

IXème Conférence Internationale de Management Stratégique

Montpellier 24-26 mai 2000

**La formalisation de l'éthique en gestion :
une analyse critique.**

Jean-Marie COURRENT et Samuel MERCIER

Mots-clés : éthique, formalisation, responsabilité, légitimité.

Jean-Marie COURRENT

Maître de Conférences à l'Université de Perpignan

IUT – Chemin de la Passio Vella – BP 79905 – 66962 Perpignan cedex 9.

Tél. : 04 68 66 24 10 – Fax : 04 68 66 24 14 – jean-marie.courrent@wanadoo.fr

Membre de l'ERFI (Université Montpellier-I)

ISEM – Espace Richter – Rue Vendémiaire – BP 9659 – 34054 Montpellier cedex 1

Samuel MERCIER

Maître de Conférence à l'IAE de Dijon, Université de Bourgogne

Membre du CREGO-LATEC

2, boulevard Gabriel

21000 Dijon.

Tél. / fax : 03 80 70 17 72 – samuel.mercier@u-bourgogne.fr

Correspondance à adresser à Jean-Marie Courrent

5, rue Marcel L'Herbier – 66000 Perpignan

Tél./fax : 04 68 62 12 42 – jean-marie.courrent@wanadoo.fr

La formalisation de l'éthique en gestion : une analyse critique.

Jean-Marie COURRENT et Samuel MERCIER

L'intérêt affiché, en France, depuis essentiellement le milieu des années 80, pour la dimension éthique des décisions de gestion en général, et des décisions stratégiques en particulier, ne semble pas faiblir. La presse se fait toujours largement l'écho, lorsqu'elle ne les alimente pas, des jugements de valeurs portés sur les actions des entreprises. La suppression récente de quelque six mille postes chez Michelin, par exemple, a provoqué des mouvements importants de protestation. De même, le naufrage du pétrolier Erika en décembre 1999 a suscité une vive polémique concernant les pratiques de l'entreprise Total. Les managers s'intéressent de plus en plus aux publications centrées sur le thème de l'éthique. Par exemple, le prix Manpower de l'ouvrage de Ressources Humaines 1999 a été récemment décerné à J-F Claude pour "L'éthique au service du management".

Dans ce contexte, la réflexion se poursuit sur les moyens d'évaluer et de développer l'éthique des organisations. Ainsi, *Entreprise Ethique*, la revue du Cercle d'Ethique des Affaires (Editions De Boeck Université) a consacré ses deux derniers numéros d'avril et octobre 1999 respectivement à l'évaluation des performances éthiques des entreprises et au lien qu'entretient la gestion éthique avec la performance financière. Les services de l'Arese (société créée en juillet 1997 à l'initiative des groupes Caisses d'Epargne et Caisse des Dépôts et Consignations) qui propose une méthode de rating portant sur la responsabilité sociale et fondée sur des indicateurs de développement durable, sont souvent sollicités par les organismes financiers qui souhaitent proposer des fonds communs de placement « éthiques » (comme 1,2,3 Futur, France expansion durable, La Sicav Eurosociétale ou Macif croissance durable). On estime qu'aux Etats-Unis, les sommes investies avec un filtre éthique représentent environ 10 % du total des investissements (Social Investment Forum, 1999, p. 75). De même, à la suite du laboratoire pharmaceutique vétérinaire Celtipharm de Dinan, les demandes de certification éthique (SA8000, AA1000) se multiplient, par exemple chez Promodes dans le cadre de sa politique de qualité totale.

Face à ces nouvelles méthodes d'évaluation, –voire de mesure–, du bien-agir en entreprise, il semble pertinent, tant du point de vue pragmatique, que méthodologique et théorique, de s'interroger sur l'efficacité des méthodes d'action éthique et, plus particulièrement, sur le rôle de la formalisation. Est-elle une réponse satisfaisante pour les gestionnaires en attente « d'outils éthiques » ? Peut-on réellement apporter par la formalisation, des solutions aux problèmes moraux en entreprise ? Ce type de méthodes et l'utilisation qui en est faite placent-ils réellement la décision dans le champ de la morale ?

Ces interrogations semblent d'autant plus pertinentes que, suivant l'exemple de la quasi-totalité des entreprises américaines (voir Berenbeim, 1992 ; Stevens, 1994 ; Weaver et al., 1999), les organisations françaises se sont lancées en nombre à partir de la fin des années quatre-vingts dans des démarches de formalisation de leur éthique. Auparavant, à quelques rares exceptions près, seules les filiales d'entreprises anglo-saxonnes disposaient d'une éthique formelle (IBM, Hewlett Packard, Esso,...).

Cet attentisme s'explique vraisemblablement par des traits culturels importants, notamment d'ordre religieux : dans les pays de tradition catholique, la réussite

matérielle n'est pas traditionnellement valorisée et fortes sont les réticences à la formalisation de règles morales. Selon Gélénier (1991, p. 154), ce contexte explique le peu de légitimité accordée aux démarches engagées par les entreprises françaises pour édicter des "règles traitant de problèmes réservés à la conscience intime de chacun". Il précise également que la France possède "une certaine tradition technocrate et jacobine (qui) répugne à ce que l'entreprise puisse avoir un rôle actif sur le plan des valeurs, domaine réservé à la souveraineté nationale s'exprimant par ses lois et ses tribunaux".

A cela, s'ajoute la complexité du problème et des concepts mobilisés qui, pour être délibérément intégrés dans les décisions de gestion, exigent de prendre le temps d'une réflexion souvent trop longue pour les entreprises de petite dimension (TPE de moins de 10 salariés et PE jusqu'à 49) qui représentent 98,6 % des entreprises en France (Marchesnay, Fourcade, 1997).

L'analyse critique de la formalisation conduira à préciser le sens de ces concepts. On peut néanmoins, en préambule, définir l'éthique comme la conception du Bien et du Mal qui s'impose à la conscience de l'individu et oriente la conduite de ses actions ainsi que les jugements qu'il porte sur les actions d'autrui. L'éthique de gestion (ou des affaires) en est l'application à la sphère professionnelle en entreprise. Force est d'ailleurs de constater, à la suite par exemple de P. Kletz (1998), qu'au-delà d'une telle définition très générale, l'incapacité à élaborer une véritable réflexion sur le Bien dans le cadre de l'entreprise empêche l'émergence d'une conception consensuelle de l'éthique en management.

Dans la mesure où elle concerne l'ensemble des actions humaines (Wunenburger, 1993), quelle que soit leur nature, elle peut être analysée tant au niveau opérationnel que stratégique. Son rôle a ainsi été souligné largement dans les travaux portant sur la politique générale des organisations (Freeman et Gilbert, 1988 ; Gilbert, 1992 ; etc.). Rappelons, par exemple, l'affinement du modèle LCAG par Andrews (1971), qui intégrera explicitement la nécessité de clarifier les valeurs des dirigeants de l'entreprise, ainsi que les valeurs de l'environnement et la responsabilité sociale de la firme.

Cette communication, qui se focalise sur l'introduction de la formalisation comme outil d'intégration de la dimension éthique dans les décisions de gestion, n'aborde donc pas explicitement l'impact que peuvent avoir en la matière d'autres éléments tels que les systèmes organisationnels (politiques de rémunération, de promotion et d'évaluation des performances), ou les pratiques et normes informelles (éléments de la culture voire des sous-cultures organisationnelles, exemplarité des supérieurs hiérarchiques). Les travaux de Sims (1992) semblent ainsi indiquer la présence d'un lien direct entre le comportement éthique en organisation et la culture d'entreprise. De même, l'étude de Posner et Schmidt (1984) met en évidence l'influence de l'exemplarité des supérieurs hiérarchiques et des collègues sur les comportements des individus au travail.

L'analyse de la formalisation développée ici s'appuie, non seulement sur une étude de la littérature abondante relative à la question éthique en gestion, mais également sur les enseignements tirés de trois enquêtes de terrain menées en France. Leurs caractéristiques sont présentées en annexe.

La première enquête, qui porte sur une cinquantaine de grandes entreprises ayant eu recours à la formalisation (Mercier, 1997), nourrit la réflexion sur le sens de ces démarches et la présentation comparée des différents types de documents qui ont pu être élaborés (première partie). Les deux autres ont été réalisées dans des petites

organisations pour lesquelles il n'y a pas eu, à de rarissimes exceptions près, de formalisation (Courrent, 1998) ; elles ont ainsi permis une observation directe des attitudes éthiques des acteurs, confrontés à des problèmes concrets de gestion sans pouvoir recourir à l'aide de documents préétablis. De cette observation, qui permet d'affiner l'étude de l'état de l'art, est proposée une réflexion sur la nature et les fondements de l'éthique adaptée au cadre de l'entreprise, réflexion qui conduit à s'interroger sur les relations entre la formalisation de règles ou de principes d'action et la moralité des actes (seconde partie).

1. Panorama de la formalisation éthique en entreprise

Le développement de la pratique de formalisation de l'éthique incite à penser qu'elle répond à une réelle préoccupation pour les grandes organisations, même si l'effet de mode n'est pas à écarter totalement et si les intentions sous-jacentes peuvent être diverses.

L'élaboration d'une politique éthique formelle est cependant un exercice délicat qui exige la résolution de multiples dilemmes (Kaptein, Wempe, 1998).

Nous proposons, dans un premier temps, de préciser le concept de formalisation éthique, d'analyser les raisons de son émergence et de mener un état des lieux du développement de cette pratique en entreprise.

Puis, en nous basant sur les démarches éthiques menées dans les entreprises observées au cours de la première enquête décrite en annexe, nous présenterons les différents types de documents éthiques élaborés.

1.1. Le développement de la pratique de formalisation

Si l'éthique de gestion est l'application à la sphère professionnelle d'une certaine conception du Bien et du Mal, l'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances destinés à diriger la conduite de ses collaborateurs. Formaliser l'éthique d'une organisation consiste alors à élaborer un document écrit de référence énonçant ces principes et valeurs.

Cette pratique vise officiellement à renforcer la résistance éthique de l'organisation, c'est-à-dire à améliorer son degré de résistance face aux pressions qui poussent à privilégier le court terme et à agir de façon considérée comme non éthique.

Elle consiste à affirmer la préoccupation de l'entreprise à remplir ses responsabilités vis-à-vis de ses parties prenantes, les *stakeholders*, définis par Jensen et Meckling (1976) et analysés par Freeman, à partir de 1984, dans le cadre d'une vision systémique des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement.

Groupes ou individus pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise, les *stakeholders* sont donc des acteurs pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important : cela inclut les fournisseurs, consommateurs, employés, banquiers, actionnaires, la communauté locale ainsi que la société dans son ensemble (Freeman, 1998, p. 175).

Dans ce cadre conceptuel, la formalisation éthique se présente comme un outil de régulation des relations entre l'entreprise et ces derniers.

Le recours croissant à la formalisation peut être analysé comme la réponse des organisations au processus actuel de décentralisation qui se développe dans une double direction : de la société vers les organisations et au sein des organisations elles-mêmes (Kaptein, Wempe, 1998, p. 854).

Tout d'abord, au niveau de la société, la tendance à la décentralisation induit le développement des préoccupations en termes de gouvernance, c'est-à-dire relatives au processus par lequel l'autorité est exercée dans la gestion des ressources économiques et sociales (Webster's Universal Dictionary, 1979).

L'engouement pour la recherche de nouveaux modes de gouvernance est apparu dans le contexte des années quatre-vingts. Il a pour origine la montée de la globalisation et des flux transnationaux, la révolution de l'information et des technologies de la communication, l'essor des valeurs individualistes contestatrices de l'autorité (Lipovetsky, 1983) et la perte croissante de la légitimité et de l'efficacité des régulations législatives.

Dans ce contexte, l'entreprise a été progressivement érigée au rang des institutions susceptibles de fournir du sens à la société (Carré, 1998, p. 73). Cette conviction ne fait toutefois pas l'objet d'un consensus, certains dénonçant ce rôle nouveau donné à l'entreprise devenue à "responsabilité illimitée" (Faber, 1992).

La notion de responsabilité est bien au cœur des nouvelles interrogations portant sur le rôle des organisations ; elle évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction de normes morales et de valeurs. C'est sans aucun doute l'accroissement du pouvoir de certaines organisations qui implique une reconnaissance de leur responsabilité. L'éthique renvoie donc fondamentalement à une logique de responsabilité vue comme la contrepartie de la liberté posée pour principe d'action.

Ainsi, la société attend de la part des organisations qu'elles répondent de leurs actes et en supportent les conséquences. Elles doivent rendre des comptes à tous les acteurs avec qui elles sont en relation et plus seulement avec les seuls actionnaires. L'opinion publique exerce une pression croissante sur ces organisations pour qu'elles s'engagent sur le plan éthique et prennent conscience des coûts sociaux imputables à leurs activités. Les entreprises sont de plus en plus tenues de justifier leurs moyens d'action et la finalité de leurs activités. Celles qui mettent en danger, par leurs produits ou leurs pratiques de management, la santé ou la sécurité humaine font l'objet de dénonciations publiques dont les effets peuvent être désastreux sur leur image.

Certains organismes internationaux (OCDE, BIT, Commission des Nations Unies) ou privés (Transparency International dans sa lutte contre la corruption, le collectif « De l'Éthique sur l'étiquette ») font pression pour que s'établissent des normes éthiques universelles régulant la vie économique.

Dans un tel contexte, la formalisation vise à promouvoir une image positive de l'entreprise et à montrer qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère. Près de la moitié des responsables d'entreprises rencontrés reconnaissent que la pression sociale est à l'origine de leur politique de formalisation. L'intention de la formalisation est alors de rassurer fournisseurs, clients, employés actuels ou futurs qui sont en relation avec une entreprise repérée comme étant éthique et en qui ils peuvent avoir confiance. Elle semble donc être un outil stratégique de communication.

Par ailleurs, au niveau interne, les grandes organisations tendent à mettre en place un processus de décentralisation pour rechercher flexibilité et réactivité (voir le dossier "Nouvelles formes d'organisation : évolution ou révolution ?", Revue Française de Gestion, janvier-février 1996). En liaison avec les mutations de l'organisation du travail, les employés situés au plus bas niveau de la hiérarchie sont de plus en plus autonomes dans leur prise de décision, cette responsabilisation étant vue comme un moyen pour l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements de son environnement.

Ce thème est largement abordé dans la formalisation éthique. A titre d'illustration, la « décentralisation » est l'une des huit valeurs clés énoncées par le groupe Accor. Un des principes fondamentaux contenu dans l'esprit Philips est : "Nous devons inciter nos collaborateurs à prendre des initiatives en leur donnant les orientations, l'autonomie et l'assistance nécessaires pour être créatifs".

De même, dans son livre bleu, Rank Xerox souhaite ériger l'empowerment en philosophie de management : "Notre fonctionnement repose sur l'autonomie et la responsabilisation des acteurs".

Ces deux processus de décentralisation sont interdépendants : pour répondre à l'élargissement de ses responsabilités, l'organisation est conduite à responsabiliser ses employés. Cette double préoccupation se retrouve dans l'élaboration des politiques éthiques formelles. Ainsi, le groupe Procter & Gamble diffuse à ses employés une brochure intitulée "Une responsabilité que vous partagez" qui complète "Notre raison d'être", document qui énonce les responsabilités de l'entreprise.

De même, la "Charte d'éthique" de la Lyonnaise des Eaux précise que "l'élargissement du groupe, la délégation et la décentralisation des responsabilités pourraient entraîner la perte de repères collectifs si les contrôles et contrepoids nécessaires n'étaient pas assurés". L'appel à la responsabilisation ne se fait pas à n'importe quel prix et surtout pas au détriment de l'appartenance à l'entreprise.

Pour répondre à ces processus, les organisations recherchent donc des outils pour décourager les comportements considérés comme irresponsables et stimuler les comportements jugés responsables.

Cette tendance à la formalisation de l'éthique concerne plus spécifiquement les grandes entreprises (Robertson, 1991). Les organisations de petite dimension n'élaborent pas, dans leur très grande majorité, de tels documents. C'est le cas pour 97,6 % des entreprises de moins de 50 salariés en France (Courrent, 1998). En fait, plus une organisation devient complexe, plus le maintien de sa cohésion devient un enjeu important. Traditionnellement, les entreprises s'appuyaient essentiellement sur une forte culture implicite légitimée par le caractère institutionnel des organisations. A présent, ces normes véhiculées par le système informel ne semblent plus toujours suffisantes pour assurer l'intégration, au sens de Lawrence et Lorsch, et, en particulier pour guider les individus lorsqu'ils sont confrontés à la résolution d'un dilemme éthique du fait des modifications de l'environnement et de l'apparition de situations nouvelles. Il peut alors être nécessaire de poser les bases d'une éthique commune et explicite. Plus de 70 % des responsables d'entreprises rencontrés indiquent que leur démarche de formalisation éthique s'inscrit dans une volonté de renforcer la cohésion organisationnelle à travers le partage de règles et de valeurs communes. Le cadre de référence qui en découle est supposé orienter les décisions des collaborateurs.

S'il est clair que le développement de la formalisation se généralise, il convient néanmoins d'en présenter un état des lieux plus précis dans les pays occidentaux.

La pratique semble très répandue aux Etats-Unis où plus de 95 % des grandes entreprises possèdent une éthique formelle (Treviño et al., 1999, p. 131). Le contexte législatif est, en grande partie, à l'origine du développement de cette démarche. Le *Foreign Corrupt Practices Act* (1977), le *Sentencing Reform Act* (1984) et les *Federal Guidelines for Sentencing Organisations* (1991) incitent fortement les entreprises à établir des principes et procédures devant guider les comportements éthiques et à contrôler la conformité aux règles édictées (Mercier, 1999, p. 47).

Les Européens étaient, jusqu'à présent, plus réticents à aborder publiquement les problèmes éthiques par crainte d'être exposés à la critique. Les procédures législatives ou les négociations avec les partenaires sociaux permettaient d'exprimer des responsabilités morales de façon moins directe (Enderle, 1996, p. 37). Aujourd'hui, même si peu d'études précises ont été menées, plus de la moitié des grandes entreprises européennes semblent posséder une politique éthique formalisée. La Grande-Bretagne est le pays le plus en pointe, du fait de ses relations plus étroites avec les Etats-Unis (Langlois et Schlegelmich, 1990). En France, notre étude réalisée auprès des 100 premiers groupes français (en termes de chiffre d'affaires) indique que 62 % de ces organisations possèdent au moins un document éthique (Mercier, 1997). Enfin, les études menées au Japon montrent qu'environ 40 % des grandes entreprises disposent d'une éthique formelle (Nakano, 1999, p. 337). La pratique est donc en réel développement dans les grandes entreprises de tous les pays développés et se concrétise dans différents types de documents.

1.2. La diversité des documents éthiques, reflet d'une démarche complexe

La volonté commune de formaliser leur éthique donne lieu à des documents très divers selon les organisations. L'analyse des démarches élaborées par les entreprises de notre échantillon met en évidence la complexité des dilemmes qu'elles doivent résoudre afin d'aboutir à une politique éthique cohérente.

1.2.1. Formalisation rapide ou large consultation préalable ?

Dans les entreprises étudiées, nous avons souhaité savoir si la formalisation résultait d'un processus mené rapidement ou si l'entreprise s'était livrée à une large consultation préalable.

Il peut être, en effet, extrêmement tentant pour l'entreprise de disposer d'un document rédigé très rapidement afin d'éviter les interminables discussions portant sur son contenu.

Toutefois, les employés risquent alors d'éprouver des difficultés pour s'approprier cette formalisation. En effet, même si le travail d'un groupe restreint de rédacteurs conduit aux mêmes règles formalisées que lors d'un processus impliquant tous les employés, le résultat est radicalement différent. Dans le premier cas, il s'agit d'une vision personnelle de l'entreprise. Dans le second, il s'agit d'un document de l'organisation toute entière. L'écriture d'un document et sa diffusion peuvent ne pas être suffisants pour que les employés puissent intégrer les valeurs et normes proposées et les concrétiser dans leurs comportements.

Les moyens en temps et en travail dont dispose l'entreprise pour aboutir à la formalisation étant limités, il y a une pression pour que le processus avance rapidement. Ainsi, seulement 20 % des entreprises ayant formalisé leur éthique font état d'une large consultation interne. De plus, ce sont très souvent les principaux cadres qui ont été associés à la réflexion. La plupart des documents expriment donc, avant tout, les valeurs, principes ou règles que les dirigeants souhaitent voir appliquer dans leur organisation.

1.2.2. Logique de responsabilité ou d'obéissance ?

Les entreprises ayant opté pour la formalisation doivent également arbitrer entre deux logiques distinctes.

La logique de responsabilité vise à faire adhérer les parties prenantes aux valeurs et aux buts de l'entreprise. La démarche repose alors sur la mise en place d'une relation de confiance mutuelle.

La logique de nature coercitive a pour objectif prioritaire d'assurer le strict respect des règles émises par l'entreprise. Elle repose sur le degré d'obéissance des collaborateurs.

Les visées des promoteurs de la formalisation sont bien, comme il a été souligné précédemment, de disposer d'un outil de communication à l'intention des parties prenantes ainsi que d'orientation des comportements internes.

L'analyse de contenu des 50 documents montre que ces deux préoccupations se concrétisent dans deux types de documents distincts.

La logique de responsabilité conduit les acteurs de l'entreprise à une réflexion axiologique qui permet d'identifier des valeurs fondamentales partagées. Cette dimension se couple avec une réflexion ontologique qui traduit la volonté de s'interroger sur la nature propre de l'entreprise, son identité et sa "raison d'être" (pour reprendre l'intitulé de certains documents).

La formalisation de l'éthique selon cette logique donne lieu à des documents qui expriment la philosophie de l'entreprise (ou credo) vis-à-vis de quelques uns ou de la totalité des groupes d'intérêts. Elle exprime le climat éthique qui est souhaité dans l'organisation, les grandes orientations de l'entreprise, les valeurs à préserver et qui guident son action. Elle possède donc un fort caractère normatif.

Nous avons identifié plusieurs types de documents dans lesquelles la réflexion axiologique est dominante :

- des énoncés de valeurs (les valeurs sont quelquefois illustrées par des applications concrètes) : "Nous et nos valeurs communes" (Caterpillar), "Les dix valeurs Bouygues", "Les sept valeurs du groupe Cap Gemini", "Nos 7 valeurs" de Vivendi ;
- l'expression des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de toutes les parties prenantes : "Principes d'action" (Lafarge, Rhône-Poulenc, Elf Aquitaine), "L'esprit Philips", "Le credo de Matsuchita", "Charte d'éthique" de Suez-Lyonnaise des Eaux ;
- des documents mettant l'accent sur un thème particulier comme la gestion des ressources humaines ("Principes en GRH" de Renault, "Politique sociale" de Philips), le travail en projet ("Notre éthique : valeurs et comportements" de PSA) ou la sécurité et l'environnement ("Charte" de Total).
- enfin, certains documents qui laissent davantage de place à la présentation du projet de l'entreprise et formalisent sa vision stratégique ("Les valeurs du groupe Danone", "Vision, mission et valeurs" d'Eridania Beghin Say, "Le livre bleu" de Rank Xerox).

La logique d'obéissance invite à une réflexion sur les règles que l'entreprise se donne ; on peut parler de déontologie interne à l'entreprise. Cela conduit à l'élaboration d'un code éthique qui formalise les règles, devoirs et obligations régissant l'activité de l'entreprise.

Ces documents consacrent moins d'importance aux valeurs partagées de l'entreprise, même si les règles énoncées en sont la concrétisation. Ce sont plutôt des valeurs individuelles attendues par l'entreprise de la part de ses collaborateurs qui sont formalisées : intégrité, honnêteté, loyauté et respect des règles.

Les dénominations données à ces documents sont relativement homogènes : "Code d'éthique" (Lagardère), "Règles de conduite dans les affaires" (IBM, Mobil), "Guide de la pratique des affaires" (Hewlett-Packard), voire "code (ou guide) de déontologie" (Renault, Framatome). Ces intitulés reflètent, tout de même, une certaine réticence à utiliser explicitement le terme d'éthique.

Concernant la formulation de l'éthique, plusieurs options s'offrent à l'entreprise.

On doit tout d'abord choisir entre la formulation d'une éthique positive ou négative. Une éthique négative précise ce que les employés ne doivent absolument pas faire, ce qui donne une tonalité menaçante au document. De plus, ce que l'entreprise attend de ses employés n'est pas précisé.

La formulation positive propose et clarifie ce qu'il convient de faire. Se pose alors le problème de vérification de la conformité des comportements. De plus, elle n'indique pas ce que l'on n'a pas le droit de faire. L'analyse de contenu des documents indique que les filiales de groupes anglo-saxons ont davantage recours à une formulation négative et restrictive que les entreprises françaises.

On doit également arbitrer entre une formalisation concise ou détaillée. Certains documents tiennent en quelques phrases, d'autres comprennent une cinquantaine de pages.

La formalisation de règles détaillées vise à s'assurer que le document pourra guider l'employé dans sa résolution de dilemmes éthiques. Par exemple, certaines entreprises abordent, en détail, les règles liées à la réception de cadeaux en précisant la conduite à tenir selon la valeur estimée des cadeaux. Un code trop détaillé risque, tout de même, d'inciter les employés à ne tenir compte que des situations décrites et à ignorer les autres. De plus, cela conduit à des documents volumineux et difficiles d'accès. D'autre part, une formulation trop générale (qui stipule par exemple la recherche de l'intégrité) risque d'être peu utile aux employés.

Il s'agit donc de trouver le juste milieu entre un document trop général et un document trop extensif qui pourrait se transformer en instrument de manipulation.

Enfin, l'entreprise doit arbitrer entre une formalisation idéaliste ou réaliste. La quête d'un idéal de comportement vise à susciter la motivation des employés. Toutefois, un écart trop important entre réalité et idéal risque de conduire à un sentiment de démotivation, le document se réduisant une suite de promesses déclaratives impossibles à concrétiser.

Dans plusieurs entreprises de notre échantillon, les deux logiques sont présentes simultanément dans deux types de documents : formalisation des valeurs (voire des responsabilités) de l'entreprise et formalisation des règles de conduite à l'intention des employés.

Responsabilités de l'organisation envers ses parties prenantes et responsabilités des employés vis-à-vis de leurs pairs, de leurs organisations et de leurs partenaires économiques sont complémentaires : les responsabilités externes peuvent fonder et légitimer les responsabilités internes. Pourtant, la juxtaposition de valeurs, principes de comportement et de règles de conduite peut conduire au paradoxe suivant concernant les comportements attendus de la part des collaborateurs : d'un côté, l'entreprise fait la promotion de la responsabilité individuelle et de la prise d'initiative, mais de l'autre elle impose la conformité à des règles préétablies.

Cette remarque indique les difficultés qui apparaissent dans l'opérationnalisation des documents éthiques.

Les choix que l'entreprise doit effectuer concernant le mode d'élaboration (avec une plus ou moins grande implication des collaborateurs), l'orientation générale (valeurs ou règles), la formulation utilisée (positive ou négative, concise ou détaillée, de nature idéaliste ou réaliste) dépendent du rôle qu'entend jouer la démarche éthique. Cela nous conduit à une discussion plus globale sur la place de la formalisation dans la réflexion éthique en gestion.

2. Quelle est l'utilité morale de la démarche de formalisation éthique ?

La présentation précédente des diverses modalités de formalisation de l'éthique a souligné la complexité des dilemmes à résoudre pour aboutir à une politique éthique cohérente. Elle conduit, en définitive, à s'interroger de façon plus générale sur l'intérêt même de la formalisation éthique, au-delà des aspects concrets qu'elle peut revêtir, et particulièrement au-delà de l'opposition entre la formalisation des valeurs (utilisée aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur) et la formalisation des règles (qui s'adresse essentiellement aux collaborateurs de l'organisation).

Cette interrogation peut s'articuler autour de trois questions. La formalisation est-elle nécessaire à la moralité / moralisation des décisions de gestion ? Est-elle simplement utile ? Est-elle même souhaitable ?

L'idée de nécessité sous-entend, en fait, que la matérialisation de l'éthique sous forme de codes, chartes, etc. serait la condition sine qua non de la moralité des décisions de gestion. Or, les organisations de petite dimension, qui sont numériquement les plus importantes, n'élaborent pas, dans leur très grande majorité, de tels documents. On ne peut pas, pour autant, affirmer que les acteurs qui prennent des décisions en leur nom agissent hors du champ moral et ne se préoccupent pas de la dimension éthique de leurs actes. Il n'y a donc pas réellement d'impérieuse nécessité, pour agir moralement, à sacrifier à l'engouement actuel pour la formalisation.

Cela n'exclut pas, néanmoins, qu'il y ait une utilité réelle (tempérée par d'éventuelles limites) à expliciter les valeurs ou les normes d'action que l'on souhaite voir respecter dans l'organisation. On peut analyser cette utilité (voire peut-être l'évaluer) par référence aux deux grandes logiques qui président à la rédaction de tels documents : une logique de communication et une logique d'action sur les comportements.

2.1. La formalisation comme instrument de communication

Il a été déjà souligné que la rédaction de codes, chartes, credo, etc. permettait d'améliorer à la fois les images interne et externe de l'organisation. Cet objectif-là conduit en fait plus à une formalisation de valeurs que de règles. Les salariés peuvent trouver dans ces documents des raisons d'être fiers de leur entreprise. Les partenaires externes peuvent y puiser la confiance utile à la pérennisation des relations. Deux intérêts économiques fondamentaux se dégagent ainsi.

Tout d'abord, le développement de la confiance réduit les coûts d'agence tels que définis par Jensen et Meckling (1976) puis Pratt et Zeckhauser (1985). Afficher une éthique volontariste, c'est réduire son opportunisme perçu et donc l'incertitude dans laquelle se trouve le principal, qui craint de fait beaucoup moins d'être confronté à un problème de « sélection adverse » (Akerlof, 1970) lié à une tricherie potentielle ex ante, ou de « risque moral » au sens d'Alchian et Woodward (1988), pour une tricherie survenant dans la phase d'exécution du contrat. En faisant baisser, chez ses partenaires, les dépenses de surveillance et d'incitation destinées à lutter contre les tendances à l'opportunisme, la formalisation de l'éthique contribue à l'efficacité des décisions de gestion de l'organisation. Par ailleurs, elle favorise l'adoption, par ces mêmes partenaires, de comportements également éthiques. Koenig et Van Wijk (1992) montrent, en effet, que la confiance est une sorte de contrat implicite qui génère des obligations réciproques. Cette réciprocité explique l'intérêt de l'exemplarité en matière de morale : du fait de la régression de l'opportunisme chez ses partenaires, l'entreprise peut réduire également ses coûts d'agence et gagner en efficience.

Le second intérêt serait, dans le cas d'une généralisation de cette démarche et dans une optique libérale, d'aller au-delà de la loi et de devancer l'intervention des pouvoirs

publics en matière de régulation : pour Solomon et Hanson (1989, p.18), la réglementation est le prix que paie le monde des affaires pour ses erreurs de stratégie en matière d'éthique.

Mais cette « stratégie » porte-t-elle sur les comportements réels ou relève-t-elle (seulement, largement) de politiques de communication ? Convaincre les tiers qu'ils peuvent traiter en confiance avec l'entreprise ne signifie pas, en effet, nécessairement que cette confiance soit justifiée dans les faits. Et le partenaire n'est pas toujours à même de confronter la réalité au discours. Ainsi, un garagiste pourra, à l'occasion de la révision d'un véhicule, changer abusivement une pièce dont l'état d'usure réel n'est pas mesurable par le client incompetent.

Chercher à convaincre les tiers de la moralité de ses actions conduit, par ailleurs, à rédiger des documents axés sur certains thèmes auxquels ils sont particulièrement sensibles. Ainsi, les principes d'action mis en valeur insistent généralement sur le respect du client, qui est le premier juge des décisions, avec un pouvoir de sanction fort par son refus possible d'acheter. De même, on ne s'étonne pas vraiment de constater que la préoccupation environnementale et une gestion généreuse en termes d'emploi sont souvent mises en avant, alors que la pollution et le chômage sont massivement considérés, par l'opinion publique, comme les problèmes les plus importants de la société contemporaine. Pendant longtemps IBM, par exemple, a brandi la garantie de l'emploi comme illustration d'un de ses trois principes fondamentaux : le respect de la personne. Vernay (1988, p. 39), historien de l'entreprise IBM France, indiquait même à la fin des années quatre-vingts que cette tradition était perçue comme le plus beau cadeau qu'une entreprise pouvait offrir à ses collaborateurs. Cet engagement a pourtant disparu discrètement lorsqu'il a été jugé plus utile de réduire drastiquement les effectifs. Dans le même temps, le respect de la personne s'est effacé devant la priorité donnée aux résultats et est passé au huitième et dernier rang des principes fondamentaux de l'entreprise.

On peut se demander si cette évolution de l'éthique de l'entreprise respecte encore la formule du fondateur, Thomas Watson, qui énonçait : "Pour survivre et réussir, nous sommes prêts à tout changer à IBM, à l'exception de nos principes".

De même, à la lumière d'événements récents, il est permis de s'interroger sur la sincérité du préambule figurant dans la "Charte Sécurité Environnement" de l'entreprise Total : "Aucune priorité économique ne s'exerce au détriment de la sécurité dans le travail ou du respect de l'environnement".

Le fait que figurent, dans notre échantillon, plusieurs entreprises assez régulièrement présentes dans les chroniques judiciaires des media, semble également indiquer d'importants décalages entre le dire et le faire.

Dans leur rôle d'outils de communication interne, ces documents ont pour objectif affiché de faire prendre conscience à l'ensemble des salariés de la nécessité d'intégrer la dimension éthique aux décisions, en gardant cette préoccupation à l'esprit en permanence (ou presque). Les décisions de l'organisation s'incarnant dans les décisions d'acteurs particuliers, la logique de communication rejoint ainsi un second type d'objectifs, celui d'agir sur les comportements individuels au sein de l'entreprise.

2.2. La formalisation comme instrument d'orientation des comportements

L'explicitation de valeurs présentées comme étant fondamentales a vraisemblablement un impact réel sur la prise de conscience de la dimension éthique des décisions et, partant, conduit sans doute à une prise en compte plus souvent délibérée de

cette dimension, au moment de l'action. Les valeurs énoncées doivent servir, de surcroît, aux salariés de guide dans des situations ambiguës, où ce qui constitue une conduite moralement satisfaisante n'apparaît pas de manière évidente. La mesure statistique d'une telle corrélation reste néanmoins difficile, compte tenu de la complexité de l'objet observé.

Pour autant, peut-on dire que la formalisation (des valeurs et de règles) permet d'être plus éthique ?

Plusieurs arguments conduisent à en douter.

- En premier lieu, il est plus facile de poser des principes que de les rendre opératoires. Par exemple, la reconnaissance des ressources humaines comme ressource principale de l'entreprise ne se concrétise pas forcément dans le contexte actuel des restructurations.

- Par ailleurs, les entretiens menés avec des responsables d'entreprises montrent que ce type de documents reste peu utilisé par l'encadrement : les cadres sont tentés de ne pas appliquer les engagements exposés par crainte de perdre du pouvoir. La formalisation réclame l'adoption de nouvelles attitudes et de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration du pouvoir, des rôles et des statuts.

De même, il a été souligné que l'explicitation, dans un document écrit, de valeurs ou de normes, amenait à ne considérer qu'un nombre nécessairement limité de questions. Partant, la volonté de diffuser, par ce biais, des éléments forts de la culture organisationnelle et de doter l'entreprise d'une référence commune risque de se trouver confrontée à une impossibilité de créer une réelle identité collective et un véritable sentiment d'appartenance. Les points éludés sont-ils, en outre, exclus du champ de la morale ? N'y a-t-il pas un risque que les salariés ne se focalisent sur les éléments explicitement présentés et ne soient pas sensibles aux autres problèmes ? N'y a-t-il pas alors une sorte de « myopie morale » des acteurs qui ne voient bien que les quelques problèmes sur lesquels sont braqués les projecteurs, laissant dans l'obscurité et l'oubli l'ensemble des autres dilemmes potentiels ? Tous les comportements non inclus dans le code (qui fixe les règles à suivre, obligations et/ou interdictions) peuvent, de même, être automatiquement considérés comme acceptables. Le document risque alors d'amener à penser que respecter la loi interne à l'entreprise garantit d'agir de façon moralement satisfaisante.

Cette limite est très importante. De fait, il ne s'agit pas seulement d'une restriction quantitative de la moralité des acteurs (à quelques problèmes et règles préalablement identifiés), mais bien d'une atteinte à l'un des rôles fondamentaux de l'éthique : pallier les insuffisances de la loi. Morale et droit positif ont, en effet, l'un et l'autre pour vocation de participer à la préservation de la cohésion sociale. Mais leur nature et leurs formes sont différentes.

La première différence porte sur la nature de l'obligation : dès lors que la conscience a franchi les étapes des stades pré-conventionnels définis par Kohlberg (1984), –stades qui correspondent à un état de développement moral qui est dépassé au sortir de l'enfance, sauf cas pathologique–, la moralité est une exigence qui, à l'inverse du droit, est sans appel et qui, à la différence des moeurs courantes et de la morale convenue, "n'oblige pas à raison des sanctions sociales, mais à raison de ce qu'elle s'adresse à l'homme en tant qu'être raisonnable" (Wunenburger, 1993). La moralité s'oppose ainsi à la fois à la légalité et à la simple conformité aux usages communs.

Par ailleurs, même dans sa forme convenue, la morale (commune) se présente moins sous la forme de règles que sous celle de principes généraux, peu nombreux, susceptibles d'être appliqués dans chaque situation (Moessinger, 1996) : parce que la

loi, qui doit être formalisée pour limiter les interprétations personnelles, ne peut envisager précisément l'ensemble des situations possibles, la morale, qui a pour mission de combler cette insuffisance, doit par essence poser des principes généraux pour être universels.

Formaliser l'éthique, c'est instituer une législation interne ; c'est donc l'assimiler plus à la règle de droit qu'à la morale.

- Si les acteurs qui suivent les normes établies et tentent de respecter les principes édictés n'ont, en définitive, aucune garantie d'agir « bien », la promotion de ces documents est-elle, elle-même, moralement satisfaisante dans son principe ainsi que dans les modalités de son application ? L'utilité réelle (et recherchée) est-elle d'améliorer la moralité des acteurs ou de contrôler leurs décisions concernant des problèmes particuliers ? A être précis, n'y a-t-il pas nécessairement une contrainte que l'on fait peser sur les acteurs ? Autrement dit, est-il moral d'imposer une conception particulière du Bien aux salariés ?

Outre le danger que la recherche de cohésion ne conduise à une trop grande conformité des comportements, ou ne se heurte à des obstacles culturels, notamment lors de l'introduction dans une filiale d'un document élaboré au sein de la société mère, située qui plus est dans un autre pays (Donaldson, Dunfee, 1999 ; Jackson, 1997), le problème fondamental est que le recours à un code risque d'enlever aux employés toute responsabilité personnelle. Il laisse peu de place à des réflexions concernant la signification des règles énoncées. Les employés ne sont donc pas incités à mobiliser leur conscience éthique pour respecter l'esprit de cette formalisation dans des situations où ils disposent d'une certaine marge de manœuvre. En effet, les capacités individuelles de raisonnement éthique ne s'acquièrent que par des processus d'apprentissage. L'obéissance n'apparaît donc souvent que pour éviter des sanctions plutôt que comme résultante d'une croyance dans le bien-fondé des exigences formalisées (voir notamment les travaux de Kjonstad et Willmott, 1995). De plus, les employés ayant de l'ancienneté risquent de trouver déplacé le rappel de certaines valeurs telles que l'honnêteté et l'intégrité perçu comme une mise en doute de leurs qualités morales et un manque de confiance de la direction.

Au demeurant, les documents qui reposent sur une logique d'obéissance nécessitent une mesure de la conformité des comportements. Or, les mécanismes utilisés aux Etats-Unis pour s'assurer du respect des règles énoncées ne semblent pas toujours adaptées à d'autres cultures. Ainsi, la présence explicite d'un système de sanctions allant jusqu'au licenciement en cas de non respect des règles éthiques pose un problème de cohérence avec les usages du droit français. Le code éthique ne possède pas de valeur juridique en France. Ce sont les codes de déontologie élaborés au niveau d'une branche qui peuvent légitimer les sanctions en cas de violation.

Le mécanisme de dénonciation interne pose également problème. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle qui encourage les employés à signaler à leur hiérarchie toute violation des règles éthiques, quel que soit le transgresseur. La procédure est bien acceptée aux Etats-Unis mais elle suscite une large réprobation en Europe.

Les dirigeants de l'entreprise peuvent demander également à leurs collaborateurs de s'engager par une signature à respecter scrupuleusement les règles décrites dans le document éthique. Une telle pratique ne semble pas bien vécue. Ainsi, une grande entreprise française demandait à ce qu'une " déclaration d'adhésion " (située à la dernière page du document) soit renvoyée signée par ses collaborateurs. Sous la pression de certains syndicats qui trouvaient le terme trop fort, le coupon à renvoyer

s'est transformé en " déclaration de prise de connaissance ". Dans d'autres entreprises, la déclaration à la conformité n'est pas signée par tous les collaborateurs sans que cela entraîne des sanctions particulières.

- Enfin, l'idée même d'une augmentation de l'éthique (pour ne pas dire de la moralité) grâce à la formalisation est-elle acceptable ? Peut-on, en d'autres termes, quantifier l'éthique, mesurer sinon repérer le degré « d'éthicité » des acteurs ?

Pour tenter de répondre à ces questions, il convient sans doute de préciser les notions d'éthique et de morale, sans revenir toutefois sur le débat récurrent qui oppose depuis longtemps les « spécialistes » de la discipline, certains désignant par éthique ce que d'autres qualifient de morale (science du comportement et des mœurs contre pratiques des individus ; principes universels, normatifs, inconditionnels contre règles particulières, rattachées aux conditions concrètes de l'acte) (voir, par exemple, Courrent, 1998). Cela étant, l'analyse des normes et des pratiques montre de très fortes convergences entre les grandes traditions religieuses et spirituelles (Lao-Tseu, Confucius, Bouddha, Socrate, Moïse, Jésus-Christ, etc.), ainsi que dans les règles et principes édictés plus particulièrement en gestion (Forsyth, 1980). La *Morale* apparaît ainsi comme un idéal qui guide l'action en visant la satisfaction absolue de l'intérêt d'autrui. Etre moral c'est, lorsque l'on pose un acte sans contrainte, chercher à satisfaire ou à préserver l'intérêt d'autrui, consciemment et de façon désintéressée.

Mais l'action morale se heurte à un triple obstacle :

- l'acteur (ou le juge) n'a qu'une représentation de l'intérêt d'autrui ;
- les différentes parties prenantes ont souvent des intérêts antagonistes ;
- dans sa décision, l'acteur cherche également à satisfaire, consciemment ou non, son propre intérêt, qui peut être considéré ou non comme légitime, selon les circonstances et l'identité du juge.

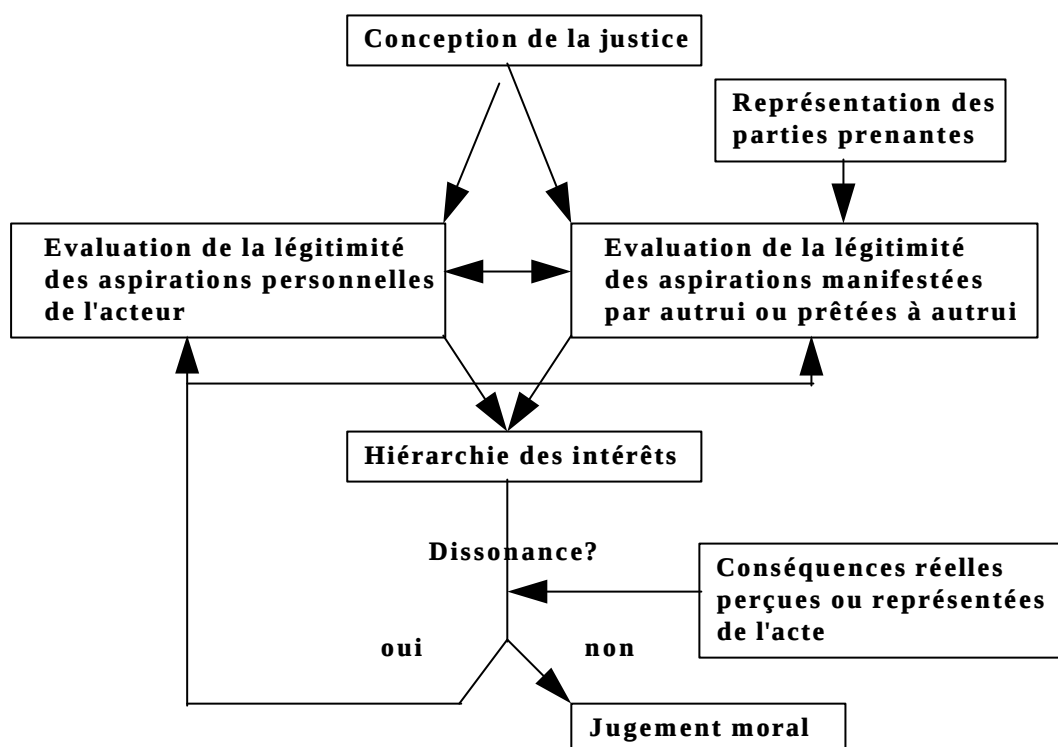
L'action suppose ainsi la renonciation. La nécessité de trancher contraint, en effet, l'acteur, à une double hiérarchie, fondée notamment sur sa conception de la justice :

- une hiérarchie entre son intérêt énoncé et celui d'autrui, hiérarchie d'autant plus difficile à établir qu'il est écartelé entre des désirs contraires : d'une part la nécessité de s'intégrer au groupe social d'où il tire une satisfaction dans les relations avec autrui ; d'autre part des besoins qu'il ne peut souvent contenter qu'en se trouvant en rivalité avec les autres ;
- une hiérarchie entre les intérêts énoncés des différentes personnes (physiques et morales) qui constituent cet autrui.

L'éthique est donc la représentation que l'on se fait de la hiérarchie des intérêts en jeu, considérés sous l'angle de leur légitimité. Celle de l'acteur s'incarne, plus ou moins bien, dans ses décisions. En ce sens, jugement moral et jugement de fait procèdent d'une même logique de hiérarchisation. La différence entre évaluation (morale) et valorisation ne réside ainsi que dans la représentation que l'on a du jugement : dans le premier cas, l'acteur a le sentiment qu'il s'impose à sa conscience, comme s'il provenait d'une instance supérieure ; dans le second, la hiérarchie semble résulter d'une simple préférence personnelle, qui peut par ailleurs rester au niveau de l'inconscient.

Il ne nous est donc donné d'observer que les *éthiques* individuelles que constituent les applications personnelles et circonstanciées de la Morale. En voulant agir, on doit renoncer à être moral et se contenter d'une éthique, simple forme énoncée de la Morale.

FIGURE 1 : La formation du jugement de valeur.



A partir de cette analyse, il est possible de réexaminer l'opposition classique entre les deux conceptions de l'éthique : la conception téléologique (la moralité de l'acte naît de l'examen de ses conséquences) et l'approche déontologique (la moralité de l'acte repose dans l'application respectueuse, par devoir, d'une règle). Dès lors que l'éthique est la synthèse d'une hiérarchie d'intérêts en présence, comment qualifier les attitudes et les comportements de ceux qui s'inscrivent dans une approche déontologique, notamment dans le cadre d'une formalisation de règles d'action ? Une double constatation peut être faite. En premier lieu, les déontologies peuvent être considérées comme des téléologies formalisées, cristallisées. Comme le soulignent Beauchamp et Bowie (1988) "deontologists covertly appeal to utilitarian consequences in order to demonstrate the rightness of actions". Par ailleurs, comme il a déjà été souligné précédemment, parce qu'elles ne peuvent servir que de cadre très général de référence, elles ne préservent pas l'individu, au moment de l'action, de la nécessité d'en évaluer et d'en hiérarchiser les conséquences. Ainsi, une seconde critique qui pourrait être tentée, selon laquelle cette définition de l'éthique se placerait exclusivement dans la logique utilitariste, ne semble pas recevable : la hiérarchie des intérêts peut résulter d'un respect des usages communs, d'une intuition immédiate, d'une rationalité spéculative ou autonome aussi bien que d'une rationalité calculatrice.

Il découle de cette définition qu'on ne peut mesurer objectivement le degré de moralité d'un acteur. Chaque individu, acteur ou simple observateur qui porte un jugement, ayant une représentation personnelle des parties prenantes à la décision, des

enjeux en présence, des intérêts en concurrence, il n'existe pas de référentiel commun sur lequel puisse s'appuyer une quelconque échelle de mesure. Tout jugement de valeur est nécessairement subjectif.

Partant, l'idée selon laquelle la formalisation serait un moyen pertinent de développer la moralité des acteurs dans l'entreprise n'est pas recevable. Elle oriente vraisemblablement la représentation qu'ils ont de la hiérarchie des intérêts en présence, par exemple dans le sens d'une plus grande attention aux attentes des clients, mais la priorité donnée au client ne constitue pas une vérité morale acceptée par tous, en tout lieu et de tout temps.

Conclusion :

Deux questions fondamentales se posent ainsi, de prime abord, lorsque l'on tente d'apprécier l'utilité de la formalisation en matière d'éthique.

Affecte-t-elle le degré de moralité des acteurs ?

Influence-t-elle la nature de leur éthique ?

Après analyse, il apparaît que la première interrogation ne peut appeler de réponse objective. Cela conduit, au demeurant, à ne pas s'interroger plus avant sur le caractère moral d'une instrumentalisation de la formalisation éthique, utilisée souvent, ainsi qu'il a été souligné, dans une visée économique, comme outil de mise en confiance des partenaires. En définitive, vouloir développer la moralité des acteurs devrait conduire à mettre à leur disposition l'information sinon la plus riche, du moins la plus aisément utilisable, sur l'ensemble des intérêts mis en jeu par leurs décisions, de façon à leur permettre d'agir effectivement en conscience.

Vouloir guider la décision, c'est nécessairement imposer une représentation de la réalité. En ce sens, la formalisation influence la nature de l'éthique des acteurs. Si l'objectif est de développer chez eux la sensibilité morale, c'est-à-dire l'ouverture la plus large possible au respect d'autrui, l'éthique la plus diversifiée, il convient alors sans doute d'opter pour une approche peu directive, peu contraignante, peu coercitive de la formalisation, privilégiant la logique de la responsabilité et non celle de l'obéissance.

Paradoxalement (du moins en apparence), la mise en exergue de principes très généraux est sans doute le moyen à privilégier, au nom de la moralité.

On peut noter, ainsi, que plusieurs entreprises ayant commencé par formaliser une éthique très restrictive orientent progressivement leurs réflexions vers l'énoncé de valeurs fondamentales.

Si la formalisation d'une éthique restrictive peut s'avérer dangereuse, il y a aussi un risque de laisser le jugement éthique entièrement à la discrétion de chacun. L'entreprise doit s'efforcer de concilier les deux impératifs : donner un cadre général orientant les comportements (de façon à éviter une forte hétérogénéité des actions qui gêne les anticipations des partenaires et nuise à leurs intérêts), tout en laissant une marge de réflexion à ses employés afin qu'ils puissent mobiliser leur propre conscience éthique. C'est sans doute à cette seule condition que les préoccupations éthiques pourront s'intégrer de façon durable dans les pratiques organisationnelles.

Références

- AKERLOF G., « The Market of Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Review of Economic Studies*, vol. 54, 1970.
- ALCHIAN A.A., WOODWARD S., « The Firm Is Dead ; Long Live the Firm », *Journal of Economic Literature*, 26(3), mars 1988, 76-87.
- ANDREWS K.J., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin, New York, 1971.
- BEAUCHAMP T. L., BOWIE N. E., *Ethical Theory and Business*, Prentice-Hall, 1988.
- BERENBEIM R. E., « Corporate Ethics Practices », Report n° 986, *The Conference Board*, 1992.
- CARRÉ E., « Bilan après une décennie de “ vague éthique ” », n° spécial *Ethique des Affaires : Ethique Economique Entreprise et Environnement*, ESKA, p. 71-78, juillet 1998.
- CLAUDE J.-F., *L'éthique au service du management*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1998.
- COURRENT J.-M., *Ethique de gestion : Essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises*, Thèse de doctorat, Université Montpellier-I, 1998.
- DONALDSON T., DUNFEE T. W., « When Ethics Travel : the Promise and Peril of Global Business Ethics », *California Management Review*, vol. 41, n° 4, Summer 1999, p. 45-63.
- ENDERLE G., « A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe », *Business Ethics. A European Review*, janvier 1996, p. 33-46.
- FABER E., *Main basse sur la cité : éthique et entreprise*, Hachette, 1992.
- FREEMAN E. R., « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation » in Hartman L. P., *Business Ethics*, Irwin/McGraw-Hill, p. 171-181, 1998.
- FREEMAN E.R., GILBERT Jr. D.R., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- GÉLINIER O., *L'éthique des affaires : halte à la dérive*, Seuil, Paris, 1991.
- GILBERT Jr. D. R., *The Twilight of Corporate Strategy*, Oxford University Press, New York, 1992.
- JACKSON K. T., « Globalizing Corporate Ethics Programs : Perils and Prospects », *Journal of Business Ethics*, n° 16, 1997, p. 1227-1235.
- JENSEN M.C., MECKLING W. H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, 3(4), 1976.
- KAPTEIN M., WEMPE J., « Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics », *Journal of Business Ethics*, n° 17, 1998, p. 853-869.
- KJONSTAD B., WILLMOTT H., « Business Ethics : Restrictive or Empowering ? », *Journal of Business Ethics*, n° 14, 1995, p. 445-464.
- KLETZ P., « La recherche récurrente d'une définition indiscutable de l'éthique en management, symptôme d'une incapacité à élaborer une véritable réflexion sur le bien ? », n° spécial *Ethique des Affaires : Ethique Economique Entreprise et Environnement*, ESKA, p. 61-70, juillet 1998.
- KOENIG C., VAN WIJK G., « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », in A. NOEL (ed.), *Perspectives en Management Stratégique*, Economica, Paris, 1992.
- KOHLBERG L., *The Psychology of Moral Development : The Nature and Validity of Moral Stages*, Harper and Roy, San Francisco, 1984.

- LANGLOIS C. C., Schlegelmich Bodo B., « Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character ? Evidence from Europe and the United States », *Journal of International Business Studies*, 4th quarter, 1990, p. 519-539)
- LIPOVETSKY G., *L'ère du vide*, Gallimard, nrf, 1983.
- MARCHESNAY M., FOURCADE C. (dir.), *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, Paris, 1997.
- MERCIER S., *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 1997.
- MERCIER S., *L'éthique dans les entreprises*, Repères, n° 263, La Découverte & Syros, 1999.
- MOESSINGER P., *La psychologie morale*, PUF, Paris, 1996.
- NAKANO C., " Attempting to Institutionalize Ethics : Case Studies from Japan ", *Journal of Business Ethics*, n° 18, 1999, p. 335-343.
- POSNER B.Z., SCHMIDT W. H., « Values and the American Manager : an Update », *California Management Review*, Spring 1984, 202-216.
- PRATT J.W., ZECKHAUSER R.J. (ed.), *Principals and Agents :The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1985.
- ROBERTSON D. C., « Corporate Ethics Programs : the Impact of Firm Size » in *Market Morality and Company Size* edited by Harvey B., Van Luyk H., and Corbetta G., Kluwer Academic Publishers, 1991, p. 119-135.
- SIMS R.R., « The Challenge of Ethical Behavior in Organizations », *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, 505-513.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM, « L'expansion de l'investissement responsable aux Etats-Unis », *Entreprise Ethique*, n°11, octobre 1999, 75-81.
- SOLOMON R. et HANSON K., « *La morale en affaires, clé de la réussite* », Editions d'organisation, 1989.
- STEVENS B., « An Analysis of Corporate Ethical Codes Studies : Where Do We Go from Here ? », *Journal of Business Ethics*, n° 13, 1994, p. p. 63-69.
- TREVIÑO L. K., WEAVER G. R., GIBSON D. G., TOFFLER B. L., " Managing Ethics and Legal Compliance : what Works and what Hurts ", *California Management Review*, vol. 41, n° 2, 1999, p. 131-151.
- VERNAY J., *Chroniques de la Compagnie IBM France, 1914-1987*, 4^{ème} trimestre, IBM, 1988.
- WEAVER G. R., TREVIÑO L. K., COCHRAN P. L., « Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's : An Empirical Study of the Fortune 1000 », *Journal of Business Ethics*, n° 18, 1999, p. 283-294.
- Webster's Universal Dictionnary*, Dorset & Baber, London, 1979.
- WUNENBURGER J.-J., *Questions d'éthique*, PUF, 1993.

Annexe méthodologique

Cette communication s'appuie sur la confrontation des résultats de trois enquêtes distinctes.

La première enquête a été menée dans le cadre d'une thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue en 1997 à l'Université Paris Dauphine et portait sur la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises. Parmi les 50 groupes constituant l'échantillon (constitué à partir des plus grandes entreprises en termes de chiffre d'affaires), 33 entreprises ayant formalisé leur éthique ont été identifiées. Les informations portant sur ces démarches éthiques ont été recueillies à partir de 39 entretiens semi-directifs. La très grande majorité des responsables rencontrés appartenaient à l'équipe dirigeante de l'entreprise (Direction générale, des Ressources Humaines ou Juridique).

Lors de ces entretiens, ont été recensés tous les documents internes relatifs à la démarche de formalisation éthique engagée.

Dans un second temps, en s'appuyant sur un corpus de 50 documents éthiques (qui semble très représentatif de la pratique de formalisation de l'éthique), une analyse de contenu a été menée : analyse thématique, analyse des correspondances et des mots caractéristiques grâce au logiciel de statistique textuelle SPAD.T.

Les deux autres enquêtes ont été réalisées également dans le cadre d'une thèse de doctorat, thèse soutenue en 1998 à l'Université Montpellier-I, et dont l'objet était de tenter de décrire l'éthique de gestion par l'observation des attitudes de dirigeants de petites entreprises.

La première, à vocation exploratoire et de type qualitatif, a donné lieu à des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de 28 entreprises situées en Languedoc-Roussillon. Les effectifs étaient compris entre 2 et 95 salariés, le seuil des 50 salariés n'étant dépassé que trois fois. Le critère de choix des organisations a été la diversité des activités (entreprises agricoles, de transformation, commerciales ou de services). Cette observation du terrain a permis, notamment, de proposer une formulation de la définition de l'éthique qui facilite la description et l'analyse des attitudes et des comportements individuels.

La seconde enquête, de type quantitatif, a été réalisée auprès des dirigeants de 194 entreprises indépendantes de moins de 50 salariés situées dans le sud de la France et travaillant également dans des secteurs variés. Le questionnaire fermé a été administré en face-à-face. La nature des variables ne permettant pas de réaliser d'analyse multidimensionnelle, les données collectées ont subi des traitements uni et bidimensionnels destinés à valider des propositions permettant de conduire à une description contingente des attitudes éthiques des répondants.