



**HAL**  
open science

## Etat de l'éthique dans les entreprises.

Olivier Charpateau

► **To cite this version:**

Olivier Charpateau. Etat de l'éthique dans les entreprises.. L'état des entreprises 2012, La découverte, pp.89-98, 2011, Repères. halshs-00672100

**HAL Id: halshs-00672100**

**<https://shs.hal.science/halshs-00672100>**

Submitted on 20 Feb 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les entreprises ont pris à bras le corps la question éthique depuis plus de trente ans. Étonnamment, la relation entre les valeurs et l'entreprise fait l'objet simultanément d'une inflation de propos, de déclarations, d'instrumentations managériales et de recherches, et dans le même temps cette profusion de rappel à l'éthique semble peut porter ses fruits. Une raison possible est la multiplicité des motivations qui justifient l'usage de l'éthique en management. L'autre raison est sans doute une méprise sur le sens donné au mot « éthique ». Les crises et les scandales des dix dernières années sont autant de signes extérieurs de dysfonctionnements dont l'éthique managériale n'a pas empêché la survenue. Définir précisément l'éthique est, sans équivoque possible, la base essentielle de la compréhension des dysfonctionnements. Cette étape met en relief la pluralité des valeurs individuelles qui peuvent cohabiter au sein de l'entreprise, et montre que la volonté d'agir sur l'éthique des individus relève alors de la déontologie. C'est ce souhait d'influence qui ne rencontre finalement que peu de succès, et ce, malgré des mises en œuvre pratiques variées. Ce constat et les solutions envisageables permettent de questionner la pertinence de l'alignement des valeurs salariés/entreprise, tant au regard des intérêts stratégiques que de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés.

### **L'éthique : définir pour mieux comprendre**

Définir l'éthique est avant tout le moyen de s'assurer que son étude et son utilisation sont cohérentes. C'est également le moyen de s'assurer que l'interlocuteur avec lequel on va interagir (le manager, le collègue, le subordonné, le partenaire économique) traite du même objet. Cela permet essentiellement de ne pas confondre l'éthique avec la déontologie et la morale.

La littérature philosophique sur l'éthique, aussi bien dans l'univers occidental qu'oriental, et ce sur une période de plus de 2000 ans, permet de comprendre que l'éthique est un ensemble de valeurs personnelles qui forment un référentiel individuel de ce qui est considéré comme bien ou mal. L'origine de ces valeurs est très variée. L'individu les puise dans la religion (Kant, Pascal, Levinas), la croyance en une technologie pouvant régler tous les problèmes de l'humanité (Mill, Bentham), la peur des progrès scientifiques non maîtrisés (Jonas), la seule réflexion rationnelle (Spinoza), la recherche de création de valeur économique (Smith), la contingence de la survie sociale (Morin), l'apprentissage et l'éducation (Aristote). Ces valeurs ne peuvent faire l'objet d'une comparaison en termes d'efficacité puisqu'elles reposent essentiellement sur des dogmes, c'est-à-dire des éléments non démontrables. Aussi, dans une organisation donnée, chaque individu dispose d'une éthique qui, de façon souvent inconsciente, lui sert de référentiel lorsqu'il doit décider et agir. Le risque de conflits ou de mésentente entre individus est fort si la discussion engage des valeurs liées à l'éthique. Selon Ricoeur, le partage de valeurs éthiques entre individus permettrait de faire coexister ces derniers dans un même groupe social (le vol ou le meurtre sont généralement admis comme inacceptables). Mais, ponctuellement, dans des conditions exceptionnelles, certains individus vont rompre avec leurs valeurs fondamentales, et se comporter en « infraction » avec les valeurs du groupe social, voir avec leurs valeurs personnelles.

L'éthique est donc un mode de pensée qui guide l'action individuelle. La pluralité des éthiques mise en avant dans cette première partie montre le relativisme moral sous son angle anthropologique : il existe une diversité des pensées de ce qui est bien ou non (Sperber 1993). Elles peuvent également s'exclure les unes des autres en raison du caractère dogmatique qui les fonde. Il n'est pas possible de démontrer la pertinence et le réalisme d'une approche plutôt qu'une autre (Gregoire 1967). Cette plongée dans les fondements philosophiques permet alors d'expliquer pourquoi certaines décisions ou certains comportements sont très difficiles à piloter. La raison en est l'encrage dans des valeurs faisant appel aux croyances et à des modes de réflexions qui ne peuvent pas nécessairement se comparer et ne peuvent donc pas faire l'objet d'une négociation rationnelle. En outre, ces valeurs sont si profondément inscrites dans la pensée de l'individu qu'elles sont souvent peu explicables et généralement non négociables. Tout l'enjeu de l'éthique dans les entreprises est de comprendre ces valeurs et ces modes de pensée chez les salariés permettant de créer les conditions de la discussion nécessaire à un échange constructif.

Mais cette définition représente aussi l'avantage de clarifier la relation entre éthique et déontologie. La déontologie est l'ensemble des valeurs explicitement exprimées par une organisation pour que les salariés s'y conforment dans leurs comportements. Il y a donc deux systèmes de valeurs qui cohabitent auquel il convient d'ajouter le contexte éthique représenté par les structures organisationnelles, l'historique de l'activité, les autres salariés, les outils de pilotage et d'évaluation que le salarié peut interpréter et auquel il peut donner du sens moral (Goffman 1988).

Aussi, l'éthique dans les entreprises peut-elle se synthétiser en la cohabitation de trois systèmes de valeurs : une déontologie, une éthique individuelle, un contexte éthique. Les résultats de recherches montrent combien l'individu peut être influencé par le contexte lorsque le sens donné correspond à des valeurs individuelles. Le travail sur l'éthique consiste alors en une gestion des relations entre ces trois dimensions, c'est-à-dire savoir comment faire ou non s'aligner ces trois éléments, et comment animer les éléments de communication permettant l'influence des uns sur les autres.

## **L'éthique en application dans les organisations**

La formalisation de l'éthique peut être vue sous l'angle de la psychologie individuelle. Le principal courant de recherche a mis en avant le caractère rationnel de la pensée éthique, et son universalisme. Les nombreux travaux ont montré une relative homogénéité de la relation de l'individu au regard des règles applicables en société. Il est intéressant de constater que ces comportements sont homogènes au sein d'une même profession. En revanche, les expériences et enquêtes menées depuis 2000 montrent que cette stabilité du développement moral cognitif n'est pas en relation avec la décision réellement prise quand l'individu mobilise son éthique. Trois raisons expliquent ce phénomène : une trop grande part attribuée à la rationalité, un référentiel réglementaire ne reflétant pas la multiplicité des référentiels de valeurs et une absence de prise en compte du contexte de décision. Ce dernier point est actuellement le plus étudié par des travaux sur l'éthique.

Les pratiques de l'éthique dans les entreprises peuvent être vues sous l'angle de la finalité et sous l'angle des méthodes.

### *Les finalités de l'éthique dans les entreprises*

- Une mission de communication

La première utilisation de l'éthique est marketing. Certaines entreprises cherchent à présenter une image de moralité auprès des parties prenantes ayant un pouvoir sur la poursuite de l'activité. L'éthique n'est ici qu'un moyen de communication et de conviction des partenaires. Il s'agit globalement de démontrer aux parties prenantes la conformité des pratiques de l'entreprise au regard du droit (ce qui semble être un préalable à toute chose) et aux principes moraux de la profession (ce qui relève de la déontologie) ou des représentants des parties prenantes (Syndicats, ONG). Une partie des certifications liée à la Responsabilité Sociale des Entreprises pose comme base la conformité à une éthique, c'est-à-dire en fait à une déontologie fondée sur le respect des règles de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et sur des principes philosophiques que le normalisateur voudrait universels (Quairel-Lanoizel, Capron et al. 2010). Si l'entreprise est capable de convaincre ses interlocuteurs, elle se dote alors d'un degré de liberté et d'autonomie important. En effet en montrant sa capacité à répondre aux attentes morales des tiers, elle repousse implicitement toute tentative de régulation par les pouvoirs publics.

- Une mission de contrôle

Une des ambitions des organisations est de s'assurer le contrôle des activités. Elle est renforcée par les approches de gestion par les risques. Or, aucune entreprise n'a réussi, à ce jour, à mettre en place un parfait système de contrôle. A cela deux raisons principales. La première est le coût marginal de maîtrise des risques qui est économique insupportable. La seconde raison est l'impossibilité technique de maîtriser les risques, même si l'on met en place des processus, outils, procédures de contrôle redondants et omniprésents. S'assurer alors que les salariés ont une éthique cohérente avec les attentes de l'entreprise, c'est-à-dire sa déontologie, c'est compter sur un mécanisme d'auto contrôle, par essence plus fort et plus rapide puisque les erreurs sont traitées à la source, et plus économique car cela ne nécessite aucun dispositif de gestion.

- Une visée altruiste

Face aux finalités instrumentales décrites précédemment, certaines entreprises souhaitent soit diffuser des valeurs, soit permettre aux salariés d'exprimer leurs valeurs personnelles dans le cadre d'une philosophie managériale altruiste. Leurs dirigeants vont insuffler dans les pratiques managériales des performances visant à satisfaire des individus en dehors du champ strictement économique (voir encadré 1).

*Encadré N°1. Deux exemples de pratiques altruistes. Une entreprise du nord de la France a mis en œuvre un programme de réinsertion des détenus libérés de prison. Pris en charge pendant deux ans ils apprennent un métier mais surtout un mode de vie dont ils ont été évincés pendant de nombreuses années. La démarche intègre l'aide à l'obtention d'un emploi CDI à l'issue de la période de deux ans. Une seconde entreprise propose des cours gratuits d'alphabétisation à tous ses salariés volontaires. Dans un premier temps, ces cours collectifs ont engendré des railleries de la part de ceux qui n'y participaient pas à ceux qui s'y rendaient. La direction a modifié le programme en proposant des cours d'informatique gratuits dans des box individuels. Une fois le salarié installé il peut choisir d'accéder à un cours d'alphabétisation en ligne, et ce, en toute confidentialité.*

### *Des pratiques variées*

En raison de l'importance donnée à la déontologie dans les organisations, la pratique la plus courante relève de l'influence de l'éthique des salariés. Que la raison en soit instrumentale ou altruiste, que l'origine soit issue de la direction de l'entreprise ou des organismes de régulation de la profession, la mission de gestion des valeurs dans l'entreprise est généralement confiée au département des ressources humaines. Le processus de recrutement et de formation des salariés peut être investi du pilotage de la diffusion des valeurs au sein de l'organisation. Dans ce cas, l'entreprise produit un document dont l'appellation peut fortement varier : charte des valeurs, code éthique, charte éthique, code de déontologie. Ce document formalise les valeurs, comportements, attitudes attendues ou rejetées par l'entreprise. L'approche managériale de cette politique suppose que la rédaction puis la diffusion du code ait une efficacité certaine sur les comportements des salariés.

Les travaux sur la pratique de l'éthique par les RH dans les organisations aboutissent à deux conclusions. D'une part, la codification des valeurs et comportements attendus par une organisation n'est pas systématique (Mercier 2000). D'autre part, l'efficacité des codes est aléatoire (Weaver and Trevino 2001; Granitz 2003; Valentine and Fleischman 2004).

Parmi les raisons qui peuvent justifier une faible efficacité, voire une influence néfaste des politiques de déontologie, on trouve d'abord le fait que la diffusion de codes fasse appel à la rationalité des individus. Or cette dernière n'est pas un point commun à tous les courants de philosophie éthique. Certaines personnes s'attachent à réagir à des valeurs en fonction de leurs émotions ou de leurs croyances et non de leur rationalité. Ensuite, les valeurs étant profondément encrées dans l'individu, leurs modifications sont nécessairement lentes, alors que le code peut évoluer en quelques minutes. Il arrive aussi que toute tentative d'influence des valeurs éthiques d'un individu soit perçue par ce dernier comme une tentative de conviction et provoque, automatiquement, inconsciemment, un processus intellectuel de rejet permettant de lever des barrières défensives. Enfin les politiques de déontologie font l'hypothèse que le salarié reçoit le code sans l'interpréter. Or les travaux en communication montrent combien le sens donné à un document est dépendant du lecteur et non de l'émetteur. Pour terminer, et pour ne citer que les facteurs centraux de risque d'inefficacité des codes de déontologie, leur diffusion ne prend pas en compte les phénomènes culturels et l'historique de l'entreprise. Ceci peut, par exemple, mener à exiger des salariés l'adoption de valeurs déjà assimilées et dans ce cas cela pourra être perçu comme une défiance (voir encadré 2).

*Encadré N°2. En 2006, un code de déontologie a été élaboré et diffusé au sein d'un grand groupe de conseil en haute technologie. Les salariés ont majoritairement jugé le code de très bonne qualité, pertinent au regard des problèmes rencontrés quotidiennement, et très clair sur les comportements à adopter. Pourtant, moins de 30% l'ont signé. Les salariés ont en effet expliqué qu'aucun incident, même mineur, n'était survenu depuis près de 30 ans pour les raisons invoquées dans le code. Les salariés ont toujours adopté un comportement exemplaire. Or exiger de signer ce document a été perçu par ces derniers comme un acte de défiance à leur égard de la part de la direction. Ils ont alors décidé de n'appliquer que les procédures, sans introduire leurs jugements personnels puisque la direction ne pouvait y faire confiance, et ainsi produit des situations de blocage de production.*

A l'inverse, cela peut également engendrer de tels écarts entre les valeurs personnelles (l'éthique du salarié) et les valeurs nouvellement promulguées (code de déontologie), que l'adaptation du salarié est impossible, conduisant à des ruptures de contrat psychologique, des

démissions, ou plus grave, des troubles psychosociaux si les salariés ne peuvent résoudre la double contrainte.

Enfin, certaines entreprises transnationales, essentiellement du secteur des services, ont mis en place des lignes téléphoniques anonymes permettant à tout salarié de dénoncer une pratique qu'il juge non compatible avec ses propres valeurs ou avec celles de l'entreprise. La comparaison des fréquences d'utilisation entre les agences aux Etats-Unis et les agences en France éclaire sur le caractère central du contexte. Alors qu'en Amérique du Nord la ligne est régulièrement utilisée, en France, les appels sont presque inexistants. Il ne faut pas en conclure que les salariés français rencontrent moins de problèmes éthiques, mais plutôt que la méthode mobilise une pratique de dénonciation qui est culturellement choquante en métropole.

Le travail sur les valeurs éthiques dans les organisations peut toutefois être efficace. Les entreprises ayant la meilleure approche de l'éthique en leur sein mettent en œuvre plusieurs principes. Elles prennent en compte le contexte, allant jusqu'à intégrer l'histoire de l'entreprise. La diffusion de la déontologie est associée à une formation du personnel (et non une simple information). Elle s'accompagne d'une exemplarité des dirigeants dans leurs propos et surtout dans leurs comportements. Leur code de déontologie est opposable à la hiérarchie. Ce dernier point signifie que tout salarié peut, s'il est sollicité pour agir contrairement au code, utiliser ce dernier pour refuser d'obéir. Mais pour que cela soit efficace, il faut que le niveau hiérarchique ultime accepte de sanctionner le management intermédiaire en cas de conflit. Il s'agit donc d'éviter un effet d'annonce et de rendre les valeurs déclarées parfaitement opérationnelles.

*L'éthique en entreprise : ce qui fait débat*

- L'alignement des valeurs est-il un idéal ?

La recherche de l'alignement des valeurs individuelles (éthique) et celles de l'organisation (déontologie) est fréquemment vue comme un moyen idéal de gestion des organisations, à la condition que les individus réalisent l'effort d'alignement, répondant ainsi aux objectifs managériaux d'efficacité et de coût. Mais l'alignement des valeurs est-il stratégiquement souhaitable et socialement responsable ?

Dans le premier cas, deux risques sont envisageables. Le premier est que les salariés adoptent un même mode de raisonnement éthique, empêchant toute prise de recul par rapport aux pratiques (Voir encadré 3), et se privant de modes de raisonnements permettant à l'entreprise d'évoluer. Le second est la contrainte morale produite par l'abandon forcé de valeurs personnelles, pouvant produire des phénomènes de rejet, de frein au changement, voir de engendrer des pathologies psychologiques graves : perte d'identité ou fusion d'identité avec l'entreprise. Cette question relève du champ de la responsabilité sociale des entreprises. Quelle est la légitimité de l'entreprise pour exiger, à court terme, de ses salariés d'abandonner leurs valeurs personnelles ? Dans ce cas l'entreprise s'autoriserait d'être un régulateur des valeurs dans la société.

*Encadré N°3. Dans certains cabinets de commissariat aux comptes, l'alignement de la politique de recrutement et de promotion interne crée un risque nouveau. En effet, en recrutant de jeunes diplômés ayant à 90 % des profils similaires et en leur attribuant des tâches très spécialisées sans relation évidente avec la finalité de la mission d'audit, les nouvelles recrues vont s'aligner sur les attentes de leur hiérarchie directe et les attentes comportementales associées. La politique de progression « up or go », qui invite les jeunes auditeurs à évoluer rapidement ou à*

*partir, produit un effet de réplication des valeurs au sein de toutes les couches hiérarchiques en très peu d'années. Au final, les éthiques des individus en environnement professionnel sont très proches. En cas d'erreur de jugement menant à une décision incohérente avec les attentes légales de la profession, le risque est que personne n'intervienne puisque la majorité des salariés ont le même mode de raisonnement.*

- Peut-on utiliser l'éthique ?

Le second débat est philosophique, mais ne peut être écarté du champ du management. Les décisions éthiques des dirigeants et décideurs dans les organisations peuvent-elles être l'objet d'une simple manipulation instrumentale ? Ainsi, lorsque des entreprises mettent en œuvre des politiques déontologiques très marquées, visant à rassurer les investisseurs et les régulateurs, et également éloigner toute tentative d'interventionnisme, quel est le risque que ces décideurs abandonnent leur position éthique lorsque la pression médiatique s'allège ?

- S'abstenir de juger ?

La question ultime est de savoir si l'éthique n'est pas finalement plus un système de pensée qu'un état de conformité à une exigence sociale. Quelques entreprises se sont engagées dans la création d'un comité éthique ayant comme seule vocation d'offrir un espace de discussion aux salariés en proie à des difficultés morales dans leurs tâches. L'éthique est alors envisagée comme une modalité de résolution des problèmes où le référentiel de bien ou de mal importe peu. Le but est d'aider le salarié à réfléchir sur la construction d'une nouvelle façon de décider et ensuite d'agir au regard des éléments nouveaux qu'il perçoit. L'éthique dans les organisations serait alors un processus facilitant la prise de parole, et surtout l'échange intellectuel autour de questions de valeurs, lorsque les référentiels sont absents ou jugés inadaptés, tout en protégeant le salarié de toute sanction. Cette approche communicationnelle émergente laisse envisager l'apparition de nouvelles valeurs issues d'échanges particulièrement riches, et de nouvelles pratiques consensuelles qu'il est possible de capitaliser.

## Références

Goffman, E. (1988). "L'ordre et l'interaction", Les moments et les hommes, textes recueillis et réunis par Yves Winkin. Paris, Editions de Minuit.

Granitz, N. A. (2003). "Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers." Journal of Business Ethics **42**(2): 101-124.

Mercier, S. (2000). "La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise." Finance Contrôle Stratégie **3**(3): 101-123.

Quairel-Lanoizel, F., M. Capron, et al. (2010). Iso 26000 : une Norme "hors norme" ?. Paris, Economica.

Valentine, S. and G. Fleischman (2004). "Ethics Training and Businesspersons' Perceptions of Organizational Ethics." Journal of Business Ethics **52**(4): 381-390.

Weaver, G. R. and L. K. Trevino (2001). "Outcomes of organizational ethics programs: influences of perceived values, compliance, and distrust orientations." Academy of Management Proceedings B1-B6.

### **Pour aller plus loin**

Gregoire. F. (1967). Les grandes doctrines de la morale. Que sais-je ? N°658. PUF.

Sperber.D. (1993) Remarques anthropologiques sur le relativisme moral. In Jean-Pierre Changeux (ed.), Fondements naturels de l'éthique, Paris: Odile Jacob, 1993, pp. 319-334.

Habermas, J. (1987), Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société, ed. L.e. politique. Vol. 1: Fayard.

Habermas, J. (1987), Théorie de l'agir communicationnel. Pour une critique de la raison fonctionnaliste, ed. L.e. politique. Vol. 2: Fayard.