l'éthique émise par leur entreprise ? Ce qui conduisait à réfléchir sur l'influence de l'éthique de l'entreprise sur le comportement des salariés.

De plus, nos trois séries de questions peuvent s'ordonner quasiment chronologiquement lorsque la direction d'une firme se pose la question de l'éthique. En effet, il est raisonnable de supposer que, tout d'abord, elle se pose le problème de savoir dans quelle mesure l'affirmation explicite d'une priorité, l'expression d'une politique d'entreprise en faveur de l'éthique sont bien appropriées eu égard à la situation et aux buts de la firme. Nous avons indiqué que deux types de réponse étaient théoriquement envisageables précédemment au lancement d'une telle politique, soit qu'elle consiste en l'hypothèse que l'éthique ne peut qu'améliorer le niveau de performance, ce qui la justifie, soit qu'elle résulte d'un choix authentique en faveur de la morale (l'éthique est alors voulue "pour elle-même"). Mais, dans les deux cas, l'examen de cette question du pourquoi fait ressortir que l'éthique de l'entreprise peut constituer un objectif managérial pertinent puisque, qu'il s'agisse de promouvoir l'éthique en tant qu'objectif intermédiaire, ou de tenter de la faire progresser en tant que finalité, cela implique une décision managériale, puis une véritable démarche de management orientée vers un objectif possiblement atteignable.

Corrélativement, le management a alors également un rôle éminent à jouer face à la question "comment faire émerger une éthique pertinente dans une entreprise ?" puisqu'il s'agit alors de formuler une éthique d'entreprise, que cela passe par une formalisation ou par de l'informel. En tout cas, il apparaît que l'éthique qu'adopte une entreprise, les valeurs qu'elle contient, constitue un objectif managérial dans la mesure où il faut la mettre en adéquation avec les buts et les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Tous ces points sont étudiés dans le corps de notre travail et réévoqués rapidement *infra*, dans le premier point de cette conclusion ; on y établit que les directions d'entreprise voient souvent en l'éthique d'entreprise un vecteur d'amélioration de la performance économique de la firme mais qu'il serait cependant parfaitement concevable qu'une décision en faveur d'une amélioration de l'éthique d'entreprise soit prise par la direction qui la prendrait comme une finalité à rechercher parallèlement aux objectifs économiques. Dans tous ces cas, le management se voit attribuer l'objectif de formuler l'éthique de l'entreprise, ce qui relève tout à fait de son champ.

Nous voulons plutôt insister dans cette conclusion sur les difficultés que rencontre, par nature, toute politique d'entreprise en faveur de l'éthique, une fois celle-ci affichée en tant que priorité et formulée, à influencer l'acteur en entreprise lorsque celui-ci se trouve confronté à ce qu'il considère comme un problème éthique, difficulté largement négligée par la littérature, comme par les directions d'entreprises étudiées mais que nos études de cas ont mis en exergue.

Cela tient en particulier à ce que si l'éthique constitue un objectif managérial, elle s'insère dans le cadre d'une politique visant à lui conformer les actions, les décisions des personnes de l'entreprise. Pour cela, cette politique tente de faire en sorte qu'au moment où un problème d'ordre éthique se pose dans l'entreprise, la personne ayant à déterminer une attitude examine le dilemme auquel elle est confrontée à la lumière des valeurs précédemment adoptées (que ce soit en tant que connaissance ou comme résultat d'un choix). Ceci revient en particulier à ce que toute personne

partageant les mêmes valeurs qu'une autre opte fatalement pour la même réponse morale au problème posé. Ainsi, en matière éthique, les décisions et actions des membres d'une entreprise deviennent prévisibles. Cette conception de l'éthique d'entreprise, si elle est mise en oeuvre, est à la base de régularités des comportements moraux qui facilitent sans aucun doute la coordination entre les personnes dans la firme, et il n'est guère étonnant qu'elle soit celle qu'adoptent de nombreux auteurs de management tout comme les dirigeants des entreprises étudiées par nous.

Mais le cas de Jeanne a démontré "qu'en situation" les individus perçoivent souvent ce que l'éthique leur ordonne en même temps qu'ils prennent conscience qu'un problème moral se pose, prenant place dans le cadre d'une situation inattendue mais qui leur paraît d'emblée relever de l'éthique.

Dès lors, la conception de l'éthique d'entreprise en tant qu'objectif managérial, dans la mesure où elle suppose que la personne confrontée à un problème éthique prenne la peine de rechercher ce que l'éthique d'entreprise lui prescrit apparaît rarement soutenable. Ainsi, si l'éthique d'entreprise se situe du point de vue de la théorie du management dans le même champ d'analyse que l'identité et la culture d'entreprise, se marque ainsi sa différence par rapport à ces notions. Car si STRATEGOR a pu intituler son dernier chapitre «*Gérer l'identité*»¹, indiquant par là qu'une "identité d'entreprise ça se gère", il nous apparaît, en revanche, qu'une éthique d'entreprise "ça ne se gère pas", ou plutôt pas complètement.

^

¹ STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, ouvrage collectif, Interéditions, 1993, p. 545

I. LE RÔLE DU MANAGEMENT POUR LA CONSTITUTION D'UNE ÉTHIQUE D'ENTREPRISE

Notre première partie nous a conduit à mettre en évidence qu'une série d'oppositions duales marque la manière dont on peut arriver à une telle conception de la question de l'éthique dans l'entreprise.

Tout d'abord, nous avons présenté les analyses contrastées que le dogmatisme et la sophistique, traditionnellement en désaccord, déterminent en matière d'éthique de l'entreprise.

Le dogmatisme soutient qu'il existe une éthique "naturelle" qui comprend les grandes lois morales du monde. L'analogie avec les sciences physiques est très forte car, de même que celles-ci tentent de décrire le fonctionnement empirique du monde en exhibant les grandes lois qu'il comporte, une approche dogmatique porte l'ambition de mettre en évidence la manière dont le monde fonctionne sur le plan moral. De plus, si les sciences physiques permettent de prévoir quelle sera la conséquence de telle ou telle action matérielle, il est supposé également possible de postuler le résultat de l'adoption de telle ou telle valeur morale pour guider nos actions. Ainsi, à l'exemple encore de la physique, l'éthique peut être objet de connaissance.

Enfin, le dogmatisme admet *a priori* l'hypothèse que le monde a un sens vers lequel les valeurs de l'éthique font tendre les comportements. Ainsi, se conformer à l'éthique constitue-t-il pour une entreprise, ainsi que pour ses membres, un comportement rationnel permettant d'atteindre les objectifs économiques de la firme. En cela, il est possible de soutenir que l'éthique devient une facette du management, dans la mesure où elle ne se limite pas à encourager à des actions morales mais qu'également celles qu'elle prescrit sont les mieux à même d'améliorer la performance de la firme.

La sophistique adhère facilement à cette dernière hypothèse mais lui fait prendre place dans le cadre d'un paradigme se situant en opposition déclarée au dogmatisme. Cette opposition apparaît clairement lorsqu'on rappelle que si pour le

dogmatisme les valeurs morales adoptées le sont en tout temps et en tout lieu, la sophistique ne les envisage que comme ayant une période de validité limitée. En effet, à l'inverse du dogmatisme, la sophistique ne conçoit aucun sens au monde et nie même que son fonctionnement puisse nous être connu (il n'existe aucune vérité). Ainsi, plutôt que de prétendre emprunter un point de vue universaliste, la sophistique se revendique d'un individualisme égoïste radical. Aussi inspire-t-elle la démarche d'éthique d'entreprise de celles des firmes qui, loin de n'avoir aucune velléité à répondre à une véritable intention éthique, constatent que l'éthique constitue désormais une référence valorisée par le monde des affaires. Dès lors, il s'agit d'abord et avant tout de rechercher les valeurs les plus propres à améliorer la performance de l'entreprise en vue non pas d'une adhésion authentique mais d'une adoption opportuniste.

Dans cette perspective, le management appréhende l'éthique uniquement à travers ses effets. Une valeur ne peut être adoptée par l'entreprise que si le fait qu'elle conditionne les comportements de ses membres conduit à améliorer son efficience.

Le contraste avec le dogmatisme est très prononcé ; en effet, pour ce dernier, l'adhésion à une valeur éthique est première et se fait au motif qu'elle va dans le sens du monde, ce qui lui confère sa "valeur", mais les conséquences positives qu'elle engendre n'interviennent que corrélativement, quasiment en tant que récompense ; au contraire, dans une perspective sophistique, une valeur morale ne "vaut" que par ses effets concrets.

Ainsi, pour le dogmatisme, la "valeur" d'une éthique est objective et ses conséquences pratiques certaines alors que si la sophistique veut croire également qu'à un moment donné ses conséquences concrètes sont certaines, elle ne peut concevoir la valeur d'une éthique que comme subjective.

Cependant, nous avons fait remarquer que, quelle que soit l'importance de leur opposition, le dogmatisme et la sophistique s'incarnent dans des démarches managériales très semblables vis-à-vis de l'éthique de l'entreprise. En effet, il s'agit de trouver et de faire adopter les valeurs les mieux à même d'améliorer la performance de

la firme (même si nous avons vu que les logiques dans lesquelles ceci s'insère sont totalement différentes).

Ainsi, dans ces deux approches, la réponse à notre question de recherche "l'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?" est-elle clairement affirmative s'il s'agit de s'interroger sur l'effet de l'adoption d'une éthique par une entreprise eu égard à sa performance économique. L'examen de la littérature de la *business ethics* a d'ailleurs démontré qu'une multitude de travaux mêlaient des considérations sophistiquées à une analyse dogmatique, ce qui indique la grande compatibilité de ces deux approches dans le réel.

Ceci nous a conduit à mettre en évidence un autre type d'oppositions dans lesquelles les approches dogmatique et sophistique de l'éthique de l'entreprise se trouvent rassemblées face à des analyses reposant sur des postulats totalement différents.

En effet, le dogmatisme et la sophistique ont en commun de toujours considérer qu'une éthique appropriée ne peut qu'avoir des conséquences positives quant au résultat économique de l'entreprise.

Autrement dit, cela revient à accepter l'hypothèse générale selon laquelle l'éthique est positivement corrélée à la performance de la firme : dans les termes de la philosophie, cette attitude se caractérise comme conjoignant le vrai et le bien.

A l'inverse, il est également possible de soutenir une position disjoignant le vrai et le bien. Cela revient à admettre que rien ne garantit que le fait de se conformer à une éthique puisse influencer en quoi que ce soit le résultat économique d'une entreprise. Ainsi, dans cette approche, il est parfaitement envisageable qu'une entreprise aux méthodes dénuées de toute éthique connaisse une réussite économique exceptionnelle ou qu'elle fasse faillite. De même, le respect d'une éthique d'entreprise rigoureuse peut être concomitant de l'échec tout comme du succès en termes économiques.

Cela a des implications quant au statut que l'éthique peut avoir pour un salarié. En effet, si dans une perspective conjoignant le vrai et le bien se conformer à

l'éthique conduit nécessairement à prendre la bonne décision, à développer la bonne action eu égard à la performance de l'entreprise, cela n'est plus soutenable dès lors qu'on les disjoint. Il est alors parfaitement possible que, par exemple, un agent en entreprise soit confronté à un dilemme éthique, ce qui se manifesterait par le fait que l'attitude lui paraissant la plus apte à concourir à la rentabilité de l'entreprise ne soit pas acceptable d'un point de vue moral.

Cela bouleverse évidemment le type de réponse que l'on peut apporter à la question de savoir s'il est pertinent pour une entreprise de tenter d'améliorer son éthique eu égard à son objectif majeur de rentabilité (qui n'est pas tout à fait celle de notre sujet), dans la mesure où il n'est plus possible de fonder une argumentation sur l'influence positive que l'éthique exercerait sur la performance de la firme.

Cependant, ce constat ouvre la porte à une autre série de considérations tenant à ce que si la pertinence de l'éthique pour l'entreprise ne peut plus se fonder sur son influence positive quant aux résultats, elle peut être voulue par elle-même. C'est-à-dire que si la logique économique de l'entreprise ne l'impose plus nécessairement, un manager, en tant que personne, peut, dans une démarche volontariste, adopter des valeurs et décider de s'y tenir. Dès lors, il est possible de développer un paradigme qui ne "s'encombre" plus de la recherche d'une quelconque corrélation entre éthique et performance puisque la volonté du sujet est déterminante. Mais si cette démarche prend pour catégorie centrale la volonté (d'un sujet d'être éthique), elle ne retranscrit pas obligatoirement la question de l'éthique du champ du management.

En effet, refuser l'hypothèse selon laquelle une action favorable à la performance de l'entreprise serait nécessairement conforme à l'éthique ne revient certainement pas non plus à soutenir qu'elle s'oppose obligatoirement à celle-ci.

Dès lors, cela revient à proposer un nouveau défi au management : comment trouver les moyens de faire réussir l'entreprise tout en se refusant à employer quelque méthode discutable sur le plan moral que ce soit ? C'est en cela que l'assimilation de l'éthique de l'entreprise à une contrainte trouve toute sa signification tout en donnant un relief particulier au management dont c'est la définition même de

tenter de maximiser la performance de l'entreprise compte tenu des contraintes qui pèsent sur elle.

Ainsi, il est cohérent de formaliser l'éthique de l'entreprise afin de la diffuser de manière que les salariés, dans le cadre de leur activité au sein de la firme, puissent déterminer s'ils se conforment bien à l'éthique. En cela, la prétention de la direction de l'entreprise à "dire l'éthique" pour la firme (à l'exemple de la démarche consistant à "dire le droit") a été soulignée dans le corps de cette thèse.

De plus, cette conception n'implique pas l'unicité de l'éthique et peut donc concevoir que les salariés de l'entreprise possèdent leurs propres valeurs dont les managers devront tenir compte dans leur action afin de ne pas mettre le salarié en porte-à-faux entre ce que sa fonction dans l'entreprise exige et ce que sa morale lui dicte. A cet égard, nous avons montré que la formalisation de l'éthique de l'entreprise peut tendre à faire adopter par les membres de la firme une éthique qui vise à primer sur leurs valeurs personnelles pour leur activité au sein de celle-ci.

II. L'APPORT DE LA PHILOSOPHIE D'E. LEVINAS À LA COMPRÉHENSION DE LA DIFFICULTÉ DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE À INFLUENCER LES ACTEURS

Cependant, nous avons remarqué dans notre introduction que l'examen de la question "L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?" ne pouvait se limiter à la démonstration qu'elle représentait un objectif approprié ou judicieux, et devait poser le problème de son influence sur les acteurs. Or, nos études de cas ont démontré, d'une part, que la qualité d'"éthique" n'était pas forcément attribuée par les salariés à la formalisation que leur en propose la direction et, d'autre part, qu'il est impossible d'anticiper ce qu'un salarié pourra reconnaître comme étant un dilemme éthique en entreprise. Ainsi, l'attitude de Jeanne, dans le cas W, apparaît difficile à comprendre si l'on se contente des analyses de l'éthique des affaires ou de l'approche de sa direction.

Il semble que, loin de se référer à des principes préétablis, l'observation d'une situation qu'elle considère comme relevant de l'éthique lui ait, pour ainsi dire, "dicté" son comportement.

Cela pose une singulière restriction à la portée de l'élaboration d'une éthique d'entreprise. En effet, celle-ci ne peut se concevoir que comme une tentative d'influencer la sensibilité éthique des acteurs afin d'induire un type de comportement face à un problème moral au moment où il se produira éventuellement. Or, si les salariés persistent à reconnaître seuls la qualité éthique d'une situation et ne déterminent leurs attitudes qu'à ce moment, sans se référer à des valeurs précédemment adoptées, cela signifie que le management aura des difficultés à atteindre totalement son objectif et à garantir l'éthique de l'entreprise puisque ses membres sont inanticipables en la matière.

La philosophie d'E. LEVINAS est susceptible de nous éclairer en nous proposant un mode de constitution de l'éthique dans lequel l'acteur prend conscience de sa responsabilité en même temps qu'il prend connaissance du problème.

Dans la totalité de cette thèse, nous avons opposé les approches qui conjoignent le vrai et le bien et celles qui les disjoignent. Pour les unes, le choix de valeurs adéquates tire son importance de ce que la mise en application de celles-ci ne peut manquer d'avoir des conséquences concrètes positives ; pour les secondes, il s'agit, par l'action, de se mettre au service des valeurs que l'on a choisies tout en sachant bien que cela peut aussi bien aider à mieux atteindre les buts concrets que l'on poursuit (le succès de la firme, par exemple) que de s'obliger à renoncer à ceux-ci (lorsque les fins poursuivies ou les moyens requis ne sont pas acceptables d'un point de vue éthique).

° Mais tous ces courants ont en commun de supposer que l'acteur est en mesure, face à une situation concrète et grâce à ses valeurs, de déterminer l'attitude à suivre. De ce point de vue, le critère que nous avons utilisé depuis le début de cette

thèse est fort peu discriminant ; en effet, que l'on conjoigne le vrai et le bien (et que donc l'on adopte une éthique au motif qu'elle serait propre à induire la réussite de nos projets) ou qu'on les disjoigne (et que donc ce soit l'éthique que l'on a adoptée qui détermine ou juge nos projets), ce sont toujours des valeurs préétablies qui nous guident lorsque nous sommes confrontés à la nécessité de définir notre action. De ceci il découle également que dans toutes ces approches notre attitude est parfaitement prévisible, aussi bien par nous-mêmes que par autrui.

La philosophie d'E. LEVINAS propose une réflexion radicalement différente de toutes celles que nous avons présentées ; et si la réponse qu'elle induit, vis-à-vis de la question de savoir si l'éthique peut constituer un objectif managérial pertinent, se démarque clairement de toutes celles que nous avons envisagées, elle ouvre la voie à une analyse renouvelée de la question éthique en management.

En effet, E. LEVINAS s'oppose explicitement aussi bien au dogmatisme et à la sophistique, d'une part, qu'aux doctrines disjoignant le vrai et le bien, pour adopter une philosophie qui propose une voie différente. Dans de nombreux textes, il associe dans la même critique une opposition au dogmatisme et une opposition à la sophistique : *«L'opinion, qui abuse de la crédulité et de l'ignorance, reconnue comme unique ennemi, accrédite, si l'on peut dire, cette curiosité universelle, cette indiscretion illimitée et anticipatrice, qu'est le savoir, lieu de l'a priori et du fait»*². Et il situe explicitement son ambition dans le dépassement de ces deux systèmes : *«Peut-être l'exigence de la vérité qui accrédite cette tentation de la curiosité trouve-t-elle des voies plus pures. Telle est, du moins, l'hypothèse qui guide ce commentaire»*³.

Le rejet qu'E. LEVINAS affirme vis-à-vis de toute prise de position au terme de laquelle le respect de la morale ne pourrait que valoir des conséquences favorables au sujet apparaît souvent dans son oeuvre. Ainsi, son commentaire d'un

² LEVINAS Emmanuel, *Quatre lectures talmudiques*, Les éditions de minuit, Paris, 1968, p. 76

³ Ibid.

texte talmudique⁴ cité explicitement par E. LEVINAS est tout à fait révélateur : «*"Nous qui marchons dans l'intégrité, il est écrit à notre sujet : l'intégrité des justes est leur guide ; de ceux qui marchent dans les voies tortueuses il est écrit : la perversité des gens sans foi est leur ruine (Proverbes 11, 3)". La citation ne se réduit pas à un simple appel à l'autorité. Il n'est pas davantage nécessaire de la prendre pour un texte "moralisateur" promettant à l'obéissant la sécurité et menaçant le révolté de ruine*»⁵.

La lecture que refuse de faire E. LEVINAS est pourtant à la fois la plus simple et la plus traditionnelle ; si E. LEVINAS n'est évidemment pas sans le savoir, il tente, même face à un texte apparaissant bien peu équivoque, de démontrer qu'une lecture, refusant de postuler qu'un comportement moral ne peut que se traduire par une récompense et un comportement immoral à un châtiment, est possible.

Mais il se démarque en même temps de toute tentative tendant à dissocier le vrai et le bien qui conduit, selon lui, nécessairement à ce qu'il appelle tantôt «*la naïveté de l'acte*» et tantôt «*la générosité naïve*». En effet, il fait reproche à celle-ci de n'être jamais tenable sur le long terme ; si "demander l'impossible" constitue une attitude sympathique, elle est en même temps stérile. De même, "tenter l'impossible" ne peut conduire qu'à devoir, à un moment, affronter la vérité de cette impossibilité et retrouver la réalité. Ainsi écrit-il qu'«*un acte séparé du savoir, la générosité de pure spontanéité, n'est-elle pas, abstraction faite de toute civilisation, en soi dangereuse ? La générosité naïve n'est-elle pas, d'autre part, par son essence, une situation provisoire et qui ne peut qu'artificiellement préserver des tentations*»⁶.

De plus, il affirme sa volonté de penser hors de tout paradigme se fondant sur les rapports du vrai et du bien. En effet, il reconnaît volontiers qu'intrinsèquement le dogmatisme, si l'on appelle ainsi la quête éperdue de la vérité et du savoir qui font norme, tout comme les approches s'attachant avant tout à l'action

⁴ Texte du traité "Chabat" p. 88a et 88b, repris par E. LEVINAS dans un commentaire (2^{ème} des *Quatre lectures talmudiques*, op. cit.)

⁵ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 103

⁶ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 78

comme incarnation d'une volonté, qui caractérisent l'association du vrai et du bien comportent des éléments positifs. Mais c'est précisément leur coexistence en constante opposition qui conduit à des systèmes qu'il rejette : *«Quoi qu'il en soit, la philosophie peut se définir comme une subordination de tout acte au savoir que l'on peut avoir de cet acte, le savoir étant précisément cette impitoyable exigence de ne passer à côté de rien, de surmonter l'étroitesse congénitale de l'acte pur et de remédier ainsi à sa dangereuse générosité : la priorité du savoir est la tentation de la tentation. La naïveté de l'acte est déniée : il ne surgira désormais qu'après calcul, après une soigneuse pesée du pour et du contre»*⁷.

Ainsi, si un système prétendant se fonder sur le savoir évite les conséquences funestes que ne manquerait pas d'entraîner un acte dicté uniquement par des valeurs préalablement adoptées et négligeant les nécessités du réel, il écarte du même coup toute possibilité d'engagement spontanée, ce qu'il est de coutume d'appeler un acte gratuit. Dès lors, l'acte *«ne sera plus ni gratuit, ni généreux, ni dangereux, ne laissant plus l'autre à son altérité, mais le comprenant toujours dans l'ensemble, l'abordant à l'horizon du tout dans une perspective historique, comme on le dit aujourd'hui. D'où méconnaissance d'autrui comme autrui, comme étranger à tout calcul, comme prochain et premier venu»*⁸.

Aussi E. LEVINAS insiste-t-il souvent sur ce que ces conséquences funestes viennent largement d'une manière de raisonner dans laquelle les paradigmes prêchant en faveur d'une action toujours fondée sur le savoir ne se conçoivent que par opposition à ceux posant la primauté de l'acte (et inversement) : *«Dans le savoir, dans la lucidité totale du savoir préliminaire à l'acte, ne se satisfait pas seulement le besoin légitime de trouver un sens à l'action et d'agir à bon escient ; en lui s'accomplit aussi un geste de refus à l'égard de la spontanéité naïve, condition -mais est-ce vrai ?- de la générosité de l'élan sans calcul pour amener cette naïveté, comprise comme antithèse de la générosité, à assumer tout, le bien et le mal, pour qu'elle se fasse tout montrer,*

⁷ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 76-77

⁸ Ibid.

pour qu'elle se laisse tenter et pour que, dans le danger de la tentation, elle conjure ce danger de l'inconnu. (...) Tout acte qui ne se fait pas précéder du savoir est traité en termes péjoratifs : il est naïf. (...) L'engagement spontané opposé à l'exploration théorique qui, en principe, doit le précéder est soit impossible et dangereux, soit provisoire»⁹.

Les termes d'une opposition sans fin sont donc posés : d'un côté, un acte qui n'est pas étayé par un savoir peut conduire aux pires conséquences et, le plus souvent, pour éviter cela, on se référera tout de même au savoir, à la connaissance (ce que l'on voulait précisément éviter) ; d'un autre côté, le savoir, la connaissance guidant la réflexion précédant l'action ouvre la porte au calcul, au repli sur soi, aux arrières pensées et à l'égoïsme. La philosophie d'E. LEVINAS s'écarte donc largement de tous les travaux précédemment évoqués. Elle tente de trouver une possibilité de réhabiliter la gratuité de l'acte comme référence suprême, sans que le sujet ne soit ni obligé de légitimer celui-ci en se fondant sur une connaissance (mais tout en évitant que cette action n'équivale à "faire n'importe quoi") ni tenté de la fonder uniquement sur sa volonté¹⁰. Cette ambition est souvent affichée par E. LEVINAS. Ainsi, écrit-il dans le texte auquel nous avons déjà fait référence : *«L'engagement spontané (...) est soit impossible et dangereux, soit provisoire. A moins que, au savoir précédant l'engagement il soit possible d'opposer autre chose que le **faire** innocent, enfantin et beau comme la générosité, autre chose que le **faire** au sens de praxis pure, tranchant les noeuds des problèmes au lieu de les dénouer (...). A moins que la notion d'acte, au lieu d'indiquer la praxis opposée à la contemplation -un mouvement dans la nuit- ne nous conduise à un ordre où l'opposition de l'engagement et du dégagement n'est plus déterminante et qui précède -ou même conditionne- ces notions»¹¹.*

⁹ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 77-78

¹⁰ dans la mesure où la référence à une «*valeur subjectivement absolue*» évoquée supra et empruntée à A. COMTE-SPONVILLE serait, dans le paradigme d'E. LEVINAS, dénuée de sens.

¹¹ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 78-79, souligné par l'auteur

Pour cela, E. LEVINAS soutient qu'il est nécessaire que si le vrai continue à faire norme (sous peine de tomber dans le travers de subjectivité absolue et dans la dispersion anarchique des points de vue), il ne s'appréhende plus par la connaissance comme un savoir : *«La subjectivité intégralement faite pour le vrai serait celle qui entretient avec lui une alliance préalable à toute manifestation de ce vrai dans une idée»*¹².

Cela pose évidemment une difficulté théorique gigantesque. Comment concevoir de se conformer à la vérité sans "connaître" celle-ci ? La solution que propose E. LEVINAS tient à la capacité de la vérité de "se présenter" au sujet, de lui "demander" de se comporter de telle ou telle façon.

Le parallèle qu'E. LEVINAS propose pour comprendre cela est celui de la Révélation : *«Mais voici où mène cette intégrité logique de la subjectivité : la relation directe avec le vrai excluant l'examen préalable de sa teneur, de son idée - c'est-à-dire l'accueil de la Révélation- ne peut être que la relation avec une personne avec autrui»*¹³.

Ainsi, E. LEVINAS assume-t-il une connotation religieuse, que nous percevons à travers la référence à la Révélation. Si celle-ci ne peut guère être discutée légitimement dans le cadre d'un travail de sciences de gestion, et encore moins approuvée ou rejetée, elle a le mérite de nous faire comprendre le sens de l'ambition levinassienne de se conformer à une éthique fondée sur la vérité tout en refusant le détour par la connaissance ; lorsque quelqu'un a une révélation, elle s'impose à lui et le guide sans que cela ne soit le moins du monde lié à son savoir.

Mais, en même temps, si la référence religieuse à la Révélation permet de comprendre le propos d'E. LEVINAS, elle n'en constitue pas le fondement¹⁴. Il est parfaitement possible d'aborder son oeuvre comme étant avant tout l'expression d'une

¹² LEVINAS, 1968, op. cit., p. 103

¹³ Ibid.

¹⁴ Ne serait-ce que parce qu'E. LEVINAS lui-même fait de la tradition phénoménologique allemande (E. HUSSERL) le fondement premier de sa pensée

phénoménologie, ce que permet par exemple la suite du propos rapporté ci-dessus : «(...) *la relation directe avec le vrai excluant l'examen préalable de sa teneur, de son idée -c'est-à-dire l'accueil de la Révélation- ne peut être que la relation avec une personne, avec autrui*». Dès lors, cette possibilité d'accéder à la vérité est-elle avant tout induite, pour E. LEVINAS, par l'épiphanie du visage d'autrui.

Ainsi, si nous avons pu écrire quelques lignes *supra* que "la vérité «demande» au sujet de se comporter de telle ou telle façon", elle s'exprime à travers le visage d'autrui. Et, d'ailleurs, E. LEVINAS lui-même explicite la manière dont il faut comprendre cette "demande" du visage d'autrui : «*Il me demande comme on demande quelqu'un qu'on commande, comme quand on dit : "On vous demande"*»¹⁵.

Le détour par la notion de Révélation a donc avant tout, dans notre propos de gestionnaire, une fonction pédagogique : elle permet de comprendre comment quelqu'un peut se trouver confronté à une obligation absolue, déterminée par une vérité, sans que la question du savoir qu'il en possède n'ait à être posée. Mais, en réalité, nul n'est besoin pour cela de se référer à une quelconque résonance religieuse (même si celle-ci est bien présente dans certains passages des écrits d'E. LEVINAS, qui peuvent pourtant se concevoir sans elle ; paradoxe d'une oeuvre à la fois éminemment religieuse et parfaitement laïque).

En effet, cette ardente obligation m'interpelle concrètement par la figure de l'autre qui représente une altérité radicale dont la présence seule suffit à m'imposer immédiatement la conscience de mes devoirs : «*L'épiphanie d'autrui est ipso facto ma responsabilité à l'égard d'autrui : la vision d'autrui est d'ores et déjà une obligation à son égard. (...) Entendre une voix qui vous parle est ipso facto accepter l'obligation à l'égard de celui qui parle*»¹⁶.

Ainsi, la philosophie d'E. LEVINAS constitue-t-elle avant tout une philosophie de la responsabilité qui pose la primauté de l'éthique par rapport à l'ontologie : «*C'est en termes éthiques que je décris la subjectivité. L'éthique ici ne*

¹⁵ LEVINAS Emmanuel, *Ethique et infini*, Le livre de poche biblio essais, 1982, p. 94

¹⁶ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 103-104

*vient pas en supplément à une base existentielle préalable ; c'est dans l'éthique entendue comme responsabilité que se noue le noeud même du subjectif*¹⁷.

Ce parti-pris est d'ailleurs poussé jusqu'au bout dans le paradigme d'E. LEVINAS, ce qui implique en particulier que l'individu se trouvera nécessairement dans des situations qui étaient imprévisibles avant qu'elles n'adviennent, dans lesquelles il n'a aucun moyen d'anticiper la conduite à tenir et où sa responsabilité est cependant totale.

Pour arriver à cela, E. LEVINAS développe un raisonnement en plusieurs étapes qui commence par la description de l'irruption de la responsabilité : *«l'abord du visage n'est pas de l'ordre de la perception pure et simple, de l'intentionnalité qui va vers l'adéquation. Positivement, nous dirons que dès lors qu'autrui me regarde, j'en suis responsable, sans même avoir à prendre de responsabilités à son égard ; sa responsabilité m'incombe. C'est une responsabilité qui va au-delà de ce que je fais. D'habitude, on est responsable de ce qu'on fait soi-même. (...) La responsabilité est initialement un pour autrui. Cela veut dire que je suis responsable de sa responsabilité même*¹⁸.

Ainsi, E. LEVINAS prétend-il gommer pour chacun l'importance de sa propre personne dans sa relation à l'autre. Celle-ci ne se noue qu'à partir du moment où ce dernier fait irruption et présente son visage. Mais, dès lors, ceci implique de se soumettre à une série de responsabilités, non seulement par rapport à lui mais par rapport à tous ceux avec qui il a noué des relations, ce qui ne peut manquer de bouleverser celles que l'on a soi-même initiées préalablement avec encore d'autres personnes : *«La subjectivité n'est pas un pour soi ; elle est, encore une fois, initialement pour un autre*¹⁹.

C'est dans ce cadre qu'E. LEVINAS décrit le type de relation qu'entraîne la responsabilité qu'initie cette mise en présence, cette rencontre. Pour cela, il insiste

¹⁷ LEVINAS, 1982, op. cit., p. 91

¹⁸ LEVINAS, 1982, op. cit., p. 92

¹⁹ LEVINAS, 1982, op. cit., p. 93

avant tout sur le fait que chacun doive définir son attitude sans borner sa responsabilité au prétexte que l'autre "n'en ferait pas plus pour moi" car «dans la responsabilité que nous avons l'un et l'autre, **moi**, j'ai toujours une réponse de plus à tenir, à répondre de sa responsabilité même»²⁰ et «que la relation intersubjective est une relation non symétrique. En ce sens, je suis responsable d'autrui sans attendre la réciproque, dut-il m'en coûter la vie»²¹.

Ainsi, E. LEVINAS pousse-t-il au plus loin ce parti-pris ; et d'ailleurs, il cite souvent la phrase de DOSTOÏEVSKI : «Nous sommes tous coupables de tout et de tous devant tous, et moi plus que les autres»²².

Cet auteur juif, dont la famille a été exterminée durant la Shoah, va même jusqu'à écrire : «je suis responsable des persécutions que je subis»²³, démontrant jusqu'où il pousse cette logique²⁴.

En quoi tout ceci peut-il nous intéresser dans le cadre d'une réflexion portant sur l'éthique des affaires ? Alors que la totalité des travaux de *business ethics* évoqués dans cette thèse, tout comme les discours des dirigeants de l'entreprise ABC font référence à une éthique qui existe indépendamment des problèmes qui se posent et auxquels elle propose une réponse, il est possible, à la suite d'E. LEVINAS, de soutenir que l'attitude morale que nous adoptions ne se forme qu'au moment où nous sommes mis en présence des autres personnes impliquées et où nous affrontons la situation qui en appelle à l'éthique.

En effet, si les logiques postulant que l'éthique ne pouvait avoir que des conséquences positives, en termes de résultats concrets, s'opposaient à celles qui

²⁰ LEVINAS Emmanuel, *Autrement qu'être, ou au-delà de l'essence*, La Haye, Nijhoff, 1974, p. 106

²¹ LEVINAS, 1982, op. cit., p. 94-95

²² DOSTOÏEVSKI, *Les Frères Karamazov*, La Pléiade, p. 310

²³ LEVINAS, 1982, op. cit., p. 95

²⁴ encore faut-il comprendre qu'il ne s'agit évidemment pas pour E. LEVINAS d'un quelconque masochisme, et encore moins de reprendre la vieille rengaine selon laquelle les Juifs auraient à expier collectivement le meurtre de Jésus. D'ailleurs, il prend soin d'ajouter : «je suis responsable des persécutions que je subis. Mais seulement moi ! Mes "proches" ou "mon peuple" sont déjà les autres et, pour eux, je réclame justice. (...) Ce sont là des formules extrêmes qu'il ne faut pas détacher de leurs contextes». En effet, il s'agit en fait pour E. LEVINAS d'attester que rien ne peut m'exonérer de ma responsabilité vis-à-vis d'autrui, fût le fait qu'il me persécute.

soutiennent que les impératifs éthiques ne convergent pas toujours avec les nécessités concrètes (des affaires, par exemple), toutes supposent qu'il s'agit d'abord d'adopter une éthique et, ensuite, d'appliquer ses prescriptions.

Au contraire, une analyse fondée sur l'oeuvre d'E. LEVINAS peut conduire à soutenir que toutes les réflexions théoriques préalables n'ont que peu d'importance et que c'est face au cas éthique lui-même qui nous apparaît soudain et s'impose par là même à nous et en tenant compte de la responsabilité qui est la nôtre vis-à-vis des autres personnes, des organisations, etc., que nous définissons notre attitude.

Par ailleurs, E. LEVINAS s'attache à résoudre le problème fondamental que cette approche implique et qui tient à l'absence de liberté qu'elle pourrait engendrer. En effet, si notre attitude éthique s'impose à nous et nous demande (donc nous commande) d'agir de telle ou telle manière, *quid* de la liberté ?²⁵

Pour cela, E. LEVINAS adopte la position de l'observateur et ne prétend nullement produire une oeuvre pragmatique. S'il reconnaît le problème et écrit *«n'avons-nous pas commis l'imprudence d'affirmer que le premier mot, celui qui rend possible tous les autres (...) est un oui inconditionné ?»*, il affirme que cela est inhérent à la condition humaine et, s'il est possible de refuser la responsabilité qui s'impose à nous, cela revient à nous détourner de la vocation humaine. Il reprend d'ailleurs cette idée souvent dans son oeuvre, la soutenant avec force, qu'il s'agisse de rappeler que *«dire que la personne commence dans la liberté, que la liberté est la causalité première et que la première cause est personne, c'est refermer le regard sur ce secret du moi : sur une relation avec le passé qui ne revient ni à se placer au commencement pour assumer ce passé, ni à en être le simple résultat»*²⁶, reprenant une prise de position exprimée également ailleurs : *«Le réel ne doit pas seulement être déterminé*

²⁵ Ce problème ne se posait pas dans les autres paradigmes où existe toujours le choix entre accepter ou refuser les valeurs d'une éthique, et ceci y compris dans le dogmatisme platonicien qui postule qu'il existe une et une seule vérité en matière éthique, et que d'en choisir une autre ou la refuser revient à faire une erreur, mais nous avons toujours la liberté de faire une erreur.

²⁶ LEVINAS, 1968, op. cit., p. 106

par son objectivité historique, mais aussi à partir du secret, qui interrompt la continuité du temps historique, à partir des intentions intérieures. Le pluralisme de la société n'est possible qu'à partir de ce secret»²⁷

Par là, il nous rapproche de l'idée de "mission" telle que nous la décrit, par exemple, la théologie judaïque ; toute la notion d'élection du peuple juif tient à ce qu'elle s'impose à lui, et qu'ainsi elle l'identifie. Si la tentation est grande de s'exclamer comme le Moïse de Vigny à l'égard de Dieu «*Que vous ai-je donc fait pour être votre élu ?*» qui est fidèle à celui de la tradition biblique qui s'écrie «*Assez, reprends cette tâche ! Elle est trop dure pour moi*», cette mission est impossible à rejeter ; elle s'impose car elle est consubstantielle à l'existence du judaïsme.

De même, E. LEVINAS envisage que certains puissent refuser la responsabilité qui prétend s'imposer à eux mais, dès lors, il lui apparaît qu'ils ne se comportent plus comme esprit humain : «*Le lien avec autrui ne se noue que comme responsabilité, que celle-ci, d'ailleurs, soit acceptée ou refusée, que l'on sache ou non comment l'assumer, que l'on puisse ou non faire quelque chose de concret pour autrui. Dire : me voici. Faire quelque chose pour un autre. Donner. Être esprit humain, c'est cela L'incarnation de la subjectivité humaine garantit sa spiritualité (je ne vois pas ce que les anges pourraient se donner ou comment ils pourraient s'entraider.)*»²⁸

Les conséquences pratiques des conceptions concevant l'éthique à partir des notions de vrai et de bien étaient faciles à envisager. La totalité du raisonnement lévinassien et, en particulier, la manière dont une éthique de la responsabilité peut soudain imposer une éthique à une personne en situation, peut sembler difficile à saisir.

Nous pouvons l'illustrer par un exemple : supposons une personne roulant seule sur une petite route départementale au volant de sa voiture, quand soudain elle arrive à hauteur d'un accident grave de la circulation qui vient de se produire : voitures renversées, certaines en feu menaçant d'exploser, corps éjectés des

²⁷ LEVINAS Emmanuel, *Totalité et infini*, Le Livre de Poche, Biblio Essais, 1990, réédition de Martinus Nijhoff, La Haye, Ed. 1974, p. 29

²⁸ LEVINAS, 1982, op. cit., p. 93

véhicules gisant à même le sol, personnes indemnes, blessées ou mortes, bloquées dans les voitures accidentées, etc. Face à cela, une éthique conjoignant le vrai et le bien lui conseillera de s'arrêter pour secourir les blessés et postulera que c'est la meilleure attitude à avoir, y compris pour le bien du monde et que lui-même ne s'en trouvera que mieux (l'attitude d'inspiration sophistique la poussant à secourir les blessés pour se mettre en valeur, se vanter de ses exploits ou devenir ami avec un des individus accidentés, par ailleurs, riche et puissant, est tout de même difficile à tenir) ; une éthique disjoignant le vrai et le bien enjoindra également au témoin de se porter au secours des accidentés car il a décidé d'adopter les valeurs d'altruisme, de fraternité, de générosité, de courage, etc., tout en ne mésestimant pas le fait que tout ceci pourrait bien le mener à être tué en s'approchant trop près d'une voiture qui, en feu, explosera ou en se coupant avec de la tôle déchirée.

Dans une approche lévinassienne, tous ces éléments qui ont un statut de postulat n'ont que peu d'importance. Confronté à l'accident, sa responsabilité à l'égard des autres (victimes de l'accident) lui impose de se porter à leur secours, sans que pour autant il ne puisse considérer qu'ils lui en seront débiteurs, et sans qu'il sache réellement pourquoi il se conduit de la sorte, mais simplement qu'il s'y astreint. Avant cet événement, son attitude était imprévisible, y compris par lui-même (cette inconnue se prolonge d'ailleurs, à la limite, jusqu'au moment où il est pourtant en train de les secourir). Mais, confronté à cet accident, il se sent soudain investi d'une mission, en tant qu'être humain, qui le pousse à la responsabilité. De plus, il faut noter que, si au lieu d'être seul, le conducteur avait un passager à côté de lui, la présence de celui-ci pouvait changer totalement son attitude : d'une part, le regard de l'autre (le passager) peut le pousser à encore mieux porter secours, d'autre part, sa présence l'oblige à tenir compte de sa sécurité, etc.

De même, si au moment où, conduisant sur la route et arrivant à hauteur de l'accident, il croise le regard d'un enfant assis par terre et blessé dans l'accident, cela également changera son engagement.

De plus, s'il sait qu'il était sur cette route pour aller retrouver sa femme (qui s'inquiétera de son retard) et ses enfants (qui, s'il meurt dans l'aventure, se retrouveront orphelins, mais dont il sait que si c'étaient eux qui étaient pris dans un tel accident il aimerait tant qu'un automobiliste s'arrêtât), tout cela agira forcément sur la manière dont il définira sa conduite, mais dans un sens et des proportions inconnaissables.

Enfin, comment ne pas penser que, pendant toutes les longues années qui ont précédé l'accident, au lieu de passer ses week-ends à emmener ses enfants à la pêche ou à animer une ligue de sauvegarde des bébés phoques de la banquise, il aurait pu prendre la tête de manifestations pour une meilleure sécurité routière ou tout au moins apprendre le secourisme. Dès lors, il est impossible de considérer qu'il est un élément externe par rapport à son accident ; même avant de se porter au secours des blessés, il est une partie intégrante de cette catastrophe. Et ceci, au-delà de ces exemples triviaux, du fait même de son humanité.

Tout ceci démontre à quel point l'éclairage que la pensée d'E. LEVINAS confère à la question de l'éthique est différent. Cependant, se placer dans ce paradigme permet de mieux comprendre à quel point, en matière éthique, la conduite des acteurs est imprévisible, mais en même temps combien est forte l'exigence éthique qui s'impose à eux et comme ils ne peuvent faire l'économie de leurs responsabilités.

La référence à E. LEVINAS dans le cadre d'un travail portant sur l'éthique des affaires pose sans doute un problème tenant au risque de confusion des champs qu'elle fait prendre. Si E. LEVINAS pense l'éthique au sens le plus noble du terme, en tant que définition d'une responsabilité face à l'Autre, est-il légitime de faire intervenir ses travaux pour expliquer des cas d'entreprise ? Parallèlement, s'il avance que la confrontation à l'Autre induit une responsabilité à son égard qui s'impose en même temps que notre mise en présence, il est bien évident qu'E. LEVINAS fait porter son analyse sur la constitution d'un mouvement existentiel commun et se pose donc la

question de notre habilitation à généraliser cela dans des études portant sur l'entreprise où les personnes sont mises en présence d'abord dans le but de produire.

Cependant, E. LEVINAS évoque le thème de l'économie domestique comme un moment dans la formation du sujet : après son émergence comme séparation vis-à-vis de l'«*il y a*» dans la jouissance innocente et avant son avènement comme subjectivité éthique, le sujet se manifeste comme sujet économique.

Cette prise en compte du processus de formation du sujet, de son mouvement, est d'autant plus importante qu'E. LEVINAS prétend avant tout élaborer une philosophie qui, plutôt que de supposer des sujets constitués, aborde la question de leur séparation vis-à-vis d'un état d'absence du sujet : l'«*il y a*».

Cet état d'«*il y a*» est celui d'avant le monde, il est le «*murmure au fond du néant lui-même*»²⁹. Pour faire comprendre ce que cet «*il y a*» représente pour lui, E. LEVINAS explique : «*Il y a en général, sans qu'importe ce qu'il y a, sans qu'on puisse accoler un substantif à ce terme. Il y a, forme impersonnelle, comme il pleut ou il fait chaud*»³⁰, image qu'il reprend et approfondit par la suite³¹ : «*Quelque chose que l'on peut ressentir aussi quand on pense que même s'il n'y avait rien, le fait qu'"il y a" n'est pas niable. Non qu'il y ait ceci ou cela ; mais la scène même de l'être est ouverte : il y a. Dans le vide absolu, qu'on peut imaginer, d'avant la création -il y a. (...) J'insiste sur l'impersonnalité de l'"il y a" ; "il y a", comme "il pleut" ou "il fait nuit". Et il n'y a ni joie ni abondance : c'est un bruit revenant après toute négation de ce bruit. Ni néant, ni être. J'emploie parfois l'expression : le tiers exclu.*»³²

Or, l'avènement du sujet correspond justement à une fracture dans l'«*il y a*» consistant en une différenciation et en une déneutralisation. Or, cette irruption du sujet par rapport à l'être impersonnel se joue primordialement dans le besoin, le "vivre de...". Et ceci correspond évidemment à l'intervention de l'économique puisqu'il s'agit

²⁹ LEVINAS Emmanuel, *De l'Existence à l'Existant*, Vrin, 1977, p. 94

³⁰ LEVINAS, 1977, op. cit., p. 96

³¹ *De l'Existence à l'Existant* paraît pour la première fois en 1947, alors qu'*Ethique et infini* est un texte de 1982, reprenant une série d'entretiens donnés à Philippe NEMO.

³² LEVINAS, 1982, op. cit., p. 38

de définir ce qu'est un besoin : «*Nous vivons de "bonne soupe", d'air, de lumière, de spectacles, de travail, d'idées, de sommeil, etc... Ce ne sont pas là objets de représentations. Nous en vivons. Ce dont nous vivons n'est pas non plus "moyen de vie", comme la plume est moyen par rapport à la lettre qu'elle permet d'écrire ; ni un but de la vie, comme la communication est but de la lettre*»³³.

Or, selon E. LEVINAS, le besoin est précisément ce qui nous sort de l'anonymat ; en effet, il est impossible d'imaginer "un besoin" flottant dans la nature, tout ce que nous pouvons concevoir c'est "mon besoin" ou "ton besoin" ou "son besoin", etc. Ainsi, avant même d'être satisfaits, mes besoins m'individualisent, me séparent de l'impersonnalité, et des autres. Dès lors, l'essence du besoin est moins le manque que «*la distance s'intercalant entre l'homme et le monde dont il dépend*»³⁴.

Ainsi, le besoin marque paradoxalement l'indépendance du sujet vis-à-vis du monde. Tout d'abord, le besoin constitue l'être en tant que sujet ayant conscience de son autonomie et de la responsabilité qui lui incombe quant à la manière de l'assumer. Dès lors, par le besoin, le sujet se détache de «*l'être en général*» pour aller vers le «*vivre de*». Mais, en même temps, le besoin marque évidemment la dépendance du sujet vis-à-vis du monde, puisqu'il ne se conçoit qu'en vue de sa satisfaction, ce qui détermine une partie des actions du sujet : le «*vivre de...*» est en fait un «*vivre de choses du monde*». Pourtant, selon E. LEVINAS, ce paradoxe d'un sujet qui ne s'individualise que par la possession de ce qui lui manque (c'est-à-dire par son besoin) est atténué par l'inessentialité de la dépendance du sujet face au monde, ce que l'auteur illustre en faisant remarquer que nous respirons moins pour l'air que pour respirer : «*Nous respirons pour respirer, mangeons et buvons pour manger et pour boire, nous nous abritons pour nous abriter, nous étudions pour satisfaire notre curiosité, nous nous promenons pour nous promener. Tout cela n'est pas pour vivre, tout cela est vivre. Vivre est une sincérité.*»³⁵

³³ LEVINAS Emmanuel, *Totalité et Infini*, Le livre de Poche, Biblio Essais, 1990, p. 112-113

³⁴ LEVINAS, 1990, op. cit., p. 120

³⁵ LEVINAS, 1977, op. cit., p. 67, souligné par l'auteur

Tout ceci démontre que l'économique est partie prenante de la constitution du paradigme lévinassien. En effet, si E. LEVINAS reconnaît que l'économique se fonde sur la satisfaction de besoins et que ceux-ci rognent sur notre capacité à définir de manière autonome une conduite responsable, cela lui paraît bien moins important que le fait que ces besoins nous individualise. Dès lors, une fois constaté que nous devons certes répondre à ces besoins, il pose que le plus important tient avant tout à la manière dont nous nous en acquittons. Il importe moins que nous devions nécessairement manger, boire, produire, etc., que de définir comment nous accomplissons ces actions.

Ainsi, non seulement l'activité économique ne peut être exclue du champ de la pensée d'E. LEVINAS, mais celle-ci est d'autant plus fondamentale qu'elle nous conduit à nous situer dans l'inter-subjectivité puisqu'elle ne se développe jamais dans la solitude³⁶.

Et donc, non seulement l'économique constitue un champ où notre responsabilité est, sans cesse, sollicitée, mais la manière dont nous réagissons à ses dilemmes, en définissant notre attitude au moment où ils se posent (et non préalablement) se conçoit comme une réponse à un impératif éthique.

III. L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE : OBJECTIF PERTINENT ET (OU) IMPÉRATIF RADICAL ?

La totalité de nos développements antérieurs ont montré l'existence d'un *a priori* selon lequel les politiques d'entreprise en faveur de l'éthique pourraient influencer ses membres. Pour cela, le mouvement d'une entreprise vers l'éthique déterminerait un certain comportement chez les salariés. Ainsi est-il supposé que les firmes ont la possibilité de contrôler leur éthique d'entreprise ; nos études de cas et

³⁶ Même si, selon E. LEVINAS, elle se conçoit d'abord dans la solitude de la "demeure", avant que nous n'allions confronter son résultat aux impératifs du dehors. Cf. *Totalité et Infini*, 1990, p. 162 et suivantes

notre revue de la littérature ont d'ailleurs démontré que cette conviction était largement partagée par les dirigeants d'entreprise comme par les auteurs de sciences de gestion.

Tout ceci suppose d'adopter comme hypothèse fondamentale que les acteurs en entreprise réagissent en matière éthique en fonction de valeurs (personnelles ou organisationnelles) qu'ils ont adoptées indépendamment des problèmes moraux qu'ils doivent affronter. Ceci situe l'espace dans lequel prend place la politique éthique de la firme : une fois reconnu le bien fondé pour l'entreprise de se conformer à l'éthique (question du pourquoi aboutissant à établir un rapport avec le niveau de performance ou démarche éthique "gratuite"), il s'agit de formuler une éthique d'entreprise qui contraigne le comportement moral de ses membres.

Cependant, pour cela, les entreprises centrent leur réflexion sur des valeurs ayant trait à l'activité économique de l'entreprise se concentrant sur la recherche de comportements compatibles avec la bonne marche de la firme. Mais cela oblige à se polariser sur des cas éthiques prévisibles. Or, l'éthique a justement souvent la caractéristique de susciter des interrogations dans des situations imprévisibles. De plus, l'environnement toujours plus mouvant dans lequel gravitent les entreprises rend toujours plus probable qu'adviennent des éléments imprévisibles. Dès lors, la personne doit "inventer" une réponse puisque ni ses valeurs personnelles (éventuellement préalablement influencées par l'éthique d'entreprise), ni celles de son entreprise ne peuvent l'aider.

Les travaux d'E. LEVINAS nous ont d'ailleurs fait comprendre que le fait de ressentir l'intime conviction de l'attitude à adopter face à un dilemme éthique au moment même où l'on se trouve confronté à lui, et sans qu'aucun détour vers une morale constituée ne soit nécessaire ou possible, constitue souvent le propre de l'interrogation éthique. Or, cette démarche est tout à fait compatible avec nombre de situations en entreprise.

^
Dès lors, une réponse possible à notre sujet consiste à soutenir qu'il n'est pas pertinent de supposer qu'il soit possible d'atteindre à coup sûr l'objectif de faire progresser l'éthique d'une entreprise ; et qu'il l'est moins encore de postuler que cette

éthique sera propre à améliorer la performance de la firme grâce aux comportements qu'elle ne manquera pas d'induire parmi ses membres.

Cependant, à partir du moment où l'entreprise abandonne cette certitude, si souvent rencontrée au cours de notre travail, il est tout à fait pertinent de se fixer une amélioration de l'éthique comme objectif ; en effet, il est logique de préférer une politique d'entreprise recherchant une amélioration de l'éthique à condition de savoir *a posteriori* qu'il est impossible d'avoir une certitude quant à ses résultats.

Tout ceci nous a conduit à pouvoir observer des démarches d'entreprise qui, au travers d'une référence explicite à l'éthique, recherchaient l'augmentation de la maîtrise des attitudes, des actions de leurs salariés. Cependant, cette politique est limitée par le fait que si ceux-ci ne la rejettent pas en tant qu'aide au management, ils ne reconnaissent pas qu'elle relève de l'éthique.

Mais tout cela incite sans doute à une approche modeste du problème de l'éthique par les entreprises.

De plus, notre thèse a permis de mettre en évidence, face aux nombreux appels à une meilleure prise en compte de la nécessité d'induire des comportements éthiques parmi les salariés d'une firme, l'existence "d'une éthique sans préméditation" qui, souvent, caractérise les attitudes des salariés. En effet, sans l'avoir "prémédité", un salarié adopte une décision, développe une action pouvant se définir comme éthique.

Les facteurs qui l'ont déterminé tiennent à la fois au contexte organisationnel, à sa situation personnelle, mais aussi à la situation telle qu'il l'appréhende, à ses relations d'amitié, aux visages des autres...

Ceci démontre l'impossibilité de contrôler la manière dont il abordera un dilemme éthique.

Ainsi, alors que les entreprises peuvent appréhender leur éthique comme un objectif que l'on atteint au terme d'un processus (au cours duquel on le vise et fait mouvement vers lui), les salariés le concevront plus aisément comme un impératif qui s'impose dans l'instant.

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
GRAPHE : LA DEMARCHE DOGMATIQUE	111
GRAPHE : LA LOGIQUE DE LA PENSEE SOPHISTIQUE.....	126
SCHEMA : LES PRINCIPALES OPPOSITIONS RADICALES ENTRE DOGMATISME ET SOPHISTIQUE	138
SCHEMA : LA FORMALISATION D'UNE ETHIQUE DANS UNE APPROCHE CONJOIGNANT LE VRAI ET LE BIEN ; L'EMERGENCE D'UNE ETHIQUE COMMUNE DANS UNE APPROCHE DISJOIGNANT LE VRAI ET LE BIEN.....	331
SCHEMA : LA SEQUENCE LOGIQUE PRESIDANT A LA THESE SELON LAQUELLE L'ETHIQUE EST CORRELEE A LA PERFORMANCE ECONOMIQUE	334
SCHEMA : LA SEQUENCE LOGIQUE PRESIDANT A LA THESE SELON LAQUELLE L'ETHIQUE ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE SONT INDEPENDANTES	335
SCHEMA : HYPOTHESES DE BASE EN VUE DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE D'ENTREPRISE	407
SCHEMA : LISTAGE D'ELEMENTS CARACTERISTIQUES DES DEUX LOGIQUES D'APPREHENSION DE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE	440
SCHEMA : DEUX STRUCTURES D'ENTRETIENS COMPATIBLES AVEC L'HYPOTHESE SELON LAQUELLE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE PEUT CONSTITUER UN OBJECTIF MANAGERIAL PERTINENT	442
SCHEMA : DEUX STRUCTURES D'ENTRETIENS INCOMPATIBLES AVEC L'HYPOTHESE SELON LAQUELLE L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE PEUT CONSTITUER UN OBJECTIF MANAGERIAL PERTINENT	443

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABENSOUR Miguel, "Comment penser le politique avec Hannah Arendt" in *La question de l'Etat*, XXIX^e Congrès des intellectuels juifs de langue française, Denoël, Paris, 1990

ACKERMAN R.W., BAUER R.A., *Corporate social responsiveness : the modern dilemma*, Reston publishing company, 1976

Actes du colloque de Collioure, 17-19 octobre 1991, organisé par l'entreprise GSI, *Ethique et performance de l'entreprise - morale et réussite*, le cherche-midi éditeur, 1993

ADORNO Théodor W., HORKHEIMER Max, *La dialectique de la Raison*, nrf, Editions Gallimard, 1974

AGLIETTA Michel, *Régulation et crises du capitalisme*, Calmann-Lévy, 1976

AKERLOF George A., "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 94 (4), 1982

ALLEN Michaël B., "The ethics audit" *Non-profit world*, vol 13, n° 6, nov./dec. 1995

ALLOUCHE José, SCHMIDT Géraldine, *Les outils de la décision stratégique*, T 1, Avant 1980, Repères-La Découverte,

AMADO LEVY-VALENSI Eliane, *La racine et la source*, Editions Zikarone, Paris, 1968

ANSART P., Pour une histoire des sociologies de la morale, *Cahiers internationaux de sociologie*, volume LXXXVIII, 1990

ANSOFF Igor, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1989

ARCHIER Georges et SERIEYX Hervé, *L'entreprise du troisième type*, Seuil, Paris, 1984

ARENDR Hannah, "Action and the Pursuit of Happiness" in *Politische ordnung and Menschliche Existenz : Festgabe für Eric Voeglin*, Munich, Beck, repris et traduit dans *Penser l'événement*, Belin, 1989

ARENDR Hannah, "Seule demeure la langue maternelle" in *Esprit*, juin 1985

ARENDR Hannah, *Eichmann à Jérusalem - Rapport sur la banalité du mal*, Folio Gallimard, 1991

ARENDR Hannah, *La crise de la culture*, trad. Pra, Paris, Idées, Gallimard, 1972

ARENDR Hannah, *La tradition cachée*, trad. S. Courtine-Denamy, Paris, Bourgeois, 1987

ARENDR Hannah, *The Jew as pariah : jewish identity and politics in the moderne age*, New-York (Grove Press Inc), 1978

ARISTOTE, *Ethique à Eudème*, I, 5, 1216 b, trad. V. Décarie

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Presses-Pocket, "Agora", 1982

ARISTOTE, *Métaphysique*, trad. Tricot, Vrin, 1981

ARISTOTE, *Physique* in *Textes choisis et traduits* par Sonia et Maurice DAYAN, PUF, 1972

ARKIN Anat, "Open business is godd for business", *People management*, 11 janvier 1996

ARROW John Kenneth, Social responsability and economic efficiency, *Public policy* n°3, summer 1973

ARTHUR Henry, Making business ethics useful, *Strategic Management Journal* n°5, 1984

ATLAN Henri, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil

AUDOYER Jean-Pierre, "Ethique et efficacité de l'entreprise", *Personnel* n° 325, juillet 1991

AZARIADIS C., "Implicit Contracts and Underemployment Equilibria", *Journal of Political Economy*, déc. 1975

BACHELARD Gaston, *L'activité rationaliste de la physique contemporaine*, Paris, rééd. PUF, 1965

BADIOU Alain, *L'éthique, Essai sur la conscience du Mal*, Hatier optiques, philosophie, Paris, 1993

BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, PUF, 1996

BARNARD Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1971, vingt et unième édition

BATIFOULIER Philippe, **CORDONNIER Laurent**, **ZENOU Yves**, L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique, *Revue économique*, n° 5, septembre 1992

BAUER R., **FENN D.**, "What is a corporate social audit", *Harvard Business Review*, january-february 1973

BEAUCHAMP T. et **BOWIE N.** (eds) *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, 1983

BEHRMAN Jere, *Codes of conduct. Essays on Ethics in business and the professions*, Prentice-Hall, 1988

BELL Timothy B., **PONEMON Lawrence A.**, "Building an effective business ethics process", *Management Accounting*, n° 12, juin 1996

BENNETT A., Ethics codes spread despite skepticism. *Wall Street Journal*, July 23 1988

BENTHAM Jeremy, *Principes de législation et d'économie politique*, Guillaumin, 1971

BERGMANN Alexander, "Ethique et gestion" in *Encyclopédie de gestion*, Vuibert

BERGSON Henri, *L'évolution créatrice*, PUF

BIBARD Laurent et **THEVENET Maurice**, *GRH et Ethique : quels points communs, quelles différences*, Actes du Congrès de l'AGRH 1992

BLAKE D., **FREDERICK W.** and **MYERS H.**, *Social Auditing : Evaluating the impact of corporate progress*, Praeger Publishers, 1976

BLAUG Mark, *La pensée économique, origine et développement*, Economica, 4e édition, 1986

BLUMENSTEIN Arye, *Judaïsme et hellénisme antique : au-delà de la philosophie*, Horowicz pub., Tel Aviv, 1966

BOIRAL Olivier, JOLLY Dominique, "Stratégie, compétitivité et écologie", *Revue française de gestion*, n° 89, juin-juillet-août 1992

BON Michel, "La survie de l'entreprise passe par le respect des valeurs morales", *Le Figaro*, 21 juin 1991

BONOMA T., "Case research in marketing : opportunities, problems and a process", *Journal of Marketing Research*, 12 mai 1985

BOUDON Raymond et BOURRICAUD François, *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, 1982

BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude, PASSERON Jean-Claude, *Le métier de sociologue, préalables épistémologiques*, Paris, Mouton-Bordas, 1968

BOWIE Norman, Business codes of ethics : window dressing or legitimate alternatives to government regulation ? dans BEAUCHAMP T. et BOWIE Norman Eds *Ethical theory and business*, 1979

BOWIE Norman, *Business Ethics*, Prentice-Hall, 1982

BROWN A., Is ethics good business ? *Personnel administrator*, February 1987

BURLAUD Alain et LAUFER Romain, *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, 1980

BYRNES Nanette, "The smoke at General Electric", *Financial World*, 16 august 1994

CAMERER Colin, "Gifts as Economics Signals and Social Symbols", *American Journal of Sociology*, 94, 1988

CAUSOLLE-ZASLAWSKY, "sophistique et scepticisme" in *Positions de la sophistique*, Colloque de Cerisy, Paris, Vrin, 1986

Center for Business Ethics, Bentley college, are corporations institutionalizing corporate ethics ? *Journal of Business Ethics*, 1986

CHANGEUX Jean-Pierre (sous la direction de), *Fondements naturels de l'éthique*, Odile Jacob, 1994

CHATELET François, Article "Platon" in tome 1 : La philosophie païenne, Histoire de la philosophie, Hachette, Paris, 1972

CLICK Jennifer "New business standards focus on human rights", *HR Magazine*, n° 6, June 1996

COLBY A. et KOHLBERG L., *The Measurement of moral judgment* 2 vol, Cambridge university press, 1986

COLLIN Françoise, "N'être" in *Ontologie et politique*. Actes du colloque Hannah Arendt, politique et pensée, 14 au 16 avril 1988, Collège international de Philosophie, éd. Tierce, 1989

COMTE-SPONVILLE André, "Valeur et Vérité", *Sciences Humaines*, numéro 46, janvier 1995

COMTE-SPONVILLE André, *Valeur et vérité. Etudes cyniques*, PUF/Perspectives critiques, Paris, 1994

CONSTANTY Hélène, "La face cachée de l'Allemagne écolo", *l'Expansion*, n° 435, 1992

COOPER Ken, Rediscovering ethics : back to basis, *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, vol 50, n° 3, May 1996

COTTIN Jean-François, in *Ethique et performance de l'entreprise - Morale et réussite*, le cherche midi éditeur, 1993

COTTRILL Ken, "Another audit in your future ?" *Journal of Business Strategy*, mai/juin 1996

COTTRILL Ken, "Global codes of conduct", *Journal of Business Strategy*, n° 3, May/June 1996

CRESSEY Donald R. and MOORE Carlos W., Managerial values and corporate codes of ethics, *California Management Review* n°4, summer 1983

CUNED Alice, "Diverse by Design : how good intentions make good business", *Business Week*, 1992

d'AGOSTINO James, "The career agent system : In for the long Haul" *LIMRA's Market Facts*, vol 15, n° 2, Mars/Avril 1996

DE BACKER Paul, *Le management vert*, Dunod, 1992

DENIS Henri, *Histoire de la pensée économique*, PUF, collection "Themis", 1966

DENISON, O.C.D.E., *Le facteur résiduel et le progrès économique*, 1964

DENNISON Charles, *Ethics and modern business*, Houghton Mifflin, 1932

DESCARTES René, *Discours de la méthode IV*, in *Oeuvres de Descartes*, Tome I, F.G. Levrault

DESCARTES René, *Méditations métaphysiques*, quatrième méditation, 1641, Flammarion, "GF", 1979

DILLARD Stephen, "When principles clash : The in-house conseil as renegade or whistle-blower", *Defense Counsel Journal*, April 1996

DOLLEANS Edouard, *Histoire du mouvement ouvrier*, Collin, 1939, t. I

DONALDSON Thomas, *Corporations and morality*, Prentice-Hall, Inc. 1982

DOSTOÏEVSKI, *Les Frères Karamazov*, La Pléiade

DREILINGER Craig, "What about thou shalt ?" *Journal of Business Strategy*, vol 15, n° 4, juillet/août 1994

DRYDEN Patrick, "Deep thoughts by NetReach" *Computer World*, n° 21, 20 mai 1996

DUMAY Jean-Michel, "Enseigner l'éthique des affaires", *Le Monde* du 27 septembre 1994

DUPUY Jean-Pierre, "Convention et Common Knowledge", *Revue économique*, mars 1989

DUPUY Jean-Pierre, EYMARD-DUVERNAY François, FAVEREAU Olivier, ORLEAN André, SALAIS Robert, THEVENOT Laurent, *L'économie des conventions*, *Revue économique*, volume 40, numéro 2, mars 1989

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, PUF, 1978, 1ère édition 1893

EDELMAN Bernard, "Les dangers de la nature", *Le Monde*, vendredi 21 janvier 1994

ELLISTON Frederick A., Anonymity and whistle-blowing, *Journal of Business Ethics* n°1, 1982

ENGELS Friedrich, *Ludwig Feuerbach* in *Etudes philosophiques*, 1961

ENRIQUEZ Eugène, *L'entreprise comme lien social : "un colosse aux pieds d'argile" in L'entreprise, une affaire de société*, Presse de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz

EPSTEIN E.M., Dimensions of Corporate Power : part I, *California Management Review* Winter 1973

ERHENBERG Alain, *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, 1991

ETCHEGOYEN Alain, *La valse des éthiques*, François Bourin, 1991

EVRARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette, *Market-Etudes et recherches en Marketing-Fondements Méthodes*, Nathan, 1993

EYMARD-DUVERNAY François, L'économie des conventions, *Revue économique* volume 40 n°2, mars 1989

FABER Emmanuel, *Main basse sur la Cité. Ethique et entreprise*, Pluriel intervention, Hachette, 1992

FAVEREAU Olivier, "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, mars 1989

FAYOL Henri, *Administration Industrielle et générale*, Dunod, 1971

FEBVRE Lucien, *Combats pour l'histoire*, A. Colin, 1953

FIOL Michel, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse d'Etat Université de Paris IX Dauphine, 1991

FORD R., GRAY B. et LANDRUM R., Do organisational codes of conduct really affect employees' behavior ? *Management Science Journal*, 1982

FORGET Philippe et POLYCARPE Gilles, "L'éthique confisquée", *Science & Vie économie*, n° 69, février 1991

FORGET Philippe et POLYCARPE Gilles, *L'homme machinal*, Syres - Alternatives, 1990

FRANCIS Rondald, ELLIOT Ray, "Corporate governance and ethics : An update" *Practising Manager*, April 1996

FREEMAN R.E., *Strategic Management : a stakeholder approach*, Pitman publishing Luc., 1984

FREUD Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, trad. Marie Bonaparte, PUF, 1980

FREUD Sigmund, *Nouvelles conférences sur la psychanalyse*, trad. Anne Berman, Idées, Gallimard, 1975

GALGRAITH John Kenneth, *Le nouvel Etat industriel*, Tel-Gallimard, 1989 (première édition : 1968)

GANDZ Jeffrey, BIRD Frederick, "The ethics of empowerment" *Journal of Business Ethics*, vol 15, n° 4, Avril 1996

GAZIER Bernard, *Economie du travail et de l'emploi*, 1992

GELINIER Octave, "Motiver par l'éthique de l'entreprise", *Ressources humaines*, Juillet 1991, n° 24

GELINIER Octave, *L'éthique des affaires - Halte à la dérive*, Seuil, 1991

GHERTMAN Michel, préface de *Les institutions de l'économie* par Olivier E. WILLIAMSON, Inter Editions, 1994

GHRENASSIA Patrick, *l'Illusion*, Paris, Quitette, 1989

GOODPASTER, Kenneth E., *The Moral Agenda of Management : A Philosophical Framework*, Mc Graw-Hill, 1988

GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales*, 9e édition, Dalloz 1993

GRAY Sandra T., "Practicing ethics to build public confidence" *Association Management*, vol 47, n° 8, août 1995

GREGORY Pierre, "L'Éthique retrouvée" en publicité" in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, ouvrage collectif coordonné par Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992

GUERRETTE Richard H., Corporate ethical consulting : developing management strategies for corporate ethics, *Journal of Business Ethics*, 7, 1988

HANSON, K., "Institutionalizing Ethics in the corporations" in Hoffman Moore and Fedo (eds), *Corporate Governance and institutionalizing Ethics*, Lexington Books, 1984

HEGEL Georg Wilhelm Friedrich, *La raison dans l'histoire*, trad. K. Papaisannou, Plon, 1965

HEGEL Georg Wilhelm Friedrich, *Leçons sur la philosophie de l'histoire*, Introduction, trad. Gibelin, Vrin, 1979

HENKOFF Ronald, The ADM tale gets even stranger, *Fortune*, vol 133 n° 9, 13 mai 1996

HERNANDEZ Debra Gersh, Whistle-blower alleges retaliation, *Editor & Publisher*, 16 mars 1996

HERZBERG Frederick, "One more time : how do you motivate employees ?", *Harvard Business Review*, mars 1968, repris dans *Harvard-l'Expansion*, été 1988, "A la recherche des motivations perdues"

HITE Robert E., BELLIZZI Joseph A. et FRASER Cynthia, A content analysis of ethical policy statements, *Journal of Business Ethics* n°7, 1988

HOFMANN Paul B., "Performing an ethics audit" *Healthcare Executive* vol 10, n° 6, nov./dec. 1995

HOWARD Katherine, "Checking ethical behaviour : the accountant's limitations", *Management accounting*, vol 74, n° 6, juin 1996

HUME D., *Traité de la nature humaine - Essai pour introduire la méthode expérimentale dans les sujets moraux* (trad. française), Paris, Aubier Montaigne, 1946 (1739), 2 vol

IBAL Bernard, "L'éthique en entreprise : un idéal sans idéologie", *Le Monde*, mercredi 11 septembre 1991

JACOB François, *Le jeu des possibles*, Fayard, Paris

JAMES Jene, In defense of whistle-blowing. Dans le livre de DES JARDINS et MC CALL (eds) *Comtemporary issues in business ethics*, 1985

JOBARD Jean-Pierre, "“Business ethics” et déontologie des activités financières" in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, sous la direction de Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992

JOLLY D., "Faut-il répondre aux pressions sociétales ?", *Management France*, n° 76, avril 1991

KANT Emmanuel, *Anthropologie du point de vue pragmatique*, § 13, trad. française, Paris, Vrin, 1979

KANT Emmanuel, *Critique de la raison pratique*, PUF, Paris, 1965

KANT Emmanuel, *Critique de la raison pure*, Dialectique transcendentale, Introduction, trad. Tremesaygues et Pacaud, Paris, PUF, rééd. 1963

KANT Emmanuel, *Critique du jugement*, trad. J. Gibelin, Vrin

KANT Emmanuel, *D'un ton grand seigneur adopté naguère en philosophie*, 1796, trad. L. Guillemit, Vrin, 1982

KANT Emmanuel, *Fondements de la Métaphysique des moeurs*, 1ère section, 1785, trad. V. Delbos, Delagrave, 1975

KANT Emmanuel, *Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolite*, in *La philosophie de l'histoire*, trad. S. Piobetta Aubier Montaigne, 1947

KIRSCH Marc, Introduction de l'ouvrage de CHANGEUX (sous la direction de), *Fondements naturels de l'éthique*, Odile Jacob, 1994

KURATKO Donald F., **NAFFZIGER Douglas W.**, **HORNSBY Jeffrey S.**, "Managing ethics ; Why "hoping fort the best" dosn't worl", *Small Business Forum*, Winter 1994/1995

LA BRUSLERIE (de) Hubert, Introduction à l'ouvrage *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, collectif coordonné par Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992

LA BRUSLERIE (de), Hubert, ROJOT Jacques, "L'absence de morale menace l'économie", *La Tribune*, 19 février 1992

LAPASSADE G., "L'analyse institutionnelle et l'intervention", *Connexions*, n°4, 1972

LAUFER Romain et RAMANANTSOA Bernard, "Crise d'identité ou crise de légitimité ?", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1982

LE GOFF Jean-Pierre, "La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie", *Raison présente* n° 111, 3e trimestre 1994

LE GOFF Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise*, La découverte, Essais, 1995, nouvelle édition

LECERF O., *Au risque de gagner*, Ed. de Fallois, 1991

LEE Chris, Ethics training : foring the tough questions, *Training*, March 1986

LEGROS R., "Hannah Arendt : une compréhension phénoménologique des droits de l'homme", *Etudes phénoménologiques*, n°2, 1985

LEIBENSTEIN Harvey, "The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity", *American Economic Review*, 72, n° 2, 1982

LEIBENSTEIN Harvey, *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press, 1987

LEIBOWITZ Yeshayhou, "C'est à moi de décider d'accepter la Torah", *L'Arche*, n° 444, octobre 1994

LENINE, *Ce que sont les "amis du peuple"*, in *Textes philosophiques*, trad. fr., Editions sociales, 1982

LEROY Catherine, "Gardien de la morale des banques", *Le Monde Initiatives*, 14 novembre 1995

LEVINAS Emmanuel, *Autrement qu'être, ou au-delà de l'essence*, La Haye, Nijhoff, 1974

LEVINAS Emmanuel, *De l'Existence à l'Existant*, Vrin, 1977

LEVINAS Emmanuel, *Ethique et infini*, Le Livre de Poche, Biblio Essais, 1982

LEVINAS Emmanuel, *Quatre lectures talmudiques*, Les éditions de minuit, Paris, 1968

LEVINAS Emmanuel, *Totalité et infini*, Le Livre de Poche, Biblio Essais, 1990, réédition de Martinus Nijhoff, La Haye, Ed. 1974

LEWIS David, *Convention : a Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press

LICKONA Thomas, RYAN Kevin, Character development : the challenge and the model, *Character Development in schools and Beyond*, Praeger, 1987

LINDSAY Murray, LINDSAY Linda, IRVINE Bruce, "Instilling ethical behavior in organizations", *Journal of Business Ethics*, n° 4, April 1996

LIPOVETSKY Gilles, "Les noces de l'éthique et du business", *Le Débat*, novembre-décembre 1991, repris dans *Problèmes économiques* n° 2276, 20 mai 1992

LIPOVETSKY Gilles, *Le crépuscule du devoir - L'Ethique indolore des nouveaux temps démocratiques*, nrf essais Gallimard, 1992

LODGE George, RAYPORT Jeffrey, "l'Amérique submergée par les déchets", *Harvard l'Expansion* n° 65, été 1992

LUPATELLI Bruno, "Mutation de l'entreprise ou mutation de l'entrepreneur ?" *Dirigeant*, n° 176-177, janvier 1988

LYSONS Kenneth, "Code or codswallop - The relevance of ethical codes", *Purchasing & Supply Management*, décembre 1995

MAFFEI Benoît, *L'influence de l'identité d'entreprise sur les décisions stratégiques*, Thèse non publiée, école des Hautes Etudes Commerciales, 31 mars 1994

MARX Karl, *Critique de la philosophie hégélienne du droit* in *Oeuvres choisies*, Tome 1, Gallimard, collection "Idées"

MARX Karl, *Manuscrits de 1844*, Editions sociales

MAUSS Marcel, "Essai sur le don", *L'année sociologique*, seconde série, 1923-24, T I

Mc COY C., *Management of Values*, Boston, Pitman, 1983, cité par Bergmann A. "Ethique et gestion" in *Encyclopédie de gestion*, Vuibert

Mc COY C.S. *Management of Values. The ethical difference in corporate policy and performance*, Pitman Publishing, Inc., 1985

Mc DONALD Gaël, DONLEAVY Gabriel, "Objections to the teaching of business ethics", *Journal of Business Ethics*, n° 10, oct. 1995

Mc INNES David, "Can self-regulation succeed ?", *Canadian Banker*, mars/avril 1996

MENDRAS Henri, *Eléments de sociologie*, A. Colin, Paris, 1967

MONTAIGNE Michel Eyquern (de), *Essais*, livre second, ch. X, édition P. Michel, coll. Folio, Gallimard, tome II - 1973

MONTOYA Isaac, RICHARD Alain, "A comparative study of codes of ethics in health care facilities and energy companies", *Journal of Business Ethics*, vol 13 iss. 9, sept. 1994

MORIN Edgar, *La Méthode-3 La connaissance de la connaissance*, Seuil, 1986

MORIN Edgar, *La rumeur d'Orléans*, Point-Seuil, n° 143, 1969

MOSKOWITZ Daniel B. et BYRNE John A., Where business goes to stock up on ethics, *Business Week*, october 14 1985

MOUNOUD Eléonore, *L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement*, thèse HEC, janvier 1997

MOUSSÉ Jean, "Le chemin de l'éthique", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1992

MOUSSÉ Jean, *Éthique et entreprises*, Vuibert, 1993

MOUSSÉ Jean, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992

MOYSE John S., "How can the life insurance industry improve the image ?" *Journal of American Society of CLU & ChFC*, vol 48, n° 5, sept. 1994

MURRAY Thomas, Ethics programs : just a pretty face ? *Business month*, septembre 1987

OKUN A., *Prices and Quantities*, Oxford, Basil Blackwell, 1981

ORANGE Martine, "La Lyonnaise des Eaux publie son premier rapport sur le gouvernement d'entreprise", *Le Monde*, vendredi 14 juin 1996

ORANGE Martine, "Les salaires des patrons restent "tabous"", *Le Monde*, vendredi 14 juin 1996

ORGOGOZO Isabelle, SERIEYX Hervé, *Changer le changement*, Seuil, 1989

ORLEAN André, "Pour une approche cognitive des conventions économiques", *Revue économique*, mars 1989

ORR Larry, Is whistle-blowing the same as informing ? *Business and Society review*, spring 1983

ORSONI Jacques, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989

ORSONI Jacques, "Objectifs de l'entreprise" in *Encyclopédie du management*, Tome 2, Vuibert, 1992

OSGOOD C.E., "The representational Model and Relevant research Methods" in I. de SOLA POOL (edit.), *Trends in content analysis*, Urbana, University of Illinois, 1959

OVIDE, *Les métamorphoses*, VII, 20, Flammarion, "GF", Paris, 1966

PADIOLEAU Jean-Gustave, "L'éthique est-elle un outil de gestion ?", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1989

PADIOLEAU Jean-Gustave, "Tout n'est pas éthique", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1992

PASQUERO Jean, "Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989

PASQUERO Jean, "L'entreprise face aux pressions sociopolitiques de son environnement", CERAG - Université de Grenoble II, Papier de recherche 80-10, 1980

PASTIN Mark, *A code of ethics for your organization*, Lincoln Center fort ethics, Arizona State University, 1987

PASTIN Mark, Ethics training no quick fix, *Scottscale Progress*, April 17, 12, Higgins ed.

PECQUEUR Michel, "L'éthique au quotidien", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989

PERIGOT F., "Une nouvelle stratégie pour les années 1990", CNPF, *La revue des entreprises*, n° 15-6, janvier 1990, repris dans LE GOFF, 1994, op. cit.

PERROT Etienne, "Une interrogation sans fin" in *Projet* n° 224, hiver 1990-91

PESQUEUX Yvon, RAMANANTSOA Bernard, "La situation de l'éthique des affaires en France" *Revue Ethique des Affaires*, n°1, janvier 1995

PESQUEUX Yvon, RAMANANTSOA Bernard, SAUDAN Alain, *Morale et Management*, ouvrage à paraître

PLATON, *Oeuvres complètes*, Flammarion, "GF", Paris, 1992

PLATON, *Gorgias*, trad. Chambry, Paris, Garnier-Flammarion, 1967

PRESTON Alistair, COOPER David J., SCARBROUGH D. Paul, CHILTON Robert C., "Changes in the code of ethics in the U.S. accounting profession, 1917 and 1988 : the continual quest for legitimation", *Accounting Organizations & Society*, vol 20, n° 6, Aug. 1995

PURCELL T.V., "Institutionalizing Business Ethics : A case history" *Business and Professional Ethics Journal*, 1978

RAWLS John, *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, coll. La couleur des Idées, 1987

REITTER Roland et RAMANANTSOA Bernard, *Pouvoir et politique*, Mc Graw Hill, 1985

REITTER Roland, *Cultures d'entreprise*, Vuibert gestion, 1991

REYNAUD Bénédicte, "Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard", *Cahiers du CREA*, 11, 1989

RICOEUR Paul, "Ethique et morale" in *Lectures 1*, Paris, Seuil, 1990

RICOEUR Paul, *Avant la loi morale : l'éthique*, in Symposium "Les Enjeux" Encyclopedia Universalis, Paris, 1993

RICOEUR Paul, *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990

ROBBINS Lionel, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, 2e édition, Mac millan, 1935

ROBINSON Joan, *L'accumulation du capital*, Collection Cournot, Université de Paris I, 21, Dunod, Paris, 1972

ROJOT Jacques, "Déontologie et gestion des ressources humaines" in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, sous la direction de Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992

RUSE Michaël, "une défense de l'éthique évolutionniste", dans CHANGEUX Jean-Pierre (sous la direction de), *Fondements naturels de l'éthique*, Odile Jacob, 1994

RUSS Jacqueline, "Du fondement et de l'histoire des mots : Ethique, morale, déontologie, appliqués à l'entreprise" in *Revue Ethique des Affaires*, n° 2, Avril 1995

RUSS Jacqueline, *Les chemins de la pensée*, Armand Colin, Paris, 1988

SAINSAULIEU Renaud et **SEGRESTIN Denis**, "Vers une théorie sociologique de l'entreprise", *Sociologie du travail*, n° 3, 1986

SALAIS Robert, "L'analyse économique des conventions du travail", *Revue économique*, mars 1989, op. cit.

SANDERSON G. and **VARNER I.**, What's wrong with corporate codes of conduct ? *Management Accounting*, July 1984

SCHOTTER Andrew, *The Economic Theory of Social Institutions*, New York, Cambridge University Press

SCHUMPETER Joseph Aloys, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Trad. de l'anglais par Gaël Fain, Paris, Payot, 1961

SEN Amartya, *Ethique et économie*, Puf, 1993

SEN Amartya, Well-being, agency and freedom : The Dewey Lectures, 1984, *Journal of Philosophy*, 82, 1985

SERIEYX Hervé, in *Projet "Entreprise : la vague éthique"*, n°224, Hiver 1990-1991

SERIEYX Hervé, *Le big bang des organisations - Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Calmann-Lévy, 1993

SIMON Herbert A., *Administration et Processus de décision*, Economica, 1983

SOLOMON Charlene Marmer, "Put your ethics to a global test", *Personnel Journal*, n°1, Jan. 1996

SPINOZA B., *L'Ethique*, III, 9, Troisième partie, scolie de la proposition IX, Folio-essais, 1993

STARK Andrew, "La morale en affaires n'est-elle qu'un voeu pieux ?", *Harvard - L'expansion*, automne 1993(repris de *What's the matter with business ethics*, Harvard Business review, May-June 1993)

STARR W., Codes of ethics -towards a rule- utilitarian justification, *Journal of Business Ethics* n°2, 1983

STIGLER George J., Economics or ethics? in S.Mc Murrin (ed.), *Tanner Lectures on Human Values*, volIII, Cambridge University Press

STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, ouvrage collectif, Interéditions, 1993

STUART Anne, "Valves added", *CID* vol 8, n° 6, 1er juin 1995

SUREAU Denis, "Quand l'entreprise découvre l'éthique" in *Projet* n° 224 - hiver 1990-91

TANSEY Lori A., "Taking ethics abroad" *Accross the Board*, n° 6, juin 1996

TAVAKOLIAN Hamid, whistel-blowing : Preventive Strategies, *Management Research News*, vol 17, n° 1, 2, 1994

TAYLOR F. W., *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1971

THOMAS D'AQUIN, *Somme théologique* II a II ae, quest. 57 art. 1, Paris, Lethielleux

TOURAINÉ Alain, *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984

TRUNFIO Edward, *Corporate cultures and the institutionalization of business ethics*, U.M.I., 1990

UNRUG (d') M.C., *Analyse de contenu et acte de parole*, Ed. Universitaires, 1974

USUNIER Jean-Claude, ESTERBY-SMITH Mark, THORPE Richard, *Introduction à la Recherche en Gestion*, Economica, 1993

USUNIER Jean-Claude, VERNA Gérard, *La grande triche - Ethique, corruption et affaires internationales*. La Découverte/Essais, 1994

WALKER Angela, "Euro-Hôteliers see benefits to code of conduct", *Hotel & Motel Management*, 4 mars 1996

WARTZMAN R., Nature or Nurture ? Study blames ethical lapse on corporate goals, *Wall Street Journal*, April 14 1988

WEBER James, Institutionalizing Ethics into the corporations, *MSU Business topics*, 1981

WEBER Max, *Le judaïsme antique*, Paris, 1971, "La formation d'un peuple paria : les juifs"

WELLER Steven, The effectiveness of corporate codes of ethics, *Journal of business ethics* n°7, 1988

WESTIN A., What can and should be done to protect whistle-blowers in industry ? Dans BEAUCHAMP et BOWIE (eds) *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, 1983

WHITE B. Joseph et MONTGOMERY R., Corporate codes of conduct : a survey of current practice, *Academy of management proceedings*, 1980

WHITE B. Joseph et MONTGOMERY R., Corporate codes of conduct, *California management review*, n°2, winter 1980

WOODS Robert, "Pensions Bill" *Accountancy Ireland*, February 1996

WUNENBURGER Jean-Jacques, *Questions d'éthiques*, PUF, Paris, 1993

YIN Robert K., Case study research, Design and methods, Sage, 1994

ZAUDERER Donald, "Winning with integrity" *Public Manager*, vol 23, n° 2, été 1994

ZINOVIEV Alexandre, *Les hauteurs béantes*, Robert Laffont, collection "Bouquins", Paris, 1990

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I569
STÉNOGRAMMES TELS QU'ILS APPARAISSENT
SUR LA BANDE DE STÉNOTYPIE

ANNEXE II.....570
STÉNOGRAMMES TELS QU'ILS SONT ENREGISTRÉS
EN MÊME TEMPS SUR INFORMATIQUE

ANNEXE III571
TRANSCRIPTION BRUTE DE LA STÉNOTYPIE PAR LE LOGICIEL

ANNEXE IV.....581
TRANSCRIPTION CORRIGÉE PAR LE STÉNOTYPISTE
À L'AIDE D'UN LOGICIEL DE TRAITEMENT DE TEXTE
ET PREMIÈRE CLASSIFICATION DE L'ANALYSE DE CONTENU

OK
*
*
*
KE\$
TYO#
KMRLEUL\$(
F*O
TR
A#
TR
PRI\$
FOL
MA
LI\$
A(
TU
EL
MA#
U#
KOD
T*E
TI(
E
A
TRI
*U
UL\$(
UL\$(
P*U
LA
FOA#(
UL\$(
UL\$(
FO#(
SYO#
T*
ME
T*YA
TEUL
P*(
POUL
KOI
*I#D
*
*
*
*

ANNEXE II

ANNEXE III

Question.- votre entreprise formalise actuellement un code d'éthique et attribue la fonction de médiateur. Pourquoi?.

Réponse.- il nous apparaît important de nous mettre d'accord sur une éthique commune à tous les membres de l'entreprise qui leur appartiendrait à touffe. Mais je ne suis pas la soeur à être à la base de cette idée. Il faudrait voir ce que vous en disent les autres. Vous leur demandez aussi.

Question.- oui bien sûr, mais qu'elle est votre réponse?.

Réponse.- notre entreprise à du assemblée des équipes à la suite du rachat. C'est un processus qui est long et qui parfois a été difficile.

Je n'ai à priori aucune raison de supposer que l'éthique des personnes issues des deux entités différentes soit elle-même différente mais en même temps il est important de nous assurer que tout le monde partage les mêmes valeurs.

D'un point de vue déontologique nous n'avons pas de raison de pensée qu'il y ait des différences majeures en observant l'effet, d'état de petits détails ont démontré que tout le monde n'a pas la même façon de travailler. Par exemple, nous qui appartenons à l'entreprise depuis plus longtemps avons l'habitude de travailler en laissant toujours nos portes ouvertes et vous qui vous intéressez au management il y aurait eu un trait beau sujet d'étude à observer chez nous. Parce que les autres travaillent uniquement en fermant leur porte de bureau ce qui d'ailleurs nous paraît un peu bizarre à une époque ou temps d'entreprise travail avec des bureaux paysagé mais en tout cas il est certain que ça n'a pas contribué à faciliter l'unification des équipes et ceci d'autant plus qu'au départ nous avons sans doute commis l'erreur de ne pas chercher à mêler les gens des deux anciennes structures au court d'étude. Alors, il m'apparaît important d'être sûr que si pour des détails aussi infimes il peut y avoir des divergences, pour ce qui concerne les valeurs fondamentales tout le monde marche au même pas.

Pour moi c'est d'abord ça qui nous a conduits à décider de constituer un code d'éthique et il ne faut pas négliger l'importance de créer un poste de médiateur pour quelqu'un qui lui même est engagé chaque jour dans des activités d'étude et qui connaît donc bien les impératifs qui peuvent s'imposer dans la quotidienneté.

Pour nous c'est une manière de donner l'occasion à quiconque aurait un problème d'aller le trouver parce que si nous nous contentions d'écrire nos principes comme le fond temps d'entreprise, rien ne dit qu'au moment où quelqu'un se trouverait confronter à un vrai challenge éthique il saurait trouver seul la solution et ne se sentirait pas isoler. Ce que je vous dis et d'autant plus vrai pour les personnes issues de l'entreprise rachetée car nous ne concevons pas notre côté d'éthique comme l'occasion d'un grand débat sur nos valeurs. C'est bien plutôt pour nous un moyen d'accélérer l'intégration de la totalité du personnel.

Nous avons d'ailleurs eu à déplorer parfois que certains membres de nos nouveaux partenaires ne respectait pas des règles morales qui nous apparaissaient comme minimale.

Or, pour nous, notre métier ne se conçoit qu'avec une parfaite honnêteté aussi bien dans le recueil de donner que dans la constitution des études proprement dites. Et donc nous ne pouvions pas accepter que notre honnêteté puisse se trouver prise en défaut.

Question.- vous avez donc eu des problèmes avec certains membres de votre entreprise quant à leur honnêteté?.

Réponse.- je ne dirai pas ça. Ce serait beaucoup beaucoup trop fort.

De plus, à aucun moment nous n'avons eu à déplorer depuis que nous travaillons ensemble que des manquements à la déontologie est jamais eu lieu mais en même temps c'est vrai que par le passé notre partenaire a eu des tentations sur certaines études internationales.

Mais en réalité, ce si ce n'est que la petite histoire. Il est beaucoup plus fondamental de comprendre que pour nous il s'agit de constituer une entreprise

irréprochable sur le plan moral et que ceci vaille pour la totalité de nos collaborateurs. Même si certains prétendent que la morale n'a rien à voir avec la réussite dans les affaires, je suis sûr que les entreprises en conformité avec l'éthique réussissent mieux et que ce sera de plus en plus comme ça, ne serait ce que parce que elles seront de plus en plus nombreuses ce qui influera sur les règles du business et rendra les entreprises immorales moins bien adaptée.

En plus, nous travaillons dans notre profession sûre des cycles de temps assez court mais en même temps très l'on à certain égard car une étude dure de quinze jours à trois mois. Pendant ce temps, chacun doit être solidaire et travailler ensemble avec le maximum d'efficacité.

Ceci est en particulier important pour les chargés d'étude et les êtes chargés d'études qui doivent accepter d'état ce que parfois ingrate de recherche d'information par exemple alors que ce sont souvent des gens jeunes diplômés et traits compétents qui ont tendance à vouloir plus faire marcher leur tête, ce que d'ailleurs ils ont l'occasion de faire très souvent chez nous. Mais en même temps il doive comprendre qu'il est nécessaire de concevoir son travail pour l'équipe. Sur une étude il y a de deux à quatre personnes, sans compter les secrétaires et déjà même si ça ne représente pas la taille d'une équipe de football ou de rugby ou de basse quête, il faut déjà de la solidarité et du dévouement pour faire tenir tout ça.

En plus, notre métier et très prenant. Moi par exemple je sors très souvent à 10 ou onze heures du soir est ce si depuis des années. C'est spécialement difficile pour une femme mais c'est un choix et si je le fais c'est en particulier parce que j'appartiens à une entreprise dans laquelle le travail est reconnu et où tout tourne bien et doit continuer ainsi. Si j'étais dans une entreprise ou j'avais l'impression que ma contribution et inutile, ou plutôt qu'elle se dilue dans une médiocrité ambiante, ou encore que le fait que je travaille n'est pas reconnu, je me serais moins dévoué.

C'est pourquoi dans notre côte nous insistons sur le fait que nous ne sommes pas une boîte bureaucratique car c'est important de le dire même si on pourra nous objecter que ça n'a pas-grand-chose à voir avec des

problèmes d'éthique, au contraire pour moi dire que nous sommes une entreprise non bureaucratique c'est en même temps faire référence à des valeurs.

Question.- votre côte semble s'adresser plus particulièrement à certaines personnes dans l'entreprise.

Réponse.- pas du tout. Ce n'est pas du tout ce que j'ai voulu dire. Même pour quelqu'un comme moi le code aura un impact. Par exemple, entend que directeur associé ces mois qui gardent le contact avec le client entre deux études. Bien entendu le client connaît toujours très bien le chargé d'étude à qui il a eu à fermer ces mois qui gardent le contact et je considère que c'est une partie évidemment très importantes de mon travail. C'est important que l'on décide comment faire.

A beaucoup d'égards l'éthique et d'ailleurs synonyme de qualité de travail. Pour chaque chargé d'étude et définit un planning et bedeau madère pour que chacun puisse définir avec précision son niveau de disponibilité et la masse de travail dont il est en charge. Il doit parfaitement maîtriser la succession des étapes d'une étude telle que nous les faisons chez ABC sans hésitation. Ces étapes sont. Préparation des questionnaires et validations, Brice <= interne avec le service informatique et le service questionnaire, vérification de la fluidité et ducaux l'aunage, copie des questions en même temps ont fait la préparation du plan de sondages et de la logistique, expédition, retour des questionnaires, entrée des quotas est entrée des questionnaires, relecture Brice <= du service relecture, mise appela des questions ouvertes, plan de côte des vers battîmes <=, codification, envoie à l'extérieur pour c'est si, saisit informatique, premier niveau d'analyse, tri appela, trie croiser, deux S*YENC niveau d'analyse, analyse multidimensionnelle sur SPSS charte de présentation, rapport de présentation.

Question.- cela relève de l'éthique pour vous?.

Réponse.- absolument car cette liste et un près requis mais elle ne garantit pas là confident c'yacht lit thé, la régularité du comportement entre les différents chargés d'étude et caetera.

A ce la seule l'éthique peut prétendre.

Question.- votre conception de l'éthique et donc intimement liée à une capacité technique?.

Réponse.- n'ont justement pas. L'éthique fait d'abord à père à la morale. Ce que je veux dire c'écho contraire la technique ne suffit pas et que c'est quand même la moindre des choses pour une boîte d'étude de savoir-faire des études et de savoir s'organiser mais ça ne garantit pas tout. Il y a toujours un problème de qualité du travail et il faut aussi savoir pourquoi on fait les choses et de plus notre éthique et une garantie pour le client. La profession possède un code de déontologie qui s'appelle Synthec que respecte tous nos concurrents sérieux tout comme nous mais ça ne nous semble pas suffire, en particulier lorsque ces poules du OINC chaude <= et que le client NY nous connaît pas.

Nous respectons les procédures de certification de la norme y zoo 9001 <= et nous contrôlons très régulièrement nos enquêteurs. Notre proportion des contrôles de questionnaire est supérieur à quinze % et s'allait enquêteurs le savent et les clients doivent le savoir. Cela engendre des coups considérables mais en même temps c'est une garantie pour le client et donc c'est un investissement pour nous. Le code nous permet également de faire savoir que nous nous imposons la morale la plus stricte et que nous allons au delà de Synthec. Plus le nombre de critère pour séparer le bon grain de livrer et important, et mieux ces quarts on s'est mieux qui est qui. Et il est très important de se faire reconnaître en temps que professionnel sérieux.

Question.- vous sembliez indiquer que dans l'entreprise racheter certains manquements avaient eu lieu?.

Réponse.- en fait on n'a jamais très bien su. Ce qui est certain c'est que certaines mauvaises habitudes avaient été prises mais là aussi ça tenait à ce qu'une directrice associée était professionnellement très faible et qu'elle avait son poste du fait de ces relations particulières avec le patron. Il nous a fallu balayer ces pratiques professionnelles qui existent dans d'autres entreprises. Certaines boîtes d'études ont un moyen très simple de diminuer leurs frais. Elles remplissent les questionnaires à la maison. Ca reste quand même marginal. Mais pour sa eau si il ne faudrait pas croire que nous avons décidé de nous lancer dans l'élaboration d'un code

d'éthique pour une opération de relations publiques vis-à-vis de nos clients. Tout d'abord je crois que notre image est bonne, même très bonne. En plus lorsque nous avons eu des soupçons nous avons été les premiers surpris car eux aussi avait une bonne réputation. Mais l'éthique d'ABC a pour base absolue de s'interdire ce type de pratique qui n'ont pas court dans la maison. Ca ne nous semble simplement pas possible d'accepter la moindre distorsion par rapport à la déontologie. Notre pari que nous faisons en permanence c'est un choix entre deux voies. S'il existe une tentation de tricher et que ça permette de réussir, nous sommes certains que par la qualité on peut également et même mieux arriver à d'excellents résultats. Notre conviction c'est que c'est la qualité qui gagne et que bidonnaient les études vous exposent à la faillite. Alors la conception de notre entreprise que nous voulons développer ressemble à ce schéma à tous les niveaux. Si nous voulons avoir les procédés les plus déontologiques et la meilleure qualité et que notre pari moral c'est que c'est ainsi que nous réussions, il faut que tout cela soit vrai et se vérifie à chacun des niveaux de l'entreprise. Par exemple un jeune chargé d'étude doit avoir conscience de ce que la qualité de son travail et pour lui le meilleur gage d'une ascension et d'une reconnaissance par l'entreprise. Nous sommes une entreprise qui s'astreint avoir joué en son saint des règles du jeu clair. On doit gagner par la qualité du travail et s'interdirent tous raccourci.

Et c'est aussi ça qu'il faut comprendre. Au moment où l'affût SYOND a eu lieu nous avons rapidement pris conscience que les gens issus des deux entreprises ne travaillaient pas de la même manière et qu'il fallait faire quelque chose par rapport à ça. Ce qui nous ramène au début de notre conversation.

Plutôt que de soutenir que le code d'éthique est pu servir à enseigner des éléments du management ou des savoir-faire, où qu'il est servi à unifier les équipes, il me semble beaucoup plus réaliste de dire que ce code constitue un signe fort de notre part pour dire " voilà le contexte dans lequel nous voulons travailler, ce que nous recommandons est ce que nous interdisons ".

Comme la dit un homme politique célèbre issue de la même région que moi, je préfère perdre une étude que perdre mon âme. C'est un peu ça pour nous aussi. Nous rappelons à chacun que nous ne faisons pas n'importe quoi

dans notre boîte mais en même temps je n'oublie pas ce que je vous disais à l'instant. Nous sommes en même temps absolument convaincu que c'est comme ça que nous réussirons.

Question.- c'est votre conception de ce qui est bien?.

Réponse.- peut-être, sans doute. En tout cas je ne le formulerais pas comme ça.

Votre expression est bizarre parce que d'un côté elle fait très IN tait l'haut, elle est très typé universitaire et je ne suis pas bien sûr que nous donnions le même sens au mot. Et d'un autre côté je me dis que c'est comme ça qu'on parle au enfant. C'est bien, s'est pas bien, il faut faire le bien et caetera vous voulez peut-être qu'indiquées qu'au lieu de me situer dans l'absolu je replace tout par rapport à l'entreprise et c'est vrai. Si vous voulez discuter sur le fond dans la vie professionnelle, le bien c'est le bien pour l'entreprise ce qui d'ailleurs ne me paraît s'opposer à aucune éthique.

Au contraire c'est la définition même de l'éthique. Si l'éthique de la politique c'est d'arriver au pouvoir en s'interdisant les coups tordus ou que l'éthique d'un boulanger c'est de rendre sa boutique prospère tout en faisant du pain dans les règles de l'art, l'éthique d'une entreprise c'est d'être rentable tout en faisant bien son iode et il faut comprendre que mieux on fait son iode plus on est éthique.

Question.- c'est une relation avérée?.

Réponse.- absolument.

C'est ce que nous apprend l'expérience. Mieux que l'exemple du boulanger ou de la politique prenait les compagnons. Dans le compas nos nage faire les bons gestes du métier à une connotation éthique. Et c'est également pour cela qu'il est parfaitement logique d'avoir confié la charge de médiateur et celle de composer notre côte à quelqu'un qui a de la bouteille. Ne se rait ce que parce que c'est quelqu'un qui connaîtrait bien la profession est surtout le milieu. Car je ne crois pas que l'on puisse prétendre se préoccuper d'éthique dans l'absolu sans connaître les habitudes du milieu. Au

contraire, beaucoup plus que de grandes réflexions théoriques, il est très important de savoir ce qui se fait et ceci d'autant plus que si une profession a pris l'habitude de faire certaines choses et pas d'autres c'est souvent qu'il y a une raison, même si elle n'est pas évidente à première vue.

Ca se voit en particulier dans les domaines où nous sommes plus exigeant que Synthec alors que dans d'autres domaines nous le sommes moins. Par exemple, l'a confident c'yacht lit thé et pour nous fondamentale car nous travaillons sur l'élancement de nouveaux produits et quand plus on ne travaille que sur la concurrence. Eventuellement on ne veut même pas que ça se sache que nous faisons une étude. Alors dans tous les contrats des instituts d'étude il y a une clause sur la confidentialité. Cette clause est extrêmement importante car les instituts d'étude ayant un véritable nom sont peu nombreux sur le marché et d'homme, il nous arrive d'avoir des concurrents directs en temps que client et au même moment. Ce genre de situation est d'abord gênante pour nous car c'est souvent le même associé qui a le contact avec les deux clients.

Alors on se sent mieux si on sait que les équipes qui travaillent avec les deux clients sont différentes. Et à vrai dire ça mais aussi à l'aise fasse aux clients. Pour tout dire, si nous ne déclarions pas au effort que nous prenons le maximum de précaution pour éviter les erreurs, nous passerions notre temps à nous sentir pussent pecque. Il serait encore plus difficile d'avoir deux gros clients qui sont en même temps des concurrents. Mais évidemment l'éthique n'est pas la panacée et on le sait puisque parmi les instituts d'étude important c'est tout de même rare d'avoir des concurrents comme clients et surtout en même temps ce qui prouve bien que les grosses entreprises n'aime pas s'adresser à la même crème rit que leur plus important compétiteur. Dans tout ce la, l'éthique rejoint les règles pratiquées dans les affaires et c'est pour cela que c'est important que la personne qui prenne en main la politique éthique de l'entreprise soit quelqu'un qui connaisse le milieu. Et, je me répète, mais avec l'expérience on constate qu'il n'y a guère de différence entre les règles imposées par l'éthique et celles imposées par le milieu. Pour revenir à votre question, elles sont déterminées par le même bien. Et quand je dis cela je ne prends absolument pas position pour dire que je m'en félicite ou que je le déplore. Je

constate simplement le fait. Avec l'expérience je crois que j'ai vu suffisamment de choses pour dire que dans le monde des instituts d'étude la meilleure chose à faire c'est de faire correctement son travail et si je dis cela ce n'est certainement pas parce que je pense que c'est notre intérêt de faire savoir que nous sommes techniquement compétitif et que l'on peut tirer un bénéfice du fait de répéter que nous sommes honnêtes. Au contraire, il y a tout de même une frontière entre ce que l'on doit faire parce que les affaires l'imposent et ce que l'on doit faire parce que c'est moral.

Question.- c'est à dire?.

Réponse.- c'est à dire par exemple que nous avons l'habitude d'organiser des petits déjeuners d'information pour nos clients. Et quelqu'un a proposé d'aborder ce point dans le code en disant que nous respectons le droit à l'information de nos clients. Alors moi j'ai été obligé d'arrêter le délire. Si nous avons cette pratique c'est pour démontrer à nos clients que nous sommes les meilleurs, ou parmi les meilleurs, en recherche en marketing. Par contre, nous avons fait figurer le fait que l'esprit de l'entreprise est tournée vers la recherche en marketing et que nous sommes souvent les seuls à proposer certaines techniques ou disons presque les soeurs à l'héros posé. Ainsi, si nous utilisons l'aire \leq , P le \leq c'est parce que nous sommes les mieux au fait de ce qui se passent dans le monde académique et que notre internationalisation nous assure une énorme force de frappe. Parce que tout cela est caractéristique d'une manière de voir.

Question.- de voir?.

Réponse.- oui s'approuve sur quels rails nous tentons de nous placer et sa selle à inviter les entreprises qui y sont sensibles à s'adresser à nous. Mais ne croyez pas que ça ne nous coûte pas des clients. Dans notre domaine aussi il existe des gens qui cherchent des études bas de gamme parce que sa coupe moins chère. Et les boîtes d'études qui travaillent pour eux ne s'en sortent pas forcément plus mal.

Question.- mais alors, au fond, qu'elle est fait attendez vous pour l'entreprise?.

Réponse.- c'est à dire ?.

Question.- si la qualité semble être pour vous une valeur forte de votre éthique et que vous constatez cependant que les boîtes d'études qui font du bas de gammes ne s'en sortent pas plus mal il y a peut-être contradiction.

Réponse.- pas du tout. Pour deux raisons. La première c'est que les instituts d'études qui font des compromis avec la qualité non que peu de chance de redevenir crédite auprès de nos clients. Il travaille pour des entreprises qui veulent du pas cher et accède l'imprécision. Or, nous ne te ras va y honte pas comme cela. Ca ne fait pas partie de notre bague K*ROUID <= de nos habitudes échangées cela serait courir à la catastrophe. Alors au contraire nous prenons le maximum de précaution pour que chacun aille dans le sens de ce qui fait non seulement l'image mais l'âme de l'entreprise. La deuxième raison c'est que ce n'est pas parce que je constate que certains qui sont moins épris de qualités ne s'en sortent pas trop mal que je dis qu'il réussisse mieux que nous, au contraire, je pense que nous réussissons mieux qu'eux ce que démontre nos résultats. Et puis même si ce n'était pas le cas, je préférerais continuer sur la voie que nous nous sommes tracés. Mais de toutes façons c'est aussi la meilleure manière de réussir.

Question.- et vous pensez que le personnel acceptera bien l'éthique formalisée que vous leur rot posé?.

Réponse.- oui parce que il observe qu'elle décrit bien la boîte. Et que ça nous permet d'aller dans la bonne direction. C'est un peu comme quelqu'un qui devient végétarien. D'abord il constate que cette manière de vivre est satisfaisante et ensuite il ensuit les recommandations alimentaires. Pour le code ces pareils. D'abord il constate que notre entreprise cadre bien avec tout ça, et ensuite ils respecteront forcément les articles car il leur permette de rentrer dans le même mouvement de qualité et de bon résultat. SKTF*NLYOINSD.

ANNEXE IV

Question.- Votre entreprise formalise actuellement un code d'éthique et attribue la fonction de médiateur. Pourquoi ?

Réponse.- Il nous apparaît important de nous mettre d'accord sur une éthique commune à tous les membres de l'entreprise, qui leur appartiendrait à tous. Mais je ne suis pas la seule à être à la base de cette idée. Il faudrait voir ce que vous en disent les autres. Vous leur demandez aussi.

Question.- Oui bien sûr, mais quelle est votre réponse ?

Réponse.- Notre entreprise a dû assembler des équipes à la suite du rachat. C'est un processus qui est long et qui, parfois, a été difficile.

Je n'ai a priori aucune raison de supposer que l'éthique des personnes issues des deux entités différentes soit elle-même différente ; mais en même temps il est important de nous assurer que tout le monde partage les mêmes valeurs.

D'un point de vue déontologique, nous n'avons pas de raison de penser qu'il y ait des différences majeures en observant les faits, des tas de petits détails ont démontré que tout le monde n'a pas la même façon de travailler. Par exemple, nous qui appartenons à l'entreprise depuis plus longtemps avons l'habitude de travailler en laissant toujours nos portes ouvertes ; et vous qui vous intéressez au management, il y aurait eu un très beau sujet d'étude à observer chez nous. Parce que les autres travaillent uniquement en fermant leur porte de bureau, ce qui d'ailleurs nous paraît un peu bizarre à une époque où tant d'entreprises travaillent avec des bureaux paysagers. Mais en tout cas, il est certain que ça n'a pas contribué à faciliter l'unification des équipes, et ceci d'autant plus qu'au départ nous avons sans doute commis l'erreur de ne pas chercher à mêler les gens des deux anciennes structures au cours d'études. Alors, il m'apparaît important d'être sûr que, si pour des détails aussi

infimes il peut y avoir des divergences, pour ce qui concerne les valeurs fondamentales tout le monde marche au même pas.

Pour moi c'est d'abord ça qui nous a conduit à décider de constituer un code d'éthique et il ne faut pas négliger l'importance de créer un poste de médiateur pour quelqu'un qui, lui-même, est engagé chaque jour dans des activités d'étude et qui connaît donc bien les impératifs qui peuvent s'imposer dans la quotidienneté.

Pour nous, c'est une manière de donner l'occasion à quiconque aurait un problème d'aller le trouver ; parce que si nous nous contentions d'écrire nos principes comme le font tant d'entreprises, rien ne dit qu'au moment où quelqu'un se trouverait confronté à un vrai challenge éthique il saurait trouver seul la solution et ne se sentirait pas isolé. Ce que je vous dis est d'autant plus vrai pour les personnes issues de l'entreprise rachetée car nous ne concevons pas notre code d'éthique comme l'occasion d'un grand débat sur nos valeurs. C'est bien plutôt pour nous un moyen d'accélérer l'intégration de la totalité du personnel.

Nous avons d'ailleurs eu à déplorer parfois que certains membres de nos nouveaux partenaires ne respectaient pas des règles morales qui nous apparaissaient comme minimales.

Or, pour nous, notre métier ne se conçoit qu'avec une parfaite honnêteté, aussi bien dans le recueil de données que dans la constitution des études proprement dites. Et donc nous ne pouvons pas accepter que notre honnêteté puisse se trouver prise en défaut.

Question.- Vous avez donc eu des problèmes avec certains membres de votre entreprise quant à leur honnêteté ?

Réponse.- Je ne dirai pas ça. Ce serait beaucoup beaucoup trop fort.

De plus, à aucun moment nous n'avons eu à déplorer, depuis que nous travaillons ensemble, que des manquements à la déontologie aient jamais eu lieu ; mais en même temps c'est vrai

que par le passé notre partenaire a eu des tentations sur certaines études internationales.

Mais en réalité, ceci ce n'est que la petite histoire. Il est beaucoup plus fondamental de comprendre que, pour nous, il s'agit de constituer une entreprise irréprochable sur le plan moral et que ceci vaille pour la totalité de nos collaborateurs. Même si certains prétendent que la morale n'a rien à voir avec la réussite dans les affaires, je suis sûre que les entreprises en conformité avec l'éthique réussissent mieux et que ce sera de plus en plus comme ça, ne serait-ce que parce qu'elles seront de plus en plus nombreuses, ce qui influera sur les règles du business et rendra les entreprises immorales moins bien adaptées.

En plus, nous travaillons dans notre profession sur des cycles de temps assez courts mais en même temps très longs à certains égards car une étude dure de quinze jours à trois mois. Pendant ce temps, chacun doit être solidaire et travailler ensemble avec le maximum d'efficacité.

Ceci est en particulier important pour les chargés d'études et les aides chargés d'études qui doivent accepter des tâches parfois ingrates, de recherche d'informations par exemple, alors que ce sont souvent des gens jeunes diplômés et très compétents qui ont tendance à vouloir plus faire marcher leur tête, ce que d'ailleurs ils ont l'occasion de faire très souvent chez nous. Mais en même temps, ils doivent comprendre qu'il est nécessaire de concevoir son travail pour l'équipe. Sur une étude, il y a de deux à quatre personnes, sans compter les secrétaires ; et déjà, même si ça ne représente pas la taille d'une équipe de football ou de rugby ou de basket, il faut déjà de la solidarité et du dévouement pour faire tenir tout ça.

En plus, notre métier est très prenant. Moi, par exemple, je sors très souvent à 10 ou 11 heures du soir, et ceci depuis des années. C'est spécialement difficile pour une femme mais c'est un choix ; et si je le fais, c'est en particulier parce que j'appartiens à une entreprise dans laquelle le travail est reconnu et où tout tourne bien et doit continuer ainsi. Si j'étais dans une entreprise où j'avais l'impression que ma contribution est inutile, ou plutôt qu'elle se dilue dans une médiocrité ambiante, ou

encore que le fait que je travaille n'est pas reconnu, je me serais moins dévouée.

C'est pourquoi, dans notre code, nous insistons sur le fait que nous ne sommes pas une boîte bureaucratique car c'est important de le dire même si on pourra nous objecter que ça n'a pas grand-chose à voir avec des problèmes d'éthique. Au contraire, pour moi dire que nous sommes une entreprise non bureaucratique c'est en même temps faire référence à des valeurs.

Question.- Votre code semble s'adresser plus particulièrement à certaines personnes dans l'entreprise.

Réponse.- Pas du tout. Ce n'est pas du tout ce que j'ai voulu dire. Même pour quelqu'un comme moi le code aura un impact. Par exemple, en tant que directeur associé, c'est moi qui garde le contact avec le client entre deux études. Bien entendu, le client connaît toujours très bien le chargé d'études à qui il a eu affaire mais c'est moi qui garde le contact et je considère que c'est une partie évidemment très importante de mon travail. C'est important que l'on décide comment faire.

A beaucoup d'égards l'éthique est d'ailleurs synonyme de qualité de travail. Pour chaque chargé d'études est défini un planning hebdomadaire pour que chacun puisse définir avec précision son niveau de disponibilité et la masse de travail dont il est en charge. Il doit parfaitement maîtriser la succession des étapes d'une étude telle que nous les faisons chez ABC sans hésitation. Ces étapes sont :

- préparation des questionnaires et validations,
- brief interne avec le service informatique et le service questionnaire (vérification de la fluidité et du colonage),
- copie des questions ; en même temps on fait la préparation du plan de sondages et de la logistique,
- expéditions,
- retour des questionnaires : entrée des quotas et entrée des questionnaires,
- relecture, brief du "service relecture",

- mise à plat des questions ouvertes,
- plan de code des verbatim,
- codification,
- envoi à l'extérieur pour saisie,
- saisie informatique,
- premier niveau d'analyse (tri à plat, tri croisé)
- deuxième niveau d'analyse (analyses multidimensionnelles sur SPSS)
- charts de présentation,
- rapport de présentation.

Question.- Cela relève de l'éthique pour vous ?

Réponse.- Absolument car cette liste est un pré-requis mais elle ne garantit pas la confidentialité, la régularité du comportement entre les différents chargés d'études, etc.

A cela seule l'éthique peut prétendre.

Question.- Votre conception de l'éthique est donc intimement liée à une capacité technique ?

Réponse.- Non, justement pas. L'éthique fait d'abord appel à la morale. Ce que je veux dire c'est qu'au contraire la technique ne suffit pas et que c'est quand même la moindre des choses pour une boîte d'études de savoir faire des études et de savoir s'organiser, mais ça ne garantit pas tout. Il y a toujours un problème de qualité du travail et il faut aussi savoir pourquoi on fait les choses ; et, de plus, notre éthique est une garantie pour le client. La profession possède un code de déontologie qui s'appelle Synthec que respectent tous nos concurrents sérieux tout comme nous. Mais ça ne nous semble pas suffire, en particulier lorsque c'est pour du "one shot" et que le client ne nous connaît pas.

Nous respectons les procédures de certification de la norme ISO 9001 et nous contrôlons très régulièrement nos enquêteurs. Notre proportion des contrôles de questionnaires est supérieure à 15 % et ça, les enquêteurs le savent et les clients

doivent le savoir. Cela engendre des coûts considérables mais, en même temps, c'est une garantie pour le client et donc c'est un investissement pour nous. Le code nous permet également de faire savoir que nous nous imposons la morale la plus stricte et que nous allons au-delà de Synthec. Plus le nombre de critères pour séparer le bon grain de l'ivraie est important, et mieux c'est car on sait mieux qui est qui. Et il est très important de se faire reconnaître en tant que professionnel sérieux.

Question.- Vous sembliez indiquer que dans l'entreprise rachetée certains manquements avaient eu lieu ?

Réponse.- En fait, on n'a jamais très bien su. Ce qui est certain, c'est que certaines mauvaises habitudes avaient été prises ; mais là aussi ça tenait à ce qu'une directrice associée était professionnellement très faible et qu'elle avait son poste du fait de ses relations particulières avec le patron. Il nous a fallu balayer ces pratiques professionnelles qui existent dans d'autres entreprises. Certaines boîtes d'études ont un moyen très simple de diminuer leurs frais. Elles remplissent les questionnaires à la maison. Ça reste quand même marginal. Mais pour ça aussi il ne faudrait pas croire que nous avons décidé de nous lancer dans l'élaboration d'un code d'éthique pour une opération de relations publiques vis-à-vis de nos clients. Tout d'abord, je crois que notre image est bonne, même très bonne. En plus, lorsque nous avons eu des soupçons, nous avons été les premiers surpris car eux aussi avaient une bonne réputation. Mais l'éthique d'ABC a pour base absolue de s'interdire ce type de pratiques qui n'ont pas cours dans la maison. Ça ne nous semble simplement pas possible d'accepter la moindre distorsion par rapport à la déontologie. Notre pari, que nous faisons en permanence, c'est un choix entre deux voies. S'il existe une tentation de tricher et que ça permette de réussir, nous sommes certains que par la qualité on peut également et même mieux arriver à d'excellents résultats. Notre conviction c'est que c'est la qualité qui gagne et que bidonner les études vous expose à la faillite. Alors la conception de notre entreprise, que nous voulons développer,

ressemble à ce schéma à tous les niveaux. Si nous voulons avoir les procédés les plus déontologiques et la meilleure qualité et que notre pari moral c'est que c'est ainsi que nous réussirons, il faut que tout cela soit vrai et se vérifie à chacun des niveaux de l'entreprise. Par exemple, un jeune chargé d'études doit avoir conscience de ce que la qualité de son travail est pour lui le meilleur gage d'une ascension et d'une reconnaissance par l'entreprise. Nous sommes une entreprise qui s'astreint à voir jouer en son sein des règles du jeu claires. On doit gagner par la qualité du travail et s'interdire tout raccourci. Et c'est aussi ça qu'il faut comprendre.

Au moment où la fusion a eu lieu, nous avons rapidement pris conscience que les gens issus des deux entreprises ne travaillaient pas de la même manière et qu'il fallait faire quelque chose par rapport à ça. Ce qui nous ramène au début de notre conversation.

Plutôt que de soutenir que le code d'éthique ait pu servir à enseigner des éléments du management ou des savoir-faire, ou qu'il ait servi à unifier les équipes, il me semble beaucoup plus réaliste de dire que ce code constitue un signe fort de notre part pour dire : "voilà le contexte dans lequel nous voulons travailler, ce que nous recommandons et ce que nous interdisons".

Comme l'a dit un homme politique célèbre issu de la même région que moi, je préfère perdre une étude que perdre mon âme. C'est un peu ça pour nous aussi. Nous rappelons à chacun que nous ne faisons pas n'importe quoi dans notre boîte mais, en même temps, je n'oublie pas ce que je vous disais à l'instant. Nous sommes en même temps absolument convaincus que c'est comme ça que nous réussirons.

Question.- C'est votre conception de ce qui est bien ?

Réponse.- Peut-être, sans doute. En tout cas je ne le formulerais pas comme ça.

Votre expression est bizarre parce que d'un côté elle fait très "intello", elle est très typée universitaire et je ne suis pas bien sûre que nous donnions le même sens au mot. Et, d'un autre

côté, je me dis que c'est comme ça qu'on parle aux enfants : c'est bien, c'est pas bien, il faut faire le bien, etc. Vous voulez peut-être indiquer qu'au lieu de me situer dans l'absolu je replace tout par rapport à l'entreprise et c'est vrai. Si vous voulez discuter sur le fond dans la vie professionnelle, le bien c'est le bien pour l'entreprise, ce qui d'ailleurs ne me paraît s'opposer à aucune éthique.

Au contraire, c'est la définition même de l'éthique. Si l'éthique de la politique c'est d'arriver au pouvoir en s'interdisant les coups tordus ou que l'éthique d'un boulanger c'est de rendre sa boutique prospère tout en faisant du pain dans les règles de l'art, l'éthique d'une entreprise c'est d'être rentable tout en faisant bien son job et il faut comprendre que mieux on fait son job, plus on est éthique.

Question.- C'est une relation avérée ?

Réponse.- Absolument.

C'est ce que nous apprend l'expérience. Mieux que l'exemple du boulanger ou de la politique, prenez les compagnons. Dans le compagnonnage, faire les bons gestes du métier a une connotation éthique. Et c'est également pour cela qu'il est parfaitement logique d'avoir confié la charge de médiateur et celle de composer notre code à quelqu'un qui a de la bouteille. Ne serait-ce que parce que c'est quelqu'un qui connaît très bien la profession et surtout le milieu. Car je ne crois pas que l'on puisse prétendre se préoccuper d'éthique dans l'absolu sans connaître les habitudes du milieu. Au contraire, beaucoup plus que de grandes réflexions théoriques, il est très important de savoir ce qui se fait, et ceci d'autant plus que, si une profession a pris l'habitude de faire certaines choses et pas d'autres, c'est souvent qu'il y a une raison, même si elle n'est pas évidente à première vue.

Ça se voit en particulier dans les domaines où nous sommes plus exigeants que Synthec alors que dans d'autres domaines nous le sommes moins. Par exemple, la confidentialité est pour nous fondamentale car nous travaillons sur les

lancements de nouveaux produits et qu'en plus on ne travaille que sur la concurrence. Eventuellement, on ne veut même pas que ça se sache que nous faisons une étude. Alors, dans tous les contrats des instituts d'études, il y a une clause sur la confidentialité. Cette clause est extrêmement importante car les instituts d'études ayant un véritable nom sont peu nombreux sur le marché et, donc, il nous arrive d'avoir des concurrents directs en tant que clients et au même moment. Ce genre de situation est d'abord gênante pour nous car c'est souvent le même associé qui a le contact avec les deux clients.

Alors, on se sent mieux si on sait que les équipes qui travaillent avec les deux clients sont différentes. Et, à vrai dire, ça met aussi à l'aise face aux clients. Pour tout dire, si nous ne déclarions pas haut et fort que nous prenons le maximum de précautions pour éviter les erreurs, nous passerions notre temps à nous sentir suspects. Il serait encore plus difficile d'avoir deux gros clients qui sont en même temps des concurrents. Mais, évidemment, l'éthique n'est pas la panacée et on le sait puisque parmi les instituts d'études importants c'est tout de même rare d'avoir des concurrents comme clients et surtout en même temps, ce qui prouve bien que les grosses entreprises n'aiment pas s'adresser à la même crèmerie que leurs plus importants compétiteurs. Dans tout cela, l'éthique rejoint les règles pratiquées dans les affaires et c'est pour cela que c'est important que la personne qui prenne en main la politique éthique de l'entreprise soit quelqu'un qui connaisse le milieu. Et, je me répète, mais avec l'expérience on constate qu'il n'y a guère de différence entre les règles imposées par l'éthique et celles imposées par le milieu. Pour revenir à votre question, elles sont déterminées par le même bien. Et quand je dis cela, je ne prends absolument pas position pour dire que je m'en félicite ou que je le déplore. Je constate simplement le fait. Avec l'expérience, je crois que j'ai vu suffisamment de choses pour dire que dans le monde des instituts d'études la meilleure chose à faire c'est de faire correctement son travail ; et si je dis cela, ce n'est certainement pas parce que je pense que c'est notre intérêt de faire savoir que nous sommes techniquement compétitifs et que

l'on peut tirer un bénéfice du fait de répéter que nous sommes honnêtes. Au contraire, il y a tout de même une frontière entre ce que l'on doit faire parce que les affaires l'imposent et ce que l'on doit faire parce que c'est moral.

Question.- C'est-à-dire ?

Réponse.- C'est-à-dire par exemple que nous avons l'habitude d'organiser des petits-déjeuners d'information pour nos clients. Et quelqu'un a proposé d'aborder ce point dans le code en disant que nous respections le droit à l'information de nos clients. Alors moi j'ai été obligée d'arrêter le délire. Si nous avons cette pratique, c'est pour démontrer à nos clients que nous sommes les meilleurs, ou parmi les meilleurs, en recherche en marketing. Par contre, nous avons fait figurer le fait que l'esprit de l'entreprise est tourné vers la recherche en marketing et que nous sommes souvent les seuls à proposer certaines techniques, ou disons presque les seuls à les proposer. Ainsi, si nous utilisons LISREL, PLS, c'est parce que nous sommes les mieux au fait de ce qui se passe dans le monde académique et que notre internationalisation nous assure une énorme force de frappe. Parce que tout cela est caractéristique d'une manière de voir.

Question.- De voir ?

Réponse.- Oui, ça prouve sur quels rails nous tentons de nous placer et ça sert à inviter les entreprises qui y sont sensibles à s'adresser à nous. Mais ne croyez pas que ça ne nous coûte pas des clients. Dans notre domaine aussi il existe des gens qui cherchent des études bas de gamme parce que ça coûte moins cher. Et les boîtes d'études qui travaillent pour eux ne s'en sortent pas forcément plus mal.

Question.- Mais alors, au fond, quel effet attendez-vous pour l'entreprise ?

Réponse.- C'est-à-dire ?

Question.- Si la qualité semble être pour vous une valeur forte de votre éthique et que vous constatez cependant que les boîtes d'études qui font du bas de gammes ne s'en sortent pas plus mal, il y a peut-être contradiction.

Réponse.- Pas du tout. Pour deux raisons. La première c'est que les instituts d'études qui font des compromis avec la qualité n'ont que peu de chances de redevenir crédibles auprès de nos clients. Ils travaillent pour des entreprises qui veulent du pas cher et acceptent l'imprécision. Or, nous ne travaillons pas comme cela. Ça ne fait pas partie de notre background, de nos habitudes et changer cela serait courir à la catastrophe. Alors, au contraire, nous prenons le maximum de précautions pour que chacun aille dans le sens de ce qui fait non seulement l'image mais l'âme de l'entreprise. La deuxième raison c'est que ce n'est pas parce que je constate que certains qui sont moins épris de qualité ne s'en sortent pas trop mal que je dis qu'ils réussissent mieux que nous, au contraire, je pense que nous réussissons mieux qu'eux, ce que démontrent nos résultats. Et puis même si ce n'était pas le cas, je préférerais continuer sur la voie que nous nous sommes tracée. Mais, de toute façon, c'est aussi la meilleure manière de réussir.

Question.- Et vous pensez que le personnel acceptera bien l'éthique formalisée que vous lui proposez ?

Réponse.- Oui parce qu'il observe qu'elle décrit bien la boîte. Et que ça nous permet d'aller dans la bonne direction. C'est un peu comme quelqu'un qui devient végétarien. D'abord il constate que cette manière de vivre est satisfaisante, et ensuite il en suit les recommandations alimentaires. Pour le code c'est pareil. D'abord ils constatent que notre entreprise cadre bien avec tout ça, et ensuite ils respecteront forcément les articles car ils leur permettent de rentrer dans le même mouvement de qualité et de bons résultats.

Le management consiste en l'élaboration des méthodes et des moyens permettant aux organisations d'atteindre leurs buts. Parallèlement, l'éthique de l'entreprise semble constituer de plus en plus un objectif pour celle-ci. Ainsi, apparaissent les deux défis majeurs que ce double constat sous-tend quant à la pertinence de considérer l'éthique comme un objectif managérial : il s'agit pour le management à la fois de trouver les moyens de faire progresser l'éthique des organisations et d'articuler cet objectif avec les objectifs plus généraux des entreprises notamment ceux liés à la nécessité de générer un profit.

La triple synonymie de l'adjectif pertinent a guidé le processus de structuration de la recherche en trois niveaux d'analyse. En effet, pour démontrer qu'il est "pertinent", l'objectif que représente l'éthique de l'entreprise doit être :

- approprié (constituer un objectif approprié aux conditions dans lesquelles se trouve l'entreprise), ce qui conduit à développer une réflexion à l'échelle de l'environnement ;
- judicieux (constituer un objectif judicieux, i.e. bien choisi quant à son contenu), ce qui conduit à développer une réflexion à l'échelle de l'entreprise ;
- influent (constituer un objectif influent, i.e. qui détermine, au moins en partie, les actions des salariés), ce qui conduit à développer une réflexion à l'échelle de l'acteur.

Notre recherche tente de mettre en exergue l'importance de ce dernier niveau d'analyse tenant à la difficulté d'anticiper l'influence d'une éthique sur les acteurs, difficulté qui est généralement minorée. En revanche, elle conduit à soutenir que les oppositions explicites qui marquent les différentes approches théoriques de ce champ ne se traduisent pas par des démarches pratiques notablement différentes.

Pour cela, la thèse, s'articule en deux parties.

La première partie pose un cadre théorique. A cette fin, la revue de la littérature établit que l'éthique est avant tout assimilée à un objectif intermédiaire au service des objectifs économiques de la firme, ce qui confère une pertinence à la démarche managériale visant à la faire progresser. Dans ces analyses, il apparaît que les arguments développés oscillent entre une approche dogmatique (il s'agit de se soumettre aux devoirs dictés par les grandes lois du monde moral qui, à l'exemple des lois de la physique, sont supposées s'appliquer en tous temps et en tous lieux) et une approche sophistiquée (dans laquelle les valeurs éthiques, loin de constituer des absolus, s'évaluent à leurs résultats concrets). En outre, l'éthique s'appréhende alors par la connaissance, elle devient un savoir contribuant à évaluer la façon dont les organisations fonctionnent et à orienter les comportements et les choix, ce qui peut l'assimiler à un instrument de gestion.

Face à cette approche, un paradigme antagonique considère que si l'éthique de l'entreprise constitue un objectif, il ne peut s'agir que d'un objectif final et que sa poursuite peut impliquer de restreindre l'éventail des actions admissibles. Ainsi, si la réussite économique et la pureté éthique ne sont certes pas incompatibles, elles sont ici indépendantes.

L'opposition entre ces deux logiques étant patente, l'hypothèse selon laquelle elles engendrent des politiques d'entreprise en faveur de l'éthique différentes constitue la base du travail de terrain qui a pour but de vérifier ou non si ces deux approches sont en vigueur.

La seconde partie, empirique, est menée à partir de l'étude de deux cas.

Le premier est celui d'une entreprise mettant en place un code d'éthique à la suite du rachat d'un concurrent. Trois séries d'entretiens recueillis par sténotypie ont été menées pour comprendre d'abord pourquoi ce code était bien un objectif managérial et ensuite comment il avait été reçu par le personnel. Les entretiens ont donné lieu à des analyses de cooccurrences pour extraire la logique de leur démarche éthique. Les résultats montrent que jamais l'éthique ne semble recherchée pour elle-même, ses effets supposés sur la réussite économique étant sans cesse explicites ou affleurants dans le discours. Contrastant avec ces effets supposés, les entretiens menés auprès des membres du personnel ont montré leur réserve, soit qu'ils ne considèrent pas la démarche comme relevant de l'éthique soit qu'ils considèrent que face à une question éthique seules leurs valeurs personnelles sont décisives.

Le second cas a nécessité l'utilisation d'une méthodologie empruntée à certains travaux sociologiques (la « sociologie du présent », théorisée par E. Morin) qui a permis l'étude d'une organisation à la période précise où un dilemme éthique était posé. Il fait apparaître que la politique de cette entreprise en faveur de l'éthique est essentiellement conçue comme une recherche de compatibilité entre les actions des membres de l'entreprise. Aussi, peut-elle s'accommoder de l'adoption de valeurs exigeantes limitant l'éventail des pratiques admissibles du moment qu'elle contribue à assurer la cohésion entre ses membres.

Mais si l'entreprise cherche à encourager les régularités grâce à l'éthique, l'effet de celle-ci reste problématique car elle conduit les acteurs à « inventer » des réponses en situation : la personne perçoit avant tout un impératif éthique comme un appel à la responsabilité et l'éthique peut au contraire diminuer le contrôle que les organisations exercent sur leurs membres.

