

**LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE :
UN MOYEN D'ACTION POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ?**

Samuel MERCIER

(Membre associé IREGÉ, Université de Savoie)

Adresse : 15, avenue du Stade

74 000 Annecy

France

Tel / Fax : 04-50-57-66-43

E-mail : Samuel.Mercier@univ-savoie.fr

Mots-clés : Ethique, Code, Projet, Culture

LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE : UN MOYEN D'ACTION POUR LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ?

Introduction

La question éthique est entrée dans le champ de l'actualité depuis une dizaine d'années, on peut toutefois se demander si elle peut accéder au statut de nouvel art de management. L'analyse des politiques éthiques des entreprises opérant en France¹ nous permet de présenter quelques éléments de réponse.

La formalisation éthique consiste à poser explicitement, par écrit, les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise. Elle prend donc l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs et comportant une dimension éthique. Ce document est établi en liaison avec la culture de l'entreprise.

Le document éthique permet de positionner l'entreprise dans le cadre de sa politique générale. Selon Berenbeim (1992), c'est un véhicule majeur pour établir des principes éthiques. En effet, il occupe le terrain entre la loi et les valeurs internalisées de la société. C'est donc un des rares instruments concrets que les entreprises peuvent utiliser pour montrer leur attachement aux principes éthiques et intégrer la question dans le management.

Le management stratégique comprend l'analyse stratégique (qui consiste à définir et mettre en oeuvre les orientations futures de l'entreprise, produits, marchés, technologies) mais il comprend aussi une réflexion sur l'éthique de l'entreprise. En effet, c'est par l'expression de son éthique que l'entreprise affirme son caractère unique et qu'elle permet à ses membres de vivre un sentiment d'appartenance.

La formalisation éthique devient donc une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie. Elle permet à l'entreprise de formuler les contraintes provenant de la société ainsi que les engagements autonomes qu'elle s'impose.

Lorsqu'elles sont confrontées à un problème, les entreprises ne sont pas seulement guidées par l'analyse de ce qui est mais aussi par la prise en compte, souvent implicite et confuse, de ce qui leur paraît «devoir être». Des valeurs sont donc présentes dans leurs choix et les orientent pour partie. C'est ici qu'intervient la dimension éthique. Le choix éthique ne se pose que là où il existe un degré de liberté d'action pour les entreprises : les décisions prises sous une contrainte absolue ne sauraient être évaluées du point de vue éthique. Cependant, au niveau de la direction des entreprises, il existe une marge de manoeuvre importante. Ainsi, la qualité requise pour diriger les entreprises ne se mesure pas seulement en terme de compétences managériales. La dimension éthique doit être également prise en compte en étudiant la relation entre les moyens employés et les fins visées.

Nous montrerons dans un premier temps que l'engouement actuel pour l'éthique n'est pas dû au hasard mais aux nécessités du moment et à l'évolution des modes de pensée des dirigeants. De plus en plus, les entreprises sont tenues de justifier leurs moyens d'action et la finalité de leurs activités. La formalisation répond donc à un double enjeu : elle permet à l'entreprise de prendre en compte les pressions de l'environnement et constitue un moyen de régulation interne. Dans ce contexte, c'est la Direction Générale qui dans l'entreprise prend la décision de formaliser.

Puis, nous examinerons la manière dont se forme la politique éthique formelle et analyserons l'intérêt stratégique des documents éthiques.

¹ Cette communication s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables d'entreprises en 1995 et sur une analyse de contenu des documents éthiques recueillis. Notre population de départ était constituée des 100 premiers groupes (en terme de chiffre d'affaires) opérant en France. Nous présentons notre échantillon en annexe.

Enfin, nous nous livrerons à une analyse critique de cette instrumentalisation de l'éthique.

Le double enjeu de la formalisation éthique

La formalisation comprend deux dimensions fondamentales : la dimension environnementale et la dimension organisationnelle interne.

1 - La dimension environnementale

L'environnement tel qu'il est perçu par les responsables rencontrés dans les entreprises de notre échantillon comprend les pressions de l'environnement socio-politique et l'environnement technico-économique dont les récentes mutations ont entraîné une intensification de la concurrence.

En France, l'environnement socio-politique s'attend à plus d'engagement éthique de la part des organisations. A la suite de Martinet (1983), on peut définir une pression socio-politique comme étant *«une exigence formulée par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production»*.

L'opinion publique cherche à se situer dans un environnement plus honnête et est prompte à condamner et à sanctionner le comportement d'entreprises mettant en danger par leurs produits ou leurs pratiques de gestion la santé ou la sécurité humaine.

Ainsi, la formalisation éthique est une réaction (opportuniste ou sincère selon les cas) des entreprises aux affaires qui ont empoisonné la vie publique.

Les entreprises espèrent prévenir ou gérer globalement les risques de conflits. Elles visent également, par ces dispositions, à éviter de nouvelles affaires pouvant ternir leur réputation. Dans un contexte désormais sensibilisé, certaines entreprises craignent qu'un silence de leur part sur de tels sujets ne soit interprété comme un encouragement tacite au laisser-faire. C'est ce qui a conduit, par exemple, le Groupe Lafarge à une reformulation de ses Principes d'action.

Les entreprises multinationales ont été parmi les premières à ressentir le poids de l'environnement socio-politique sur leurs activités. Ainsi, pour IBM, la pression s'est manifestée à partir de 1968. En effet, depuis cette date, le Groupe était l'objet d'un procès antitrust conduit par le gouvernement américain (qu'il a abandonné depuis). IBM a également fait l'objet d'une enquête de la Commission de Bruxelles sur la manière dont le groupe exerçait ses activités en Europe. Cela l'a donc incité à formaliser son éthique.

Ces pressions socio-politiques se conjuguent avec la prise de conscience de la part des entreprises du rôle fondamental joué par les notions de réputation et de confiance. De plus en plus, les entreprises doivent répondre aux obligations et devoirs qui sont les leurs vis-à-vis de l'environnement.

Il s'agit donc de maîtriser son image externe auprès des différents publics : actionnaires et milieux financiers, pouvoirs publics, clients, fournisseurs, grand public. Pour ce faire, l'entreprise cherche à communiquer le plus clairement possible les éléments clés de son identité. Trois grandes préoccupations qui sont autant de croyances managériales guident sa démarche :

- la formalisation de règles éthiques favorise les relations avec les actionnaires et permet d'obtenir et de conserver la confiance des investisseurs ;
- le document éthique contribue à promouvoir le respect du client. En effet, l'image donnée au public dépend pour une large part du contact qui s'établit entre le client et l'entreprise. La

formalisation permet communiquer une image de sérieux et de qualité. Dans ce domaine, la moindre défaillance peut avoir des conséquences très graves pour l'entreprise. La réputation dépend de l'existence de principes correctement appliqués au quotidien, elle est fondée sur l'éthique et contribue directement à la fidélité de la clientèle. Elle est le garant de l'avenir de l'entreprise : c'est sur la base de sa réputation que les gens décident d'acheter tel ou tel produit, de faire confiance à telle entreprise plutôt qu'à telle autre.

Actuellement, 70 % des employés travaillent dans les services, le savoir faire est donc devenu le produit le plus important ;

- la formalisation permet à l'entreprise de souligner l'importance accordée à la protection de l'environnement. L'enjeu est de taille : en cas de problèmes (accidents), la survie de l'entreprise (notamment dans le secteur de l'énergie) risque, en effet, être remise en cause. Ainsi, certaines entreprises indiquent qu'elles ont défini des normes de sécurité plus strictes que les réglementations en vigueur.

La formalisation permet en outre de répondre aux contraintes de l'environnement technico-économique liées à l'intensification de la concurrence.

L'évolution libérale, la déréglementation, l'extension de la concurrence dans des secteurs où elle était absente se constatent partout dans le monde. Les entreprises sont confrontées à des problèmes d'organisation interne car elles doivent s'adapter rapidement à l'accroissement de la concurrence. Durant la décennie 80, 230 entreprises, soit 46 %, sont sorties de la liste des 500 premières entreprises mondiales. Cela conduit les entreprises à prendre position sur le plan éthique pour accélérer des changements devenus indispensables.

2 - La dimension organisationnelle interne

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

Trois facteurs d'ordre interne émergent de l'analyse des entretiens : les nécessités stratégiques internes, le besoin d'une référence culturelle commune et la volonté de guider ou de contrôler les comportements.

Les restructurations et les opérations de croissance externe réalisées au cours de ces 15 dernières années ont modifié profondément le rayon d'action des entreprises. Celles-ci ont donc à faire face à de nouvelles nécessités stratégiques internes.

Tout d'abord, le facteur « taille » apparaît comme fondamental dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise. Ciulla (1991) considère que lorsque les entreprises grandissent, elles éprouvent le besoin d'améliorer et de formaliser leurs réseaux. Ce sont principalement les entreprises de grande taille qui connaissent un fort taux de croissance par fusion et acquisition. Or, on a pu établir que la probabilité pour une grande entreprise de commettre une infraction condamnée par les tribunaux variait directement en fonction de sa taille et de son taux de croissance. La taille permet d'entretenir au niveau de l'individu l'illusion d'un certain anonymat dans les décisions qu'il prend et les actions qu'il mène. Plus grave, selon Pasquero (1989) la probabilité de récidiver est elle aussi directement liée à la taille de l'entreprise.

D'autre part, l'entreprise doit prendre en compte les effets parfois négatifs de la décentralisation et de la diversification croissante des activités. Ainsi, une diversification rapide risque d'entraîner une hétérogénéisation croissante de la culture de l'entreprise. Le P.D.G. de Framatome suite à la diversification récente des activités du groupe s'est posé la question suivante : «*La conviction que tout le monde pense de la même façon est-elle toujours aussi vraie*» ?

Dans le cas d'une structure décentralisée avec des sociétés jouissant d'une grande autonomie, la formalisation éthique peut donc permettre d'exercer un contrôle indirect. La décentralisation ne doit pas se faire à tout prix, au détriment de l'appartenance au groupe. L'enjeu est donc de préciser le cadre d'action des entités du groupe. De plus, la perte de repères collectifs liés à la décentralisation peut conduire à des comportements qui vont à l'encontre de la réputation de l'entreprise.

Enfin, l'expansion constante des activités de l'entreprise et l'arrivée continue de nouveaux employés conduisent les dirigeants à rappeler le contenu de la politique éthique. En effet, les grandes firmes, et, évidemment, celles qui ont des activités à l'étranger, sont susceptibles d'avoir des travailleurs, des fournisseurs et des clients venant de différents milieux sociologiques et possédant différents systèmes de valeurs, d'où la nécessité de clarifier les valeurs de la firme.

L'intégration d'un grand nombre de nouveaux collaborateurs peut poser des problèmes à un groupe. Ces nouveaux embauchés n'ont plus les mêmes préoccupations que leurs aînés, ils ne possèdent pas encore la culture de l'entreprise. Les changements survenus dans les contrats psychologiques obligent les entreprises à leur donner la règle du jeu. L'accélération de la croissance a pour conséquence de rendre le contrôle direct de plus en plus difficile. Une des réponses consiste à formaliser l'éthique que la direction souhaite conserver.

Il convient également de noter que le développement des nouvelles technologies a eu un profond impact sur l'organisation du travail. Les emplois sont devenus complexes, imprévisibles et à contenu variable. Ils demandent une implication personnelle du salarié qui, en fait, doit mettre sa bonne volonté au service de l'entreprise. Le management participatif est donc devenu une nécessité économique. Nous pouvons illustrer ce fait par une citation de Martin Bouygues relevée dans la Charte des ressources humaines du Groupe : « Dans la compétition économique d'aujourd'hui, les entreprises qui gagnent sont celles qui savent valoriser et mobiliser leur capital le plus précieux, les hommes et les femmes ».

Comme le souligne Jacques Rojot (1992), il ne s'agit plus d'acheter la force de travail, mais de s'assurer la coopération volontaire, active, de ceux qui sont dans l'entreprise.

Ce constat est encore plus évident dans certains secteurs jugés sensibles. Par sensibilité, on désigne le fait que certaines activités impliquent une confrontation quotidienne avec des problèmes éthiques. Ainsi, les problèmes de confidentialité dans le secteur informatique et l'importance stratégique du secteur pétrolier conduisent les grandes entreprises opérant dans ces secteurs à adopter un document éthique. De même, les secteurs des Bâtiments et Travaux Publics, de la distribution et de la communication sont particulièrement sensibles aux problèmes éthiques.

Dans toutes ces activités, le contrôle direct est jugé inopérant et les entreprises doivent nécessairement recourir à la confiance et inspirer l'intégrité.

Plus généralement, les entreprises éprouvent le besoin de disposer d'une référence culturelle commune. Il existe une croyance managériale dans l'influence des valeurs pour promouvoir les comportements éthiques. En effet, la vitesse et l'amplitude des changements des vingt dernières années ont brouillé les repères et valeurs qui concouraient à l'unité et à l'identité des organisations. Dans le discours, il faut que la responsabilité l'emporte sur la contrainte avec comme objectif de préciser les attentes de l'entreprise dans le domaine éthique. Une telle référence peut apparaître nécessaire en cas de réorganisation de l'entreprise, pour mobiliser le personnel ou pour renforcer l'identité du groupe.

Le document de référence peut en effet servir à mettre en place des changements fondamentaux dans l'organisation de l'entreprise. Il doit favoriser l'évolution de l'entreprise et est perçu comme le symbole écrit d'un nouveau contrat moral qui engage la direction.

Le document peut être également vu comme un outil de mobilisation du personnel quand il devient une référence à l'action. En entreprise, les audits effectués auprès du personnel indiquent très souvent que ce dernier manque de références internes devant la résolution de problèmes concrets. Ainsi, la formalisation permet de répondre aux besoins des collaborateurs et les rassure sur certains points. De même, certaines entreprises publiques, conscientes de leur spécificité, souhaitent disposer d'un document de référence afin de se distinguer par une éthique exigeante et respectée. Il s'agit donc de faire prendre conscience à chacun de ce qu'il doit faire.

Le document éthique vise, en outre, à renforcer l'identité de l'entreprise. Le groupe Accor a été l'une des premières entreprises françaises à formaliser son éthique. Né en 1983 de la fusion de Novotel et Jacques Borel International, le groupe a dû faire face à la confrontation de deux cultures opposées. Le document édicté avait pour objet de mettre en place une culture commune à l'intérieur du groupe. La publication d'un document éthique peut, par ailleurs, s'expliquer pour certaines entreprises particulières qui ne s'appuient sur aucune tradition (création d'entreprise).

La recherche d'une référence commune conduit l'entreprise à rappeler ou à clarifier ses valeurs. Il s'agit de resensibiliser les collaborateurs ou de rappeler des évidences qui ont tendance à être laissées de côté devant des impératifs économiques.

Enfin, l'adoption d'un document éthique permet, semble-t-il, de guider et de contrôler les comportements afin de maintenir la cohésion de l'entreprise. Cela est rarement mis en avant par les responsables, mais il est évident que c'est une volonté sous-jacente à toute démarche d'engagement éthique de la part des entreprises. La formalisation permet de mettre en lumière les situations dans lesquelles un individu peut être amené à avoir des réactions contraires à l'intérêt de l'entreprise. Il s'agit, pour l'entreprise, de se protéger contre les comportements malhonnêtes ou contre les comportements opportunistes. L'éthique formalisée est donc vue comme un modèle de comportement pour aujourd'hui : toute organisation humaine fondée sur des relations entre des personnes est amenée à établir une règle du jeu qui fixe les normes fondamentales de son fonctionnement.

En résumé, il convient de noter que la formalisation éthique semble être une réponse à des préoccupations tant externes qu'internes. L'objectif externe peut être de promouvoir une image positive de la firme. En effet, une telle démarche montre que l'entreprise est concernée par l'éthique et qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère.

Du point de vue interne, l'objectif est de déterminer des principes éthiques que les employés devront suivre.

Le recours à la formalisation montre l'importance de l'écrit pour rappeler les fondements de l'éthique et pour faire face à la désintégration des valeurs.

Il convient de noter que les réflexions au niveau d'une profession ou d'un secteur d'activité peuvent, parfois, donner lieu à l'élaboration commune d'un code de déontologie (principalement dans le secteur des services). Cependant, la grande majorité des secteurs industriels n'a pas encore eu recours à de telles pratiques, les entreprises sont donc conduites à envisager des actions individuelles, d'où l'importance de la Direction Générale dans le développement des documents éthiques.

L'importance de la Direction Générale

Barnard (1938) fut l'un des premiers auteurs à examiner les responsabilités morales des dirigeants. Ils conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. Ils doivent donc être

conscients des effets que leurs décisions et comportements ont sur le climat et les rapports sociaux dans leurs organisations. Ainsi, Posner et Schmidt (1984) ont montré que le comportement des dirigeants influençait fortement les comportements des employés. Leurs actions influent sur la prise de décision des acteurs dans l'entreprise. Cette influence est liée à la taille de l'organisation : l'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les grandes entreprises.

Malgré tout, leurs actions servent de modèle ou de référence pour le comportement désiré. De même, ce que la direction punit ou récompense peut influencer les comportements. Ainsi, Akaah et Riordan (1989) montrent que l'absence d'actions de la part des dirigeants contre les comportements non éthiques peut être interprétée comme une approbation des pratiques douteuses dans l'organisation.

La Direction Générale est située à l'interface entre l'environnement et le contexte organisationnel interne et joue un rôle primordial dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise. Le directeur général est tout à la fois à l'écoute du marché extérieur et capable de donner les consignes convenables à l'intérieur. Il a le pouvoir de formuler la politique éthique et le recours à la formalisation suppose une prise de conscience de la nécessité d'une exigence éthique propre à l'entreprise.

L'intégration de la dimension éthique dans le management relève donc d'abord de l'engagement des dirigeants : ce sont eux qui représentent l'entreprise aussi bien vis-à-vis des autorités politiques et légales qu'envers le grand public. Bien évidemment, le système de valeurs du dirigeant détermine l'orientation de la réflexion éthique, il doit ensuite contrôler la mise en oeuvre de la politique éthique définie.

Le document éthique est toujours une prise de position de la direction générale, il fait donc clairement partie de la politique générale d'entreprise. L'éthique est vue comme un moteur de réussite et seules les entreprises qui ont su clarifier leurs valeurs sont susceptibles de réussir.

Plusieurs facteurs sont directement à l'origine de la décision de formaliser l'éthique prise par le directeur général : sa philosophie personnelle, sa carrière, sa formation. En fait, dans la plupart des entreprises, les valeurs mentionnées dans les documents éthiques appartenaient à la tradition orale, elles font désormais l'objet d'un écrit qui les adapte aux problématiques d'aujourd'hui. Le fondateur de l'entreprise est donc bien souvent le facteur déterminant qui permet de véhiculer une éthique solide (basée sur ses convictions et valeurs profondes) au sein de l'entreprise.

Dans les grandes entreprises américaines telles que Procter & Gamble ou IBM, les valeurs et principes apparaissent comme des éléments de continuité et de stabilité essentiels pour le développement et la prospérité de la société.

Les documents élaborés sont donc fortement imprégnés de la philosophie des fondateurs. Les principes éthiques ont animé et soudé plusieurs générations et ont fait la réputation et la réussite de l'entreprise.

La stabilité des valeurs énoncées contraste avec la nécessité pour l'entreprise de s'adapter aux exigences actuelles.

Il convient de noter que l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle équipe dirigeante peut également donner lieu à un engagement sur le plan de l'éthique. Ainsi, lors de son arrivée à la tête du Groupe Bouygues, Martin Bouygues a souhaité formaliser dans un document quelques valeurs clés qui existaient depuis l'origine de l'entreprise. Il s'agissait donc de réaffirmer la permanence des principes mis en exergue par son père. La rupture ou la permanence avec le passé se manifeste ainsi concrètement par la rédaction d'un document.

De même, les dirigeants français ont été favorablement impressionnés par les pratiques de formalisation éthique dans les entreprises américaines et ont souhaité engager leurs groupes sur un certain nombre de principes.

L'origine culturelle des dirigeants de l'entreprise a une importance capitale dans la manière d'intégrer une dimension éthique dans le management. La formalisation doit, en effet, être le reflet du charisme des dirigeants.

L'intégration de la formalisation éthique dans l'entreprise.

Nous distinguerons deux étapes dans le processus d'intégration de la formalisation éthique : l'élaboration et la diffusion du document.

1 - L'élaboration du document

En règle générale, le dirigeant d'une entreprise qui décide de formaliser son éthique nomme un responsable chargé d'orienter la réflexion éthique.

Ce dernier s'entoure d'un groupe de travail qui regroupe des personnes provenant des grandes fonctions de l'entreprise. Deux départements sont consultés en priorité : les départements des Ressources Humaines et les directions juridiques. En effet, les sections du document qui abordent les droits des employés et leur conduite sont fréquemment rédigées par les responsables du personnel ; quant aux juristes, ils sont susceptibles d'apporter leur contribution dans la manière de rédiger le document et fournissent également un éclairage juridique sur certains thèmes sensibles tels que les conflits d'intérêts.

Bien évidemment, les tâches de ce groupe de travail diffèrent selon la volonté de la direction : il peut avoir comme mandat de rédiger un document à partir des objectifs déjà établis par la direction ; cette dernière peut également choisir de laisser le groupe de travail définir les objectifs du document qui répondront le mieux à sa culture organisationnelle. Le responsable rassemble alors de l'information sur l'historique de l'organisation, les principes et les valeurs éthiques qu'elle s'est données au fil des années, les conflits éthiques auxquels elle a été confrontée et la manière dont elle les a résolus.

On peut noter la faible participation des employés (moins de 20 % des entreprises interrogées) à l'élaboration de la formalisation. Les larges consultations permettent pourtant d'enquêter sur la perception qu'a l'ensemble des collaborateurs des principes et valeurs organisationnelles qui doivent guider le comportement éthique dans l'entreprise. Il importe, en effet, que les valeurs et principes soient le plus compatibles possible avec les systèmes de valeurs personnelles de l'ensemble des membres de l'organisation. Connaître les valeurs partagées est loin d'être simple. Il existe une grande variété de valeurs personnelles, des façons différentes de les organiser en systèmes de valeurs et des interprétations diverses des mêmes valeurs.

Cependant, une version préliminaire du document est parfois soumise à un groupe d'employés clés (principalement les cadres) afin d'obtenir des commentaires permettant d'améliorer la rédaction du document.

Les responsables de la formalisation s'inspirent également des pratiques existantes dans les firmes reconnues comme modèles pour leur propre réflexion. En 1994, plusieurs grandes entreprises françaises dont Framatome, Elf Aquitaine, Groupe Lagardère et Renault ont organisé des séminaires de réflexion pour organiser leur processus de formalisation.

Ces groupes de travail se sont intéressés aux politiques éthiques des grands groupes anglo-saxons : comment se sont-ils dotés d'un document, par quel processus le document a pu être élaboré et à quels conflits éthiques ont-ils été confrontés ?

Quant aux filiales françaises de groupes étrangers, elles chargent la direction juridique voire la direction des ressources humaines d'appliquer les règles de conduite formalisées au siège et de les adapter en fonction du contexte organisationnel et culturel.

2 - La diffusion du document éthique

Nous aborderons les trois questions suivantes : qui est chargé de diffuser la formalisation, à qui est-elle destinée et comment les entreprises opèrent-elles ?

Le département des ressources humaines joue un rôle majeur dans l'opérationnalisation du document éthique.

Les entreprises contrôlées par des capitaux français ont plutôt tendance à communiquer leur document éthique, en priorité, aux cadres. Ces derniers sont chargés ensuite de faire descendre l'information. La politique éthique formalisée est diffusée dans un cadre beaucoup plus structuré dans les filiales de groupes étrangers avec remise à chaque employé.

Cependant, cette divergence disparaît pour les nouveaux embauchés qui dans tous les cas reçoivent systématiquement le document éthique. Pour justifier cette différence de traitement, plusieurs responsables font remarquer que les caractéristiques des jeunes embauchés ont évolué. Ces derniers sont plus instruits, plus exigeants mais semblent parfois manquer de repères.

Les grandes entreprises diffusent plus largement leur document éthique à tous les employés. Ceci peut paraître surprenant car c'est une tâche beaucoup plus lourde de distribuer le document éthique à plus de 10 000 employés mais ces entreprises disposent de moyens nettement plus importants.

Le document peut être également diffusé également en externe. Le Groupe Shell remet une copie du document éthique à tous les candidats au recrutement. De même, des entreprises telles que Shell et Carrefour diffusent à leurs fournisseurs quelques principes éthiques.

La diffusion du document éthique s'accompagne souvent d'un processus de sensibilisation (séminaires de formation, réunions d'information, conférences). Certaines mesures sont prévues pour faciliter la mise en pratique du document, des réunions d'information sont organisées pour expliquer le sens de la démarche : il s'agit d'aider les employés à comprendre et à appliquer les principes décrits dans le document.

Les documents sont généralement distribués avec une lettre d'accompagnement du Président de l'entreprise, cela lui permet de confirmer son engagement et d'insister sur certains points particuliers. Certaines filiales d'entreprises anglo-saxonnes disposent même d'une messagerie électronique qui permet au Président du groupe de rappeler les règles d'ordre éthique.

Les problèmes éthiques peuvent être abordés dans des séminaires d'intégration ou de réflexion à un niveau très décentralisé. Il est, en effet, essentiel d'adapter la réflexion à chaque unité. Ainsi, les entreprises qui ont une organisation basée sur la décentralisation laissent, parfois, le choix du processus de diffusion à leurs divisions.

Dans certaines entreprises, le document est annexé au contrat de travail. L'entreprise doit en effet décider de la manière choisie pour obtenir l'adhésion du personnel : simple adhésion ou signature. La certification (engagement par signature) n'est pas très répandue dans les entreprises françaises mais elle permet de répondre à une double préoccupation :

- attirer l'attention du destinataire sur l'importance que la compagnie attache au respect des règles de conduite dans les affaires et sur les mesures que, dans le cadre de la législation du travail, elle se réserve de prendre en cas de violation de ces règles ;
- avoir une certitude raisonnable que le document éthique a été lu et que le destinataire se conformera aux dispositions qu'il contient.

Enfin, les principes et valeurs mis en avant dans le document éthique figurent parfois dans le livret d'accueil distribué à tous les nouveaux collaborateurs.

Il peut s'agir soit d'une reproduction intégrale du contenu du document, soit de morceaux choisis décrivant la philosophie de l'entreprise.

En résumé, le processus de formalisation est supervisé par la Direction Générale qui intervient fortement dans la phase d'élaboration et c'est le Département des Ressources humaines qui a la charge de diffuser la politique éthique formelle.

L'intérêt stratégique des documents éthiques

L'analyse de contenu des documents éthiques recueillis dans les entreprises nous permet de proposer une typologie de la formalisation éthique. Tous ces documents répondent à un objectif commun : mettre en place un processus d'homogénéisation de l'entreprise pour gommer les différences de culture, de valeurs et d'origine. La volonté commune des entreprises de susciter l'adhésion à leurs valeurs donne lieu à différents types de formalisation éthique.

1 - Présentation du corpus

Trois grands types de documents ont été identifiés : code éthique, credo et projet d'entreprise. Notre corpus est composé de 43 documents dont 22 credo (51 %), 13 codes (30 %) et 8 projets (19 %). Cela représente 86 734 mots au total : les codes ne représentent que 30 % du corpus mais 58 % du nombre total de mots, ils se caractérisent donc par un volume de mots très important (3872 mots en moyenne). Les credo sont moins détaillés (1261 mots en moyenne) et représentent 32 % du nombre total de mots. Les projets sont de taille encore inférieure (1082 mots en moyenne).

Une analyse thématique permet d'analyser l'intérêt de ces documents du point de vue du management stratégique.

2 - L'analyse thématique

L'analyse de contenu des documents éthiques met en évidence la présence de quatre grandes préoccupations dans les documents :

- les préoccupations interpersonnelles sont l'occasion pour l'entreprise d'agir directement sur la culture personnelle de ses membres et d'orienter les relations tissées entre les différents individus dans l'organisation. Elles sont cependant rarement abordées : un seul thème, le respect des personnes, fait l'objet de prises de position dans 39 % des codes éthiques et 32 % des credo. Les entreprises qui communiquent sur ce thème mettent en avant le principe de n'opérer aucune discrimination pour quelque cause que ce soit dans les relations de travail. Elles insistent sur l'importance de respecter les autres en faisant preuve de tolérance et en recherchant en permanence l'équité. Les attitudes de mépris, d'exclusion, les comportements racistes, anti-syndicaux, anti-féministes sont proscrits. L'entreprise cherche donc à favoriser une communication directe entre les personnes afin que s'établisse un climat de confiance réciproque, garantissant une résolution équitable des conflits.

Les relations interpersonnelles ne sont pas présentes dans les projets ;

- les préoccupations intra-organisationnelles concernent directement les relations entre les individus et l'organisation elle-même qui dépendent donc de la culture organisationnelle. Les projets et credo abordent peu ces problèmes à l'exception notable de deux thèmes : sécurité au travail (respectivement 25 et 36 %) et équité en matière d'emploi (respectivement 12,5 et 32 %).

Les codes, en revanche, présentent une multitude de situations qui visent à codifier la conduite de l'individu aussi bien dans le cadre des relations de travail que lors d'activités ayant lieu en dehors du temps de travail.

Le thème le plus présent concerne l'offre et la réception de cadeaux (100 % des codes contre 18 % des credo et aucun projet). Il s'agit d'éviter de donner prise à la suspicion de corruption : l'acceptation de cadeaux de la part de tiers ou l'offre de cadeaux à des tiers s'accompagne donc généralement de principes de limitation et de transparence. Les cadeaux doivent être d'usage courant et d'une valeur jugée raisonnable, sinon il est demandé d'en référer au supérieur hiérarchique.

Le thème du conflit d'intérêt est également très présent (92 % des codes contre seulement 14 % des credo et aucun projet). Il est spécifié que chaque collaborateur doit éviter de se trouver dans une situation susceptible d'engendrer un conflit entre son intérêt personnel et celui de l'entreprise. Les codes permettent également aux entreprises de réaffirmer certains principes concernant la propriété intellectuelle, la protection des biens, les transactions d'initiés, l'activité professionnelle unique ou encore les activités politiques des employés ;

- les préoccupations inter-organisationnelles proviennent des relations que l'organisation entretient avec les différents intervenants (Stakeholders) de l'environnement économique. La formalisation permet aux firmes d'explicitier les droits et devoirs de chacun vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des concurrents ou des pouvoirs publics.

Les codes sont une fois de plus beaucoup plus complets sur ce domaine. Les relations avec les clients sont tout de même abordées dans 32 % des credo, 25 % des projets contre 69 % des codes. Le client est donc au centre des préoccupations, il est précisé que l'entreprise doit gagner et conserver le soutien de ses clients en mettant au point et en offrant des produits et des services de valeur. Les entreprises sont convaincues que le succès dépend de l'établissement avec leurs clients de rapports constructifs fondés sur l'intégrité et le respect mutuel. Il s'agit d'offrir à tous une chance égale d'obtenir les mêmes prix, les mêmes conditions de vente et les mêmes promotions.

De même, 77 % des codes (contre 14% des credo et aucun projet) abordent les relations avec les fournisseurs. Là encore, les principes d'équité, de respect mutuel et de non-discrimination sont mis en avant. Les fournisseurs doivent être sélectionnés en fonction de la qualité de leurs produits ou de leurs services, de leur sérieux et de la compétitivité de leurs prix. Il est également précisé qu'il est nécessaire d'établir avec les fournisseurs des relations de qualité et à long terme.

La formalisation éthique est également l'occasion pour 46 % des codes (et 18 % des credo) de communiquer sur le thème de la concurrence déloyale. Les entreprises précisent que leurs opérations doivent être menées dans le respect des prescriptions légales. Toute entente ayant pour objet de fixer les prix, de partager des marchés ou des clients est interdite. Ces entreprises encouragent donc la libre entreprise et ne doivent pas empêcher des tiers d'entrer librement en concurrence avec elles ;

- enfin, les préoccupations extra-organisationnelles proviennent des relations que l'organisation entretient avec la société en général. Elles sont abordées dans les trois types de document. La formalisation éthique permet donc à l'entreprise de se positionner par rapport à son environnement.

Le thème le plus présent concerne la protection de l'environnement : 54 % des codes, 46 % des credo et 38 % des projets y font référence. Cela permet aux entreprises de mettre en avant leur volonté de respecter la législation en vigueur et leur souci constant de protéger la santé

publique et l'environnement. L'objectif est de faire en sorte que procédés et produits aient le minimum d'impact sur l'environnement.

La responsabilité sociale est abordée dans la moitié des projets et dans 40 % des credo mais seulement dans 15 % des codes éthiques. Ces entreprises s'engagent à maintenir leur réputation d'intégration et d'équité dans tous les pays où elles opèrent et à participer à la réalisation des aspirations collectives des communautés où elles sont installées. Quelquefois, certaines entreprises affirment qu'elles ont défini des normes environnementales supérieures aux normes légales et essaient d'anticiper les exigences futures de réglementation quant aux risques environnementaux. Nous retrouvons la notion d'entreprise citoyenne qui repose sur le fait que l'activité d'une entreprise soit inséparable de la communauté au sein de laquelle elle exerce. Être bon citoyen pour une entreprise, ce n'est pas seulement respecter scrupuleusement les lois et règlements du pays où elle opère, c'est, tout en apportant une plus-value économique, constituer un élément vivant de l'environnement social. Les entreprises s'efforcent donc d'améliorer la vie économique et sociale des communautés dans lesquelles elles interviennent.

La formalisation vise aussi à communiquer sur la manière dont l'entreprise entend gérer les relations avec ses actionnaires : 41 % des philosophies, 15 % des codes et 12,5 % des projets y font référence. Ainsi, l'entreprise reconnaît ses responsabilités à leur égard : protéger leur investissement financier, leur assurer une rentabilité acceptable et saisir toutes les possibilités offertes pour assurer une croissance profitable. L'entreprise s'engage également à délivrer à l'ensemble de ses actionnaires une information exacte et sincère et assume à leur égard, les mêmes responsabilités, sans distinction d'importance.

Enfin, dans le cadre du respect des lois (le thème est présent dans 32 % des credo, 54 % des codes et 13 % des projets, il est précisé que la compétitivité de l'entreprise et sa croissance à long terme ne peuvent être invoquées pour justifier une violation des lois et règlements en vigueur, l'entreprise doit donc s'y conformer.

3 - La typologie des documents

Le code éthique formalise l'ensemble des règles et devoirs qui régissent l'activité de l'entreprise et exprime une obligation pour les employés. Il exprime une volonté de la part de l'entreprise de faire adhérer son personnel à ses règles et normes. Il repose sur une logique d'obéissance et réclame la mise en place de mécanismes de contrôle. C'est donc un véritable outil de gestion interne qui sert à encadrer et modeler les comportements puisqu'il peut être défini comme un ensemble de prescriptions, de normes de comportement qui s'imposent aux employés lorsqu'ils affrontent un certain nombre de situations. Il couvre l'ensemble des conflits éthiques et a pour objectif de les éviter : l'existence de règles explicites cherche à mettre en frein à toutes les tentations nombreuses de tirer parti des circonstances et de les utiliser au détriment des intérêts de l'entreprise.

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

Le credo ou philosophie de management est un référentiel qui regroupe l'ensemble des principes de management des hommes dans l'entreprise. Chacun doit pouvoir y trouver des repères permettant de guider son comportement. Le document comprend les grandes orientations de l'entreprise : les valeurs à préserver, ce à quoi l'entreprise croit profondément et qui guide son action. Il se présente comme un guide qui énonce les principes et valeurs qui doivent aider le comportement dans l'organisation. L'entreprise y aborde ses obligations morales envers tous les groupes d'intérêts : employés, actionnaires, fournisseurs,

consommateurs et société dans son ensemble. Le document est l'expression écrite du climat éthique souhaité dans l'organisation.

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

Le projet a pour objectif de démontrer la nécessité d'une mobilisation générale pour changer l'entreprise et pour lui assurer un avenir plus stable économiquement. L'entreprise met donc l'accent sur son orientation stratégique. Les positionnements présents et/ou futurs de la firme dans son environnement sont présentés et servent de cadre de référence dans les choix des décideurs. Les valeurs représentent des repères permanents, le projet exprime principalement une vision idéale de l'entreprise : celle-ci reconnaît sa responsabilité sociétale. Notons également que la participation des employés est plus élevée dans l'élaboration de ce type de document.

Critique de la formalisation éthique

La tentative d'instrumentalisation de l'éthique suscite des analyses très critiques qui portent sur l'esprit de la démarche ainsi que sur la manière dont elle est conduite. De nombreux auteurs mettent en garde contre les dangers de l'éthique réduite à un outil de management.

Ainsi, la formalisation est vue comme un détournement, une perversion de la vraie réflexion éthique. Elle ne prétend pas ici servir un idéal mais constitue un moyen en vue d'une fin donnée. La question est de savoir si la Direction de l'entreprise se soucie véritablement d'éthique ou si elle applique simplement une règle de gestion efficace. Si le développement d'une éthique obéit à des considérations stratégiques, l'éthique semble perdre sa nature.

Ricoeur (1991, p. 262) craint que cette démarche reste une ruse subtile de l'idéologie productiviste. Pour Obrecht (1994, p. 45), la formalisation éthique est un « abus de pouvoir » car elle entraîne un déplacement de la frontière traditionnelle entre la vie privée des individus et leur vie professionnelle. Elle conduit également à des manoeuvres de manipulation.

Ainsi, Lipovetsky (1992, p. 257) précise que sous couvert d'un processus de consultation, le document éthique ne peut être initié que par la direction générale. Il y a donc un risque de le voir devenir un moyen de pression de la direction sur les salariés, imposant de cette manière, une certaine vision de l'homme et de ses rapports aux autres hommes et à la société. On ne peut que dénoncer de tels dispositifs de servitude volontaire qui assurent l'adhésion aux objectifs exclusifs de l'entreprise. On arrive à appeler « éthiques » des pratiques qui sont en fait des règles de conduite constitutives du règlement intérieur.

La formalisation risque alors d'être le reflet de la stratégie managériale de la direction, elle a pour première finalité d'être communiquée plutôt que d'être partagée. L'entreprise chercherait donc à transmettre à ses salariés sa propre idéologie.

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

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

Pour Moussé (1992, p. 60), l'éthique doit être considérée comme une démarche qui n'a pas de terme et qui ne saurait se résumer à un code. L'éthique est donc un questionnement permanent

qui consiste à examiner les conséquences des actions de l'entreprise pour les intérêts ou les valeurs des divers intervenants que ces actions affectent (Pecqueur, 1989, p. 92). Elle ne peut prendre en compte les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées.

Les documents qui prétendent à l'exhaustivité entrent donc fondamentalement en contradiction avec l'exigence éthique : aucun document ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises.

De plus, la dimension éthique ne se laisse pas formaliser aisément : si certains aspects sont parfaitement clairs, d'autres sont beaucoup moins univoques et ne peuvent être traités en se référant uniquement à des principes. Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance.

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

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

La démarche éthique est donc une démarche délicate qui comprend un fort risque de dérapage métonymique au sens où l'ensemble de la démarche risque de se réduire de façon excessive à son résultat.

La discussion éthique est davantage un processus qu'un produit et porte plus l'attention sur le travail et les conditions d'élaboration de la norme que sur sa nomination. La dimension éthique doit procéder d'un sentiment partagé, elle ne doit pas être un habillage hypocrite ou de l'esthétique. Nous rejoignons, ainsi, les restrictions apportées par le philosophe Jürgen Habermas. Son éthique de la discussion montre l'impossibilité de valider des normes éthiques par une voie monologique.

Conclusion

La démarche de formalisation éthique s'inscrit dans la découverte de l'entreprise non plus comme une structure économique mais surtout comme une communauté humaine au service des hommes, elle est le signe d'une considération nouvelle des dimensions subjectives et symboliques. La gestion d'entreprise est une façon permanente de gérer des contradictions, l'interrogation éthique permet donc de forger un choix personnel.

Les documents éthiques sont basés sur la culture : ils permettent aux membres des organisations de s'y identifier et aux personnes extérieures de les reconnaître. Ils répondent à la nécessité de construire une identité sociale et visent à maîtriser les problèmes issus des comportements contestables de leurs organisations et de leurs employés. La formalisation éthique est une stratégie de réponse face aux acteurs de son environnement qui remettent en question son identité et sa culture. C'est le seul moyen utilisé à grande échelle et qui agit à la fois sur les comportements des entreprises en externe et en interne.

Hegarty et Sims (1979) ont ainsi montré que les comportements éthiques étaient plus fréquents quand existait une politique de formalisation éthique dans l'organisation. Ces données ont été validées dans un contexte bien particulier mais elles permettent d'avancer l'idée que le climat (c'est-à-dire les perceptions partagées des politiques et pratiques de

l'organisation) peut avoir un impact sur les comportements des individus, ce qui peut affecter de façon significative la performance globale du groupe de travail.

Ce constat ne repose donc pas sur une validation scientifique mais il semble avancé par un nombre croissant de dirigeants d'entreprises justifiant leurs investissements en matière de réflexion éthique. Les documents éthiques fournissent à tous les employés, une fondation commune à utiliser lors des prises de décision. Le document cristallise donc la dimension éthique de l'organisation : son code de conduite et sa vocation et fait émerger des valeurs communes. Il tente d'harmoniser l'attitude de tous pour répondre à la finalité de l'entreprise et peut proposer de repères sécurisants pour le personnel.

On peut se demander si le fait de s'imposer une discipline et de garantir à son environnement un comportement éthique peuvent constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise et compenser à moyen terme les risques de perte de contrats liés à l'action de concurrents déloyaux. Dans un tel état d'esprit, le coût qu'entraîne la mise en place de la formalisation est assimilé à un investissement. Ce dernier devient « rentable » quand la formalisation est utilisée comme un outil de gestion consensuel au service de la prévention des risques et comme un outil de communication dans et en dehors de l'entreprise.

Un tel point de vue nous semble cependant dangereux : la formalisation ne peut être entièrement satisfaisante et les entreprises rencontrent des difficultés pour animer la réflexion éthique. Ces problèmes sont liés au contexte tant culturel qu'organisationnel dans lequel intervient le processus de formalisation.

Notre culture nationale freine le développement de l'éthique normative, les entreprises françaises possèdent une forte tradition orale et attachent beaucoup d'importance à l'informel. Il est donc difficile de retranscrire toute la richesse et la complexité de leur culture en quelques lignes. Le document doit refléter ce que l'ensemble des membres de l'organisation considère comme le climat éthique de l'entreprise. La formalisation ne peut pas seulement être un instrument au service du gestionnaire, la vraie démarche éthique doit prendre en compte des situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées.

Il n'est pas aisé de traduire concrètement une éthique et des valeurs dans le quotidien de l'entreprise. L'écrit a pour inconvénient d'être figé, le défi est de faire vivre ces documents dans la durée et de vaincre la résistance au changement des collaborateurs. En effet, la formalisation réclame bien souvent l'adoption de nouveaux comportements et des modifications dans les relations interpersonnelles. Elle comporte donc le risque de se retourner contre l'entreprise : la prise de conscience par le personnel de l'existence d'un décalage entre les discours et la pratique peut engendrer des conflits ou renforcer le cynisme ambiant. Etablir une éthique et la diffuser n'est donc pas suffisant, il faut qu'il apparaisse clairement à tous à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, que l'éthique annoncée est bien mise en oeuvre dans les faits sans aucune défaillance. Cohérence entre formel et informel, exemplarité partagée, participation de tous à l'élaboration, formation éthique sont sans aucun doute des vecteurs de succès de la démarche et permettent d'en atténuer les risques.

Annexe : les entreprises ayant formalisé leur éthique

| Nom de l'entreprise | Fonction du responsable rencontré | Début de la formalisation |
|-------------------------|--|---------------------------|
| Accor | Directeur des Ressources Humaines | 1989 |
| AGF | Sous-directeur des Relations Sociales | 1990 |
| Bouygues | Directeur des Ressources Humaines | 1989 |
| Cap Gemini Sogeti | Directeur des Ressources Humaines | 1994 |
| Carrefour | Directeur Marketing Communication | 1983 |
| Casino | Directeur des Ressources Humaines | 1990 |
| EDF-GDF | Chargé de mission | 1994 |
| Elf Aquitaine | Directeur des Ressources Humaines | 1995 |
| Esso SAF | Directeur juridique | 1979 |
| Euro RSCG | Consultant auprès du Président | 1995 |
| Fina France | Directeur des Ressources Humaines | 1992 |
| Ford France | Direction des Relations Internes | 1980 |
| Framatome | Secrétaire Général | 1995 |
| Hewlett-Packard France | Directeur juridique Département des Ressources Humaines | 1970 |
| IBM France | Direction juridique | 1973 |
| Lafarge | Directeur du Développement Social | 1977 |
| Lagardère Groupe | Directeur de la Communication & RH | 1994 |
| Lyonnaise des Eaux | Directeur à la Direction de l'eau | 1995 |
| Mobil Oil Française | Direction juridique | 1975 |
| Panasonic France | Directeur des Ressources Humaines | 1990 |
| Philips France | Directeur adjoint des RH | 1993 |
| Procter & Gamble France | Département Recrutement Cadres | 1970 |
| PSA | Gestion du personnel | 1993 |
| Publicis | Conseiller à la Présidence de Publicis | 1996 |
| Rank Xerox France | Directeur de la Satisfaction Clients Chef du personnel région | 1980 |
| Renault | Direction du Personnel | 1989 |
| Rhône-Poulenc | Responsable Emploi Mobilité | 1994 |
| Roussel Uclaf | Direction de la Communication | 1989 |
| Shell France | Directeur de la Formation | 1982 |
| Total | Responsable du Développement Social | 1992 |
| UAP | Directeur de la Stratégie Département des Ressources Humaines | 1990 |
| Unilever | Directeur des Relations Extérieures Département du Personnel | 1984 |
| 3 Suisses international | Responsable Département Formation | 1996 (?) |

Références

- AKAAH I. P. et RIORDAN E. A., *Judgements of marketing professionals about ethical issues in marketing research : a replication and extension*, Journal of Marketing Research n° 26, 1989, p. 112-120.
- BARNARD Chester Irving, *The functions of the executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968.
- BERENBEIM Ronald E., *Corporate Ethics Practices*, Report n°986, Conference Board, 1992.
- CIULLA Joanne B., *Why is Business Talking About Ethics ? : Reflections on Foreign Conversations*, California Management Review, fall 1991, p. 67-86.
- HEGARTY W. H. et SIMS H. P., *Organizational Philosophy, Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behavior. A Laboratory Experiment*, Journal of Applied Psychology n°64 (3), 1979, p. 331-338.
- LA BRUSLERIE Hubert (de) et ROJOT Jacques, *L'absence de morale menace l'économie*, Tribune de l'Expansion, 19 février 1992, p. 14-15.
- LIPOVETSKY Gilles, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, 1992.
- MARTINET Alain-Charles, *Stratégie*, Vuibert, 1983.
- MERCIER Samuel, *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 25 septembre 1997.
- MOUSSE Jean, *Le chemin de l'éthique*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1992, p. 60-66.
- OBRECHT Jean-Jacques, *L'éthique et le nouvel entrepreneur*, Gestion 2000, 1994.
- PASQUERO Jean, *Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique*, Dossier éthique et pratique de la gestion, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1989, p. 97-108.
- PECQUEUR M, *L'éthique au quotidien*, Revue Française de Gestion, n° 74, juin-juillet-août 1989, p. 97-108.
- POSNER Barry Z. et SCHMIDT Warren H., *Values and the american manager : an update*, California Management Review, Spring 1984, p. 202-216.
- RICOEUR Paul, *Le temps de la responsabilité, entretiens sur l'éthique*, Fayard, 1991.
- ROJOT Jacques, *Ce que participation veut dire*, p. 83-94., Revue Française de Gestion n°88, mars-avril-mai 1992.