



**HAL**  
open science

# Ethique des Affaires : quand l'organisation se mêle de société ?

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Ethique des Affaires : quand l'organisation se mêle de société ?. Doctorat. France. 2024. halshs-02931363v3

**HAL Id: halshs-02931363**

**<https://shs.hal.science/halshs-02931363v3>**

Submitted on 23 Jan 2024

**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.

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université (ESDR3C)**

**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**France**

**E-mail** yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

**Site web** esd.cnam.fr

# **Ethique des Affaires : quand l'organisation se mêle de société ?**

## **Résumé**

Après une introduction qui questionne la continuité « éthique des affaires – responsabilité sociale de l'entreprise – développement durable », ce texte aborde les éléments suivants : L'éthique des affaires ou l'émergence d'une discipline des sciences de gestion (L'« évidence éthique » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ; L'argument philosophique ; Les principaux courants éthiques d'après J. Russ ; L'argument historique ; L'argument économique ; Le « moment libéral » ou le passage d'une représentation de la vie en société fondée sur le « vivre avec » et ses implications sur les fondements éthiques) ; Qu'est-ce que l'éthique des affaires ? (Les références en présence ; Les raisonnements en présence : conséquentialisme et non conséquentialisme ; Minimalisme et maximalisme éthique ; Le modèle des idéologies éthiques de D. R. Forsyth ; Une référence courante en éthique des affaires : la théorie des différents stades du jugement moral formulée par L. Kohlberg ; Ethique et affaires et *Spirituality in Management* ; L'éthique des affaires comme « culture organisationnelle » ; L'éthique des affaires comme « contrat psychologique » ; Conclusion, les interrogations quant à la place de l'éthique des affaires) ; Les codes d'éthique et le management par les valeurs (Les codes d'éthique ; Les dénominations et les contenus ; Les liens « codes d'éthique – culture organisationnelle » ; Les questions relatives aux codes d'éthique) ; L'enracinement philosophique des concepts en présence (De la distinction « déontologie – loi - éthique – morale » et sur ses corrélats – Déontologie – Loi - Ethique et morale : première approche - La perspective d'A. Kremer-Marietti sur la morale - La définition de la morale selon E. Weil - La perspective d'A. Kremer-Marietti sur l'éthique - La position de L. Ferry sur l'éthique dans le *Dictionnaire de philosophie politique* - Le parcours de R. Misrahi dans *Qu'est-ce que l'éthique ?* - La définition du bonheur selon A. Comte-Sponville - Ethique et normativité - Ethique et Morale chez P. Ricoeur - La position de P. Ricoeur dans l'*Encyclopedia Universalis* - Sur Ethique et Morale, la perspective de P. Ricoeur dans *Lectures 1* : 1. La primauté de l'éthique, 2. Le recours à la norme, 3., La nécessité d'une sagesse pratique, Les fondements de la dialogique : immanence et transcendance, L'évidence éthique et la convocation des philosophes, Conclusion ; Valeur ; Normes ; Règle) ; Le management par les valeurs : un projet de partage des valeurs émises par une direction générale (Le déontologue (ou « responsable éthique »), L'*Ethics Officer* aux

Yvon PESQUEUX

Etats-Unis, Les *Federal Sentencing Guidelines*, La « *Defense Industry Initiative* », La fonction d'*Ethics Officer* (E.O.), La fonction de *Corporate Responsibility Officer*, L'*Ethics Officer* en Europe) ; Le Whistleblowing ; Le problème de l'intégration des valeurs éthiques ; L'éthique en situation de travail ; Contrôle de soi et contrôle des autres.

## **Introduction : Ethique des affaires, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise, une continuité en question**

Dans son ouvrage *Retour au meilleur des mondes*, A. Huxley<sup>1</sup> mentionnait le *best-seller* de W. Whyte<sup>2</sup> qui indique la naissance d'une nouvelle morale sociale autour de notions telles que : ajustement, adaptation, comportement social ou antisocial, intégration, acquisition de techniques sociales, travail d'équipe, vie communautaire, loyalisme communautaire, etc. où l'ensemble social a plus de valeur que l'individu dans un conformisme dynamique. Peut-être mettait-il déjà en avant ce qui pourrait caractériser l'éthique des affaires.

La décennie 1990 a été la décennie reine de la référence à la valeur financière, mais à la fois en dualité et en complément sans doute, se sont développés les thèmes de l'éthique des affaires, du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, trois éléments se situant en quelque sorte en filiation discursive alors que leur fondement théorique est différent. Ces thèmes ont été reliés par référence à des instruments souvent identiques : codes d'éthique et chartes de valeurs, politiques de développement durable et de responsabilité sociale, labels et certifications « éthiques », instruments de gestion environnementale « responsable », *stakeholder's report*, etc.

L'éthique des affaires apparaît ainsi comme une sorte d'« édicton » interne émise par la direction générale dans un projet de maîtrise « éthique » des comportements des agents organisationnels. Elle vient fonder une forme de doctrine des affaires, voire d'une doctrine de l'entreprise. On pourrait en quelque sorte affirmer qu'il s'agit d'une sorte de socialisation de la moralité qui aurait pris deux directions : celle de son opérationnalisation avec sa déclinaison sous la forme d'une responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et celle de son extension avec le passage des multinationales (son lieu de naissance) vers les PME. C'est pourquoi les débats sur l'éthique des affaires, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise résultent aussi en partie de la réaction du corps social à cette édicton alors que des pratiques (par exemple, la main d'oeuvre est, au nom de la flexibilité, devenue variable d'ajustement des taux de profit) la démentent. C'est par exemple ce qui a servi de base à l'argument de N. Brunsson<sup>3</sup>. C'est bien à ce titre que l'on peut parler simultanément de réaction à la « dé-moralisation » des affaires, ou encore à leur amoralité, ou encore de moralisation ou de remoralisation des affaires dans les sociétés contemporaines.

---

<sup>1</sup> A. Huxley, *Brave New World Revisited*, 1958 (traduction : *Retour au meilleur des mondes*, J. Castier, collection « pocket », n° 1645, 1978)

<sup>2</sup> W. Whyte, *The Organization Man*, University of Pennsylvania Press, 1956

<sup>3</sup> N. Brunsson, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Wiley, Londres, 1989

L'actualité de ces dernières années est ainsi remplie de faits qui vont en ce sens. Citons ainsi pêle-mêle l'affaire « Brent Spar – Shell » qui marque l'affrontement de cette entreprise multinationale avec le mouvement écologique Greenpeace, lui aussi international, les manifestations d'opposition à la « mondialisation libérale » avec la première grande réaction apparue à Seattle en 1999, la constitution d'un contre-sommet de Davos avec Porto Allegre, l'importance du vote populiste en Europe, la sensibilité croissante des électors aux perspectives écologiques avec la montée en puissance des partis « verts » et leur entrée dans différents gouvernements, etc.

L'objet de ce texte est de faire le point, à la fois sur les concepts, les logiques et les instruments, d'un point de vue « académique » et compte tenu d'un regard sur les pratiques, les deux voies étant insuffisantes en elles-mêmes. La première conduit en effet à un discours « philosophant » tandis que la seconde ignore tout enracinement conceptuel et ne confère à ces différents thèmes qu'un contenu instrumental *in fine* idéologique. C'est donc l'équilibre entre ces deux voies qui constitue le pari mené ici.

En effet, la focalisation sur les instruments indépendamment d'une réflexion plus approfondie marque le développement des logiques managériales ces dernières années. On pourrait en quelque sorte conclure à une diminution de leur contenu intellectuel au profit de techniques simplistes légitimées au nom de l'efficacité. C'est d'ailleurs une forme de paradoxe d'assister, au nom de l'efficacité, à la critique des procédures et de constater, en même temps, la mise en œuvre de procédures bureaucratiques simplistes, coûteuses et pesantes. L'univers de l'éthique des affaires, du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise en sont des exemples significatifs. Au nom de grands principes émis sous forme de discours, des techniques simplistes conduisant même à l'inverse de ce discours sont mises en œuvre. Aucune des batteries de procédures ne garantira l'honnêteté des acteurs d'Enron, entreprise pourtant à l'époque portée au pinacle des entreprises éthiques par les agences de *rating*. On passera sous silence la multitude des documents émis, études, rapports de conseil vendus par des cabinets dont certains d'entre eux (Andersen par exemple) ont aujourd'hui disparu pour malhonnêteté. On constatera aussi combien ce discours a finalement contribué à la glorification de dirigeants d'entreprises, devenus des hommes ordinaires aux rémunérations et aux pouvoirs extraordinaires et incontrôlés.

La discussion s'adresse aussi aujourd'hui au système de formation au management. Abreuvés d'études de cas, bardés de techniques simplistes, affublés de grands mots tels que « valeurs », « éthique », « transparence » sans aucune véritable compréhension, les étudiants et étudiantes devenus « responsables » ont finalement fait preuve de couardise en avalisant les malhonnêtetés majeures commises dans leurs entreprises au nom de l'efficacité, de la stabilité de leur position hiérarchique et aussi au nom de leur confort.

Il ne faut pourtant pas non plus « jeter le bébé avec l'eau du bain ». Des turpitudes, majeures certes, n'autorisent pas à rejeter ces thématiques comme cela et à généraliser le cynisme à toutes les organisations. Même si le passé récent de l'éthique des affaires, du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise pose problème, cela a aussi été le moyen d'introduire de nouvelles perspectives en gestion. Par ailleurs, le discours finit le plus souvent par créer des éléments de réalité allant dans le sens du discours. Alors patience ! Attendons avec toute l'espérance qui peut être mise dans un mentir « vrai ».

Yvon PESQUEUX

L'opinion publique tout comme les agents organisationnels sont aujourd'hui demandeurs d'une mise en œuvre des contenus des discours et ces agents eux-mêmes, qu'ils soient ceux du système éducatif ou ceux des organisations, se rendent bien compte des défauts criants mentionnés plus haut : techniques simplistes traduites en procédures imposées, désastres écologiques et sociaux, malhonnêtetés avérées de dirigeants et de leurs collaborateurs.

L'ambition de ce texte est de répondre à ces critiques en proposant :

- Une compréhension approfondie des termes génériques employés dans le domaine. Il est en effet temps de quitter la surface des choses. Et d'ailleurs, un salarié qui, à l'issue de longues études, ne serait pas capable de faire ce pas n'est pas non plus digne de sa position. Il s'agit ici de contribuer à rejeter le niveau intellectuel misérable qui est devenu celui de l'enseignement du management. Aucun argument du type de ceux qui ont été défendus au nom de la simpliste efficience ne tient plus face au désastre actuel qui concerne directement l'honnêteté des agents organisationnels. Si ces agents, aussi bien durant leurs études que dans leurs positions professionnelles, ne sont pas capables de faire l'investissement intellectuel correspondant, cela signifie qu'ils ne sont pas non plus en mesure d'occuper ces positions et que, s'ils les occupent, ils ne peuvent que mener leur organisation au désastre comme le voit dans différents cas aujourd'hui. Il n'y a pas de théorie inutile et de pratiques efficaces séparées l'une de l'autre. Il n'y a pas de prescriptions simples et efficaces sans enracinement conceptuel. Ce texte va proposer les moyens de cet investissement intellectuel. Il se distingue en cela de tous ceux qui tiennent pour évidentes des notions telles que celles de « valeurs », d'« éthique », de « transparence », etc.
- Une mise en perspective des outillages associés à l'éthique des affaires. Cette mise en perspective est construite sur une description et une analyse de ces instruments sans les accepter là non plus comme évidents. Cette instrumentation constitue aujourd'hui un corpus disparate qu'il est important d'accepter comme tel. Elle n'a rien amélioré si l'on se réfère à l'actualité et son évaluation ne peut donc être effectuée à ce jour en termes d'utilité. Il est ainsi temps, là aussi, de sortir de la logique qui consiste à voir le fonctionnement des organisations comme un processus d'amélioration continue et de déconstruire le mimétisme qui prévaut en ce domaine. Des procédures sont introduites seulement parce que les autres le font et le demandent plus que parce qu'elles sont porteuses de sens. Il faut accepter cela sans complexe. Les choses sont comme elles sont ! Elles résultent d'une histoire, de jeux sociaux et construisent elles-mêmes l'histoire à venir. L'organisation, ses dirigeants, ses agents ne sont pas plus acteurs que résultats de ces choses. A ce titre, ce n'est pas la mise en place de cette instrumentation qui améliore les choses. Ce qui est important de comprendre, c'est pourquoi elles sont mises en œuvre.

Ce texte sort donc des sentiers battus et se distingue en cela de ceux qui traitent du même thème – du moins est-ce le souhait de son auteur. Il sort de l'intégrisme des études de cas qui n'en sont pas, des descriptions rapides et des prescriptions faciles. Il a pour projet de contribuer à l'accroissement du niveau culturel de ses lecteurs et non pas de conforter une idéologie dominante et par ailleurs démentie par les faits.

Il repose sur l'idée que la manière de fonder les concepts qui sont à la base des développements en matière d'éthique des affaires, de développement durable et de  
Yvon PESQUEUX

responsabilité sociale de l'entreprise ne peuvent être éclairés que de manière transdisciplinaire. Ces thèmes sont d'ailleurs aussi, en eux-mêmes, à la fois transdisciplinaires en allant bien au-delà des perspectives managériales. Ils concernent aussi la société et la démocratie.

## **L'éthique des affaires ou l'émergence d'une discipline des sciences de gestion**

Le contenu de ce paragraphe est d'offrir un panorama des éléments qui ont constitué le creuset de son apparition dans la mesure où elle s'est principalement développée dans le courant de la décennie 1980.

Il est développé sur la base des éléments suivants :

- La référence à l'« évidence éthique » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ;
- L'examen du contenu du « moment libéral », moment corrélatif du développement de l'éthique des affaires ;
- Le parcours de ce que recouvre la notion d'éthique des affaires ;
- Le panorama des références en présence ;
- La dualité « conséquentialisme – non-conséquentialisme » ;
- L'examen de la théorie de Kohlberg.

### **L'« évidence éthique » de la fin du XX<sup>e</sup> siècle**

#### **L'argument philosophique**

L'« évidence éthique », c'est la mise en exergue de la question du sens en contrepoint des succès des « philosophes du soupçon » (K. Marx, F. Nietzsche et S. Freud) qui nous expliquèrent que tout était devenu possible en matière d'éthique et de morale et donc que tout pouvait être fondé à exister avec :

- La critique radicale que K. Marx adresse à l'entreprise comme lieu de confrontation des prolétaires et des bourgeois, ces derniers étant, pour des raisons politiques, dépourvus de toute moralité ;
- F. Nietzsche qui fait de la morale un objet de l'impensable ;
- S. Freud qui propose une conception psychologique de l'éthique et de la morale.

« L'évidence éthique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle » met en évidence que la quête du sens se situe au premier plan des préoccupations des citoyens et des penseurs après les « errements » éthiques issus des apports des philosophes du soupçon qui invitaient à la critique radicale ou à la négation du sens moral des choses. L'éthique apparaît alors comme nécessaire et problématique. L'éthique apparaît donc comme évidente car elle fixe les éléments nécessaires à la quête du sens et problématique aussi car elle échappe, en même temps, à l'obligation de définir des prescriptions. Elle serait ainsi propre à fixer le cadre du champ des représentations dans le domaine des éthiques appliquées, en particulier en éthique des affaires car ce serait la réflexion éthique qui permettrait d'entrer dans le questionnement du sens de l'action et dans l'organisation.

## Les principaux courants éthiques d'après J. Russ<sup>4</sup>

Les principaux courants	Les auteurs	Les fondements de base
Ethique du Bien	Aristote, Platon	La vie morale consiste à acquérir et développer ses capacités fondamentales pour répondre à l'attrait du Bien.
Ethique du bonheur	Spinoza, Comte-Mishari, Sponville,	C'est le principe d'immanence : la véritable sagesse réside dans la compréhension de l'ordre de la nature qui permet ainsi d'affirmer le principe de joie éternelle, de puissance.
Ethique du devoir	Kant, Hume, Hobbes, Ricoeur	Elle répond à la question « que dois-je faire ». La raison est la seule source des valeurs morales. L'Homme vertueux est celui qui agit par respect du devoir. Le devoir est une contrainte.
Ethique utilitariste	Weber, Bentham, Rawls, Sen	La téléologie, c'est-à-dire qu'une action ne peut être jugée bonne que par rapport à ses conséquences.

Pour ce qui concerne l'agent organisationnel, les postures diffèrent selon qu'il soit considéré comme un sujet autonome (qui va fonder son comportement de manière finaliste au regard d'intentions, de motivations et de raisons) ou comme un sujet hétéronome (qui va fonder son comportement de manière causaliste au regard de principes qui lui sont extérieurs). Pour ce qui est de la dynamique de la responsabilité du dirigeant, il convient de rappeler les deux : une conception *a posteriori* (la responsabilité est validée au regard des conséquences) et une conception *a priori* (l'agent est considéré comme responsable). La difficulté est l'imbrication entre ces deux conceptions.

Rappelons les grandes perspectives éthiques avec :

- Une éthique de la conviction qui subordonne les moyens à la fin en construisant une éthique du « tout ou rien » ;
- Une éthique de la responsabilité qui porte sur une anticipation des résultats de l'action : la responsabilité y est une forme d'arbitrage ;
- Une éthique de la discussion qui prend appui sur des normes universalisables justifiant le primat de l'intersubjectivité ;
- Une éthique de la finitude (cf. la notion de « développement durable ») au regard d'un futur de survie.

Pour leur part, J. Igalens & M. Joras<sup>5</sup> identifient six approches philosophiques fondatrices d'une éthique du comportement :

- L'éthique de conviction selon Kant (faire son devoir, s'en remettre à ses croyances, à son idéal, à sa culture) ;

<sup>4</sup> J. Russ, *Les théories du pouvoir*, Livre de Poche, Paris, 1994

<sup>5</sup> J. Igalens & M. Joras, *La sûreté éthique, du concept à l'audit opérationnel*, EMS, Caen, 2010

- L'éthique de responsabilité au sens de H. Jonas (répondre des conséquences de ses actes pour le présent et l'avenir) ;
- L'éthique de l'altérité de Levinas (prise en compte des intérêts d'autrui) ;
- L'éthique de la discussion d'Habermas (ajouter à ses valeurs celles des autres afin d'agir selon des règles consensuelles, partagées et reconnues) ;
- L'éthique de la dialectique hégélienne (répondre aux dilemmes éthiques) ;
- L'éthique fondamentale de R. Ogien (régler sur sa conscience afin de ne pas nuire).

P. Ricœur considère la responsabilité comme étant fondée entre les notions d'imputation (attribuer une action à quelqu'un, « répondre à ») et de limitation. Il reste à souligner l'importance des opinions des citoyens. L'agent organisationnel est alors responsable parce qu'il est considéré comme faisant partie de la communauté morale, le degré de responsabilité étant proportionnel à l'importance du rôle que joue cette personne.

### **L'argument historique**

L'éthique des affaires émerge ainsi dans sa référence contemporaine avec la « crise des lois » dans le contexte de la mondialisation et de la déréglementation/reréglementation qui l'accompagne. Il ne s'agit donc pas d'une réponse à une demande sociale. C'est une « pseudo-normalisation » (qui peut, à la limite, être vue comme propagande, alibi, justification idéologique, transgression discursive) de l'ordre du micro-politique (l'organisation) et non dépourvue d'arrière-pensée publicitaire. C'est une auto-normalisation, une auto-édiction, c'est-à-dire un transfert de légitimité et une justification de la disparition des organes de législation au profit d'une liberté d'expression des demandes des directions d'entreprises.

### **L'argument économique**

Il s'agit aussi d'inclure des normes éthiques dans la logique du marché qui, rappelons-le, en est dépourvu. Ce n'est donc pas une production « gratuite » mais une conséquence de l'affaiblissement de la loi qui met les agents organisationnels face-à-face : les dirigeants d'entreprises avec leurs salariés, les salariés de l'entreprise avec les clients et les fournisseurs, les dirigeants de l'entreprise avec les actionnaires, les salariés et les actionnaires de l'entreprise avec les communautés qui les entourent, etc.

### **L'argument juridique**

L'éthique apparaît ainsi comme une instance de régulation entre les demandes sociales qui s'expriment et comme une réponse à une demande de valeur qui ne peut s'exprimer sur le marché. Mais c'est aussi la référence constitutive du *lobby* et l'exclusion de ceux qui ne peuvent s'exprimer. C'est donc l'expression d'un rapport de forces. C'est enfin une re-normalisation par rapport à un univers de normes « éclatées » suivant leur domaine (qualité, environnement, etc.).

Le *lobby* désigne tout groupe d'intérêts cherchant à influencer une décision publique dans l'objectif de résister aux contraintes légales et à ce qu'il considère comme une menace de type socio-politique, tout en étant un levier permettant le déploiement opportuniste des stratégies de ses membres. Le *lobby* se constitue donc par affiliation et alliance pour défendre des intérêts qu'il considère comme légitimes au-delà de leur caractère légal et

Yvon PESQUEUX



indépendamment de toute preuve de sa représentativité. Les processus de *lobbying* vont donc construire des situations de concurrence politique et entrer dans la recherche agoniste d'un consensus avec les autres *lobby* et / ou groupes sociaux et politiques dans la perspective d'influencer le contenu apporté au « Bien Commun ». Les actions de *lobbying* révèlent donc, par les moyens utilisés, les prises de positions affirmées et les modes d'influence mis en œuvre, la représentation du « Bien Commun » qui est celle de ses membres. M. Attarça & K. Said<sup>6</sup> mentionnent quatre aspects pouvant caractériser le processus de *lobbying* : le défi apporté aux Pouvoirs Publics qui ne relève, dans sa nature, ni du mouvement social (cf. la grève) ni du mouvement politique (fondation ou affiliation à un parti politique, révolution), la pression exercée sur eux, la communication de contre-propositions, la volonté d'influencer et de négocier.

Mais l'examen des faits peut conduire au constat qu'il s'agit plus d'une « éthicité » en tant que système que d'une éthique. Et ceci va de pair avec le déplacement de la place du juge dans la société du fait du passage de la référence de la *hard law* (celle de l'État) à la *soft law* (celle des normes). L'affaiblissement de la loi laisse en effet place à des références floues (comme la notion de crime contre l'humanité, etc.). On se trouve alors face à l'émergence de la responsabilité du décideur : on est responsable non par rapport à des faits, mais parce que l'on « est » décideur. La loi tend à devenir un mode de régulation pour des cas particuliers. Le juge devient régulateur des équilibres sociaux, enjeu du *lobbying*, instance devant se positionner par rapport à d'autres organes de régulation (CSA, ART, etc.), ces organes de régulation constituant un lieu de déconcentration de la régulation (et non pas de la législation) à des sous-organes particuliers et soi-disant « indépendants ». Rappelons que les intérêts des organisations concernées s'y trouvent soit directement soit indirectement représentés. Le jeu du juge et de ces organes conduit à légiférer dans l'éthique, à édicter des normes sans loi de cadrage.

### **Les éthiques appliquées**

L'éthique se décline ainsi dans un univers d'« éthiques appliquées »<sup>7</sup>, concept posant la question des liens avec les éléments de philosophie morale apparus aux États-Unis dans la décennie 1960 avec l'explosion des champs d'interrogation éthique. Cet univers se stabilise dans la décennie 1970 avec les domaines suivants : la bioéthique (conséquence des pratiques technoscientifiques en médecine), l'éthique environnementale (autour de la question des rapports entre l'Homme, les animaux et la nature), l'éthique des affaires et l'éthique professionnelle (liée aux modes d'organisation propres aux sociétés industrielles et à la représentation des risques liés à l'exercice de telle ou telle profession). Une éthique appliquée propose les contours normatifs d'un comportement acceptable en construisant une instance de jugement, positive à l'égard de certains comportements et négative pour d'autres. Elle contribue ainsi à fonder une sorte d'idéologie des mécanismes de création de valeurs.

Ces éthiques appliquées deviennent support d'enseignements dans les cursus universitaires. Ce développement des éthiques appliquées s'inscrit dans un épuisement du travail philosophique sur les perspectives méta-éthiques (en particulier aux États-Unis

---

<sup>6</sup> M. Attarça & K. Said, « *Lobbying* et responsabilité sociale de l'entreprise : quelles conditions pour un *lobbying* socialement durable ? », Actes du 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005

<sup>7</sup> M.-H. Parizeau, article « éthique appliquée », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 534-540

avec l'analyse logique et linguistique des énoncés moraux) et par la focalisation sur les éthiques substantielles liées aux bouleversements des modes de vie. Dans cette perspective, l'attention porte sur le contexte, l'analyse des fondements et des conséquences de la prise de décision. Elles visent à apporter des réponses à des problèmes pratiques et concrets souvent liés à des pratiques professionnelles et sociales codifiées au regard d'un référentiel de type normatif. Les éthiques appliquées relèvent donc des disciplines d'action en contexte comme fondement de la réponse à la question de savoir ce qu'il est bon de faire dans un contexte aux modalités pluralistes de concrétisation. Elles offrent le lieu d'un dialogue pluridisciplinaire permettant d'échapper à l'univocité de la perspective du champ quand on se réfère à des principes (perspective axiologique) en validant l'existence de différentes facettes au problème. La perspective y est souvent de type conséquentialiste. Elles offrent également la possibilité d'un renouveau de la réflexion éthique elle-même en offrant des possibilités de réinterprétation à partir d'« objets » nouveaux.

Avec les éthiques appliquées, il est possible de noter, à l'origine de leur développement, l'importance accordée à l'expert pour une situation qui vient aujourd'hui confronter la production d'une norme (processus) comme base d'évaluation d'une situation. Il s'agit alors d'inventer des dispositifs procéduraux qui permettent à des partenaires de se référer à un référentiel commun.

### **Le « moment libéral » ou le passage d'une représentation de la vie en société fondée sur le « vivre avec » et ses implications sur les fondements éthiques**

Le « moment libéral »<sup>8</sup> pose le problème du passage du « vivre dans » (perspective classique à la philosophie des Lumières qui cherche à articuler démocratie et liberté au travers de la référence à la loi universelle et à la souveraineté du peuple) au « vivre avec » (perspective du « moment libéral » qui reprend les idées libérales de soustraire l'individu à toute soumission, d'articuler l'universalité de la loi avec le « particulier » et de conférer un tiers pouvoir au Juge ce qui crée une tension entre les droits et la loi). L'opinion issue du « social » trouve sa place à côté de principes naturels (car ils ne se discutent pas) et de la loi issue du pouvoir politique. C'est la référence à l'opinion qui fait entrer en scène à la fois la société civile et le jugement social, éléments que l'on retrouve au cœur de la notion de gouvernance. La gouvernance repose en effet sur la référence à l'expression d'un jugement social qui embrasse à la fois la forme de l'exercice du gouvernement et le fonds, c'est-à-dire le résultat des actes de gouvernement. De plus, la gouvernance privilégie le jugement sur la forme (objet des preuves empiriques « périmétrées ») par rapport au jugement sur le fond car le résultat des actes de gouvernement se matérialise plus difficilement.

Tentons de comparer les éléments du « vivre dans » et du « vivre avec » :

« Vivre dans »	« Vivre avec »
Philosophie des Lumières	Philosophie libérale
J.-J. Rousseau & E. Kant	Hobbes, Locke
La démocratie représentative	La démocratie participative

<sup>8</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

et la liberté	et l'expression des intérêts des communautés
La loi, sa genèse, sa validation, son application	La norme et l'expression des intérêts
La loi est universelle, territoriale, et sanctionnée	Auto-édiction, auto- régulation (exemple : quel montant de taxes verser à l'Etat ?)
La justice comme institution	La justice comme production (jurisprudence)
Le sage (figure du Sénat romain)	L'expert
Le juge	
Politique, Morale	Ethique, Politique

Le « moment libéral » est en effet corrélatif d'une modification de la question du politique. Au thème du « vivre dans » posé par la philosophie des Lumières dans la lignée de la pensée Grecque, en particulier avec Aristote, se substitue le thème du « vivre avec » (les autres) qui se trouve au coeur de la pensée libérale. On peut illustrer cette distinction en se référant aux utopies qui lui sont associées comme avec la figure de Robinson Crusoe quand il s'agit pour lui de « vivre avec » Vendredi (au service de « ses » intérêts) et non pas de le comprendre. La dimension éthique est ici fondamentalement liée à une dimension politique.

Le « vivre dans » s'articule autour du concept de loi vu tout autant dans le contexte de sa genèse (qui émet les lois ?), celui de sa légitimation (le vote démocratique) que celui de son application (l'Etat et son appareil). Le « vivre avec » prend l'individu et l'expression de sa liberté comme point de départ. Au concept de loi correspond celui de norme, c'est-à-dire une auto-édiction de règles par un groupe social indépendamment de sa représentativité politique mais sur la base du critère d'efficacité, les normes allant dans le sens de l'expression de la liberté des individus au regard de leurs intérêts dans le cadre général d'un Etat-Gendarme qui vient fixer les règles du jeu de l'expression de cette liberté. La question du politique laisse place à la question éthique. Dans sa version contemporaine, à la figure du sage matérialisée par le Sénat romain vient se substituer la figure de l'expert. A la question du juste vient également se substituer celle du « vivre bien » lu sous son aspect matériel à partir de la primauté accordée à l'activité économique. La gouvernance marque alors la tension dialectique qui opère entre la « main invisible » du marché et la communauté reconnue au nom du critère d'efficacité comme l'échelon légitime.

Le « moment libéral » se caractérise aussi par des recouvrements entre :

- Un libéralisme politique traditionnel qui met en avant le principe de liberté, c'est-à-dire l'articulation entre l'universalité de la loi et l'expression des intérêts particuliers ;
- Un libéralisme économique, celui formalisé par A. Smith à partir d'une philosophie politique et morale construite sur la base des sentiments moraux, qui met en avant la liberté d'expression des intérêts et qui trouve sa concrétisation dans la notion de « mondialisation » ;
- Un utilitarisme formulé au XIX<sup>e</sup> par J. Mill sous sa version actuelle, qui ne confère de valeur qu'à ce qui est utile et légitime la distinction « théorie » (accessoirement utile) et « pratique » (fondamentalement utile) ;

Yvon PESQUEUX

- Un positivisme qui accorde un contenu de valeur au déterminisme technique, et qui, du fait du soupçon de la science et de la technique (cf. la bombe atomique), a conduit à substituer sémantiquement le terme de technologie à celui de technique à partir de la référence à l'organisation ;
- La légitimité accordée au capitalisme qui est une pratique économique ancienne, née au XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècle comme ordre politique et s'appliquant aujourd'hui au monde entier, donc dans la perspective d'une idéologie mondialiste.

Le « moment libéral » se caractérise à la fois comme une idéologie mais aussi comme une forme de gouvernance qui fait avec une « réalité » sociale qui possède ses propres caractéristiques. C'est ainsi que le considère M. Foucault<sup>9</sup> qui met en avant la tension dialectique propre à l'intervention de l'Etat (« négative » pour « empêcher de... », « positive » pour « faire ») comme point focal des analyses libérales. Ce « moment libéral » s'inscrit à la fois en continuité et en décalage avec la tradition libérale anglaise et américaine.

Cette tradition libérale peut en effet être considérée comme ayant été « mise à mal » par les contestations suivantes :

- Celles qui sont issues du libéralisme libertaire et du libéralisme communautarien, deux perspectives du libéralisme contemporain qui reconnaît la légitimité des droits des communautés et donc l'existence de biens communs différenciés distincts d'un « Bien Commun » général ;
- Celles qui sont issues du néo-conservatisme qui visent les excès de démocratie liée à la « surcharge » relevant de la multiplicité des droits nouveaux associés à l'expression libérale des communautés ;
- Celles qui sont issues du néo-libéralisme et qui prônent la substitution des catégories du marché à celle d'un Etat de redistribution,

Mais, dans les trois cas, le point focal de la critique est le même : c'est le problème de la démocratie représentative au regard du jeu de rapports sociaux dominants considérés comme « trop » contestables.

- Celles du républicanisme civique sur la base de trois aspects : l'existence d'un « bien commun », la vertu civique qui est fondée par référence à la société civile et la réduction de la corruption. Le républicanisme civique conduit à mettre en avant des catégories déontologiques pour critiquer les perspectives individualistes et utilitaristes mais sans le « contrat social ». La contestation vise ainsi l'organisation vue comme l'agglomération d'individus se réunissant pour leur bénéfice commun dans la construction d'une société au nom des trois aspects mentionnés plus haut. Les catégories néo-libérales se trouvent finalement être contestées plus radicalement au nom du républicanisme civique qui propose de reconnaître la priorité à un « bien commun » au regard du caractère atomiste de la conception libérale de l'individu. Il y a ainsi place au mérite (cf. A. MacIntyre<sup>10</sup>) et à l'idée « d'engagement constitutif »<sup>11</sup>.

C'est le *mix* de tous ces éléments qui se trouvent être constitutifs du « moment libéral ».

---

<sup>9</sup> M. Foucault, *op. cit.*, Tome IV

<sup>10</sup> A. MacIntyre, *Après la vertu*, PUF, collection « Léviathan », 1997 (Ed. originale : 1981)

<sup>11</sup> M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982

De façon générale, il est donc possible d'affirmer que l'éthique des affaires apparaît corrélativement au « moment libéral » dans des circonstances historiques bien précises dont les traits dominants peuvent être résumés ainsi :

- Un contexte géopolitique déstabilisé du fait de la fin de la compétition politique « Est – Ouest - Sud » ;
- La mondialisation des échanges ;
- La modification du champ de la modernité (questionnement sur le sens du « progrès technique », sur l'impact structurant de la technologie) ;
- La montée en puissance de la légitimité politique accordée à la liberté individuelle ;
- Le succès de la thèse de « l'horreur économique »<sup>12</sup> qui, même si elle est très partielle, représente bien l'interrogation sur le sens de l'activité économique de l'entreprise (*Richesse du monde, pauvretés des nations* pourrait-on dire aussi pour reprendre le titre d'un ouvrage de D. Cohen<sup>13</sup>) ;
- Les arguments écologistes et l'influence des perspectives du développement durable.

## Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?

La question de l'éthique des affaires comme éthique appliquée va venir poser le problème de l'éthique dans l'organisation, de l'éthique de l'organisation tout comme de l'éthique des organisations.

L'éthique des affaires concerne l'activité des organisations déclinée, par exemple, en codes d'éthiques mais aussi les représentations liées aux conséquences éthiques véhiculées par les outils de gestion (*marketing* et publicités érotiques ou utilisant ou à destination des enfants, comptabilité et qualité des comptes, etc.). A ce titre d'ailleurs, il s'est développé tout une série d'analyses éthiques articulées avec les différentes disciplines des sciences de gestion et les instruments sur lesquels elles se fondent ou encore avec les actes de gestion des organisations. Ce ne serait d'ailleurs pas un ouvrage qui suffirait à en rendre compte mais une collection tout entière...

Il est toujours hasardeux de dater une origine car des études consacrées au thème de l'éthique des affaires sont apparues avec la grande organisation, en particulier du fait de la séparation de la propriété et du management. Au fur et à mesure que ce management se professionnalise, la question de leur sensibilité aux problèmes de société vient se poser corrélativement. A cette époque, les réflexions étaient d'ailleurs très marquées par les notions de *public service* et de *trusteeship* comme expression d'une responsabilité de la vie des affaires vis-à-vis de la société.

De façon plus proche, on peut signaler certains jalons dès le début des années 1960 quand les Etats-Unis furent touchés par le scandale de la fixation des prix de l'électricité. Ce fut sans doute la première étude empirique montrant que des perspectives éthiques existent dans tous les secteurs économiques, dans la plupart des organisations et à tous les niveaux. La loi de 1964 (*US Civil Rights Act*) et la législation sociale qui y est liée marque l'apparition d'aspects éthiques concernant les employés, l'environnement et la communauté.

---

<sup>12</sup> V. Forrester, *L'horreur économique*, Livre de Poche, Paris, 1999

<sup>13</sup> D. Cohen, *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Livre de Poche, Paris, 1999

Mais l'éthique des affaires apparaît dans ses contours actuels dans la décennie 1970 aux Etats-Unis, à la suite du scandale du Watergate qui joue en quelque sorte le rôle de « déclencheur » dans la mesure où, comme en 1933 en Allemagne, les dirigeants des organisations ont sans doute « modifié » l'issue d'un scrutin démocratique en apportant un soutien massif au candidat républicain de l'époque (R. Nixon) mais avec les conséquences que l'on sait. Elle marque l'importance accordée à l'élaboration d'une réponse à la tradition de contestation du *big business* et à ses modalités d'expression dans la contestation des années 1960 et 1970. L'éthique des affaires apparaît alors comme discipline du management à part entière, (à parité avec le *marketing*, la finance, etc.) dans les programmes des MBA (*Master of Business Administration*). Elle est le lieu de réflexion sur les conséquences éthiques des actes de gestion des organisations (l'organisation y est vue comme « actant ») et il s'agit de se poser la question des conséquences éthiques des actes de gestion dans et en dehors de l'organisation. Comme les autres disciplines de l'enseignement de gestion aux Etats-Unis, elle va reposer sur un corpus d'études de cas et devenir également objet de recherche académique, de publications dans des revues dites « scientifiques » et de maillage en réseaux académiques comme il sied au jeu social du domaine.

Son apparition date du milieu de la décennie 1980 en Europe et donc en France, mais, à part le cas de la Grande-Bretagne, l'éthique des affaires constitue un thème de discussion et non pas véritablement une discipline de gestion « patentée ». En d'autres termes, les cours d'éthique des affaires ne se développent pas de façon académique de façon obligatoire et générale dans les cursus universitaires, si ce n'est dans les programmes MBA « clonés » du système américain. L'explication en est sans doute d'ordre « culturel », en particulier du fait de la forte tradition philosophique en Europe continentale qui conduit d'ailleurs, en France par exemple, à l'obligation, pour les élèves de terminale, d'avoir suivi un cours de philosophie. Ces mêmes « européens » distinguent la philosophie morale de la philosophie politique. Cette tradition philosophique se caractérise par un sentiment de médiocrité pour tout ce qui concerne une réflexion en termes d'éthiques appliquées indépendamment d'une réflexion philosophique.

D'autres courants de pensée légitimes aux Etats-Unis permettent d'expliquer une telle vision de la vie des affaires :

- Une forme de légitimité accordée à un « darwinisme social » (avec son *struggle for life*) c'est-à-dire la survie du plus fort dans un jeu de forces qui le dépasse (cf. « la main invisible » d'A. Smith), mais dans une société où, au départ, chacun est vu comme ayant sa chance, et qui tente de s'organiser conformément à cela ;
- La prégnance du « religieux » ;
- L'importance accordée au jugement par « soi-même » ;
- La tradition éthique américaine du « minimum moral »<sup>14</sup>, c'est-à-dire l'impossibilité d'éviter une telle injonction même si la notion de dommage social est à la fois imprécise et évolutive dans le temps ;
- Une interprétation contemporaine donnée à la pensée de Machiavel, interprétation qui invite à considérer l'organisation comme lieu de « gouvernement privé » où les décisions doivent être prises en fonction de ce qui est et non de ce qui doit être dans

---

<sup>14</sup> J. S. Simon & C. W. Powers & J. P. Gunnemann, *The Ethical Investors : Universities and Corporate Responsibilities*, Yale University Press, New haven (Connecticut), 1972

- un univers où doit régner l'efficacité mais dans un contexte moral, ingrédient nécessaire à la construction de la confiance ;
- Le légalisme avec le principe du respect de la règle au pied de la lettre ;
  - Un pragmatisme qui se caractérise par le fait que l'on « est » par ce que l'on « fait ».

Tous ces référents s'inscrivent dans le cadre plus général d'un « jeu économique » aux règles considérées comme étant égalitaires mais conduisant à l'inégalité des situations dont l'examen est justement l'enjeu de l'éthique des affaires.

Mais on peut aussi mentionner des éléments de « dé-moralisation » des affaires, éléments considérés comme appelant à une remoralisation avec :

- L'application dénaturée des principes de la philosophie d'A Smith (la « main invisible » qui fait que la recherche de l'intérêt individuel conduit à développer l'intérêt collectif) se traduit par la qualification des égoïsmes individuels en valeur altruiste, ce qui justifie la quête sans limites de la performance financière. Il n'y aurait donc pas antagonisme – au contraire – entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ;
- La mise en avant d'une idéologie du risque dont la figure emblématique est l'actionnaire dynamique qui entre en phase avec des dirigeants dynamiques et qui condamnent ceux qui ne le seraient pas ;
- Le développement d'une idéologie « progressiste » construite sur une référence constante à l'innovation devant fatalement conduire au progrès, innovation stimulée par la concurrence ;
- L'existence d'un véritable culte des résultats ;
- L'importance en nombre et en volume des scandales de la décennie 2000 (Enron, Worldcom, etc.).

L'éthique des affaires va se développer sur la base suivante :

- Avec les codes d'éthique (édiction interne de valeurs provenant des directions générales) ;
- En liaison avec le thème de la *Corporate Governance* où la « bonne » gouvernance, c'est afficher ses valeurs ;
- Avec l'apparition de « responsables éthiques » dans les organisations suivant leur taille et leur secteur, et de « direction du développement durable » dans pratiquement toutes les entreprises multinationales aujourd'hui ;
- En liaison avec thème du développement durable et les labels éthiques (édiction externe en provenance d'autres agents du corps social) ;
- Compte-tenu de la perspective de l'organisation citoyenne avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ;
- Avec le développement d'autres instruments comme le *stakeholders report* (communication publique des actes de responsabilité sociale de l'entreprise à destination des autres agents sociaux), les normalisations (ISO 9001 et la qualité, ISO 14001 et l'environnement, ISO 18001 et la sécurité, les certifications de type SA 8000, etc., où les normes et documents éthiques sont considérés comme devant s'établir en conformité avec ces normalisations) ;
- Avec le développement de l'idéologie d'un capitalisme moral (au regard de « principes » tels que le principe de transparence, de précaution, etc.), compte tenu du développement de fonds éthiques et d'une *rating* éthique.

Et c'est à ce titre que l'on peut parler d'institutionnalisation de la *Business Ethics*.

## Les références en présence

Les thèmes fondateurs de l'éthique des affaires émergent de réflexions qui ont eu lieu autour du sens des affaires dès la décennie 1960 avec :

- La *Corporate Social Responsibility* qui se développe au cours de la décennie 1960 et 1970. Le sujet aurait été très précisément lancé en 1953 par H. R. Bowen dans son ouvrage *Social Responsibility of the Business Man*<sup>15</sup> et développé ensuite par R. Eells<sup>16</sup>, etc. Elle stipule qu'il existe une sorte de contrat implicite entre l'organisation et la société selon lequel l'organisation a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler. Mais il faut souligner la dimension religieuse très « américaine » de la position de H. R. Bowen pourtant souvent cité malgré la dimension très culturellement connotée qu'il propose. En effet, cet ouvrage fut commandé par le *Department of the Church and Economic Life*, un des comités du *Federal Council of the Churches of Christ in America* et va donc faire la place belle à l'éthique religieuse (protestante). Il conduit à la définition d'une doctrine qui renvoie à l'idée que l'initiative volontaire doit permettre un ajustement des perspectives managériales sur les perspectives sociales. Il acte la logique de l'époque qui consistait à subordonner l'organisation à la société dans le cadre d'une mixité « propriété privée - intervention de l'Etat » (*trusteeship* et *stewardship* : la propriété confère une obligation de gérer ses biens en fonction de l'intérêt général) ;
- La *Corporate Social Responsiveness* qui marque la reconnaissance de l'attention à accorder aux demandes sociales. Cette conception répond au flou de la conception précédente en précisant les éléments de la demande d'obligations envers la société. L'organisation doit suivre les problèmes sociaux qui peuvent l'affecter et agir sur eux avant qu'ils ne déclenchent une crise ;
- L'approche des *Stakeholders* qui apparaît dans les années 1980. C'est l'appel à la prise en compte des agents dans et autour de l'organisation à partir d'elle-même afin de réaliser au mieux les arbitrages entre les intérêts de chacune de ces catégories. Cette approche insiste plus sur les comportements de ces catégories que sur les éléments d'une perspective éthique de et dans l'organisation ;
- La théorie du contrat social qui apparaît dans la décennie 1990. Toutes les relations dans et avec l'organisation sont vues dans une logique contractuelle. Cette perspective pose le problème des normes plus globales venant fonder ledit contrat. Cette théorie a été défendue par T. Donaldson & T. Dunfee<sup>17</sup> dans *Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics* ;
- L'approche de la *Virtue Ethics* qui apparaît également dans la décennie 90 avec la diffusion des thèses philosophiques néo-libérales. La question centrale est celle de la vertu (quelle sorte de vie faut-il s'efforcer de vivre ?) qui doit être replacée dans la vie des affaires. C'est une forme de « retour » à Aristote où il s'agit de centrer les logiques d'organisation sur le « comment être ? » plus que sur les choix à faire et les actions à réaliser, donc sur l'individu. Mais cette conception marque une forme d'oubli des problèmes plus globaux. Cette conception républicaine de la *Business*

---

<sup>15</sup> H. R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Brothers, New-York, 1953

<sup>16</sup> R. Eells, *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, New-York, 1956

<sup>17</sup> T. Donaldson & T. Dunfee, *Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, 1999



*Ethics* qui fait de la vie économique un instrument de la « vie bonne » et d'une société de justice a par exemple été défendue par P. Ulrich<sup>18</sup> ;

- L'approche basée sur l'intégrité qui apparaît aussi dans la décennie 1990. Non seulement l'individu est en cause mais aussi l'organisation. Il s'agit d'aller au-delà d'une approche purement légaliste de l'acte d'organisation en se référant à des normes individuelles mais aussi plus générales. C'est la perspective d'un capitalisme Kantien (cf. N. E. Bowie<sup>19</sup>) et d'une loi morale universelle applicable même aux affaires.

D'autres fondements théoriques sont également convoqués à l'appui du développement de l'éthique des affaires<sup>20</sup> :

- La fusion de la théorie des choix rationnels avec la *Business Ethics*, l'éthique de l'organisation étant vue comme un moyen rationnel d'augmenter ses profits compte tenu d'une vision dogmatique d'un Etat minimal face au marché qui est seul en droit de réguler les effets des choix rationnels (cf. M. Friedman, R. Nozick). L'organisation éthique est celle qui poursuit la réalisation d'un profit maximum ;
- Un management relié aux valeurs des communautés où l'organisation est considérée comme un ensemble de communautés (cf. R. Solomon<sup>21</sup>) qui agissent au regard de vertus telles que l'amitié, l'honneur, l'intégrité, etc.) ;
- L'importance d'une philanthropie des hommes d'affaires.

L'hypothèse qui sous-tend le bien-fondé de la philanthropie est que, du fait de leur réussite, les dirigeants concernés sont les mieux à même de fournir ressources financières et initiatives

Cette logique fait face à plusieurs critiques :

- L'absence d'investissement dans les activités qui les gêneraient ;
- La défiscalisation des revenus tirés des fonds les affiliant à de l'optimisation fiscale ;
- La partialité dans le choix des interlocuteurs ;
- L'absence de prise en compte des attentes des personnes constitutives des cibles de ces initiatives.

Dans les deux derniers cas, il est bien question de légitimer l'omniscience des initiatives volontaires des dirigeants.

Pour sa part, C. Gendron<sup>22</sup>, accompagnant en cela la perspective de A. B. Carroll, distingue :

- Le courant « moraliste – éthique » de la *Business Ethics* pour lequel l'organisation « doit » agir moralement ;

---

<sup>18</sup> P. Ulrich, *Integrative Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Haupt, Stuttgart, 1998

<sup>19</sup> N. E. Bowie, *Business Ethics. A Kantian Perspective*, Basic Blackwell Publishers, Cambridge, Mass. 1999

<sup>20</sup> J. D. Rendtorff, « Leadership, Value-driven Management and Theories of Business Ethics », *2<sup>nd</sup> EABIS Colloquium 2003*, Copenhague, 19-20 septembre 2003

<sup>21</sup> R. Solomon, *Ethics and Excellence. Corporation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1992

<sup>22</sup> C. Gendron, « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », *Revue du MAUSS*, n° 15, 2000, pp. 320-326

- Le courant *Business and Society* ou courant contractuel sociétal qui acte l'existence d'une interaction constante « organisation – société », la société pouvant « sanctionner » l'organisation (*licence to operate*) ;
- Le courant *Social Issues in Management* ou courant utilitaire stratégique qui prétend fournir aux managers des outils permettant d'améliorer la performance des organisations en tenant compte des demandes sociales, d'où une nouvelle dimension de la stratégie d'organisation.

Rappelons les éléments de la « pyramide » de A. B. Carroll<sup>23</sup> qui propose une segmentation en niveaux d'exigences croissants :

- Etre rentable, exigence de type économique ;
- Obéir à la législation, exigence de type légal ;
- Etre éthique qui est une attente morale ;
- Etre un « bon » citoyen qui est un « désir » éthique d'ordre philanthropique.

Cette « pyramide » sert de référence à des classements possibles entre des organisations philanthropiques menant des politiques éthiques préventives (des risques sociaux et environnementaux) et proactives et les autres dont la volonté et les attitudes connaissent des déclinaisons multiples. Elle est l'objet de critiques majeures sur deux registres : l'exigence économique comme étant la base de la pyramide (parlez-en à VW, entreprise rentable s'il en est mais au prix d'une tricherie majeure sur les émissions de CO2, fruits d'une escroquerie généralisée commanditée par le sommet de la hiérarchies, Conseil d'administration compris !) et l'interaction de fait entre les différents étages de la pyramide.

Les perspectives de l'éthique des affaires conduisent à mélanger les logiques de la responsabilité juridique (civile, pénale, disciplinaire au regard de sanctions professionnelles) et celles de la responsabilité morale (et collective).

Mais il faut également signaler tout un courant qui s'était développé depuis la décennie 1960 à partir de la justice organisationnelle et qui distingue :

- La justice distributive dont l'auteur de référence est J. S. Adams<sup>24</sup> et qui se consacre à l'équité des rémunérations, conception qui marque l'existence d'une justice s'installant au-delà des intérêts ;
- La justice procédurale dont les auteurs de référence sont E. A. Lind & T. R. Tyler<sup>25</sup> qui se focalise sur les instruments et routines organisationnelles, et qui est aussi marquée par l'idée d'une justice comme modalité essentielle d'une quête de vérité, d'une justice comme méta-cognition en quelque sorte ;
- La justice par interaction (ou communicationnelle) dont les auteurs de référence sont R. J. Bies & J. F. Moag<sup>26</sup> qui tient compte de l'existence de références externes (liées à la société) et de la manière dont elles sont traduites à la fois dans l'équité des

<sup>23</sup> A. B. Carroll, « The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizations Stakeholders », *Business Horizons*, July – August 1991, pp. 39-48

<sup>24</sup> J. S. Adams, « Inequity in Social Exchange », in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, 1965, vol. 2, pp. 267-299

<sup>25</sup> E. A. Lind & T. R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, Plenum, New York, 1988

<sup>26</sup> R. J. Bies & J. F. Moag, « Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness » in R. J. Lewicki & B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1986, vol. 1, pp. 43-55

- rémunération (justice distributive) et dans les procédures de mise en œuvre de cette équité (justice procédurale) ;
- La justice par information qui marque l'importance accordée à la primauté accordée à l'équilibre du niveau d'information entre les protagonistes de l'action.

N'oublions pas l'existence d'une justice par condamnation (qualifiée par P. Valéry<sup>27</sup> de « justice répressive ») souvent assortie d'une justice compensatoire, celle d'une justice par empathie ou justice relationnelle (envers et avec les autres). L'ensemble de ces perspectives marque l'existence de la référence à une justice comme rationalité (de la société, des organisations et des individus). Mais rappelons aussi, ce qui vaut tout autant pour l'actualité du contrat que pour les théories de la justice, la dualité ouverte par M. Hénaff<sup>28</sup> entre « justice vindicatoire » (associée à la notion de vengeance et qui vaut avec la dette et dont trouve une actualité avec la violation du contrat) et « justice arbitrale » qui se réfère à l'existence d'une autorité souveraine). Les catégories contemporaines de résolution des conflits (en particulier de corruption) mettent aussi en avant la notion de justice transactionnelle.

L'éthique des affaires repose sur un formalisme croissant à partir de documents « éthiques » dont le « code éthique » en est l'exemple privilégié. Ce document est en effet devenu un document de référence avec la publication des *Federal Sentencing Guidelines* (forme de code pénal applicable aux affaires) au début de la décennie 1990 aux Etats-Unis qui module les peines suivant l'existence ou non d'un code d'éthique et l'existence ou non d'une animation autour de ce code d'éthique dans l'organisation (*Ethics pays*).

Les valeurs qui figurent dans les codes d'éthique vont alors avoir tendance à se copier les unes sur les autres si bien que les démarches éthiques donnent lieu aujourd'hui à des perspectives normalisatrices (par exemple la certification SA 8000 aux Etats-Unis) avec toutes les logiques procédurales, de vérification et de mise en conformité qui en découlent.

L'Ethique des affaires donne aujourd'hui naissance à des domaines éthiques spécifiques comme l'éthique financière, le *marketing* éthique, etc. et à la démultiplication des positions de « déontologues » plus ou moins spécialisés suivant la nature de l'activité de l'organisation, exprimant ainsi l'idée d'une contingence applicable à l'éthique des affaires.

Enfin, le périmètre très évolutif des grands groupes aujourd'hui a conduit à des questions d'identité des agents à l'organisation, des questions quant à leur sentiment d'appartenance et, plus globalement, des questions quant au contenu d'une culture organisationnelle. C'est l'enjeu du management par les valeurs associées à l'éthique des affaires qui interfère avec cet aspect-là à partir de valeurs édictées par les directions d'entreprises, ce qui recoupe donc les logiques de contenu des codes d'éthique, ces valeurs devant garantir une forme d'affiliation identitaire des agents de organisationnels.

Mais l'éthique des affaires a également conduit à l'apparition d'un doute de la part des agents organisationnels, doute accru par l'officialisation et l'augmentation du nombre des poursuites pour corruption ainsi que du fait des « injonctions paradoxales » entre des

---

<sup>27</sup> P. Valéry, *Tel quel*, folio, collection « essais », Paris, n° 292

<sup>28</sup> M. Hénaff, *Le prix de la vérité*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 2002, p. 283

objectifs de gestion principalement d'ordre financier et des valeurs. Ce doute est aussi lié à l'absence de prise de position sur les ententes sur les prix et le partage des marchés dans les codes d'éthiques et de cette discussion en éthique des affaires. C'est enfin aussi du fait de l'aspect « chronophage » de l'animation éthique dans l'organisation.

C'est même ce qui conduit A. Boyer à parler de « l'impossible éthique des affaires »<sup>29</sup>. Autrement dit, les organisations ne s'intéresseraient jamais tant à l'éthique que lorsque son absence ou son insuffisance est de nature à contrarier ses profits. La préoccupation éthique des organisations serait d'ailleurs inscrite dans le court terme sur la base d'une instrumentalisation. L'éthique des affaires serait donc avant tout pratique.

Parce qu'elle vise le profit de l'entreprise et non la morale de la société, ce serait une question de gestion et non une question d'éthique. L'organisation n'aurait pas pour vocation de s'emparer de l'éthique. Les principes éthiques lui sont donnés par les normes de la société encadrant l'activité économique. Il reste donc à l'organisation à s'adapter à ces normes, anticiper leurs évolutions et résoudre les éventuels problèmes de leur application dans sa gestion. A ce titre, l'éthique d'entreprise, ainsi définie fait bien partie des disciplines de la gestion. Les démarches éthiques des organisations ne répondraient pas à des intentions éthiques vis-à-vis des salariés, des actionnaires ou des consommateurs mais feraient partie intégrante de la stratégie d'entreprise afin de préserver et/ou développer une relation de confiance nécessaire à leur crédibilité et leur pérennité.

Les dirigeants d'entreprise trouveraient dans l'éthique des affaires l'occasion de magnifier leurs contributions à la société. En effet, les convictions éthiques que les dirigeants mettent en jeu dans ces décisions de gestion qui ne sont pas personnelles mais issues d'un compromis résultant d'une évaluation de la contrainte matérielle, sociale et légale ainsi que des risques encourus pour lui-même et pour les autres. Mais l'éthique des affaires ne se résume pas aux principes des dirigeants et l'enjeu de son comportement éthique est la réputation, l'image mais aussi les pratiques de gestion.

La formalisation d'une éthique d'entreprise s'appuie donc sur son histoire, son métier et sa stratégie afin de clarifier les principes d'action concourant à sa réussite. Les pratiques éthiques sont considérées des outils de gestion et de transmission des valeurs et encadrent l'autonomie des collaborateurs. La formalisation a donc pour objectif de manifester l'existence d'un « climat éthique » destiné à favoriser l'adhésion. La formalisation de l'éthique relèverait donc essentiellement de la communication interne et externe de l'organisation. La communication éthique s'apparenterait ainsi à la maîtrise d'une image d'honnêteté dans le but influencer la motivation et les conduites des salariés. A ce titre la communication éthique peut revêtir les traits de la manipulation. Ainsi l'éthique peut-elle se transformer en un outil de séduction envers la société ou un outil de pression des dirigeants sur les salariés. Dans ce dernier cas, il s'agit de la dérive d'une éthique « de la conviction » centrée sur l'intention, sans souci de sa concrétisation en actes et résultats, dérive qui s'opposerait à une éthique de la responsabilité liée aux conséquences des actes. Pourtant, l'attitude éthique des dirigeants ne consiste-t-elle pas à agir par conviction pour trouver le meilleur compromis : le minimum de conséquences néfastes pour atteindre une

---

<sup>29</sup> A. Boyer, *L'impossible éthique des affaires – réflexions sur une utopie moderne*, Editions d'Organisation, Paris, 2002

fin légitime de l'organisation (rentabilité, profit, survie). Cependant encore faut-il que le dirigeant (ou le « décideur ») soit libre de ses actes...

Pour d'autres auteurs aussi tels que J. Moussé<sup>30</sup>, l'éthique des affaires ne peut être isolée de la conduite individuelle dans un environnement d'injonctions contradictoires. Dans le monde de l'organisation, ce sont bien les pratiques de gestion qui sont en cause et non les convictions éthiques des cadres et dirigeants. L'auteur renvoie donc la question éthique à la liberté et à la responsabilité des agents du monde économique. L'éthique est donnée sous forme de règles énoncées (le droit, la religion, etc.) ou tacites (culture, bonnes mœurs, bienséance, etc.). C'est une « morale sociologique » variable selon les cultures et évolutive en réaction à l'évolution des valeurs de la société. Cette « morale sociologique » s'impose à l'individu en ce sens qu'un comportement sera qualifié de moral s'il ne s'oppose pas à la règle ou aux comportements dominants du groupe. Le comportement éthique dans l'organisation se résume-t-il alors à la conformité à cette « morale sociologique » ? Pour J. Moussé, toute décision, tout acte de gestion parce qu'il vise le profit, l'avancement, le pouvoir, se fait au détriment du plus grand nombre donc de l'intérêt général et de soi-même : les affaires sont une jungle. Il avance que la conformité marque le consensus des Hommes vivant de la violence par la violence. De ce point de vue, il est impossible d'évoquer l'existence d'une éthique universelle. L'éthique en pratique se fonde donc sur notre conviction individuelle et s'apparente à un compromis entre la liberté individuelle et la reconnaissance de l'autre, entre l'égoïsme et une inaccessible éthique idéale, entre nos ambitions et nos rêves d'humanité. Finalement la question de l'éthique pour J. Moussé renvoie à nos contradictions, à l'exercice de notre liberté et à la responsabilité de nos actes.

Une argumentation tout aussi distanciée des bienfaits de l'éthique des affaires est développée par A. Salmon<sup>31</sup>. La première idée sur laquelle A. Salmon s'appuie pour mener sa réflexion est celle d'une crise du sens qui marquerait notre époque. Les organisations instrumentaliserait ainsi l'éthique, notamment par leurs politiques de ressources humaines, afin de mobiliser les salariés sur les objectifs de l'organisation. Ceci serait rendu d'autant plus nécessaire si l'on prend en compte une évolution des structures productives qui supposent des travailleurs une implication globale.

Sur la base de ces postulats, l'auteur élabore un certain nombre d'hypothèses, dans le but d'expliquer les raisons de l'instrumentalisation de l'éthique par les organisations :

- La première, que l'on retrouve d'ailleurs chez un certain nombre d'autres d'auteurs, est que l'éthique fonctionne comme un moyen « d'autolégitimation » de l'activité économique capitaliste. L'organisation devenant un lieu d'émergence de l'éthique, son activité devient acceptable socialement, et sa responsabilité sociale assumée mérite que les individus se vouent corps et âme à leur travail ;
- L'appropriation voire l'accaparement de l'éthique par l'organisation aurait pour conséquence l'établissement d'un ordre économique autonome qui, édictant lui-même les règles auxquelles il souhaite se soumettre, s'affranchirait de la tutelle d'autorités extérieures, et en particulier de celles de la morale et du politique. L'économie serait en mesure de s'autoréguler et de coordonner seule ses propres activités ;

---

<sup>30</sup> J. Moussé, *Ethique des affaires : liberté, responsabilité*. Dunod. Paris, 2002

<sup>31</sup> A. Salmon, *Ethique et ordre économique – une entreprise de séduction*, Editions du CNRS, Paris, 2002  
Yvon PESQUEUX

- L'économisation de l'éthique comporterait en elle-même le risque d'une perte de contenu, voire de destruction des valeurs humaines. D'une part, devenue un produit de consommation comme les autres, et pouvant faire l'objet d'échanges commerciaux, l'éthique ne fournirait plus aux individus un cadre dans lequel penser le Bien, et ne serait plus un instrument de libération de l'Homme. Au contraire, l'éthique ne tendrait plus qu'au bien être des individus, à la satisfaction de leurs besoins immédiats.

Le développement de l'éthique des affaires en France à partir du milieu de la décennie 1980 pose différents problèmes :

- Celui de la traduction de la terminologie américaine (qui est aussi une réinterprétation) ;
- Son développement à la fois par mimétisme mais aussi en liaison avec la plus globale « évidence éthique ».

### **Les raisonnements en présence : conséquentialisme et non conséquentialisme**

L'éthique des affaires est marquée par le rapport intime entre la langue et la culture, ouvrant ainsi le champ au conflit des interprétations. Chaque langue ouvre son propre discours conduisant ainsi, dans ce champ, à la constitution de mondes incommensurables.

Aux Etats-Unis, la question s'est ouverte en tension avec la position de M. Friedman qui affirme que le seul objectif de l'organisation est de faire des profits, position discutée au nom de la référence à des parties prenantes. Les raisonnements qui prévalent sont de type conséquentialiste et / ou se réfèrent à une éthique de la vertu. Le monde des affaires, d'essence contractualiste, est considéré comme universel et homogène dans une logique politique de type républicain. Le management y est considéré comme fondateur d'un « humanisme organisationnel ».

En France, l'éthique des affaires s'ancre sur la fracture « public – privé », cette éthique se référant au seul « privé ». Elle hérite des logiques de l'économie politique et des théories sociales qui la sous-tendent. Elle se caractérise par l'absence de la référence au management.

En Allemagne, il est question de *Wirtschaftsethik* comprenant des trois niveaux micro méso et macro de l'activité économique. Elle ne constitue pas une discipline mais elle est marquée par une autonomie de ce camp de réflexion au regard du champ plus large de l'éthique. La philosophie qui la sous-tend se pose comme critique du capitalisme.

L'accent mis sur ces différences de focale devrait sans doute être repris pour d'autres situations.

Comparativement à la position européenne, la posture américaine en éthique des affaires peut être qualifiée de conséquentialiste c'est-à-dire que :

- Les raisonnements sont effectués en termes de « dilemmes » éthiques (alors, « on fait » ou « on ne fait pas » ?) ;
- Elle possède une vocation au « normatif – prescriptif » (c'est ainsi que les choses doivent être faites – et pas autrement – d'où les raisonnements en *best practices*) ;

Yvon PESQUEUX

- L'éthique est facteur de performance (l'éthique « paye ») ;
- La perspective est legaliste (l'éthique correspond peu ou prou au légal et le non éthique à la sanction de l'illégal) ;
- Des thèmes éthiques spécifiques y occupent une place privilégiée : minorités et quotas, harcèlement sexuel, etc.

La position européenne serait comparativement plus axée sur les principes et moins focalisée sur les pratiques avec le développement d'une éthique axiologique où l'éthique est vue comme démarche de questionnement sur le rôle de l'organisation et l'importance de la dimension philosophique.

C'est pourquoi les logiques américaines sont qualifiées de plutôt conséquentialistes, là où les logiques européennes sont plutôt non conséquentialistes et cette dualité vaut aussi pour la manière d'apprécier les dilemmes éthiques.

Les théories conséquentialistes (ou téléologiques) évaluent les actes sur la base de leurs conséquences. Un acte est « bien » s'il produit plus de bien que de mal et si le solde de « bien » est supérieur à celui d'un acte alternatif. Ce mode d'évaluation permet de résoudre la question du conflit des règles avec la primauté accordée à une perspective utilitariste. La valeur centrale en est le bonheur défini comme la satisfaction des différents désirs de chacun et le but est de produire le plus de bonheur possible au plus grand nombre. Une telle perspective permet *a priori* d'éliminer des listes de règles déontologiques celles dont les conséquences enlèvent du bonheur aux personnes. Mais, en revanche, une telle posture permet de justifier certaines actions contraires au sens moral (vu dans une perspective déontologique). Mais d'autres problèmes se posent tels que le fait de savoir comment envisager toutes les conséquences possibles, comment mesurer les quantités de bien et de mal afférentes aux différentes personnes ? Par ailleurs, l'accroissement du bonheur d'un riche vaut-il autant que l'accroissement du bonheur d'un pauvre ? Une minorité peut-elle cumuler tous les maux ?

Les théories non-conséquentialistes (ou axiologiques) reposent sur une liste de règles, de commandements, de droits. Mais alors, d'où viennent ces règles, sur quoi sont-elles fondées ? Que faire en cas de conflits entre les règles ?

C'est ce qui, dans cette perspective allant du conséquentialisme au non-conséquentialisme conduit à la typologie suivante des fonctions possibles de l'éthique des affaires (l'éthique des affaires est bien sûr tout cela à la fois) :

- L'éthique « fonctionnelle » où l'on voit l'éthique des affaires comme « lubrifiant », recherche d'une emprise sur les individus, l'exploitation des ressources morales au service des intérêts économiques ;
- L'éthique « correctrice » qui voit l'éthique des affaires comme « antidote », discours humaniste sans mise en questionnement de la base normative des pratiques et des théories économiques ;
- L'éthique « intégrative » qui voit l'éthique des affaires comme instance critique, épistémologique d'une part sur les racines éthiques de l'économie, pragmatique d'autre part sur les conditions de l'activité de l'Homme dans l'organisation et sur la condition de l'Homme elle-même.

Pour sa part, G.-Y. Kervern<sup>32</sup> distingue l'éthique stratégique construite sur des bases axiologiques (valeurs) et déontologiques (codes) de l'éthique tactique qui est un travail sur les dilemmes.

Certains éléments font de la question éthique dans l'organisation une question spécifique :

- Les conséquences des décisions sont différées dans le temps ;
- Les conséquences ne sont jamais certaines ;
- Il y a plusieurs alternatives (et non pas seulement oui ou non) ;
- Les résultats sont multiples ;
- Le décideur est personnellement impliqué.

Soulignons les éléments de la réflexion de S. Alinsky<sup>33</sup> au regard de sa série de règles quant à l'éthique de la fin et des moyens, série qui va bien au-delà de la doctrine conséquentialiste :

- L'importance que l'on attache à l'éthique de la fin et des moyens est inversement proportionnelle aux intérêts que nous avons dans l'affaire ;
- La façon de juger de la moralité des moyens varient selon les positions politiques de ceux qui se posent en juge ;
- En temps de guerre, la fin justifie n'importe quel moyen ;
- On ne doit jamais juger de l'éthique de la fin et des moyens en dehors du contexte dans lequel se passe l'action ;
- Le souci de la morale de la fin et des moyens augmente avec le nombre des moyens disponible et *vice versa* ;
- On aura d'autant plus tendance à évaluer les critères moraux des moyens que la fin est moins importante ;
- De façon générale, le succès ou l'échec constituent un facteur déterminant de la morale ;
- Les critères moraux des moyens varient selon que ces derniers sont utilisés à une époque de défaite ou de victoire imminentes ;
- Tout moyen qui s'avère efficace est automatiquement jugé immoral par l'opposition.
- Vous devez tirer le meilleur parti de ce que vous avez et habiller le tout d'un voile de moralité ;
- Les objectifs définis doivent prendre la forme de slogans concis et généraux.

L'éthique des affaires a également pour objet de proposer un regard sur la pratique des affaires au plan international. A ce titre, elle est censée offrir un ensemble de points de repère face à l'évidence des diversités culturelles. Les « cultures nationales » sont en fait perçues comme des modes de programmation mentale des comportements des acteurs à un lieu donné et à un moment donné. Du fait du déplacement de la question des valeurs de la culture organisationnelle à l'éthique des affaires, elle transcenderait ainsi les particularismes culturels, fondant ainsi en quelque sorte une légitimité universelle des valeurs de l'entreprise multinationale.

---

<sup>32</sup> G.-Y. Kervern, *La culture réseau*, ESKA, Paris, 1993

<sup>33</sup> S. Alinsky, *Rules for Radicals*, 1971, trad. Française, *Manuel de l'animateur social – une action directe non violente*, Seuil, Paris, 1976



C'est ce qui donne lieu, en éthique des affaires, aux perspectives qualifiées de relativistes où l'on distingue ainsi :

- Le relativisme descriptif qui consiste à décrire les différences entre comportements dans les différents pays et à s'interroger sur la profondeur des différences (des différences formelles aux différences de valeurs) et à gérer avec ;
- Le relativisme normatif suivant lequel toutes les différences sont normalement fondées à exister si elles sont légitimes dans leur contexte et à s'aligner ainsi sur celles-ci (corrompre dans un pays où la corruption est considérée comme « culturelle » est ainsi considéré comme cohérent et le corrupteur peut ainsi corrompre au nom de son organisation tout en restant personnellement honnête ; à la limite, ne pas le faire est ouvrir la porte à la concurrence) ;
- Le relativisme méta-éthique qui distingue entre le niveau local qui est celui des coutumes et pour lequel on peut adopter une approche prescriptive (il faudra ainsi se comporter de telle manière) et le niveau universel pour lequel il n'y a donc pas de différence d'analyse (ni de comportement).

Le relativisme éthique a donné lieu à la construction d'« algorithmes » du type :

- Identification de la nature morale du problème ;
- S'agit-il d'une différence morale entre les sociétés ou de la rencontre de personnes qui transgressent les règles morales de leur propre société ?
- Quelle limite accepter à la tolérance ?
- En quoi le conflit moral interculturel est-il différent d'un conflit moral domestique ?
- Si la tension est plus entre l'intérêt personnel et la morale qu'entre deux morales différentes, comment réconcilier l'intérêt personnel avec la morale ?

Le développement de l'éthique des affaires en France à partir du milieu de la décennie 80 pose différents problèmes : celui de la traduction de la terminologie américaine (qui est aussi une réinterprétation) et celui de son développement à la fois par mimétisme mais aussi en liaison avec la plus globale « évidence éthique ».

### **Minimalisme et maximalisme éthique**

Le maximalisme éthique se caractérise par le fait de voir de l'éthique partout (en lien avec raisonnements axiologiques par référence à des valeurs).

Le minimalisme éthique se caractérise par une intervention limitée de l'éthique dans des raisonnements de type « minimum moral », « asymétrisme moral » (en lien avec raisonnements conséquentialistes).

La classification de J.-P. d'Introno<sup>34</sup> :

- Maximalisme éthique minimal : moralisme, traditionalisme, paternalisme ;
- Maximalisme éthique maximal : mission, conversion ;
- Minimalisme éthique minimal : « libéralisme – utilitarisme » ;
- Minimalisme éthique maximal : l'éthique minimale authentique.

---

<sup>34</sup> J.-P. d'Introno, « Minimalisme et maximalisme : comment le débat éthique contemporain peut-il se décliner dans le champ managérial ? », Colloque « Ethique dans les organisations », ESCEM, Tours, 25-26 octobre 2007

### **Le modèle des idéologies éthiques de D. R. Forsyth<sup>35</sup>**

Cet auteur propose une classification des idéologies éthiques en croisant deux dimensions : le relativisme et l'idéalisme.

	Relativisme élevé	relativisme faible
	Situationnisme (conséquentialisme)	Absolutisme (non conséquentialisme)
Idéalisme élevé	L'individu analyse les spécificités d'une situation pour prendre une décision qui a des conséquences favorables pour tout le monde. (sceptiques)	L'individu considère que suivre les règles morales universelles permet d'aboutir au meilleur résultat possible (déontologisme)
Idéalisme faible (perspective téléologique)	Subjectivisme L'individu utilise son propre point de vue en fonction de la majorité (égoïsme éthique)	Exceptionnisme Les principes moraux guident les jugements de façon pragmatique compte-tenu d'exceptions (utilitarisme)

### **Une référence courante en éthique des affaires : la théorie des différents stades du jugement moral formulée par L. Kohlberg<sup>36</sup>**

C'est par référence à J. Piaget et à sa théorie de l'apprentissage que L. Kohlberg a élaboré la typologie qui suit. La référence qui lui est faite en éthique des affaires tient au projet qu'il serait possible d'améliorer le « niveau moral » des agents organisationnels par apprentissage sur la base d'une mesure (où en est le niveau moral de chacun des agents) puis par *training*.

Pour L. Kohlberg, en effet, il est possible de découper le moral en six « stades » :

- STADE 1 : OBEISSANCE PAR CRAINTE DE LA PUNITION :
  - est « mauvaise » une action dont les conséquences sont négatives pour le sujet,
  - typique du jeune enfant : Obéir pour éviter d'être puni.
- STADE 2 : RECHERCHE DES RECOMPENSES :

<sup>35</sup> D. R. Forsyth, « Taxonomy of Ethical Ideologies », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 39, n°1, 1980, pp. 175-184

<sup>36</sup> L. Kohlberg, « Development as the Aim of Education », *Harvard Educational Review*, 1972, Vol. 42, n° 4, pp. 448-495

- est « bon » ce qui procure du plaisir, du bonheur,
- les intérêts d'autrui sont pris en compte s'ils permettent la réciprocité dans un rapport « donnant - donnant ».
- STADE 3 : CONFORMITE SOCIALE :
  - être « bien vu » des autres,
  - morale de la réputation qui peut conduire au conformisme.
- STADE 4 : LEGALISME :
  - respecter les règles sociales de l'autorité,
  - c'est vers l'adolescence qu'apparaît ce stade, qui est celui de la majorité des adultes.
- STADE 5 : MORALE DU CONTRAT, PRISE EN COMPTE DES DROITS INDIVIDUELS :
  - prise de conscience de la relativité de certaines règles,
  - la morale peut donc se trouver en contradiction avec la loi,
  - en revanche, les normes morales provenant de « contrats » entre deux parties engagent celles-ci.
- STADE 6 : ADOPTION DE PRINCIPES ETHIQUES UNIVERSELS :
  - référence à des principes moraux universels (respect de la vie, liberté, justice, etc.) qui ont priorité sur d'autres considérations,
  - seuls de rares individus parviennent à ce stade.

### **Ethique et affaires et *Spirituality in Management***

Toujours dans le domaine de l'éthique des affaires, on assiste aujourd'hui au développement d'une nouvelle thématique, celle qui met en regard spiritualité et management. Ce thème des liens entre Management et Spiritualité acquiert en effet aujourd'hui actualité et reconnaissance internationale dans la mesure où il vise à fonder les références liées à l'activité d'entreprise et celles qui concernent la quête du sens, de l'identité et de la réussite de et dans l'organisation au-delà des autoréférences habituelles.

Plusieurs événements soulignent l'importance de ce développement. L'*Indian Institute of Management* a organisé un atelier consacré à la réputation comme élément d'un avantage compétitif à Calcutta en l'orientant vers l'importance de la spiritualité. Il en va de même du colloque consacré aux affaires, à la religion et à la spiritualité à l'Université de Notre Dame en avril 2000. En avril 2001, l'*International Academy of Business Disciplines* tient son 13<sup>e</sup> congrès à Orlando avec des ateliers consacrés spécifiquement aux liens entre spiritualité et management. Depuis son congrès d'août 2001, à Washington D.C., l'*American Academy of Management* consacre des sessions au même thème. Ces faits démontrent que la spiritualité n'est plus seulement de l'ordre de la quête individuelle mais devient un champ reconnu par les acteurs intéressés au thème plus général de l'éthique des affaires. Ces rencontres ont en effet pour objectif d'explorer ce thème à partir de différentes entrées compte tenu des traditions liées à l'origine des agents. Leurs conclusions suggèrent des orientations qu'il semble possible d'intégrer aux perspectives de l'éthique des affaires.

Spiritualité ne signifie pas « religion » mais plutôt la recherche d'une signification qui transcende le bien-être matériel en s'appuyant sur les valeurs humaines en liaison avec leur aspect universel. La religion évoque cette essence spirituelle exprimée au travers

d'un ensemble de croyances collectivement partagées et institutionnalisées au travers de rites qui varient de culture en culture. Pour les uns, la spiritualité se trouve au travers des religions (socialement organisées) tandis que pour les autres c'est une affaire plus personnelle.

Mais il ne faut pas oublier d'en souligner l'ambiguïté qui est aussi bien celle des possibles dérives sectaires que de la confusion qui s'établit entre éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, management par les valeurs et management et spiritualité. Le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise se situe en continuité avec celui de l'éthique des affaires. Il prend en compte le questionnement adressé par les agents externes à l'organisation et la réponse formulée. C'est le produit d'une interaction. Le management par les valeurs est issu d'une extension de l'instrumentalisation de l'éthique des affaires, au-delà des cadres d'éthique mais à destination des agents internes à l'organisation. Le thème « management et spiritualité » vise la personne du manager en tant que telle mais de quel « manager » s'agit-il ? Concerne-t-il uniquement les agents du management supérieur ? S'agit-il de s'intéresser à la spiritualité des « managers » en situation de « management » ou englobe-t-il toute sa vie ? Par ailleurs, qu'est-ce que la spiritualité ? S'agit-il de la concevoir, par « différence – adjonction » de compétences « holistiques » à des compétences « rationnelles » ? S'agit-il encore d'autre chose ? Peut-on alors concevoir des programmes de formation à la spiritualité ? Une autre question de ce domaine est celle qui concerne le soi et l'identité et leurs relations au management.

### **L'éthique des affaires comme « culture organisationnelle »**

La culture organisationnelle est généralement perçue comme devenue « fragmentée » et difficile à percevoir, du fait de la multiplication des « fusions – acquisitions ». Dans d'autres cas, au contraire, souvent au sein même de sous entités de l'organisation, la culture est perçue comme très forte, cohésive et clairement établie aussi bien par les employés que par ceux qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation mais plus par référence à une culture professionnelle qu'organisationnelle.

La culture organisationnelle remplit plusieurs fonctions :

- Elle délimite les frontières de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle crée une distinction entre une organisation et les autres ;
- Elle permet de transmettre une certaine identité à ses membres, ce qui élargit la notion d'implication à quelque chose de plus large que la recherche de l'intérêt personnel. Elle peut donc contribuer à augmenter la stabilité du système social ;
- Elle est un mécanisme de contrôle qui permet de guider et de façonner les attitudes et les comportements des employés sans l'usage de procédures.

Et donc, si l'éthique des affaires tout comme la culture d'ailleurs est un « système de valeurs », en quoi peut-elle se substituer à la culture ?

## **L'éthique des affaires comme « contrat psychologique »<sup>37</sup>**

A travers la formalisation de son éthique, l'organisation chercherait alors à préciser le « contrat psychologique » qui unit employeur et salarié : elle formaliserait ce qui va au-delà de la question de l'équilibre « contributions – rétributions ». En échange du temps et de l'énergie consacrés au travail en son sein, l'organisation aurait des responsabilités envers le personnel.

La dimension éthique serait donc fondamentale dans les « contrats psychologiques » :

- Plus la connaissance des attentes respectives de chacun est grande, plus la probabilité de trouver un terrain d'entente entre l'employeur et l'employé serait élevée. Cela dépend donc de l'importance de la communication entre les membres de l'organisation ;
- La discussion, voire les concessions ne suffisent pas toujours à résoudre certains désaccords. Il existe toujours des différences entre les attentes des individus et celles de l'organisation, d'où le fait de se référer à un niveau d'abstraction supérieur.

L'éthique des affaires, du fait des valeurs qui s'y trouvent affirmées, jouerait donc le rôle de référentiel dans le cadre de l'établissement de ces « contrats psychologiques ».

## **Conclusion, les interrogations quant à la place de l'éthique des affaires**

La place qu'occupe l'éthique dans l'organisation soulève plusieurs interrogations :

- Quels sont les domaines couverts par l'éthique des affaires ?
- Est-elle un élément de notoriété de l'organisation à usage externe ?
- Permet-elle de créer un consensus social à l'intérieur de l'organisation ?
- En d'autres termes, l'éthique peut-elle accéder au statut de « nouvel art » du management ?

S. Mercier<sup>38</sup>, dans son ouvrage consacré à l'éthique des affaires, s'attache à nous apporter quelques éléments de réponse à ces questions. Son ouvrage est composé de six parties. Il présente les enjeux de l'éthique en entreprise, l'intégration de la réflexion éthique dans l'organisation, l'analyse les liens entre éthique et culture d'une part, et éthique et responsabilité et, d'autre part il propose une typologie de la politique éthique formalisée et présente les débats portant sur l'instrumentalisation de l'éthique en gestion.

Pour que cette pratique perdure et évite les aléas du temps, deux conditions peuvent être mises en avant :

- Elle s'appuie sur le développement du thème de la gouvernance ;
- Elle s'intègre dans les processus de décision.

---

<sup>37</sup> D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, 1995 (D. M. Rousseau & P. de Rozario, R. Jardat & Y. Pesqueux, *Contrat psychologique et organisations: Comprendre les accords écrits et non-écrits*, Pearson, Paris, 2014)

<sup>38</sup> S. Mercier, *L'éthique des affaires*, Editions La Découverte, collection « Repères », Paris, 1999

Rappelons ici que la gouvernance des organisations<sup>39</sup> recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés. Le succès récent de ce thème traduit le désir d'améliorer l'organisation de la direction de l'entreprise et du contrôle des dirigeants. La gouvernance est donc un des thèmes privilégiés pour rendre pratique le discours de l'éthique des affaires et permet d'aborder la question de la légitimation du pouvoir dans les organisations : comment fonder la légitimité et l'exercice du pouvoir ? Comment prévenir l'abus de ce pouvoir ? Il peut jouer un rôle important de contrôle autonome et indépendant, garantir des structures de pouvoir venant fonder la mise en œuvre d'un suivi de la politique éthique du fait du référentiel venant constituer le contenu de ce discours.

L'éthique des affaires (tout comme la responsabilité sociale de l'entreprise d'ailleurs) se trouve fondée par des pratiques « orphelines » en quelque sorte de conceptualisations. On se trouve confronté à un « trop plein » de références théoriques venant construire une véritable doctrine de l'action managériale mais pourtant finalement moins « doctrinaire » que d'autres pratiques de gestion (comme la qualité, par exemple).

## **Les codes d'éthique et le management par les valeurs**

Le fondement de cette instrumentation de l'éthique repose sur l'utopie de pouvoir gouverner par l'éthique au regard de normes « privées » trouvant leurs fondements dans la raison, les sentiments mais aussi la tradition et la religion (chrétienne essentiellement au nom d'un sujet autonome doté d'une conscience).

La thématique des valeurs du marchand est vieille comme le monde occidental, Aristote et Xénophon ayant déjà marqué la question. Mais c'est surtout au moment de la Renaissance que la question des valeurs du marchand s'est trouvée posée. Prenons pour exemple les qualités du marchand citées dans le troisième livre de B. Cotrugli<sup>40</sup> (1458) : dignité et office, prudence, science, confiance, fortune, intégrité, diligence, facilité, astuce, urbanité, justice, constance, autorité, libéralité, tranquillité, modestie, louable condition et tempérance.

A titre préliminaire, n'oublions pas que, *stricto sensu*, parler de valeur conduit à devoir se confronter à la définition et à la mise en place d'un processus d'évaluation et c'est bien ce dont il sera question ici entre le thème du code d'éthique (proposition d'un référentiel) et celui du « management » de sa mise en œuvre, qualifié de management par les valeurs. C'est aussi pourquoi il a été jugé essentiel d'achever ce texte avec la notion de contrôle. Ce texte est donc à la fois d'ordre « pratique » d'abord, puis d'ordre « académique » ensuite.

---

<sup>39</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, collection « la politique éclatée », PUF, Paris, 1987 - « L'outillage conceptuel de la gouvernance », halshs-02867075 - « De la Corporate Governance », halshs-02867361, 14/6/2020

<sup>40</sup> B. Cotrugli, *Traité de la marchandise et du parfait marchand*, traduction de 1582 éditée par L. Marco & R. Noumen, L'Harmattan, Paris, mai 2008

## Les codes d'éthique

Ils sont nés historiquement aux Etats-Unis avec, en 1913 *Penney Company* et ses 7 principes de conduite puis, dans les années 1940 *Johnson & Johnson*. C'est aujourd'hui un véritable phénomène de la vie des affaires aux Etats-Unis (la quasi-totalité des dirigeants des grandes entreprises en font un sujet de préoccupation, une grande majorité pense que cela contribue au succès de l'entreprise et, à l'inverse, seule une faible minorité de dirigeants pense que cela handicape l'action).

Des enquêtes ont été régulièrement menées sur le développement du phénomène de la décennie 1980 jusqu'à aujourd'hui, époque où maintenant la quasi-totalité des grandes entreprises dispose d'un code d'éthique, pour des raisons au moins légales puisqu'il est un dispositif essentiel de l'allègement des peines avec l'édiction des *Federal Guidelines for Sentencing Organisations* en 1991.

Il est d'ailleurs possible de proposer une classification des codes en 4 types :

- Traduction et communication sur l'organisation et ses valeurs (ce qui est souvent accompagné d'événements solennels) ;
- Partage de valeurs ;
- Stratégie et communication managériale ;
- Partage de la stratégie communiquée.

Les thèmes les plus souvent abordés par les codes d'éthique en France sont, par ordre d'importance décroissante : la conduite des employés, les rapports avec les clients, les rapports avec la communauté et les problèmes d'environnement, les rapports avec les actionnaires. Loin derrière ces premiers thèmes, on trouve : le cadre politique de la vision de l'organisation, l'innovation et la technologie, les relations avec les fournisseurs et les contractants. En comparaison, les études du même type faites aux Etats-Unis mettent en avant le fait que les codes d'éthique constituent un instrument juridique de protection. Elles sont donc très centrées sur les relations avec les tiers, les salariés et y constituent un véritable instrument de régulation.

Aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis, ce sont les directions générales qui initient les codes d'éthique (conseil d'administration, directeur général, comité de direction, associant très souvent la direction des ressources humaines, la direction juridique et la direction de la communication interne). La diffusion du code d'éthique est, en général, plus large aux Etats-Unis qu'en Europe (où elle ne touche souvent que les cadres). Les raisons à l'origine de l'édiction d'un code d'éthique invoquées comme importantes sont la croissance et la diversification, la volonté du Conseil de Direction, la tendance du secteur concerné alors que les raisons invoquées comme moins importantes sont l'influence du gouvernement, les actions judiciaires, les pressions de l'environnement. La raison la plus souvent non avouée est la pression au mimétisme. D'autres axes de justification sont invoqués (pour des motifs externes) comme l'environnement technico-économique et la pression socio-politique.

Les avantages évoqués de la formalisation éthique sont (par ordre d'importance décroissante) :

- La clarification de ce qui est considéré comme éthique ou non éthique ;
- Le fait d'offrir une meilleure protection légale ;

Yvon PESQUEUX

- Le fait d'accroître le sentiment de fierté ou de loyauté envers l'organisation ;
- L'obtention d'une meilleure protection légale des dirigeants ;
- L'amélioration de la prévention face aux risques de conflits éthiques (pour les dilemmes liés aux conflits d'intérêts par exemple) ;
- La réduction de la corruption ;
- L'amélioration de la qualité de produits et des services ;
- L'augmentation de la productivité.

Les inconvénients mentionnés sont les suivants :

- Consommation d'argent et de temps ;
- Documents considérés comme trop généraux ou trop pointillistes ;
- *Quid* d'une éthique sans sanction ? Rappelons en effet qu'en France, seul le règlement intérieur possède validité légale.

Les motifs évoqués conduisant à la non-formalisation de codes d'éthique sont :

- L'inadaptation de la culture organisationnelle ;
- La décentralisation des activités ;
- La nature du contexte dans lequel l'organisation opère avec, par exemple, l'échec passé dans l'élaboration d'un document éthique, les périodes de restructuration pendant lesquelles il y aurait d'autres chats à fouetter ;
- L'absence de pression externe.

La démarche type de formulation d'un code d'éthique généralement mise en avant est la suivante :

- Ediction des valeurs par la direction générale ;
- Participation de cadres « tests » ;
- Participation de consultants ;
- Participation de départements spécifiques ;
- Participation relative des employés.

Les modalités d'animation les plus courantes sont les suivantes :

1. campagne de sensibilisation (avec le plus souvent une lettre d'accompagnement du Président),
2. annexe au contrat de travail,
3. diffusion en cascade selon les lignes hiérarchiques,
4. livret d'accueil.

Il est mis en oeuvre des révisions périodiques suivant l'âge du document.

Pour leur part, les structures d'accompagnement de la mise en place des codes d'éthiques sont généralement les suivantes :

- En termes d'animation :
  - l'encadrement est impliqué,
  - des sessions de formation sont organisées,
  - une discussion sur les valeurs éthiques est intégrée dans l'entretien annuel d'évaluation.
- En termes de structures coercitives :
  - la création d'un département spécifique (déontologie) peut être envisagée,
  - l'existence d'un système de règles de sanction est généralement associé,

Yvon PESQUEUX



- la mise en place d'un système de dénonciation interne est aussi parfois organisé.

Les problèmes rencontrés les plus souvent évoqués sont les suivants :

- les problèmes de cohérence entre l'éthique formelle et l'éthique « informelle »,
- l'insuffisance dans la prise en compte de l'importance de la discussion,
- l'inexistence d'une analyse préalable de l'orientation du document.

Les traditions américaines ont constitué un terrain favorable à l'existence des codes d'éthiques avec la tradition moraliste (tradition de la « Charte » comme acte fondateur de la communauté), la légitimité du juridisme et celle de l'utilitarisme (« l'éthique paye »).

Pour la France, le code d'éthique se situe entre normativité et questionnement éthique avec la reprise de l'idée de « contrat moral », c'est-à-dire de la nécessité d'explicitier une responsabilité de l'entreprise par rapport à la société.

Le développement des codes d'éthique s'est également effectué dans un contexte de montée en puissance de l'intérêt pour la perspective éthique de l'activité économique du fait :

- De regroupements d'acteurs au sein de mouvements de réflexion (CFPC, ACADI, CJD, ANVIE, etc.) ;
- De la recherche d'une légitimité de l'entreprise (cf. la personnalité d'O. Gélinier, ancien directeur de la CEGOS dans son action de militant pour la normativité éthique) ;
- De colloques consacrés à ce thème,
- De quelques cours d'éthique des affaires (EDHEC avec un cours créé par J. Moussé, EM Lyon, options à HEC, etc.) ;
- De l'intérêt des philosophes pour le thème (A. Comte-Sponville, G. Lipovetsky, A. Etchegoyen, J. Russ, Collège International de Philosophie, etc.) ;
- De l'intérêt des Eglises (Jésuites, ERF, Moines de Ganagobie, Bouddhistes, etc.) ;
- De la multiplication des « affaires » ;
- D'une tradition « paternaliste » qui trouve ici un nouveau souffle.

Mais d'autres traits conduisent à des réticences à l'égard de l'aspect soit-disant éthique de l'activité d'entreprise :

- Le doute radical (« l'horreur économique ») envers l'aspect éthique du fonctionnement de l'entreprise ;
- La tradition catholique qui répugne à ce que les règles de l'entreprise traitent de problèmes de conscience ;
- La tradition technocrate et jacobine qui dénie à l'entreprise un rôle actif sur le plan des valeurs.

### **Les dénominations et les contenus**

Une terminologie disparate (code, charte, principe d'action, valeurs, etc.) s'applique au domaine mais recouvre un ensemble homogène de pratiques. Il s'agit d'une prise de position en matière de principes ou de normes de comportements pour les salariés entre eux, pour le comportement des salariés vis-à-vis de l'organisation, pour le comportement des salariés dans la vie des affaires, pour le comportement de l'organisation dans la

société. Cet ensemble couvre un thème central qui traverse toute l'éthique des affaires, celui des conflits d'intérêts.

Il a déjà été souligné plus haut la diversité des dénominations qui est aussi le signe de la diversité des points de vue même si un mimétisme croissant sévit dans le domaine :

- Principes d'action (exemple : Lafarge) ;
  - Charte des principes déontologiques (exemple : Caisses d'Epargne) ;
  - Valeurs (exemple : nos 7 valeurs - Vivendi) ;
  - Normes éthiques (exemple : valeurs et comportements - notre éthique - PSA) ;
- « Code d'éthique » est la dénomination la plus courante.

Le contenu varie de textes courts (liste de « commandements ») aux textes élaborés et pointillistes (liste de commandements, règles nombreuses et détaillées qui posent le problème du « dit » et du « non-dit » dans l'organisation, comme pour ce qui concerne les ententes, par exemple, sur lesquelles rien n'est jamais dit). L'éthique formelle est un univers difficile car il existe à la fois une forme de scepticisme par rapport aux codifications et, en même temps, la demande de référence à un « implicite » ainsi extériorisé.

Pour ce qui concerne les règles déontologiques et les codes de conduite, on retrouve des aspects prescriptifs, l'expression de logiques de prudence et de précaution, des rappels de la légalité.

Pour les principes d'action, on retrouve des aspects normatifs, l'expression de croyances (exemple : honnêteté, tolérance, courage, loyauté, courtoisie, gratitude, humilité, disponibilité, etc.) l'émission de principes éthiques ou valeurs, l'explicitation de finalités qui orientent l'action (exemple : engagement vis-à-vis du client).

Les chartes éthiques donnent aujourd'hui lieu à audit de conformité et contrôle interne de leur application, ceci autant pour des raisons d'efficacité que pour des motifs de preuve à donner aux agences de notation. Il existe aussi une perspective de certification mais il ne faut pas ignorer les spécificités culturelles des perceptions des éléments d'une charte. C'est le cas, par exemple, de la dénonciation perçue de façon positive aux Etats-Unis (qualifié alors de *whistle blowing*) et de façon négative en Allemagne ou en France.

L'émission d'une charte éthique tend aussi à déclencher un processus de communication et d'animation.

Un tel document est donc une convention aux dimensions axiologiques et déontologiques dont l'objet est de constituer une référence commune pour les décisions à partir de normes affirmées par la direction générale pour des comportements acceptables. Le document est donc le fruit d'une édicition interne en provenance de la direction générale (qui sera à comparer à l'édicition influencée par l'externe avec les labels éthiques par exemple). C'est le premier instrument de gestion associé à l'éthique des affaires qui soit apparu et c'est aussi celui qui reste encore aujourd'hui le plus important.

Il reprend l'idée d'un projet utopique de l'entreprise apparu dans le contexte de « l'évidence éthique » et traduit en code d'éthique, credo, philosophie de management, projet d'entreprise. C'est aussi en quelque sorte, de la part de directions générales de Yvon PESQUEUX

grands groupes, une forme de « regret » de l'entrepreneur disparu. Mais c'est aussi une prise de position face à l'insuffisante légitimité des valeurs économiques. Les valeurs éthiques explicitées dans ces documents peuvent être vues à la fois comme prétexte, justification, mode de confrontation aux dilemmes éthiques qui sont le lot courant de la vie des affaires.

Mais l'édiction et la mise en œuvre de telles pratiques n'est pas dépourvue d'opportunisme, qu'il s'agisse de leur mise en avant comme élément de notoriété à usage de consensus social interne au service de l'entreprise (instrument de gestion) ou à usage des observateurs externes (politique d'image ou évaluation externe).

Il est possible, pour encore souligner la perspective idéologique, que certaines valeurs soient totalement absentes des codes d'éthique, en particulier celles qui concernent les pratiques courantes d'ententes explicites ou implicites dans les partages de marchés selon les secteurs.

Ces documents répondent à l'expression d'une exigence éthique du « bien fonctionner ». Il s'agit bien de mettre en avant les éléments d'une régulation interne liée à la nécessité, pour les acteurs dirigeants de l'entreprise, d'unifier les modes d'actions dans le contexte de « cultures » qui entourent l'entreprise. A ce titre, il n'y aurait pas en fait d'initiative morale de l'entreprise mais le reflet de valeurs qui sont « ailleurs » et qui constituent en même temps que ce qui est proposé aux salariés pour favoriser leur affiliation.

Ces documents fondent enfin une inégalité de fait entre la façon dont les contenus s'appliquent de façon pointilleuse sur les employés ordinaires et de façon beaucoup plus vague sur les dirigeants. Par les logiques de surveillance qu'ils suscitent, on pourrait même, dans des termes à la fois politiques et polémiques, parler de mise en place de véritable projet de domination dans et hors de l'organisation.

### **Les liens « codes d'éthique – culture organisationnelle »**

La culture d'entreprise vue au sens opératoire du terme constitue un « ciment social » sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des acteurs par la construction d'une norme à partir de valeurs officiellement énoncées (comme dans une charte par exemple) mais aussi par référence à des valeurs opérantes « souterraines » qu'il est alors intéressant d'officialiser pour faciliter les processus d'identification. Mais poser le problème de cette manière ouvre le champ de la disjonction entre des valeurs déclarées (dans les codes) et des valeurs pratiquées avec les effets positifs et pervers que cette disjonction peut comporter.

Dans les deux cas, qu'il s'agisse d'éthique des affaires ou de culture organisationnelle, il est fait référence à un modèle de croyances et de valeurs. A ce titre, l'éthique d'entreprise entre dans la culture organisationnelle comme fondement proposé aux représentations des acteurs du fait de valeurs partagées. Mais la culture tient plutôt lieu « d'ambiance ».

Mais il y a aussi l'idée que l'éthique des affaires « se gère » plus commodément que la culture qui relève plus de la donnée. C'est ce qui conduit à affirmer l'existence supposée d'un « climat éthique » dans l'organisation. L'éthique des affaires apparaît ainsi comme

la contrepartie des conséquences négatives de la culture qui est susceptible d'induire passéisme, aveuglement, rigidité ; c'est l'idée « d'éthique - guide ».

Les chartes d'entreprises concernent les comportements des collaborateurs comme ceux de l'organisation elle-même. Ces codes de bonne conduite tendent à fixer les normes de comportement et suscitent l'existence de déontologues d'entreprise. Contrairement aux *compliance officers* (cf. Etats-Unis), chargés d'assurer la conformité aux normes, ils n'ont généralement pas cette attribution en Europe sauf dans les établissements financiers qui ont, depuis 1997, l'obligation de disposer de déontologues et répondent à une réglementation très stricte. Les autorités de tutelle (COB, CMF – Conseil des Marchés Financiers) ont un pouvoir de contrôle et de sanction en cas de non-respect. L'objet de la réglementation y est ici de défendre les intérêts des clients, de respecter l'intégrité du marché et de vérifier l'inexistence de conflits d'intérêts entre collaborateurs et clients ou entre activités de l'entreprise, poste dans l'entreprise et à l'extérieur

### **Les questions relatives aux codes d'éthique**

De nombreuses questions sont en fait soulevées par l'édiction et la mise en œuvre des codes d'éthique telles que :

- L'éthique de l'entreprise peut-elle se réduire à des codes ?
- Le code d'éthique est-il une réponse adéquate ?
- Est-ce par excellence le domaine d'application de la relativité culturelle ?
- La corrélation entre le phénomène des chartes éthiques et le « moment libéral » est-il fortuit ?
- Est-ce parce que l'on parle de valeurs que l'on est en éthique (il existe aussi des valeurs économiques, politiques) ?
- En quoi la perspective éthique ne serait-elle pas plutôt au fondement de l'économique ?
- Pourquoi la vie économique dont l'idéologie veut qu'elle ait une spontanéité ressent-elle la nécessité d'afficher ses règles de fonctionnement ? On se situe bien ici au-delà du naturalisme supposé du marché et donc, en fait, face à la reconnaissance du marché comme appareil ;
- Y a-t-il quelque chose qui donne la priorité au Bien sur le juste en ce domaine ?
- L'ingénuité relative des entreprises (de leurs dirigeants) sur le fait d'ignorer combien l'activité d'entreprise modifie les systèmes de valeurs des espaces géographiques et sociaux dans lesquels elles interviennent, et ceci de façon systémique.

### **L'enracinement philosophique des concepts en présence**

L'éthique des affaires repose sur le présupposé de l'évidence du contenu donné au terme même d'éthique. Et pourtant, rien n'est moins évident. Le terme est issu d'une histoire dont les jalons (les philosophes) ont apporté des fondements et des contenus qui ont varié dans le temps. Il ne semble donc absolument pas possible de parler d'éthique, fût-elle des affaires, sans consacrer un minimum de développements à ce concept lui-même, même si ce débat est radicalement occulté dans la perspective anglo-américaine dominant aujourd'hui en éthique des affaires. L'objet de ce chapitre est donc de préciser de façon académique les contours des trois termes « morale », « éthique » et « déontologie » et de

leurs corrélats. De façon préliminaire, rappelons aussi combien il est fait mention, dans le domaine de l'éthique des affaires, à une rationalité éthique qui vient lier « réflexion sur soi », « réflexion sur les autres » et « réflexion en interaction » par référence à l'univers d'une communauté de valeurs.

### **De la distinction « déontologie – loi - éthique – morale » et sur ses corrélats**

Le champ de l'éthique pose d'abord un problème de vocabulaire qui amène à distinguer ici entre déontologie, loi, éthique et morale.

#### **Déontologie**

La déontologie est un ensemble de règles normées appliquées à un domaine professionnel (exemple : un Ordre professionnel comme l'Ordre des Experts-Comptables, l'Ordre des Médecins, etc.). Le périmètre en est « corporatif », communautaire et ces règles sont construites sur des valeurs non forcément explicites (l'implicite de la profession). Elle est de l'ordre du libéralisme communautarien et fonde aussi la légitimité communautaire du *lobby*. Le terme, forgé par J. Bentham (auteur anglais du XIX<sup>e</sup> dans son ouvrage de 1834 intitulé *Deontology*) est utilisé principalement en français aujourd'hui.

Pour R. Savatier<sup>41</sup>, « étymologiquement, la déontologie est la science des devoirs (...) Elle s'est limitée en ce qu'elle a été, de fait, monopolisée par le droit professionnel (...) Quand la profession s'organise, elle tend à se donner un statut codifié, ou tout au moins des usages, précisant les devoirs de ses membres ». Le terme est entré en usage, sur la présentation du Professeur Portes, président de l'Ordre des médecins et, en application de l'ordonnance du 24 septembre 1945, le Conseil d'État a fait du code de déontologie des médecins un règlement. Le Code de déontologie du 27 juin 1947 a été peu modifié dans le nouveau règlement d'administration publique du 28 novembre 1955, puis profondément remanié par le décret du 28 juin 1979, etc. Il en va de même pour les chirurgiens-dentistes (3 janvier 1948), les sages-femmes (30 septembre 1949), etc. « *Quand la profession a une organisation officielle, les textes qui la lui donnent ne manquent pas de se préoccuper de sa déontologie. Ainsi, l'article 17 alinéa 3 de la loi du 31 décembre 1971 réformant la profession d'avocat donne mission au conseil de l'ordre de chaque barreau « de maintenir les principes de probité, de désintéressement, de modération et de confraternité sur lesquels repose la profession, et d'exercer la surveillance que l'honneur et l'intérêt de l'ordre rendent nécessaire », et l'alinéa suivant ajoute : « de veiller à ce que les avocats soient exacts aux audiences et se comportent en loyaux auxiliaires de la justice »* ». Pour sa part, la déontologie applicable aux fonctionnaires se développe sous un contrôle hiérarchique. Mais la discipline exigée n'a pas le caractère corporatif des règles de déontologie établies par la profession elle-même. On assiste aujourd'hui au développement d'une déontologie interprofessionnelle et d'une législation professionnelle de façon « spontanée » (auto-édiction).

Mais il est nécessaire de souligner l'impossibilité d'une codification complète dont les termes de « probité », « désintéressement », « modération », « confraternité », « honneur » souvent retrouvés dans ces textes en sont le signe. La déontologie vise l'ordre

---

<sup>41</sup> R. Savatier, article « déontologie », *Encyclopedia Universalis*  
Yvon PESQUEUX

intérieur de la profession. Elle est assortie de sanctions définies de façon limitative sous la forme d'un « droit disciplinaire » qui vient construire une autodéfense des groupes concernés et qui va de sanctions morales qui visent à frapper, dans leur considération, les professionnels (blâme, réprimande) aux avertissements destinés à empêcher de nouvelles violations de règles déontologiques. Il existe parfois des amendes pécuniaires. Les peines disciplinaires les plus graves sont la suspension ou l'exclusion du professionnel hors du groupe. L'autorité de l'application de telles normes va de pair avec la compétence accordée à des juridictions professionnelles. Pour les professions constituées en ordre national, ce sont les conseils de l'ordre régional élus qui font office de juridiction disciplinaire de première instance, le Conseil national, élu lui aussi, jouant le rôle de juridiction d'appel même si un représentant de l'État est souvent présent. Il existe alors, à ce titre, des possibilités de contradictions avec le droit.

La gestion du risque de réputation dans le domaine financier met en avant la figure du « déontologue » dont le rôle est double : il effectue une herméneutique des textes qu'il traduit en règles de comportement. Mais, et ceci de façon croissante, il est aussi le gardien de la *compliance* dans une perspective de conformité, ceci le conduisant à un rôle de police des comportements constatés (et ceux-là seulement).

A. Berten<sup>42</sup> s'éloigne de la perspective soulignée ci-dessus pour explorer l'usage philosophique du terme et, à ce titre, il souligne l'existence d'un déontologisme kantien (formaliste, sur la base du critère de l'universalité) et d'un déontologisme moderne dont les éléments sont la valeur intrinsèque des actes, le respect des droits, la formulation et le respect des règles et des contraintes, la moralité de l'intention. Le déontologisme moderne se différencie du conséquentialisme en particulier à partir de la critique du conséquentialisme élaborée par J. Rawls<sup>43</sup> (le déontologisme affirme la prise en compte des perspectives de justice et d'équité, l'acceptation du caractère inacceptable de certains actes et l'aspect trop exigeant du conséquentialisme dans la perspective de l'accroissement du bien global quand celui-ci va à l'encontre de l'intérêt individuel). Le déontologisme garantit la primauté du juste sur le bien et offrirait ainsi une perspective mieux articulée dans la résolution des dilemmes éthiques.

## Loi

La loi est une règle objective car spécifiée dont l'objet est le comportement en société et à vocation universelle sur la base d'un territoire, assortie de sanctions. Elle relève de deux champs, le plus évident étant le champ du juridique, l'autre étant celui de la règle du jeu. C'est elle qui fixe les frontières qui délimitent le territoire de la loi de celui des hors la loi. C'est S. Goyard-Fabre qui signe l'article « loi » du dictionnaire de philosophie politique<sup>44</sup>. Elle constate l'incertitude sémantique du concept suivant le domaine d'application qui est le sien (science, esthétique, droit, etc.). L'apparition de la loi, dans son acception politique, est corrélative de l'écriture et de la formation des cités et construit une forme de transformation du « Bien Commun » en bien plus relatif. Cet ordre conventionnel distingue la loi de la cité de l'ordre de la nature, d'où la querelle entre la

---

<sup>42</sup> A. Berten, article « déontologisme », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 377-383

<sup>43</sup> J. Rawls, *Théorie de la justice*, Seuil, Paris 1987

<sup>44</sup> S. Goyard-Fabre, article « loi », *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, 1996, pp. 355-360

fondation positiviste et naturaliste de la loi. L'histoire conduit aujourd'hui à un triomphe du positivisme sous les traits du légalisme. Les limites du rationalisme positiviste se heurtent à l'implicite (« l'esprit des lois ») et à celles de la confusion du légal et du légitime d'où la recherche de l'intelligibilité des lois en dehors d'un rationalisme formel. Et c'est là que loi et éthique se retrouvent au regard des valeurs mais dans une perspective qui les distingue toutefois, en l'absence de « lois » éthiques. Pour ce qui nous concerne ici, soulignons d'abord l'acception grecque qui fait de la loi ce qui s'oppose à l'arbitraire. La loi s'inscrit donc en rapport avec la raison et son caractère obligatoire tient de sa forme.

Le concept de loi « naturelle » pose la question des références ultimes et donc aussi celle d'une théorie générale. Elle s'inscrit au sein de la dualité « scepticisme – dogmatisme », le scepticisme conduisant à la critique de l'existence d'une objectivité en matière de loi. Max Weber nous indique d'ailleurs comment toute valeur ne peut se trouver imposée au monde que par un acte de volonté du fait de l'existence de présupposés de l'ordre du non rationnel. Par ailleurs, les dilemmes marquent la limite de la référence à une loi aux fondements « objectifs ». Par ailleurs, Max Weber critique l'existence de sphères de valeurs qui seraient distinctes les unes des autres. Mais toutes les éthiques non sceptiques ne s'inscrivent pas pour autant dans une théorie de la loi « naturelle ». Les obligations irréductibles posent en effet le problème de leur préconception et des modes d'accession à celles-ci (l'intuition est ainsi peu rationnelle). Elles ne présupposent pas non plus l'existence d'une fin unique. C'est pourquoi le concept de loi « naturelle » a aussi quelque chose à voir avec une perspective cognitive. Il conduit aussi à la question des droits « naturels » et à celle de la loi « positive », alliance d'une référence à des principes et à des visées pratiques.

Si l'un des principes de la loi est son caractère universel (application à tous dans les mêmes conditions de forme et de fond, en tous lieux et en toutes circonstances), il vient se poser les problèmes d'application dans les conditions concrètes. C'est ce qui vient fonder les contours de la discussion qui apparaît aujourd'hui au travers de la question territoriale, critère dont la référence pourrait justifier des différences dans les mises en œuvre suivant des aspects tels que les conditions pratiques, les situations locales, l'état d'esprit du lieu, le degré de réactivité, la capacité d'auto-organisation, d'initiative ... La question de l'adaptation territoriale de la loi conduit à accepter l'idée de réponse spécifique suivant la nature des enjeux et des situations locales compte tenu de la légitimité néo-libérale accordée à la notion d'autonomie qui reconnaît l'existence éventuelle d'une évolution plus rapide aux sous-ensembles constitutifs de la société comparativement au cadre collectif public sans pour autant passer aux logiques de normes.

Les débats qui viennent d'être évoqués peuvent être considérés comme étant constitutifs de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler de la *hard law* (*framework*, cadre) qui, indépendamment de la substance juridique de la loi (qu'il s'agisse des pays de droit écrit dans la tradition qualifiée de « napoléonienne » ou de pays de droit coutumier dans la tradition qualifiée d'« anglo-américaine ») se distingue aujourd'hui de la *soft law*, même si une analyse un peu hâtive tend à ramener la *soft law* aux régimes juridique anglo-américains. Si elle en est redevable parce qu'elle s'y est développée, il faut en effet la situer sur un autre plan. La puissance de la *soft law* est en effet plus redevable des catégories du « moment libéral » et de leur américanité que de leur lien avec un système juridique donné. La *soft law* apparaît en effet au-delà des obligations légales, sur la base

Yvon PESQUEUX

d'initiatives au départ purement volontaires, en liaison avec le thème du *lobby*. La *soft law* est également contextuelle. Elle matérialise l'existence de corpus contextuels de nature législativo-normative de type *food law*, *health law*, etc. Il en va ainsi, par exemple, de la très curieuse substance juridique de la *Corporate Governance* alors même que tous les attributs de la loi sur les sociétés anonymes permettaient le fonctionnement dans le cadre de la *hard law*. A ce titre, la *Corporate Governance* constitue, en quelque sorte, la *soft law* de la *hard law* qui est celle qui régit le statut juridique des sociétés de capitaux. Mais la *soft law* est aussi autre chose qu'une forme de codification d'un jeu social puisque le substantif de *law* tend à lui conférer des attributs juridiques. La *soft law* se caractérise par des sources d'inspiration extra-juridiques (éthiques, par exemple) et une « codification – normalisation » qui vient lui donner une coloration juridique. Les sources d'inspirations se réfèrent souvent à des intérêts (prévenir le risque d'une crise de réputation par exemple). A défaut d'une réputation qu'elles ne peuvent légitimer, avec la *Corporate Governance*, les entreprises cotées comme territoire institutionnel construisent les critères de légitimation de leur réputation.

C'est d'ailleurs à partir de cette dualité que s'est ancrée, de 2004 à 2021 (date d'abandon du *Doing Business*), la thématique du *Doing Business* (dont celle du *Creating Jobs*) de la Banque Mondiale<sup>45</sup> qui fait entrer la perspective de l'efficacité économique du droit dans celle de la privatisation, visant là une des institutions centrales de toute société sur la base d'une perspective normative (le droit doit servir d'abord les intérêts des investisseurs, le marché étant considéré comme ayant valeur normative). Le *Doing Business* a tendu à générer une classification des droits sur la base du critère d'efficacité économique mesuré de façon empirique, ajoutant ainsi un critère supplémentaire (qu'elle suggère de rendre premier) aux distinctions culturalistes classiques (*Common Law*, droit « napoléonien », droit germanique, droit scandinave, etc.), classification se différenciant ainsi de la classification plus politique qui distingue les Droits « prescriptifs » (ceux des ex pays socialistes) des Droits « prohibitifs » (les droits issus de la logique des codes napoléoniens) et des Droits « permissifs » (ceux de la tradition anglo-américaine). On parlera alors d'*investment-friendly environment*, d'*international best practices*... et de productivité « agressive » du système juridique. Cette perspective est bien en relation avec des traits du « moment libéral » : utilitarisme, pragmatisme, positivisme. Le reproche générique adressé à cette perspective est d'être un processus d'auto-validation d'hypothèses normatives sous-jacentes dans une logique économique prescriptive. Au nom de cet économisme, le droit peut être considéré dans les catégories d'un système de production qui est considéré comme favorable à partir du moment où il maximise la richesse créée. Les études de cas et les analyses chiffrées prennent le pas sur toute autre considération, leur aspect apparemment « objectif » tenant lieu d'objectivité, le tout dans la logique non discutable du *benchmarking* entre des régimes juridiques. L'opportunisme est à la base de la conception de l'individu ainsi considéré, dans le droit fil d'un individualisme méthodologique réduit, les régimes juridiques étant considérés comme ayant pour objectif de réduire quatre types de coûts : celui du fonctionnement du système

---

<sup>45</sup> World Bank, *Doing Business in 2004: Understanding Regulation*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2004

World Bank, *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2005, traduction française : *Pratique des affaires en 2005: éliminer les obstacles à la croissance*, ESKA, Paris, 2005.

La version de 2006 est consacrée au *Creating Jobs* et analyse les catégories du droit du travail voir aussi [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

Yvon PESQUEUX



juridique, celui de l'imprévisibilité en matière de décisions juridiques, celui de l'efficacité des ressources investies pour tromper le tribunal, celui de l'inefficacité de son adéquation aux changements économiques.

Différents arguments permettent en effet de critiquer cette perspective du *Doing Business* :

- C'est au nom de l'efficacité attendue du droit dans sa capacité à développer les affaires que, dans le droit-fil de l'Etat minimal, la Banque Mondiale fonde l'injonction à la simplification à la fois des procédures et du droit. Le droit s'inscrit dans la rationalité compte tenu des détours liés à la société, à la religion, à la culture, devenus « opiums » du peuple. Le droit y est finalement perçu comme une contrainte négative venant peser sur l'activité économique alors mise au centre de toutes les attentions. A l'inverse, un faible degré de réglementation est *a priori* considéré comme favorable au déploiement de l'efficacité. « *Common Law countries regulate the least. Countries in the French Civil Law tradition the most* »<sup>46</sup>. La *Common Law* se trouve implicitement dispensée de faire ses preuves dans la mesure où ce régime constitue le référentiel implicite alors que le *French Civil Law* le doit. Par conséquent, le « juge – fonctionnaire » se trouve stigmatisé.
- Cette conception contribue aussi au simplisme qui tend aujourd'hui, au nom du pragmatisme, à devenir une source majeure de légitimité.
- C'est la figure de l'investisseur qui se trouve représentée comme essentielle, conduisant à une normativité restrictive du droit mais dans une idéologie sécuritaire (des investissements !). Cette position se situe dans le droit fil des travaux de certains économistes cherchant à fonder l'existence d'une corrélation positive entre variables juridiques et variables économiques (sous le postulat de la supériorité du régime de *Common Law*)<sup>47</sup>.
- Dans la tradition de la conception libérale anglaise du XVIII<sup>e</sup> siècle, tradition corrigée des aspects de la discrimination positive de la pensée néo-libérale américaine de la fin du XX<sup>e</sup> siècle (avec les théories de l'équité), la perspective du droit est aussi d'en faire un droit éducateur des pauvres à accepter d'entrer dans la vie économique comme salariés ou comme entrepreneurs au nom de la valorisation de leurs intérêts et de leur propriété... dans le droit fil de l'idéologie propriétaire. La primauté accordée à l'individualisme prend le pas sur tout le reste.
- En cohérence avec l'acceptation dogmatique de la mondialisation, cette perspective devrait favoriser une convergence des droits. Mais elle acte aussi la supériorité de la place financière américaine et de ses catégories juridiques. Elle contribue donc à sa promotion.
- En favorisant les affaires, il s'agit de mettre en oeuvre la vulgate par laquelle la richesse des entreprises fait la richesse des nations. Le droit s'inscrit dans la logique du bénéfice qu'il devrait apporter aux individus.
- Compte tenu de cela, il est également mis en avant le respect du principe de liberté des Etats dans leur vocation à introduire une telle réforme du droit dans une logique où le changement institutionnel est considéré comme du changement organisationnel. Le document « éducateur » de la Banque Mondiale parle d'ailleurs de pays « clients » et fonde une sorte de concurrence entre les pays dans leur capacité à attirer les

---

<sup>46</sup> Banque Mondiale, *Doing Business*, 2004, p. XIV

<sup>47</sup> R. La Porta & F. Lopez-de-Silanes & A. Schleifer & R. Vishny, « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, December 1998, pp. 1113-1155

investisseurs, faisant du droit un instrument d'attraction (pensez aux paradis fiscaux sans doute juridiquement très efficaces !).

La perspective du *Doing Business* se trouve très en porte-à-faux avec la conception française du droit qui en fait l'expression de la volonté générale dans le but de stabiliser les rapports entre citoyens au regard de concepts tels que le contrat, l'obligation, la société...<sup>48</sup>, concepts de légitimation plus qu'instruments de coopération entre les individus, instruments construits dans la logique de l'efficacité dans une sorte d'apologie de la flexibilité. Par la métrique qui est la sienne, le *Doing Business* aplatit les différences entre les systèmes juridiques et tend à considérer le droit, non comme une institution mais comme une accumulation de mesures éparses dans le projet de sa désinstitutionnalisation. M.-A. Frison-Roche souligne que « *la présentation ainsi faite du droit négligerait ce qui est sa raison d'être, à savoir l'institution de la personne, comme ce qui est à la fois commun à tous les êtres humains et incommensurable à chacun. Or, l'analyse économique du droit, et la théorie de la régulation qui en est proche, se passe de cette notion et en cela réduit l'être humain à sa naturalité, sa personnalité mise à nu, favorisant ainsi une emprise sans limite* »<sup>49</sup>. Une telle conception du droit ne se réfère pas à des valeurs autres qu'économiques et son aspect concret ne signifie pas qu'il prend en compte les situations concrètes. La représentation utilitariste du droit en fonde une « pseudo » neutralité. Elle favorise les régimes juridiques dans lesquels ce sont les parties qui assignent les témoins, contrôlent la procédure sur ceux où ce sont les juges qui jouent ce rôle au nom d'une supposée supériorité, au nom de l'efficacité et de la production décentralisée du droit. D'un point de vue normatif, les régimes de *Common Law* pourraient ainsi mieux répondre à la nécessaire incomplétude du droit.

Sa genèse relève d'une sorte de calcul dont les jalons peuvent être résumés de la manière suivante, ces jalons n'étant pas forcément formalisés dans l'ordre qui est présenté ici :

- Evaluation de l'enjeu ;
- Evaluation de la zone de tolérance ;
- Elaboration d'un premier type de réponse en termes d'outils de contrôle ;
- Formalisation de « l'esprit des lois » lié aux outils définis ;
- Mise en place d'un système de pilotage associé ;
- Ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par référence à des « parties intéressées » ;
- Communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre institutionnalisé d'éthiques appliquées ;
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertising law*) ;
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosure law*) ;
- Mise en place de systèmes de couplage « communication – mise en œuvre ».

C'est une forme de rationalité procédurale applicable à la construction de la *soft law*.

Il est par exemple possible de reprendre le développement de l'éthique des affaires à partir de ce cadre :

---

<sup>48</sup> G. Canivet & M.-A. Frison-Roche & M. Klein, *Mesurer l'efficacité économique du droit*, LGDJ, Paris, 2005

<sup>49</sup> G. Canivet & M.-A. Frison-Roche & M. Klein, *op. cit.*, p. 21

- Evaluation de l'enjeu à partir de la prise de conscience du poids politique des entreprises dans la société (scandale du *Watergate*, par exemple) ;
- Evaluation de la zone de tolérance à partir d'une réflexion sur l'implication possible des directions des grandes entreprises dans la vie politique d'un pays donné ;
- Elaboration d'un premier type de réponse en termes d'outils de contrôle à partir d'un *gentleman agreement* sur « ce qui se fait » et « ce qui ne se fait pas » ;
- Formalisation de « l'esprit des lois » lié aux éléments définis par les codes d'éthique,
- Mise en place d'un système de pilotage associé avec la mise en œuvre de modalités d'animation autour des codes d'éthique ;
- Ouverture sur la société civile, notamment aujourd'hui par référence à des « parties prenantes » au travers du passage sémantique de la référence à l'éthique des affaires à celle de la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- Communication des motivations éthiques, formulation qui est le plus souvent effectuée dans le cadre institutionnalisé d'éthiques appliquées au travers des multiples normalisations applicables au domaine ;
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux sur les modalités de la communication (*advertising law*) comme avec la loi NRE en France,
- Canalisation de la communication par des dispositifs légaux applicables aux informations à communiquer (*disclosure law*) comme avec la loi Sarbanne-Oxley aux Etats-Unis ;
- Mise en place de système de couplage « communication – mise en œuvre » avec le développement des politiques de responsabilité sociale des entreprises.

Ceci étant, la partialité des hypothèses de travail fondatrices du *Doing Business*, corroborée par le fait que les derniers sont toujours restés les derniers à conduire, en 2021, à l'abandon de sa publication.

### **Ethique et morale : première approche**

J. Russ positionne l'éthique face au concept d'ataraxie (absence de trouble) : l'ataraxie est vue comme l'état de sagesse idéal. Les positions actuelles voient en l'éthique le fondement d'une « science de la liberté ». C'est un corpus de règles qui s'imposent à une communauté mais c'est aussi une auto-normalisation (auto-référencialité de l'éthique) assortie d'une auto-sanction (pas de dispositif « externe » équivalent à la justice par rapport à la loi). L'éthique n'a pas de territorialité (elle est antisociale par nature) et se réfère à des valeurs non dites (implicites). Elle n'est ni universelle (comme la morale) ni territoriale (comme la loi) mais identitaire. Il n'y a pas de contenu qui préexiste à l'acte d'énonciation, ni de mémoire. C'est un acte créateur de rupture avec le passé. L'éthique devient alors une sorte de méta-morale et acquiert une vocation pratique. (J. Russ<sup>50</sup>: « *L'éthique est en fait une déconstruction : elle déconstruit les règles morales habituelles et tente de trouver une rationalité dans la conduite* »). L'éthique est donc vue comme une démarche de questionnement sur les fins de l'action et sur les principes moraux et non simplement un mode de comportement face à des fins données. M. Canto-Sperber<sup>51</sup> souligne qu'il n'existe aucune différence entre le mot « éthique » et le mot « morale ». Ethique vient du grec *êthicos*, l'adjectif qui qualifie un certain type de recherche ayant trait à l'action humaine, ce terme ayant lui-même une double étymologie puisqu'il signifie « la

<sup>50</sup> M. Bonnafous-Boucher, « Entretien avec Jacqueline Russ », *Ethique des affaires*, n°2, Paris 1995

<sup>51</sup> M. Canto Sperber, « Ethique et morale », séminaire ANVIE, Paris 1999

coutume » et « le caractère » alors que « morale » vient du latin. Mais il est difficile d'aborder les deux termes d'éthique et de morale sans tenir compte de leur usage. Le terme « morale » a souffert d'un certain discrédit au cours des dernières décennies, car il renvoyait aux notions de « moralisation » ou de « normalisation ». La volonté d'émancipation personnelle qui caractérise l'après Deuxième Guerre Mondiale a contribué à le disqualifier. Lorsqu'un certain nombre de préoccupations normatives sont revenues sur le devant de la scène à la fin des années 1980, c'est plutôt au terme « éthique » que l'on s'est référé. Mais quelles que soient les définitions conférées aux termes « éthique » et « morale », qui autorisent évidemment une certaine plasticité, ces définitions ne sont pas tout à fait arbitraires.

La philosophie définit la morale comme « l'ensemble des obligations qui s'imposent aux êtres humains », ce qui met en évidence son caractère impératif. Ces obligations s'imposent quelles que soient les tendances, les besoins, les désirs, les aspirations des êtres humains, et d'une certaine façon, elles contraignent l'expression que peuvent souhaiter prendre ces aspirations. Elle est de l'ordre de la conscience et possède une vocation à l'universel (l'ensemble de la communauté humaine). Elle n'est ni territoriale, ni spécifiée. Les fondements de la morale ont été une interrogation constante des philosophes et l'on distingue classiquement le fondement ontologique (transcendantal, religieux), la fondation transcendantale (Kant) qui part de l'existence du devoir comme fait « universel » à partir de la notion d'impératif catégorique (ce qui est effectué par devoir) par référence à la loi universelle, notion qu'il distingue de l'impératif hypothétique (ce qui est fait conformément au devoir sur la base d'un raisonnement si ... alors et qui se réfère à une maxime subjective, une intention) qui est du domaine de l'éthique, de l'amoral, de l'impératif catégorique « dérivé », les deux (impératif catégorique et impératif hypothétique) s'opposant à l'immoral (ce qui est contraire au devoir) ; ce fondement, par opposition au précédent (hétéronomie), conduit à une morale de l'autonomie ; elle vise la personne et non le sujet. Les philosophes du soupçon, quant à eux, proposent une origine empirique à la morale, Marx avec l'idéologie, Nietzsche avec le biologique et Freud avec l'inconscient et la dualité « désir – loi » qui opère entre le « ça » et le surmoi. Ces univers indiquent non pas ce qui est mais ce qui doit être.

### **La perspective d'A. Kremer-Marietti sur la morale<sup>52</sup>**

Elle commence par discuter la perspective relevant de l'anthropologie culturelle qui consisterait à rechercher, au-delà de la diversité des lieux et des époques, ce qu'il y aurait de commun et qui serait à même de constituer ce qui permettrait, d'un point de vue culturel, de fonder ce que pourrait être la morale. Même si cette perspective est en partie celle du projet de l'éthique des affaires, elle montre par-là la difficulté de fonder la morale d'un point de vue scientifique. C'est ce qui justifie, à ses yeux, le recours à la philosophie. La loi morale se distingue alors bien de la loi politique même si elle y est intimement liée et A. Kremer-Marietti fonde l'existence de la première au regard de son efficacité symbolique. La loi morale va donc indiquer le sujet de la loi et son porte-parole, le philosophe. Les deux concepts de « foi » pour la loi morale et de « loi » pour la loi politique seraient susceptibles d'apporter un élément de compréhension quant à leur association et à leur différence.

---

<sup>52</sup> A. Kremer-Marietti, *La morale*, PUF, collection « Que sais-je ? », n° 2003  
Yvon PESQUEUX

La loi indique les contours d'un formalisme de la loi (et de rappeler ainsi les maximes kantienne) :

- 1° Agis toujours de telle sorte que ta maxime puisse être érigée en loi universelle ;
- 2° Agis toujours comme si tu étais tout à la fois législateur et sujet de la république des volontés ;
- 3° Agis toujours de telle sorte que tu traites l'humanité, aussi bien en ta personne qu'en celle d'autrui, comme fin et non seulement comme moyen.

Le sujet de la loi morale est donc à la fois le moi et l'autre, d'où, là encore, sa symbolique mais aussi le lien entre morale, équilibre d'un être humain et fondement existentiel du rapport à la loi. La loi indique donc le sujet (l'assujetti).

La loi devient alors condition de la liberté qui, au regard des maximes kantienne, marque bien le passage de l'hétéronomie au regard de la nature (et de Dieu) à l'autonomie de la raison. « *L'étude de la liberté commence donc par la constatation des limites et des conditions de cette liberté au sein de l'univers* »<sup>53</sup>. Il s'agit, avec Kant, d'accepter le postulat de l'indépendance de la nature par rapport à la liberté. C'est la loi qui constitue la clé de voûte permettant de fonder le recours à la raison et la loi morale, qui, en ce sens, se dissocie de la loi naturelle. Le devoir est, à ce titre, un concept second, lié au jeu de la loi face aux contraintes de la nature.

Les projets de liberté conduisent ainsi au développement de la loi formulée dans le droit. « *Le destin de la liberté est d'introduire une hétérogénéité dans la réalité empirique. Et cette réalité empirique peut être la société (...) Par la médiation de la société, l'Homme vit dans l'ordre symbolique qui est l'ordre du langage, des lois et des institutions qui s'imposent à lui* »<sup>54</sup>. C'est aussi la loi qui conduit à la perspective d'un sujet responsable car moralement et politiquement né (et non pas seulement « naturellement »). Mais le concept de loi conduit à évoquer aussi celui de pouvoir et de châtement, car la loi contraint et est donc déjà en elle-même châtement. C'est sans doute ici encore une des ambiguïtés de l'éthique des affaires qui pose la question à la fois de ses rapports avec la loi mais aussi des sanctions qui lui sont assorties (en plus de la loi « juridique » ?). Le châtement résulte et prépare à la fois le terrain de la moralité. A. Kremer-Marietti achève alors son parcours par l'évocation des valeurs du sujet, valeurs constitutives à la fois de l'*a priori* et l'*a posteriori* car elles jouent comme point d'appui du jugement de valeur. Dans le premier cas, il s'agit d'une réflexion axiologique, mais qui se heurte au point aveugle du concept de vérité (qui se pose en valeur mais sans que l'on puisse, en retour, évaluer la vérité). La difficulté est bien l'énoncé axiologique des valeurs : le plaisir pose le problème de son universalité et c'est pourquoi le concept de joie peut lui être substitué. Une autre valeur fondatrice se trouve être l'utilité au regard de l'intérêt dont la subjectivité peut être « adoucie » dans la perspective des sentiments moraux d'une morale de la sympathie ou dans son renversement à partir de l'altruisme.

### **La définition de la morale selon E. Weil<sup>55</sup>**

« *La morale apparaît d'abord, et légitimement, comme le système des règles que l'Homme suit (ou doit suivre) dans sa vie aussi bien personnelle que sociale* ». La

---

<sup>53</sup> A. Kremer-Marietti, *op. cit.*, p. 46

<sup>54</sup> A. Kremer-Marietti, *op. cit.*, p. 59

<sup>55</sup> E. Weil, article « morale », *Encyclopedia Universalis*

question est donc de repérer les éléments permanents et universels qui seraient constitutifs de la morale. Il n'existe d'ailleurs pas de communauté humaine sans règle indiquant la distinction entre le bien et le mal. Mais cette affirmation pose le problème de la compatibilité des règles entre elles et celle de la relativité ou non de telle règle à un groupe donné ce qui se concrétise lors du contact entre deux groupes... et au sentiment de supériorité d'une morale par rapport à l'autre.

L'existence de morales distinctes suivant les groupes pose le problème de leur étude et donc celui de l'existence d'une science morale. « *Ce qui importe alors, c'est la différence qui existe entre les valeurs fondamentales des systèmes. Ces valeurs sont celles auxquelles on est prêt à sacrifier toutes les autres si un conflit se produit avec elles* ». Cela conduit au constat de la fonction sociale de la morale comme fondatrice de l'organisation, pourrait-on dire. Mais cette position se heurte à la difficulté de constitution de critères de classification. E. Weil mentionne l'existence de deux tendances primitives : la crainte du besoin et le désir de profiter au maximum des produits du travail social en éliminant la violence entre Hommes de la même communauté. Mais ceci pose la question de la saisie et de la compréhension de l'expérience morale de l'humanité.

La perspective philosophique offre un autre angle d'attaque en se consacrant à la question du fondement de la morale. « *Le problème a été posé en toute clarté par Platon (peut-être déjà par Socrate) : on ne peut pas dire de quelque chose, action, institution, etc., qu'elle est bonne avant qu'on ne sache ce que le terme de bon désigne (...)* Pendant la période classique de la pensée morale antique, en particulier pour Platon et Aristote, *c'est la polis, la cité, qui incarne la raison et assure la médiation entre l'individu et le cosmos (...)* Or, *cette médiation disparaît au moment où la cité (dont la forme subsistera longtemps) perd la possibilité de régler son style de vie en toute indépendance. Le monde romain relie les individus à une autorité qui ne vient ni ne dépend d'eux, leur impose des lois qui ne constituent pas leur héritage ou leur œuvre (...)* L'individu se trouve rejeté sur lui-même et, pour cette raison, en contact immédiat, ou à la recherche d'un contact immédiat, avec le cosmos, le dieu cosmique, le principe premier dont découle ou auquel se réduit toute existence dans le fini et le temporal ». Cette perspective conserve toujours son influence aujourd'hui avec la coexistence de deux morales, celle de la vertu et celle de la sainteté.

Un nouveau principe va ensuite apparaître avec l'affirmation de la volonté et, en conséquence, l'idée de conscience libre et responsable : « *l'Homme se voit comme individu, libre, soumis au seul jugement de ce qu'il désigne maintenant comme sa conscience morale, distincte de toute conscience purement théorique (...)* Il est libre, mais il est aussi, parce qu'il est libre, sans orientation autre que celle qu'il se donne (...) Aux morales de la connaissance s'oppose ainsi une morale de la conscience, aux morales objectives une morale de la subjectivité, aux morales du bien existant dans le cosmos, ne serait-ce que sous forme d'idée objective, une morale où la seule source du bien est la liberté consciente d'elle-même, la conscience libre (...) Il est dans ce monde, et c'est là qu'il doit chercher et, si possible, trouver une orientation qui, tout en restant orientation à l'intérieur du monde, ne soit pas en contradiction avec sa liberté. L'Homme, libre et déterminé, ne peut pas ne pas agir ». C'est ce qui va conduire à la reconnaissance de l'universalité du principe de liberté. C'est l'aspect formel de la loi morale qui constitue, par conséquent, le critère de valeur par conséquent de l'action. « *Le premier devoir, celui qui fonde la possibilité de toute communication, de toute collaboration, mais aussi de*

Yvon PESQUEUX

*toute moralité des individus, c'est de ne pas mentir et surtout de ne pas se mentir au moment où l'on juge ses propres maximes selon la loi que chacun porte en lui en tant qu'il est, en tant qu'il se veut libre et raisonnable* ». C'est cet aspect qui constitue aujourd'hui un formidable potentiel de questionnement philosophique sur les conditions originelles de la délibération. Rappelons la formulation qu'en donne Kant, d'où la perspective pratique de combinaison du libre et du raisonnable.

Différentes perspectives de l'origine de la morale pure ont été explorées. On peut ainsi considérer l'individu comme « *moralement déchu, formant par conséquent des sociétés injustes ; le salut, regardé comme hors d'atteinte pour les Hommes dépravés ou comme à leur portée (Rousseau d'un côté, Kant de l'autre), consisterait (ou consiste) dans une éducation à la liberté raisonnable (...) On peut, au contraire, s'adresser, non à la raison dans l'Homme, mais à son indigence, et l'Homme apparaît alors comme être intéressé, tout entier à la recherche de ses intérêts : la société est l'organisation qui permet aux êtres humains, faibles individuellement, les plus forts de tous une fois associés, de poursuivre leurs buts, mais à condition que leur association fonctionne, et elle ne pourra le faire que si tous ses membres y trouvent leur avantage et cette sécurité sans laquelle aucun avantage ne serait vraiment acquis (...) Les morales qui découlent de ces deux conceptions de l'Homme paraissent s'opposer, et elles le font par une différence d'accent : pour l'une, l'Homme est essentiellement raison, quoique déchue ; pour l'autre, il est essentiellement intéressé, quoique capable de dépasser ses désirs immédiats ; cela n'empêche pas que, toutes deux, elles aboutissent aux mêmes règles de conduite, invoquant seulement des motivations différentes : pour l'une comme pour l'autre, le bien consiste dans la création et la préservation d'une société, soit juste en soi, soit considérée comme juste (au sens d'acceptable)* ». C'est ce qui confirme l'aspect historique de la morale dont les fondements oscillent maintenant entre loi et désirs. « *La morale de la liberté raisonnable sera accessible et acceptable aux Hommes d'une époque et aura un sens pour eux quand la liberté de la conscience et la satisfaction du désir sont des exigences qui ont déjà, quoique obscurément, agi, de telle façon que le désir ne soit plus animal et violent, mais (...) formé, éduqué par un universel qui est entré dans le monde et n'est plus pure négativité* ». Mais l'individu moral ainsi socialisé ne se comprend pas pour autant comme ne devant pas exiger autre chose que la contingence de la situation à laquelle il se trouve confronté. La société n'est pas seulement communauté de travail et au travail, elle est aussi le cadre dans lequel se nouent et se perfectionnent, ou se défont, ces liens entre les personnes sans lesquels l'existence ne serait plus que de pur calcul et n'étant que cela.

### **La perspective d'A. Kremer-Marietti sur l'éthique<sup>56</sup>**

L'éthique est, à ses yeux, inséparable d'une morale. Elle se situe au point de rencontre de la double contrainte de la loi et du désir. C'est pourquoi, à ses yeux, les thèses socratiques se caractérisent par des jugements de méthodes et non des propositions dogmatiques. L'éthique s'ancre donc dans un système de contingence ou dans un système de nécessité, mais qui pose alors le problème du fondement de ses origines qui revient alors en quelque sorte à la contingence. A. Kremer-Marietti va alors poser le problème de l'intuitionnisme à partir de l'intuitionnisme moral qui fonde une éthique des systèmes venant concilier mécanisme et liberté.

---

<sup>56</sup> A. Kremer-Marietti, *L'éthique*, P.U.F., collection « Que sais-je ? », n° 2383  
Yvon PESQUEUX

Elle consacrerait ainsi un chapitre à l'intuitionnisme moral de Kant qui nomme intuition ce que nous nommerions aujourd'hui représentation :

- La cause intelligible : les phénomènes, qui ne sont pas des choses en soi doivent avoir des causes qui ne sont pas des phénomènes mais une cause intelligible, c'est-à-dire déterminée ;
- La liberté et le devoir : la liberté ne peut s'élaborer de manière positive, mais positive et négative à la fois d'où le devoir qui est à la fois représentation (inconditionnelle) et « conscience » ;
- Le détour qui repose sur le double usage – théorique et pratique - de la raison pure, « détour » de la raison spéculative qui ne peut garantir la possibilité des concepts ;
- La confirmation pratique qui ouvre la porte à la reconnaissance des objets d'expérience ;
- Le renversement des catégories de la raison pure qui conduit à la reconnaissance de la croyance comme base de toute action ;
- Les deux Analytiques qui sont issues de la Critique de la raison pure (la faculté de connaître purement et simplement – de la sensibilité aux concepts, des concepts aux principes se fondant sur l'être imaginaire du temps, simple forme de l'intuition) et de la Critique de la raison pratique (pour empêcher la raison empiriquement conditionnée de prétendre fournir exclusivement le principe de détermination de la volonté – des principes aux concepts, des concepts aux sens dans une conformité à la loi issue de la raison pure) ;
- La loi morale ou le véritable commencement dans la mesure où l'Analytique de la raison pratique opère le partage entre aspects subjectifs (les maximes) et objectifs (lois pratiques valables pour la volonté de tout être raisonnable) ;
- La déduction des principes de la raison pure pratique qui met en évidence la possibilité qu'a la raison pure d'être pratique et de déterminer la volonté en dehors de tout facteur empirique, la raison étant liée à la conscience de la liberté de la volonté au point de s'y confondre ;
- La *causa noumenon* qui autorise la mobilisation d'une cause indépendante des conditions sensibles ;
- La méthodologie morale qui fait que la loi morale constitue le point de départ de l'expression de la volonté qui conduit à la détermination des concepts de bien et de mal et non l'inverse, afin d'éviter le poids des circonstances ;
- La typique du jugement pratique pur car la loi naturelle sert de référence à tout entendement comme type de la loi morale ;
- Les mobiles de la raison pure pratique reposent dans le caractère immédiat (non médiatisé) de la détermination de la volonté par la loi morale ;
- L'unité de la raison pure qui fait que l'usage des deux raisons pures pratique et spéculative est nécessaire.

A. Kremer-Marietti propose alors une mise en perspective du scepticisme moral de Hume qui, à l'instar de Kant (ou l'inverse si l'on veut être précis) cherche aussi contre le dogmatisme l'origine de la connaissance mais qui débouche sur l'impossibilité d'une morale démonstrative. La dénotation du terme éthique ne permet pas de découvrir des faits observables ni des relations logiques. Le terme d'éthique porte en lui un sentiment d'approbation qui part des sentiments de celui qui juge. On se retrouve ainsi dans l'univers du sentiment moral et de la sympathie posée au regard des conventions sociales



d'où la double référence au sentiment et à l'utilité dans le jugement d'évaluation et donc une autre perspective intuitionniste.

La perspective éthique se trouve donc ancrée dans les questions de méthode et coordonnée à d'autres systèmes (politique, par exemple).

### **La position de L. Ferry sur l'éthique dans le *Dictionnaire de philosophie politique*<sup>57</sup>**

Le concept d'éthique indique les perspectives d'une logique « méritocratique » née avec l'âge moderne et qui commence par permettre la distinction entre l'Homme de l'animal assortie d'une théorie de la volonté libre et autonome. L'éthique reconnaît donc la tension entre les désirs égoïstes et l'universel de la loi. L'éthique « méritocratique » plonge donc ses racines dans cette dualité compte tenu de la décision de s'éloigner de ses intérêts égoïstes. Ce n'est donc plus la nature qui fixe les fins de l'Homme mais lui-même. Mais la perspective eudémoniste subsiste depuis l'Antiquité sous les traits contemporains de l'utilitarisme (dégagé de son acception restreinte à l'égoïsme). Est bonne en effet une action qui apporte la somme la plus grande somme de bonheur au nombre le plus important de personnes. Cette perspective trace finalement les contours d'une forme d'éthologie. C'est la montée en puissance de l'hédonisme narcissique qui pose aujourd'hui problème non plus à partir de la confrontation à des normes extérieures mais sur le projet de parvenir à la réalisation de soi. La culpabilité laisse place à l'anxiété, la psychologie à la morale et la thérapeutique prend la place l'éthique. L'éthique de l'immanence prendrait donc le pas sur l'éthique de la transcendance ce qui vient alors poser le problème de la justification des valeurs et de la limitation des normes de chacun. C'est ce qui viendrait justifier la montée en puissance de l'éthique de l'argumentation aujourd'hui comme forme vide, rationalité procédurale face aux perspectives traditionnelles reliant les sources du droit à des normes extérieures à la raison. Mais la perspective de l'argumentation ramène implicitement à la question des limites et à celle de l'intériorisation de la norme.

### **Le parcours de R. Misrahi dans *Qu'est-ce que l'éthique ?*<sup>58</sup>**

R. Misrahi consacre un livre entier à la question de la définition de l'éthique en référence au concept de bonheur. Il part d'une brève introduction (Le philosophe devant les crises) dans laquelle il rappelle la violence du XX<sup>e</sup> siècle qualifiée de « crise des idéologies » avant de rappeler les contours d'une crise de la philosophie et d'une crise des sciences en prenant l'exemple du remplacement proposé par Heidegger de la philosophie par la « pensée » et la phénoménologie par l'ontologie.

Il consacre la première partie de cet ouvrage à la délimitation du domaine de l'éthique et à l'analyse du mouvement vers le bonheur. Le chapitre 1 (L'éthique et le Souverain Bien) est consacré à l'examen de la perspective platonicienne corrélative du « miracle grec » avec une philosophie qui démarre par la réflexion sur soi comme philosophie de la conscience et la construction d'une sagesse morale reliant politique, morale et métaphysique avec son pendant, la vertu morale de justice comme harmonie intérieure et la vertu civique comme harmonie dans la Cité même s'il cote les limites de l'idéalisme

---

<sup>57</sup> L. Ferry, article « éthique », *Dictionnaire de philosophie politique*, PUF, 1996, pp. 239-245

<sup>58</sup> R. Misrahi, *Qu'est-ce que l'éthique ?*, Armand Colin, Paris, 1997

platonicien avec sa perspective d'une vérité duale qui distingue les choses de l'Idée des choses. Il analyse ensuite les contours de la pensée aristotélicienne (Le Souverain Bien et l'éthique : la perfection, l'activité et le bonheur) qui part d'une autre perspective sur la vérité : celle de la construction de concepts à partir de la pensée humaine. La philosophie constitue le projet d'une connaissance systématique du monde. L'éthique s'y positionne comme la réflexion ultime sur le sens et la destination de l'existence humaine dans la perspective d'un Souverain Bien à la fois pensable par la raison et réalisable par l'action. Il aborde ensuite, avec Epicure, la perspective d'une vie « sans les dieux ni la mort » dans une négation de l'élitisme aristotélicien et la perspective d'une éthique matérialiste du bonheur. Il propose ensuite, plus longuement, de s'intéresser à Spinoza (La philosophie comme éthique : l'immanence, la réalisation de soi et la félicité) en mettant en perspective le passage du Moyen Age à la Renaissance durant laquelle Spinoza va inscrire sa pensée comme « une doctrine concrète du bonheur ». Son « Ethique » constitue en outre un projet de communication rationnelle opérée sur la base d'une critique de la religion et une mise en avant de la Nature avec une éthique de la félicité et de la béatitude comme issue d'un choix raisonné.

Le chapitre 2 (La morale contre le bonheur) débute par l'examen de la pensée de Kant (Le bonheur immoral et la vertu sans désir). En condamnant « tous les contenus concrets, affectifs et existentiels de l'action », Kant élabore la pensée d'une moralité comme forme « vide ». Puis R. Misrahi examine la pensée de Schopenhauer (Le bonheur négatif et l'extinction du désir) dans la perspective de la fondation d'une vie ascétique et l'expression d'une philosophie tragique. C'est le désir qui est à l'origine de toutes les souffrances d'où la quête d'une délivrance des désirs, l'exercice de la philosophie se constituant dans la perspective d'une vertu ascétique. Avec Nietzsche (Le bonheur ambigu et la volonté de puissance), il y a opposition au nihilisme décadent de Schopenhauer et revendication d'une quête de bonheur mais identifiée en même temps au malheur où le retour éternel vient constituer un mythe fondateur, ce qui le conduit à un éloge de la cruauté et fonder ainsi une sélection permettant de distinguer les êtres supérieurs et le fondement d'une hiérarchie. R. Misrahi conclut ce chapitre par la perspective d'une morale face au bonheur et la nécessité d'une éthique comme véritable fondement d'un renouvellement d'une théorie de l'action dont il discerne les contours dans la pensée philosophique du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette deuxième partie est d'ailleurs intitulée « La redécouverte du bonheur et la revendication eudémoniste au XX<sup>e</sup> siècle ». R. Misrahi, dans un premier chapitre, aborde la question du bonheur et de la sensualité poétique. Il démarre sa démonstration à partir de John Cowper Powys, philosophe anglais de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle en citant la critique qu'effectue ce philosophe de la perspective de Nietzsche (« le bonheur et la lutte contre la cruauté ») avant de mentionner la métaphysique athée de la cause première comme fondement de la pensée de John Cowper Powys et la présentation du défi que constitue la perspective d'être heureux face à un mal inscrit dans le système des choses. D'où l'appel au geste mental de la jouissance vue comme « désir du monde » et qui est une contemplation résultant d'un choix. Il s'agit d'une conversion vue comme opposition à la « répugnante cruauté de la nature » comme dé-carnation de son corps par l'imagination et l'acte panergétique qui est le rappel en l'âme de tous ce que nous sommes nés pour apprécier. John Cowper Powys en appelle alors au rappel de l'animalité la plus ancestrale de l'Homme (d'où sa doctrine d'une philosophie ichtyosaure) conduisant au bonheur véritable et non à la poursuite de désirs changeants. Il finit son parcours par une

Yvon PESQUEUX

critique de la métaphore et de la sensualité esthétique dans la perspective d'une jouissance vue comme défi métaphysique, la contemplation, à l'inverse de la position de Schopenhauer, devant conduire au désir du monde. R. Misrahi mentionne ensuite A. Camus sous la perspective de la conception d'un bonheur solaire et de la révolte contre l'absurde. Le bonheur est en effet une revendication constante dans l'œuvre d'A. Camus par la distinction qu'il effectue entre cette quête du bonheur et le désespoir, la misère, l'injustice. C'est ce qui conduit A. Camus au dépassement de la morale, à la révolte métaphysique contre l'absurde et à l'évocation de la joie.

Le chapitre suivant est consacré aux liens qui s'établissent entre bonheur et utopie avec d'abord Martin Buber et la réciprocité dans la relation « Je – Tu ». Pour Martin Buber en effet, la réciprocité, par son immédiateté, est fondatrice en particulier de toute perspective venant s'opposer à la position « chosifiante » issue de l'exploitation et de l'anonymat social. R. Misrahi va ensuite citer H. Marcuse et sa pensée consacrée à la perspective d'une société non répressive conduisant à la réhabilitation de l'imaginaire et à la transformation de la sexualité en Eros. Il va alors citer K. Mannheim et la dualité de l'idéologie et de l'utopie, annonciatrice de l'avenir puis Ernst Bloch et la pensée fondée sur le désir d'un monde meilleur et la puissance créatrice des utopies.

Dans une troisième partie, R. Misrahi aborde ce qu'il considère comme les tâches de l'éthique. « *La philosophie, comme réflexion éthique, peut définir une fin suprême pour l'existence : c'est la félicité (Souverain Bien, béatitude, jouissance, splendeur, souhait réalisé, beauté, Totalité) ; cette réflexion éthique peut en outre indiquer les voies d'accès à cette félicité, c'est-à-dire les moyens du bonheur* ». Il pose en particulier la question de savoir si la condition humaine ne serait pas celle d'une existence humaine et d'une nostalgie de l'Age d'or indiquant des réponses hâtives au désarroi - la révolte, les morales de la conviction et une réponse réfléchie – l'action sérieuse et la responsabilité. Dans le chapitre intitulé « l'origine de l'évaluation et la signification de l'attitude éthique », il examine le concept de « conscience morale » et l'idée de morale à partir de J.-J. Rousseau qui fait de la conscience un « instinct divin » et de Kant qui fonde la loi morale en raison, la critique marxiste qui examine les conditions de sortie de l'idéologie, F. Nietzsche qui entreprend l'exploration d'une perspective réaliste du fondement dans la *Généalogie de la morale*, ainsi que les perspectives de l'évaluation chez S. Freud et E. Durkheim. C'est ce qui le conduit à mettre en avant le « sujet concret, son acte d'évaluation et les deux formes de la liberté » que sont la référence à des valeurs et l'exercice de la volonté. A ses yeux, l'élément constituant de l'éthique est la motivation.

Dans la quatrième partie de son ouvrage, l'auteur va examiner l'éthique concrète comme vie substantielle, les contenus et les valeurs eudémonistes. A partir de la perspective qu'il qualifie d'éthique de la joie, il figure les contours d'une sagesse responsable et dynamique – la sagesse existentielle, les contenus de la Joie – l'activité philosophique et la conversion (à l'autonomie par rapport à la situation dans laquelle vit le sujet) dans la perspective de l'amour substantiel, la recherche du plaisir et de la sensualité poétique, de la jouissance et de la création esthétique. Il analyse aussi les rapports qui s'établissent entre éthique et politique dans la perspective éthique de la démocratie.

Cette perspective (mais c'est aussi le cas plus général des autres qui précèdent) conduit à alors devoir mieux cerner les contours du concept de bonheur.

### **La définition du bonheur selon A. Comte-Sponville<sup>59</sup>**

Le bonheur est à la fois formulation d'un but (individuel ?) mais de portée universelle, le bonheur étant vu comme le désirable, comme une somme de désirs. « *C'est l'enjeu de vivre et de penser (...) Rien ne sert qui ne serve, directement ou indirectement, au bonheur ; mais le bonheur, lui, ne sert à rien. Il n'est ni instrument ni moyen (si on était heureux pour une autre chose, c'est cette autre chose qui serait le bonheur), mais fin, uniquement fin et, par-là, fin absolue (...) Il est la fin des fins. Or Platon, dans Le Banquet, nous indique que le désir est manque. Il n'existe qu'en imagination : tout bonheur est d'espérance ; toute vie, de déception* ». Bonheur se positionne donc face à l'ennui (résultant de la satisfaction de ses désirs), souffrance (de l'incapacité de les remplir), divertissement (pour oublier que l'on n'est pas heureux) d'où la voie alternative de la sagesse et la référence à la *phronésis* (prudence aristotélicienne), le plaisir est second et le Souverain Bien premier. Reste à penser, dans les deux niveaux, leur rapport au manque, ce que propose Epicure qui montre que plaisir et manque, opposés par nature, ne peuvent exister simultanément. « *Tout plaisir est un bien, pour Épicure, toute souffrance est un mal, et ils ne peuvent coexister qu'en s'opposant : le plaisir, loin de supposer toujours le manque, n'apparaît qu'en le supprimant. On dira que c'est en quoi il le suppose, et que l'abolition du manque abolit aussi, par là même, le plaisir* ». Sans oublier l'existence d'un plaisir en mouvement, un plaisir en repos, plus essentiel qui serait le plaisir constitutif de vivre et d'être bien et qui, loin de satisfaire un manque, s'épanouit au contraire quand on ne manque de rien (situation qualifiée d'ataraxie, de plénitude aujourd'hui). « *Le plaisir en repos n'est pas un plaisir passif (pas plus que l'acte sans mouvement d'Aristote, ou le non-agir des Orientaux, n'est l'inaction), mais l'acte même de jouir et d'exister (le plaisir d'agir et d'être) quand il est libéré enfin du manque et du refus qui, chez presque tous, le hantent et, à force de le différer toujours, l'interdisent* ». Une telle expérience, parce qu'elle est absolument simple, suppose un bouleversement de notre rapport au temps. Si le désir est manque, presque toujours, c'est qu'il est temporel : le désir est manque à chaque fois qu'il se fait espérance car on n'espère que l'avenir et on ne vit que le présent. « *C'est pourquoi le bonheur est manqué, non du fait du désir (que le bonheur, au contraire, suppose), mais du fait de l'espérance* ». Or on n'espère que là où l'on est incapable de vouloir. Le bonheur comme finalité est donc fondamentalement lié à la volonté plus qu'à l'espérance et donc à la vertu. « *Il est donc vain d'espérer la vertu (puisque elle ne dépend que de notre volonté) et triste d'espérer le bonheur (puisque cela suppose qu'on ne l'a pas). Bonheur et vertu, loin de s'opposer, se rejoignent : ils sont le triomphe de la volonté sur l'espérance* ». D'où le questionnement des félicités terrestres et paradisiaques : donc pas de bonheur sans une part de désespoir - « *le bonheur n'est possible (comme bonheur relatif) qu'à qui comprend qu'il est impossible (comme bonheur absolu)* ». Et cette relativité du bonheur pose le problème de la béatitude, qui est le bonheur des sages et dont la tradition philosophique semble bien faire un absolu. « *Quelle différence alors entre la béatitude et ce que nous appelons ici la félicité ? Il s'agit, dans les deux cas, d'absolus, si l'on veut, en ceci qu'ils ne peuvent être augmentés. Mais l'absolu de la félicité est un absolu quantitatif (c'est un maximum, comme dit Kant, de bien-être ou de plaisirs), notion contradictoire et impossible à vivre, alors que la béatitude est un absolu qualitatif ou, mieux (car ce n'est pas non plus un maximum intensif), spirituel : s'il ne peut être augmenté, ce n'est pas qu'il est le plus grand possible mais qu'il n'est plus de l'ordre, au contraire, d'une grandeur* ». Il s'agit

---

<sup>59</sup> A. Comte-Sponville, article « bonheur », *Encyclopedia Universalis*  
Yvon PESQUEUX

en quelque sorte de bonheur – harmonie, de joie « réelle ». D'où, ici, les difficiles liens qui s'établissent entre bonheur et amour : « *Il n'y a pas d'amour (éros) heureux, et c'est notre part de folie ; il n'y a pas de bonheur sans amour (philia, agapè), et c'est notre part de sagesse* ».

Mais il est difficile de parler de bonheur sans distinguer eudémonisme et hédonisme. L. Jerphagon<sup>60</sup> propose la définition suivante de l'eudémonisme : « *Du grec eudaimonia (bonheur). Se dit des systèmes où l'activité morale consiste dans la recherche du bonheur, tenu pour souverain bien. Les eudémonismes diffèrent selon la définition qu'ils donnent du bonheur : harmonie de diverses vertus et dispositions (Platon) ; activité noétique et éthique accompagnée d'occurrences favorables (Aristote) ; constance d'un plaisir consistant essentiellement dans l'absence de douleur (Épicure) ; accord volontaire de soi-même avec l'ordre cosmique (les stoïciens). Kant restreint la définition de l'eudémonisme : il est la morale du bonheur individuel, blâmable comme fin de l'action quand il s'agit de soi, puisque c'est la perfection qu'il faut vouloir. Mais, quand il s'agit des autres, la recherche de leur bonheur est un devoir, qui s'impose au nom de la raison et implique donc une fin supérieure au bonheur lui-même* ».

Pour sa part, A. Lalande<sup>61</sup> définit l'eudémonisme, « *au sens d'Aristote, comme le fait de juger qu'un être est heureux, ce jugement étant compris non seulement comme un jugement appréciatif impliquant la valeur éthique du bonheur (...) et doctrine morale ayant pour principe que le but de l'action est le bonheur (soit individuel, soit collectif)* ». C'est le second sens qui est usuel.

C'est H. Wetzel<sup>62</sup> qui signe l'article « hédonisme » : créé en 1890, par dérivation du terme grec qui signifie plaisir, il désigne un ensemble de thèses éparées que la tradition philosophique gréco-latine attribuait aux cyrénaïques qui se présentent comme des héritiers de Socrate. « *La notion d'hédonisme semble avoir été créée pour désigner, par opposition à l'épicurisme, une doctrine que la gent cultivée s'autorise à assimiler à une morale préconisant le plaisir, et les seuls plaisirs « grossiers » ; alors que l'épicurisme, quoique privilégiant aussi le plaisir, en aurait élaboré une théorie plus « raffinée » et proposerait une sagesse plus digne de l'Homme* ». L'hédonisme pose la question de la jouissance, présente, actuelle, sans mémoire ni avenir, se suffisant dans le mouvement de s'assouvir comme ordre éthique et politique qui conduit jusqu'à la mise en avant de la pratique du plaisir comme ascèse.

Deux thèses fondamentales caractérisent le renouveau de la perspective hédoniste aujourd'hui :

- « *On peut considérer d'abord que le plaisir n'est pas le fruit de l'équilibre de l'organisme, mais il en est la cause nécessaire sinon suffisante. Distinct des thèses de Platon, d'Aristote, d'Épicure même, l'hédonisme en appelle alors à une théorie de l'Homme saisi en le plaisir, c'est-à-dire à une économie qui ne contrôle ni ne règle les objets de jouissance et les conditions de toute jouissance possible mais qui circonscrit,*

---

<sup>60</sup> L. Jerphagon, article « eudémonisme », *Encyclopedia Universalis*

<sup>61</sup> A. Lalande, article « eudémonisme », *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, p. 310

<sup>62</sup> H. Wetzel, article « hédonisme », *Encyclopedia Universalis*

sans l'investir par la pensée rayonnante, la position de ces objets et détermine leur statut (...)

- La seconde thèse de l'hédonisme contemporain consiste à dénoncer la philosophie comme une superstructure contraignante et tyrannique qui se déploie contre l'évidence au lieu de se réaliser en son cœur, à savoir le monde de la sensation et les intermittences affectives ».

Pour sa part, A. Lalande<sup>63</sup> définit l'hédonisme comme « toute doctrine qui prend pour principe unique de la morale qu'il faut rechercher le plaisir et éviter la douleur en ne considérant, dans ces faits, que l'intensité de leur caractère affectif, et non les différences de qualité qui peuvent exister entre eux ». Pour ce qui concerne son inverse, l'ascétisme, il<sup>64</sup> le définit comme « une méthode morale consistant à ne tenir aucun compte du plaisir et de la douleur, et à satisfaire le moins possible les instincts de la vie animale ou les tendances naturelles de la sensibilité ». Elle n'est cotée en tant que telle que sous son aspect extrême.

J.-C. Wolf<sup>65</sup> souligne que l'hédonisme, en ce qu'il concerne la question des plaisirs et des peines concerne le plaisir entendu comme sensation corporelle, comme préférence liée au désir et génératrice d'un comportement, comme ce que nous désirons maintenir, comme motif de comportement avec toutes les nuances, y compris ce qui concerne le déplaisir. Dans cette dernière acception, le plaisir est vu comme un amplificateur de motif de comportement. Il cote donc l'importance d'un hédonisme psychologique qui peut être vu comme monocausal, la recherche du plaisir étant alors vue comme seul moteur de l'action humaine), multicausal (c'est un motif en concurrence avec d'autres, mais qui l'emporte finalement), génétique (comme motivation originelle). L'hédonisme axiologique constitue la base d'une théorie des motivations et d'une théorie des valeurs. L'auteur distingue alors l'hédonisme axiologique moniste où le plaisir est la valeur unique, l'hédonisme axiologique intrinsèque où le plaisir constitue la seule valeur intrinsèque, l'hédonisme réductionniste où toutes les valeurs peuvent être réduites au plaisir, l'hédonisme axiologique exclusif qui propose le fait que toutes les valeurs puissent être exprimées dans les catégories de l'hédonisme sans perte de signification. L'hédonisme peut également être vu comme quantitatif (avec une « arithmétique » des plaisirs pour J. Bentham) ou qualitatif (qui admet l'existence d'autres valeurs que celles du plaisir et questionne le problème des sources du plaisir en refusant la possibilité de classer). L'hédonisme normatif propose de définir des prescriptions pour l'action, qu'il soit positif (dans le sens d'un hédonisme utilitariste) ou (plus généralement) négatif, c'est-à-dire dans le sens de l'évitement de la souffrance (l'utilitarisme hédoniste purement négatif) ou encore mixte (d'abord éviter la souffrance avant d'envisager la poursuite du plaisir).

### **Ethique et normativité**

La référence à l'éthique conduit à considérer que l'Être humain possède ainsi des ressources de normativité qui ne se réduisent pas au respect des valeurs universelles (qui

---

<sup>63</sup> A. Lalande, article « hédonisme », *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, p. 410

<sup>64</sup> A. Lalande, article « ascétisme », *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, p. 82

<sup>65</sup> J.-C. Wolf, article « hédonisme », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 632-637

sont, pour leur part, de l'ordre de la morale). Dans de très nombreuses situations, nous sommes en effet obligés d'agir en fonction de tendances ou d'obligations intérieures dont aucune obligation universelle ne donne la clé. C'est particulièrement le cas par rapport à des personnes proches ou pour des circonstances où les ressources humaines de nature affective sont de véritables ressources morales. En ce sens, l'éthique exprime davantage ce qu'il y a de spécifiquement humain dans l'être humain, c'est-à-dire sa capacité d'identification, de compassion et de jugement dans des situations particulières. C'est l'ensemble de ces ressources normatives qui ne se réduit pas au caractère impératif de la morale, c'est-à-dire aux obligations morales, qui est désigné par le terme « éthique ».

Certains considèrent qu'il est aussi possible de parler de ces ressources normatives en termes d'obligations. Ils ont alors tendance à rabattre l'éthique sur la morale. D'autres considèrent que les obligations universelles n'existent pas et que la ressource morale essentielle est une ressource personnelle liée aux tendances, aux dispositions, aux désirs. En général, c'est la vision mixte qui prévaut. Elle consiste à admettre que si, sur certains points, éthique et morale peuvent coïncider, la distinction d'usage entre les deux termes permet d'exprimer une dissociation que la plupart des êtres humains sentent en eux-mêmes entre un aspect normatif impératif (« je dois faire cela », « je ne peux pas faire cela ») et un aspect normatif lié aux capacités d'identification et de compassion des individus.

La confrontation entre les réalités de l'entreprise et certaines conceptions philosophiques offre l'occasion de poser la question de l'éthique ou de la morale dans le monde de l'entreprise (par exemple dans la coexistence qu'on peut y constater d'un impératif catégorique et d'un impératif hypothétique). Le rappel des thèses philosophiques, pour sa part, par la mise en évidence des auteurs qui privilégiaient le terme de morale et d'autres qui lui préféreraient celui d'éthique, permet d'élaborer sur cette différence.

L'opposition « Kant – Spinoza » illustrerait ainsi de manière particulièrement claire et initiale cette différenciation traditionnelle qui pourrait être formulée dans les termes suivants :

- La morale est un ensemble de principes à dimension universelle, normative, inconditionnelle, voire dogmatique, fondée sur la discrimination entre le bien et le mal, relevant de la sphère du devoir catégorique. Si la dimension pratique n'en est pas absente, c'est « l'intention », à la source de l'acte, qui est considérée comme déterminante, dans tout jugement qui est porté sur l'acte, indépendamment, au moins dans un premier temps, de ses conséquences dans la réalité.
- L'éthique est alors faite de règles particulières, relatives à des situations déterminées, basées sur l'opposition entre le bon et le mauvais, voire l'utile et l'inutile, hypothétiques, car rattachées aux conditions concrètes de l'acte. Elles déterminent plutôt le vouloir de l'agent, constamment confronté aux conséquences de l'action, et donc apprécié et jugé à la lumière des résultats qu'il peut entraîner.

Cette première distinction pourrait être approfondie et précisée à la lumière du tableau suivant :

## **ETHIQUE**

Vouloir

Yvon PESQUEUX

## **MORALE**

Devoir

Réalisation de soi	Dépassement de soi
Souci de soi	Oubli de soi
Impératif hypothétique	Impératif catégorique
Etre heureux	Faire son devoir
Vertus	Règles
Que faire ?	Comment être moral ?
Résultat	Intention
Nécessité	Obligation
Bien	Juste
Immanence	Transcendance
Relativisme	Universalisme
Communautariens	Républicains
Téléologie	Axiologie

La lecture de ce tableau peut susciter différentes réactions. On peut y vérifier une différence entre deux grandes conceptions qui imposent le choix de l'une ou l'autre des deux perspectives et considérer par ailleurs, à la lumière des philosophes, que la pensée moderne va plutôt dans le sens d'une préférence accordée à l'éthique, même si Aristote, B. Spinoza et F. Nietzsche sont, sans aucune ambiguïté, les représentants les plus connus d'une telle option.

Le privilège accordé à l'éthique est souvent interprété comme une conséquence de la philosophie du soupçon. Du fait de son triomphe, le terme de morale a pris une signification douteuse. Il désigne souvent un comportement de soumission et d'aliénation dicté par un ensemble de contraintes d'origines diverses mais dénuées de véritable légitimité. La critique de certains philosophes, reconnus ou décrétés fondateurs de notre modernité, rendrait donc les auteurs contemporains très réservés dans l'usage d'un terme si souvent dénoncé. Il conviendrait donc d'y substituer celui d'éthique, plus modeste, mais plus conforme à la réalité de l'expérience humaine.

On remarquerait également, toujours dans le même sens, que ceux mêmes des philosophes qui prétendent échapper à l'ère du soupçon en resteraient en quelque sorte prisonniers. Ainsi, E. Lévinas, en qui l'on voit parfois le plus grand, sinon le seul vrai moraliste de notre époque, use du mot éthique pour l'opposer à l'ontologie. Le fait même, pour des auteurs qui prétendent se référer à E. Kant, comme J. Habermas et K.-O. Apel, de fonder l'éthique de la discussion, serait révélateur d'une certaine incertitude. Pourquoi

Yvon PESQUEUX



parler d'éthique quand on prétend se situer dans la continuité de la morale kantienne si ce n'est parce que la démarche suivie s'éloigne en fait de celle de E. Kant et reste au niveau d'une éthique ? De même H. Jonas évoque l'impératif catégorique donc la morale mais inscrit le devoir être dans l'être, démarche de nature éthique que l'on a pu trouver chez Aristote. La référence à E. Kant, chez ces auteurs, paraît donc quelque peu ambiguë.

Au-delà des affirmations des uns et des autres, faut-il dès lors jeter le masque et délibérément opter pour l'éthique au regard des conditions actuelles ? On ne rappellera pas ici les réserves formulées à l'égard d'une conception qui risquerait de déboucher sur un relativisme universel, constat qui explique pourquoi les auteurs évoqués font tout de même référence à la morale. On n'évoquera pas non plus, de l'autre côté, une nouvelle fois, le soupçon qui peut être porté contre la célébration de la seule transcendance de la morale qui explique pourquoi ceux qui font le pari de cette transcendance répugnent, semble-t-il, à employer le terme de morale.

### **Ethique et Morale chez P. Ricoeur**

#### **La position de P. Ricoeur dans l'*Encyclopedia Universalis***

Le propos de son essai, nous dit-il, « *est de mettre au jour l'intention éthique qui précède, dans l'ordre du fondement, la notion de loi morale, au sens formel d'obligation requérant du sujet une obéissance motivée par le pur respect de la loi elle-même* ». Il souligne ainsi la dynamique de la perspective éthique et donc il propose de réserver l'utilisation du terme éthique « *pour le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale et de désigner par morale tout ce qui, dans l'ordre du bien et du mal, se rapporte à des lois, des normes, des impératifs* ». Il va ainsi construire sa démonstration à partir d'un triangle « je – tu – il » qui va constituer l'éthique là où l'interaction entre les trois termes constitue la morale et c'est le pôle « il » qui constitue l'entrée de l'idée de loi.

« *Au pôle-je, nous trouvons une liberté en première personne qui se pose elle-même* » et qui, à ce titre, construit en quelque sorte une croyance « utile ». « *Il y a éthique d'abord parce que, par l'acte grave de position de liberté, je m'arrache au cours des choses, à la nature et à ses lois, à la vie même et à ses besoins. La liberté se pose comme l'autre de la nature* ». Il s'agit de passer du « je peux » à « je fais » et il s'agirait alors plus d'une tâche que d'une loi. Le pôle « tu » viens instituer la dialogique constitutive de l'éthique par la reconnaissance de l'autre (le passage de l'ego à l'alter ego). Il qualifie de pôle « il » de médiation de la règle. Il n'est alors plus question de l'autre, mais du tiers, évoquant le monde de la représentation supporté par le langage. Il offre le lieu de l'intégration à la société et à l'histoire en soulignant bien caractère ingénérable de la règle, appelée, pour cette raison, institution et l'échec de toute tentative (phénoménologique ou autre) pour faire l'économie d'un terme neutre. Le pôle « il » incarne l'extérieur.

« *Au long de ce nouveau trajet, la référence à l'intention éthique s'effacera progressivement, à mesure que le terme neutre se chargera lui-même de significations nouvelles qu'il faut considérer comme étant non négligeables et même incontournables* ». On y retrouve les valeurs fondant les vertus, valeurs quasi - objets servant d'étalon à la perspective d'évaluation, comme « *instituant - institué, grâce auquel plusieurs libertés peuvent coexister* ». C'est ce qui permet d'instituer « *la dialectique de la socialisation et du jugement moral privé fait de la valeur un mixte entre, d'une part, la capacité de préférence et d'évaluation liée à la requête de liberté prolongée par la capacité de* »

Yvon PESQUEUX

*reconnaissance qui me fait dire que ta volonté vaut autant que la mienne et, d'autre part, un ordre social déjà éthiquement marqué ».*

Le passage de l'éthique à la morale s'effectue avec les notions d'impératif et de loi, deux notions de même niveau, sans être exactement synonymes. Il souligne ainsi l'importance de l'expression négative de la loi dans sa fonction d'interdiction (« tu ne tueras pas »). « *Pourquoi ce retournement qui fait nommer d'abord les actions à ne pas faire ? Il faut ici introduire une réflexion sur l'état de scission qui résulte de la quasi-transcendance des valeurs par rapport à nos désirs non conformes, donc déviants* ». Il s'opère ici effectuation individuelle de la liberté et reconnaissance mutuelle des libertés, retournement de la règle contre quelque chose de nous-mêmes que nous pouvons appeler notre désir avec le caractère bénéfique de l'interdiction en tant qu'aide « *pour assurer, dans l'intermittence des désirs, la continuité de la personne morale* ». Et c'est l'interdiction qui mène de la valeur à l'impératif et à la loi en révélant le caractère de scission qui s'attache à l'idée de conscience morale. Seul un être de scission est capable de conscience morale : « *une volonté sensée, normée, commande à une volonté arbitraire* » conduisant le sujet à être également celui qui commande et celui qui obéit.

### **Sur Ethique et Morale, la perspective de P. Ricoeur dans *Lectures 1***

Une solution s'offre donc peut-être dans le dépassement nécessaire des deux positions que constituent éthique et morale et la pensée de leur articulation nécessaire (position que nous rencontrons dans la pratique de l'entreprise mêlant, tout en les distinguant, impératif catégorique et impératif hypothétique). Une telle perspective est illustrée par la position que P. Ricoeur précise dans cet écrit.

L'oeuvre de P. Ricoeur, dans ses derniers développements, montre très clairement à la fois la complémentarité des deux trajectoires évoquées mais aussi leur nécessaire articulation réciproque.

Comme il le dit lui-même, au-delà de tout souci d'orthodoxie aristotélicienne ou kantienne, P. Ricoeur se propose :

*« de défendre*

- 1. La primauté de l'éthique sur la morale ;*
- 2. La nécessité néanmoins pour la visée éthique de passer par le crible de la norme ;*
- 3. La légitimité d'un recours de la norme à la visée lorsque la norme conduit à des conflits pour lesquels il n'est pas d'autre issue qu'une sagesse pratique »<sup>66</sup>.*

La morale (et les notions de loi et d'impératif qui lui sont rattachées) a sa légitimité mais elle doit être comprise comme une étape de la réalisation de l'intention éthique. « *Ce qui reste absolument primitif, c'est l'affirmation joyeuse du pouvoir être, de l'effort pour être, du conatus - au sens de Spinoza - à l'origine de la dynamique de l'être* »<sup>67</sup>. Comme on le verra, la visée téléologique passe par un moment déontologique obligatoire mais subordonné à la perspective téléologique.

### **1. La primauté de l'éthique**

---

<sup>66</sup> P. Ricoeur, *Ethique et Morale in Lectures 1*, Seuil, Paris 1991, p. 256

<sup>67</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 42

La primauté de l'éthique se vérifie dans la visée de la « vie bonne ». L'optatif précède l'impératif, le « je veux », le « je dois ». Nous souhaitons d'abord mener la vie que nous voulons, réaliser le « vivre bien » selon Aristote ou la « vraie vie » selon Marcel Proust. Nous recherchons tous d'abord le « bien pour nous ». Tout commence donc, pourrait-on dire, par le « souci de soi » lié à « l'estime de soi », vérifiable dans une double capacité : celle d'agir intentionnellement, de choisir telle ou telle vie pour des raisons précises et la capacité d'initiative, la possibilité d'agir sur le cours de choses. Dans un langage plus simple et plus immédiat, on pourrait dire que rien ne peut exister sans « l'amour de soi » que « charité bien ordonnée commence par soi-même » et retrouver l'impératif bien connu « aime ton prochain comme toi-même ». « *C'est en appréciant nos actions que nous nous apprécions nous-mêmes comme en étant l'auteur* »<sup>68</sup>.

Ce souci « vivre bien » est complété par celui de « vivre avec d'autres dans des institutions justes ». Il passe par la reconnaissance de l'autre comme un autre soi-même. Sollicitude et réciprocité apparaissent ici comme l'exigence de justice qui s'impose d'emblée et implique le recours à diverses institutions pour pouvoir être satisfaites. « *Mais à ce stade initial ... la justice est encore une vertu et le sens de l'injuste précède par sa lucidité les arguments des juristes et des politiques. (...) C'est injuste ! Telle est la première exclamation* »<sup>69</sup>.

Ce premier moment est riche en résonances aristotéliennes dans la référence à la « vie bonne » conforme à la nature propre de l'Homme, mais il pourrait être également illustré par une démarche spinoziste dans le fait de persévérer dans son être, le fait de conduire la vie qui nous paraît être la meilleure, en fonction de la puissance de notre être.

## **2. Le recours à la norme**

Mais cette motivation et cette détermination première, même si elles ne vont jamais disparaître, doivent être soumises à l'épreuve de la norme morale. Au souhait d'une « vie bonne » se substitue alors l'exigence d'universalité. Il s'agit moins de dire ce qu'il convient de faire, perspective qui a été dessinée dans le premier moment mais de définir les critères auxquels il faut soumettre la maxime de l'action. Cette exigence d'universalité est celle de la raison et le passage par la norme met entre parenthèses le désir, le plaisir et le bonheur qui étaient prédominants jusqu'ici et se traduit par une analyse formelle qui débouche sur la reconnaissance de la spécificité de la morale, de son caractère d'universalité et d'obligation. On retrouve ici les analyses et la démarche de E. Kant, son formalisme et le respect qui est une estime de soi qui répond au critère d'universalité.

La raison profonde de cette transformation réside dans le constat de la présence de la violence. « *Lorsque Kant dit qu'on ne doit pas traiter la personne comme un moyen mais comme une fin en soi il présuppose que le rapport spontané d'Homme à Homme, c'est précisément l'exploitation. Celle-ci est inscrite dans la structure même de l'interaction humaine* »<sup>70</sup>. C'est pourquoi « *la forme négative d'interdiction est inexpugnable : tu ne tueras pas, tu ne mentiras pas ... La morale en ce sens est la figure que revêt la sollicitude face à la violence et à la menace de la violence* »<sup>71</sup>. « *Parce qu'il y a du mal, il doit y*

---

<sup>68</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 257

<sup>69</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 260

<sup>70</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 261

<sup>71</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 262

*avoir morale et pas seulement éthique* »<sup>72</sup>. Cette violence initiale perdue et on pourrait ici retrouver le problème posé parfois par la juxtaposition de représentations et de vies différentes dans un univers pluraliste. Si tout individu et toute communauté méritent respect, toute expression n'est pourtant pas admissible sans condition sous peine de détruire la coexistence de ces individus et de ces communautés et, à long terme, d'atteindre l'idée même d'humanité. La possibilité d'atteindre le bien n'est rendue possible que par la détermination du juste qui articule les diverses formes de ce bien.

### **3. La nécessité d'une sagesse pratique**

On ne peut cependant durablement rester à ce niveau proprement moral. La réalisation de l'exigence d'universalité passe nécessairement par des situations concrètes et les conflits naissent précisément de l'application des normes à ces situations. P. Ricoeur rappelle l'exemple particulièrement clair de l'opposition entre Antigone et Créon se référant chacun à des principes qui ont tous leur légitimité. « *C'est pour faire face à cette situation qu'une sagesse pratique est requise, sagesse liée au jugement moral en situation et pour laquelle la conviction est plus décisive que la règle elle-même* »<sup>73</sup>. P. Ricoeur se réfère aussi à des réalités que nous avons déjà évoquées. Comment ainsi concilier l'existence de cultures différentes et l'affirmation de Droits de l'Homme universels ? Sans renoncer à l'idée qu'il existe de tels droits, ne faut-il pas admettre que certains droits sont ainsi dénommés de manière trop hâtive alors qu'ils restent trop liés à leur origine historique et convenir ? En tout état de cause, leur réalisation implique parfois des médiations nécessaires et la pratique de la « prudence ». « *C'est seulement une longue discussion entre les cultures - discussion à peine commencée - qui fera paraître ce qui mérite vraiment d'être appelé universel* »<sup>74</sup>. Dans cette tension inévitable, on découvre ainsi que l'universel n'est, ni inscrit une fois pour toutes, ni donné définitivement mais à définir et inventer.

Dans un autre domaine que celui de l'éthique des affaires, celui de la bioéthique, il est tout aussi clair que l'universel et le particulier vont devoir être conjugués ensemble. Chaque situation est différente et si le caprice et le désir individuels ne peuvent être la règle ultime, il est des cas où une loi universelle et abstraite ne prend pas en compte la particularité de la situation. La justice ici, pour reprendre une formulation aristotélicienne, devrait laisser la place à l'équité. L'articulation de l'éthique et de la morale recouvre donc celle du singulier, de l'universel et du particulier.

Ces considérations très rapides attestent que les rapports entre l'éthique et la morale sont sources de débats philosophiques actuels, mais ce serait une erreur regrettable de n'y voir qu'une occasion de discussion théorique relevant de la seule philosophie. Préciser la nature de ces deux termes peut aussi permettre de mieux éclairer la motivation des différents acteurs de la vie de l'entreprise. Si les règles de l'entreprise relèvent plutôt de l'éthique, de l'impératif hypothétique, le respect du contrat, l'obligation d'accomplir son devoir, peuvent aussi évoquer l'impératif catégorique et la morale, d'où le recours au terme d'ambiguïté qui indique la complexité de la situation. Dans le domaine pratique aussi, il y a un temps pour l'éthique et un temps pour la morale.

---

<sup>72</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 260

<sup>73</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 266

<sup>74</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 266

### **Les fondements de la dialogique : immanence et transcendance**

C'est principalement avec R. Misrahi<sup>75</sup> que nous examinerons cette perspective de la dialogique « immanence – transcendance » qui souligne que ce qui est en question, « *c'est la nature et l'étendue du pouvoir scientifique, politique, philosophique, de l'humanité sur elle-même : peut-elle désespérer et s'abandonner à des forces supérieures et extérieures qui la détermineraient comme une chose ? La même question se pose dans les mêmes termes pour l'existence individuelle : trouve-t-elle son origine et sa fin en elle-même ou au-dessus d'elle-même ? Le sens et la liberté sont-ils immanents ou bien transcendants ?* » C'est cette perspective qui permet de se confronter à la question de l'Homme comme acteur de son histoire dont la dimension temporelle, immanente, se transforme nécessairement en transcendance. La même idée vaut pour les sciences et les techniques comme pour l'individu dont l'immanence serait le signe de la conquête progressive de soi-même, par réduction des forces extérieures. Il existe donc des rapports intimes « d'inclusion – exclusion » entre les deux aspects. La transcendance, du fait de son utilisation par la religion et le pouvoir « sentirait ainsi le soufre ». L'immanence peut, pour sa part, constituer une perspective radicale (comme chez Spinoza) ou constituer la marque de l'intériorisation de la transcendance (un monisme chargé de dualisme).

A. Lalande<sup>76</sup> souligne l'existence de deux thèses philosophiques comme fondements de l'immanence, celle de M. Blondel pour qui l'immanence, d'un point de vue statique, est « *ce qui réside en quelque sujet d'une manière permanente et foncière ; à un point de vue dynamique, ce qui procède d'un être comme l'expression de ce qu'il porte essentiellement en lui ; et en même temps ce qui revient et s'incorpore à cet être, comme la satisfaction d'un besoin infus, comme la réponse attendue ou cherchée à un appel intérieur, comme le complément d'un don initial et stimulateur* » et la traditionnelle qui marque que rien ne peut entrer en l'Homme qui ne soit pas lui-même. Dieu serait ainsi immanent en l'Homme. L'immanent ne serait pas ainsi ce qui va au-dehors, mais ce qui viendrait du dehors. Le principe moderne d'immanence conduit à penser que tout est intérieur, qu'il n'y aurait jamais rien de purement externe. Serait-ce ce qu'il est convenu d'appeler, en « sciences des organisations », la posture constructiviste radicale ? Est immanent, chez E. Kant que ce qui est limité par l'expérience possible. La transcendance<sup>77</sup> est « *la doctrine d'après laquelle il y a derrière les apparences sensibles ou les phénomènes des « substances » permanentes ou des « choses en soi » dont elles sont la manifestation, la doctrine d'après laquelle il y a des rapports fixes, de droit et de vérité, qui dominent les faits et n'en dépendent pas* ». Il est donc question ici de puissance supérieure. Il est aussi question d'un ordre supérieur des choses (la justice transcendante est ainsi opposée à la justice immanente). Chez E. Kant, le mot est opposé à empirisme, il s'agit alors d'a priori.

### **L'évidence éthique et la convocation des philosophes**

Après le triomphe de la philosophie du soupçon, sur quels fondements construire la pensée éthique contemporaine et comment jalonner le champ de représentation de la

---

<sup>75</sup> R. Misrahi, article « immanence – transcendance », *Encyclopedia Universalis*

<sup>76</sup> A. Lalande, article « immanence », *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, pp. 468-473

<sup>77</sup> A. Lalande, article « transcendance », *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris, 1991, pp. 1143-1148

responsabilité dans l'entreprise ? Le constat de départ est celui de la régression de l'ancien modèle du sujet autonome et hégémonique (conception de l'Homme comme sujet libre et autonome, dont la Raison vient en fonder le comportement). Il est temps ici d'aller au-delà de la réflexion entamée plus haut.

Plusieurs philosophes servent ainsi de référence :

- E. Lévinas dans les années 60 avec ses travaux sur l'altérité – la reconnaissance de l'Autre - où cette reconnaissance de l'Autre sert de cadre à l'exercice de la responsabilité par différence avec une conception de la responsabilité fondée à partir de soi ;
- La contestation du sujet libre et autonome par M. Foucault dans la mesure où il introduisit les rapports « pouvoir – savoir » comme fondement des institutions contemporaines (avec l'entreprise parmi elles) et le concept de micro-pouvoir - donc l'exercice du pouvoir dans l'entreprise - comme fondement de l'activité humaine ;
- Le principe de réalité joue également un rôle important dans la quête du sens, avec le principe de responsabilité, présent dès Platon mais renouvelé de façon radicale par H. Jonas qui nous invite à prendre en compte sa dimension temporelle et spatiale. Il se réfère pour cela à la notion de « technoscience » dont l'entreprise constitue une des matérialisations. Par les décisions prises aujourd'hui, nous engageons la survie des générations futures ce qui modifie la nature de notre responsabilité ;
- Le principe de la culture esthétique de soi constitue une autre référence importante à partir de fondements de l'autodétermination et le respect de la vie tels qu'il figurent dans la dernière partie de l'oeuvre de M. Foucault qui invite au questionnement sur le sens des règles ;
- Un principe nouveau apparaît, celui de l'activité communicationnelle mise en exergue par J. Habermas dans l'éthique de la discussion et qui souligne l'importance des conditions éthiques de la communication ;
- P. Ricoeur<sup>78</sup>, dans *Soi-même comme un autre* offre une approche qui tente de concilier l'universalité de la morale (vue comme un ensemble de principes idéaux, absolus) avec la contingence de l'éthique (par référence aux circonstances et à la nécessité de fonder une pratique) ;
- L'école américaine (J. Rawls, R. Nozick, M. Sanders, A. MacIntyre, C. Larmore, M. Walzer, etc.) pose la question de la justice sociale sur la base d'une perspective morale.

« L'évidence éthique » est donc d'abord d'ordre philosophique.

Une autre lecture de cette évidence éthique, élargie à la demande de philosophie dans le même univers de recherche d'intelligibilité et de sens a été proposée par J. Bouveresse<sup>79</sup> qui pose le problème de la demande de philosophie de façon très polémique : « *La demande de philosophie n'a probablement jamais été aussi forte, mais c'est de moins en moins aux producteurs de philosophie "en gros" qu'elle s'adresse pour la satisfaire* »<sup>80</sup>.

Cette demande de philosophie concerne aussi l'entreprise, quand on parle de l'éthique des affaires. « *Le pouvoir des médias, dont on se plaint régulièrement, n'a fait, somme*

---

<sup>78</sup> P. Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990

<sup>79</sup> J. Bouveresse, *La demande philosophique – Que veut la philosophie et que peut-on vouloir d'elle ?*, L'Eclat, Paris, 1996

<sup>80</sup> J. Bouveresse, *op. cit.*, p. 19

*toute, que rendre plus manifeste et accentuer de façon spectaculaire la tendance générale de notre époque à remplacer la réalité par sa représentation, l'importance réelle par la visibilité et, comme dit Musil, la « quantité de l'effet » par « l'effet de la quantité »*<sup>81</sup>. L'entreprise est bien un des lieux les représentations fondées sur les valeurs sont à l'œuvre. C'est pourquoi, si l'on admet que la philosophie a quelque chose à dire à l'entreprise - et donc qu'il ne s'agit pas d'un simple alibi, c'est bien quant au cadre des représentations liées à des concepts tels que la responsabilité de et dans l'entreprise dont il est question de parler au travers de la référence philosophique. C'est donc en cela que le recours à la philosophie permet de mettre en perspective le concept d'entreprise citoyenne et responsable.

Dans la même perspective de l'évidence éthique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, c'est aussi A. Badiou qui signe un petit ouvrage intitulé *L'éthique - Essai sur la conscience du Mal*<sup>82</sup>. Pour lui, l'émergence de l'éthique dans sa vision normative doit être examinée dans sa nature et conduire à une recherche du sens. C'est ainsi qu'il cote la vague actuelle de retour à la vieille doctrine des droits naturels. Il va ainsi successivement questionner la mise en exergue de la mort de l'Homme, les fondements de l'éthique des droits de l'Homme et le fait que la vision de l'Homme comme animal vivant doit céder la place à une vision de l'Homme comme singularité immortelle. Il souligne ainsi<sup>83</sup> que « *l'Homme, comme immortel, se soutient de l'incalculable et de l'impossédé. Il se soutient du non-étant* ». C'est pourquoi l'éthique ne doit pas s'interdire de penser la singularité des situations.

Il est important de citer ici les principes qu'A. Badiou va défendre pour contrer la généralité abstraite<sup>84</sup> :

*« - L'Homme s'identifie par sa pensée affirmative, par les vérités singulières dont il est capable, par l'Immortel qui fait de lui le plus résistant et le plus paradoxal des animaux. - C'est à partir de la capacité positive au Bien, donc au traitement élargi des possibles et au refus du conservatisme, fût-il la conservation de l'être, qu'on détermine le Mal, et non inversement.*

*- Toute humanité s'enracine dans l'identification en pensée de situations singulières. Il n'y a pas d'éthique en général. Il n'y a - éventuellement - qu'éthique de processus par lesquels on traite les possibles d'une situation ».*

Il commencera, avec de telles conceptions, son argumentation par le rappel l'éthique au sens d'E. Lévinas du fait de la dialectique du Même et de l'Autre. Le Tout-Autre, concept de Dieu chez E. Lévinas sert alors d'axiome mais, comme le souligne A. Badiou, le respect des différences ne se tolère qu'autant qu'il est acceptable (le « bon » Autre). En cela, l'éthique dans ses développements actuels peut être qualifiée de figure du nihilisme, c'est-à-dire servante de la nécessité (économique principalement). Elle est servie politiquement par la politique parlementaire et joue ainsi son rôle d'accompagnement idéologique. Elle jouerait aussi le rôle de l'opérateur qui viendrait maîtriser la mort vue au sens occidental.

---

<sup>81</sup> J. Bouveresse, *op. cit.*, p. 20

<sup>82</sup> A. Badiou, *L'éthique – essai sur la conscience du mal*, Hatier, Paris, 1994

<sup>83</sup> A. Badiou, *op. cit.*

<sup>84</sup> A. Badiou, *op. cit.*

A. Badiou aborde alors la partie plus philosophique de ses développements. Il en pose les prémisses avec les concepts de vérité, de sujet, d'événement, d'être et de fidélité. Il définit ainsi la vérité<sup>85</sup> : « *On appelle « vérité » (une vérité) le processus réel d'une fidélité à un événement. Ce que cette fidélité produit dans la situation (...) Au fond, une vérité est le tracé matériel, dans la situation, de la supplémentation événementielle. C'est donc une rupture immanente. « Immanente », parce qu'une vérité procède, dans la situation, et nulle part ailleurs (...) « Rupture » parce que ce qui rend possible le processus de vérité - l'événement - n'était pas dans les usages de la situation, ni ne se laissait penser par les usages établis* ». A titre d'illustration, il prend le cas des maoïstes français tentant de pratiquer une fidélité entre la Révolution Culturelle en Chine et Mai 68. Ces prémisses vont lui permettre de définir formellement l'éthique d'une vérité<sup>86</sup> : « *principe de continuation d'un processus de vérité - ou, de façon plus précise et complexe, ce qui donne consistance à la présence de quelqu'un dans la composition du sujet qu'induit le processus de cette vérité* ». Le statut de la consistance repose sur le fait de continuer à poursuivre un sujet de vérité. L'éthique relève alors d'un conflit entre le principe d'intérêt (la préférence dans l'être) et le principe subjectif (l'opinion). Or l'éthique des vérités est asociale et, en ce sens, éloignée des opinions qui jouent un rôle essentiel dans la construction de la société. Donc cette éthique ne nécessite pas d'emprunter une voie ascétique.

Le problème du Mal, pour sa part, repose sur la trilogie « vie - vérités – Bien ». Empruntant la pensée de F. Nietzsche et mettant en évidence la nature animale de l'Homme qui finit par faire ressortir son intérêt brut, il qualifie l'Homme incarné par la vie d'être en deçà du Bien et du Mal. C'est aussi ce qui l'amène à une longue dissertation sur le Mal radical à partir de l'exemple de l'extermination des juifs par les nazis pour conclure sur le statut du Mal dans son éthique de la vérité. C'est aussi pourquoi il doit préciser le caractère ontologique essentiel de l'événement (convocation du vide d'une situation), de la fidélité (face à l'incertitude) et de la vérité (forçage des savoirs). Il en fait de même du mal, par référence aux trois caractères précédents (simulacre ou terreur - qui lui permet de distinguer le caractère révolutionnaire incapable de vérité de 1792 et 1917 par rapport à 1933, trahison en soi-même qui consiste à céder sur une vérité au nom de son intérêt, désastre vu comme l'absolutisation de la puissance de la vérité). Il existe donc l'innommable, c'est-à-dire un point que la vérité ne peut forcer.

## Conclusion

La philosophie nous offre aujourd'hui un éventail large des perspectives éthiques que l'on pourrait synthétiser ainsi :

- Une éthique de la conviction qui prône la subordination des moyens à la fin et qui construit une éthique du « tout ou rien » ;
- Une éthique de la responsabilité qui prône une réflexion focalisée sur une anticipation des résultats de l'action ; la responsabilité y est considérée comme une forme d'arbitrage et donc elle n'échappe pas à la tentation du cynisme ;
- Une éthique de la discussion qui repose sur le primat de l'intersubjectivité à partir de normes universalisables ;

---

<sup>85</sup> A. Badiou, *op. cit.*

<sup>86</sup> A. Badiou, *op. cit.*



- Une éthique de la finitude qui, au travers de la notion de « développement durable », construit en même temps une eschatologie technoscientifique sur la base d'un futur de survie ;

perspectives qui s'inscrivent dans la perspective d'une discussion de la justice sociale au regard de la régulation des marchés et d'une solidarité entre les différents types d'acteurs sociaux.

## Valeur

Les normes spécifiques ont pour origine ces préférences vagues qualifiées de « valeurs ». La définition donnée par T. Parsons<sup>87</sup> est la suivante : « *On peut appeler « valeur » un élément d'un système symbolique qui sert de critère pour choisir une orientation parmi les diverses possibilités qu'une situation laisse par elle-même ouverte* ».

P. Foulquié<sup>88</sup> parle de valeur économique pour tout ce qui a « *la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des Hommes* ». Toujours pour P. Foulquié<sup>89</sup>, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ».

Kant et Mencius parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit F. Jullien<sup>90</sup> : « *ce qui fait qu'un Homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignités » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté ...) et les dignités sociales « conférées par l'Homme » (prince, ministre, grand préfet ...). Si l'Homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les Hommes ; mais ces Hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les Hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité ». L'universalité de la notion de valeur est donc fondée ici dans sa double dimension historique et géographique.*

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, etc.). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économique par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens-là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se

---

<sup>87</sup> T. Parsons, *The Social System*, The Free Press, New York, 1952, p. 12 - H. S. Becker, *Outsiders*, Métailié, Paris, 1985 (Ed. originale : 1963)

<sup>88</sup> P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, PUF, Paris, 1995, p. 749

<sup>89</sup> P. Foulquié, *op. cité*, p. 750

<sup>90</sup> F. Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141

trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*).

Comme le souligne R. Ogien<sup>91</sup>, les énoncés en termes de valeurs peuvent être évaluatifs, prescriptifs, impératif (de type, il faut ...) ou directifs et c'est ce qui fait toute la difficulté du concept. La perspective les concernant peut être aussi bien axiologique (à composante descriptive comme « courageux », « généreux », etc.) que normative (« bien », « mal », « meilleur », « pire », etc.).

Mais ce qui fonde la référence à des valeurs repose sur la difficile « association – dissociation » entre une acception cognitive de la valeur et une acception normative.

C'est P. Livet qui signe l'article consacré au concept de valeur dans l'*Encyclopedia Universalis*, et en souligne l'emploi le plus souvent au pluriel et constate ainsi que « *les individus agissent au nom de valeurs non seulement qui s'opposent, mais dont on peut se demander si elles sont comparables entre elles. Du coup, la suprême valeur n'est-elle pas la liberté, puisque c'est elle qui nous permet de choisir entre les autres valeurs ? (...) On trouve cette idée aussi bien chez un libéral comme Robert Nozick que chez un tenant de l'irréductibilité de l'éthique comme Emmanuel Lévinas. La différence est que, pour Nozick, je peux me reconnaître moi-même comme porteur de valeurs, alors que pour Lévinas, c'est toujours dans le visage d'autrui que je rencontre l'exigence de valeur* ». Il souligne aussi le contenu prescriptif de la référence aux valeurs mais dans une perspective plus large que celle de norme et celle d'obligation, en particulier au regard de l'existence d'une sanction.

I. Sene<sup>92</sup> se base sur la rationalité axiologique inhérente à la notion de valeur pour questionner la relation « moyens – fins », la fin étant considérée comme la valeur visée. Il signale les trois manières d'exercer sa rationalité, celle qui part des moyens pour aller vers les fins, celle qui remonte des fins vers les moyens et celle qui ne pose aucune hiérarchie entre moyens et fins. C'est ce qui le conduit à distinguer les valeurs objectales – positives avec les bienfaits et négatives avec les nuisances, chacune des postures conduisant à la « figure du bon » et à la « figure du mauvais » – valeurs attachées aux objets, des valeurs relationnelles – ou solidarités pouvant prendre la forme de l'inclusion (agrégation) ou de l'exclusion (ségrégation) – et les valeurs politiques qui décrivent la direction que doit prendre l'agencement des bienfaits (ou des nuisances) et des solidarités (qu'il s'agisse d'agrégation ou de ségrégation). C'est du jeu relatif entre les figures du bon et du mauvais, l'agrégation et la ségrégation que naissent, à ses yeux, les figures du bien, du mal et de l'absurde. La co-valorisation « agrégation – bienfait » conduit à la

---

<sup>91</sup> R. Ogien, article « normes et valeurs », *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996, pp. 1052-1064

<sup>92</sup> I. Sene, « Comment repenser la valeur ? petite axiologie face aux questions de l'écologie et de l'immatériel », 3<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, 18-19 octobre 2005

figure du bien, la co-valorisation « bienfaits – ségrégations » (cf. bœuf aux hormones) ou encore « nuisances – agrégation » (cf. Nike et esclavagisme moderne) à la figure du mal et la co-valorisation « nuisances – ségrégation » à la figure de l'absurde.

Les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. Les valeurs se situent ainsi dans le registre du prédicat ou de la préférence et peuvent ancrer le concept dans le cadre d'une théorie des choix rationnels. Mais il faut aussi parfois reconnaître que la norme implique un jugement de valeur et que certaines valeurs sont liées à des obligations de même que les normes sociales admettent des exceptions venant poser la question de la déviance. J. Habermas note que les valeurs débordent le domaine de la théorie du choix rationnel, en distinguant les valeurs épistémiques (vérité, rationalité cognitive), le domaine de l'utilité technique, celui des interactions stratégiques (rationalité instrumentale), le domaine du normativement juste et celui de l'expression authentique (appartenant tous les deux à la rationalité communicationnelle).

G. Levesque *et al.*<sup>93</sup> soulignent les quatre fonctions traditionnelles des valeurs dans une société : la fonction de rassemblement, la fonction d'évaluation, la fonction de distribution et la fonction d'argumentation. Une valeur est une priorité donnée à un terme venant constituer un couple avec son opposé (« liberté – contrainte », « solidarité – concurrence », « égalité – hiérarchie », « justice – injustice », etc.). Une valeur n'arrive donc jamais seule et on la prend toujours avec son opposé. La logique des valeurs dans une société apparaît quand s'opère le passage d'une priorité de fait à une priorité de droit. Des relations analogiques s'établissent également entre différentes valeurs afin de construire un ensemble cohérent. La difficulté apparaît quand on veut soutenir l'existence de valeurs universelles et les auteurs soulignent ainsi l'universalisme relativiste (d'où l'ambiguïté radicale de l'existence supposée de valeurs de base !) : « *Personne au monde, semble-t-il, même le criminel le plus avéré, même le dictateur le plus furieux, ne soutiendrait la priorité absolue, irréversible, du mal ou de l'injustice. Mais on demande aussitôt : qu'est-ce que le bien ? Qu'est-ce que la justice ? Et là les discussions recommencent. Tous les êtres humains veulent le bien, mais ce n'est pas toujours le même... Tous les gouvernants se déclarent partisans de la justice, mais ce n'est pas toujours la même... Nous nous retrouvons en pleine relativité* ». Bien et Justice ne sont donc que la traduction de la forme universelle et vide de l'obligation morale. Ainsi les Droits de l'Homme et du Citoyen entourent une valeur, celle de l'individu posé en tant que principe universel, valeur profondément « occidentale » donc *in fine* relative. C'est pourquoi ces auteurs militent pour l'universalité des relations entre les termes d'un couple et entre ces différents couples, mais sans pour autant opter sur une priorité universelle quant à l'un des termes de ces couples. L'universel n'existe ainsi qu'à défaut, celui des particularismes, l'universel venant ainsi marquer la limite des particularismes. C'est ce qui montre la difficulté de mettre en œuvre une valeur : choix d'un des termes sur l'autre, réduction de la compréhension portée à celui qui est choisi, atemporalité de la valeur prioritaire choisie, anachronisme de la perspective.

---

<sup>93</sup> G. Levesque & A. Levesque & A. Desjonquères & R. Eon, *Des goûts et des valeurs, ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris 1999, pp. 114-124

Les valeurs sont rendues intelligibles par les discours que l'on fait sur elles et on peut, avec O. Galatanu<sup>94</sup>, classer les discours sur les valeurs en deux catégories :

- Les discours de description, voire de théorisation et de transmission des valeurs, de nature cognitive ;
- Les discours « édifiants » qui vont porter sur les représentations mentales des émetteurs et des récepteurs de ces discours, à visée performative, de nature évaluative.

F. Chatel<sup>95</sup> consacre un article de l'*Encyclopedia Universalis* à la question spécifique du rapport « normes – valeurs sociales ». « *Dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (...) La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme de culturel, elle est jusqu'à un certain point, partagée (...) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des moeurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs* ». La norme est prescriptive là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance. La norme pose le problème de son intériorisation au-delà du calcul. L'examen des études consacrées aux valeurs sociales montre à la fois l'importance de leur « alignement mimétique » (stéréotypes) mais aussi, de ce fait, l'importance des normes déviantes.

F. Chatel va donc poser la question de la déviance. Et, se référant à R. K. Merton, il souligne la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire, en fait, entre valeurs et normes, la déviance résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un système culturel et normatif. Un autre point d'entrée sur les figures de la déviance repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme déviance, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la déviance comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social dans une perspective interactionniste. C'est aussi cette perspective qui permet de remettre en cause le déterminisme normatif.

---

<sup>94</sup> O. Galatanu, « La construction discursive des valeurs » in *Valeurs et activités professionnelles*, J.-M. Barbier (Ed.), L'Harmattan, Paris, 2004

<sup>95</sup> F. Chatel, article « normes et valeurs sociales », *Encyclopedia Universalis*

Les valeurs ne se réduisent pas à nos désirs, ce qui justifie la division entre les faits et les motivations poussant à agir, entre les croyances et les désirs, laissant ouverte la question de la différence entre « valeur » et « norme ». La motivation s'inscrit-elle en dissociation avec la loi morale ? La motivation implique que l'on se place dans la position du « je » sur la base d'une perspective internaliste, là où la loi morale et la croyance dessinent les contours d'une perspective externaliste.

Face au subjectivisme, on peut avoir trois attitudes :

- Reconnaître un statut fragile aux valeurs (dans nos pratiques, nous montrerions une « sensibilité » aux valeurs, tout comme nous sommes sensibles à des couleurs ou des formes) ;
- Se résigner à cette situation et en tempérer l'absence d'objectivité par le recours à un accord intersubjectif comme chez J. Habermas ;
- Reconnaître la relative autonomie des valeurs par rapport aux sujets du fait de leur statut d'entités sociales. « *La société s'impose aux individus, ses valeurs aussi. On rapproche alors la notion de valeurs de la notion de normes sociales* ».

P. Livet aborde donc la question de la disjonction des contextes de valeurs à partir de l'expression de « sphères de justice » de M. Walzer et de celle de « cités » de L. Boltanski & L. Thévenot.

Une des questions relatives aux valeurs est donc celle de l'existence d'une pluralité ordonnée des valeurs : l'agréable (les valeurs liées au fonctionnement d'un organe de sensibilité particulier), puis les valeurs vitales (l'accroissement de la vie, donc aussi ce qui est « noble »), les valeurs spirituelles (le beau, le juste, le vrai) et la valeur suprême (le sacré). C'est ce qui conduit à évoquer la différenciation possible des valeurs sur la base du critère de transposition dans d'autres contextes que celui du jugement de valeur initial, et le degré de convergence qu'elles requièrent pour fonder une communauté de jugements. C'est donc la perspective contextuelle qui interfère ici dans la mesure où le concept de valeur fonde la dialogique « valeurs personnelles – valeurs impersonnelles ».

C'est le triomphe de l'économie de marché qui a forgé la croyance en la primauté accordée à la valeur d'échange qui, contrairement à la valeur d'usage qui tient à la spécificité des objets et à ce qu'on peut en faire, propose une perspective générale. C'est aussi la valeur économique qui permet d'ancrer le concept dans la dualité « utilité – préférence », « objectivant » en quelque sorte une perspective subjective à partir d'une règle d'ordre fondant la rationalité du choix. « *On est donc en présence d'une théorie relativiste, qui n'a pas besoin de fixer un repère extérieur aux agents* » nous dit P. Livet.

Il pose enfin la question de savoir si le système des valeurs est une construction plausible dont la réponse dépend de la liaison établie entre les faits et les valeurs. Il s'agit ici de mieux cerner les raisons qui permettent de changer nos positions et qui dépendent de notre façon de définir ce qui est important et ce qui ne l'est pas. C'est ce qui conduit à examiner le statut d'une approche émotionnelle de l'expérience de valeur. Comme le souligne P. Livet, « *l'intérêt d'une telle perspective est de pouvoir établir une analogie entre sentiment de valeur et jugement vrai, et donc de pouvoir dire en quoi un sentiment de valeur est ou non justifié : il faut que la situation possède cette propriété axiologique (...) On parlera ici de « légitimité » du rapport entre l'objet de l'expérience de valeur et le contenu du sentiment de valeur. Dans les deux cas, on vise la relation du sujet à une valeur qui ne dépend pas de lui* ». Mais les valeurs se distinguent des émotions, ces

Yvon PESQUEUX

dernières étant liées à une différence de la situation observée avec nos attentes implicites, même si la répétition de la situation peut modifier progressivement nos attentes. Il y a en effet des attentes qui « résistent ». De plus, s'attendre à ce qu'une situation présente une valeur est avoir une attente de second degré là où les émotions sont de l'ordre de la réaction.

D'où les questions posées par P. Livet :

- Peut-on considérer les valeurs comme reposant sur des propriétés indépendantes de nous ? Nous prenons alors conscience de nos valeurs en confrontant nos attentes à l'épreuve des faits conduisant (ou non) à leur révision ;
- Les valeurs sont-elles relatives à des cultures incomparables entre elles ? Cette question pose celle du relativisme et du thème de l'acculturation comme mode de révision. De plus, la sensibilité aux valeurs a vocation à évoluer avec l'expérience dans le temps ;
- Existe-t-il une rationalité des valeurs, une rationalité axiologique qui soit parente mais différente de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire celle qui se borne à ajuster les moyens aux fins ? C'est là que l'on se trouve confronté à la notion d'épreuve.

La question des valeurs repose également sur différentes tensions : « valeurs implicites – valeurs explicites », « valeurs individuelles – valeurs collectives ». Dans le premier cas, celui du passage des valeurs implicites aux valeurs explicites (et réciproquement), il est question de traduction, alors que dans le second il est question de volonté (d'acceptation en d'autres termes).

Quand il est question de volonté, on va alors se référer à des aspects tels que celui des valeurs décrétées, des valeurs projetées et des valeurs co-construites qui viennent poser la question de savoir qui est à l'origine du processus et pour qui ? Les valeurs sont ainsi considérées comme facteur de cohérence (valeurs décrétées) et comme facteur de cohésion (valeurs co-construites), constitutives du processus d'adhésion, de celui d'attachement et de rattachement.

Mais les deux processus se confrontent à la difficulté de la stabilité des valeurs comme processus dans le temps et dans l'espace (leur qualification explicite change de sens...). Et c'est en cela que l'expression collective des valeurs (qu'il s'agisse de culture, d'identité ou d'idéologie) pose question. En termes de processus, se référer à des valeurs, c'est construire une heuristique.

Un dernier aspect est lié au statut de la valeur en sciences des organisations, domaine dans lequel la valeur est souvent considérée comme fondatrice d'un véritable paradigme de la vérité, dimension qu'elle puise de l'univers philosophique alors qu'elle puise la dimension de richesse matérielle de l'univers économique. Citons en exemple quelques univers de valeur : valeur partenariale (au regard de la théorie des parties prenantes) en tension avec la valeur actionnariale (qui privilégie l'une d'entre elles), la valeur apportée au client (une des piliers de la gestion de la qualité), la valeur concurrentielle (ou valeur stratégique) liée à la capacité à mener une stratégie garantissant une forme de permanence à l'organisation et qui va se référer à des « ressources » et la valeur organisationnelle lue aussi bien sous une dimension statique que dynamique au regard de l'alchimie qui opère entre la dimension structurelle et la dimension humaine de l'organisation compte tenu de facteurs de contingence. La référence à la valeur en sciences des organisations va de pair

Yvon PESQUEUX

avec celle de « création de valeur » qui se construit au regard de « facteurs clés de succès » ou, plus généralement, de leviers de création de valeur. Les sciences des organisations statuent enfin sur la notion de valeur au regard de logiques de mesure le plus souvent sur deux registres : une mesure au regard de valeurs tirées de l'information comptable et financière et / ou une mesure tirée de référence aux valeurs de marché.

Sur un autre plan, celui de l'adhésion aux valeurs, la référence se situe en dualité de celle de la référence à des règles et des procédures formalisées. L'intériorisation des valeurs est supposée conduire au même résultat, celui de la régulation des comportements, mais d'une régulation psychopompe en quelque sorte.

## Normes

Les normes sont des instruments de gouvernement « dépolitisés » dans la mesure où elles fixent des bornes et dont la prolifération actuelle marque le mouvement de re-régulation libérale (recherche d'un agonisme) et qui constituent le centre des politiques décisionnelles privées et publiques. On distingue classiquement les normes principales des normes contextuelles, dualité venant en quelque sorte illustrer la dualité « morale minimale – morale maximale ». L'acception moderne de la notion sert de base à une privatisation de l'expertise qui conduit au fait que la notion de « mensonge » n'a plus de sens dans la mesure où seuls les experts qui plus est « privés » seraient capable de séparer la vérité du mensonge. La norme ainsi comprise tend à transformer la fantaisie de l'expertise en prudence sans autre forme d'examen. Ces normes-là servent à produire de l'information qualifiante (des certifications, accréditations, évaluations) dans la perspective de fonder une régulation (cf. pas une réglementation), c'est-à-dire des modalités de fonctionnement non « réglées ». La conséquence en est le développement de liaisons dangereuses entre normes et règles car des règles (au sens strict de règlement) se réfèrent à des normes qui visent, pour leur part, à fonder la dynamique d'une régulation. Or la règle est issue d'un processus de formalisation là où la norme est issue d'un processus de normalisation (dans lequel valeurs et règles sont étroitement inter-reliées). C'est d'ailleurs ce qui conduit à la question de savoir si une norme peut être considérée comme fondatrice de la technocratie de l'expertise et comme substance du régime politique du « moment libéral » et si la conformité de comportement vaut pour la conformité aux valeurs sous-jacentes à la norme.

Le mot « norme » est issu du latin *norma* qui désigne à la fois l'équerre, au sens d'un outil permettant de tracer dans la norme (*normalis*), et la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme. Dans le langage courant, la norme s'oppose à ce qui est anormal par référence à un état habituel conforme à la majorité des cas (normalité statistique). La normalisation est l'acte qui donne la référence de ce qui est normal sur la base d'une trilogie « régularité – valeur typique – jugement social ». La norme se construit donc sous l'impulsion des menaces induites par la variation des comportements.

Les normes du « moment libéral »<sup>96</sup> conduisent à un certain nombre d'enjeux :

- Celui de la tension « prolifération – intégration » où la prolifération y est considérée aussi bien comme une menace (un trop plein de normes conduisant à une tétanisation

---

<sup>96</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, collection « la politique éclatée », PUF, Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

- de l'agent ou bien à l'anomie) que comme une opportunité (un espace de transgression alors) ;
- Celui de la domination où la norme peut être considérée comme un des instruments de la domination, en particulier au regard des autorités qui les instaurent ;
  - Celui d'une marchandisation avec les fonds de commerce de l'audit, du conseil et de la vérification de la norme, celui de la concurrence entre les normalisateurs, ces deux aspects conduisant à la construction d'un cycle de vie de la norme ;
  - Celui de la professionnalisation, la norme pouvant être (ou non) considérée comme un support de professionnalisation (individuelle et / ou organisationnelle).

Deux dynamiques orthogonales caractérisent la logique des normes :

- Celle de l'uniformisation qui vise essentiellement le domaine économique. Elle se caractérise par sa dimension culturelle occidentale (nord-américaine le plus souvent) fondant une logique soit indiscutable (« de » l'institution alors) comme avec les diplômes universitaires (le LMD) soit discutable (de l'institutionnalisation alors) comme avec la RSE soit très discutables (les normes du managérialisme qui visent directement la correction de la frontière « public – privé » sous l'argument idéologique de la primauté accordée aux « mécanismes de marché » considérés comme une institution, c'est-à-dire indiscutables). Cette dynamique est donc marquée par la tension qui opère entre une dimension culturelle et une dimension générale ;
- Celle de l'adaptation qui conduit à une complexification de la norme et à sa prolifération, ouvrant le double champ de la vulnérabilité (de la norme comme des entités qui doivent les appliquer en multipliant les possibilités de transgression – son aspect positif, et d'infraction et / ou d'exclusion pour les entités qui ne peuvent pas – son aspect négatif). C'est principalement cette dynamique qui est fondatrice de la prospérité des fonds de commerce du conseil et de l'audit et d'une forme de colonisation des institutions et des organisations par les experts (colonisation du politique sous argument technique).

Le tressage de ces deux dynamiques conduit à la surabondance des normes venant poser aux institutions et aux organisations la question du dosage (de l'application de telle norme comme de l'application des normes). Ce problème de la coordination des normes favorise le développement des fonds de commerce du conseil et de l'audit dont le professionnalisme est discutable et la prédation effective. C'est de là que vient l'idée de bazar des normes où, comme l'indique la métaphore, on trouve tout dans un contexte de co-construction entre la normalisation, les normalisés et les consultants qui relève de façon paradoxale de l'ordre et du désordre. Ce n'est donc pas la prolifération des normes qui est négative en elle-même mais la co-construction dont il est question plus haut. Cette prolifération des normes débouche sur un véritable écosystème de type darwinien où les normes empiètent les unes sur les autres, dominent puis sont dominées et se périment. Mais il ne faut pas sous-estimer leur essence (de la *soft law*, *soft* car leur genèse est extra institutionnelle sur la base de la légitimité accordée à l'expertise, mais *law*, c'est-à-dire d'application obligation soit de façon conventionnelle soit de façon légale). C'est ce qui conduit à l'anomie ou, pour le moins, à la tétanisation des agents organisationnels d'autant que la norme s'infiltré aussi bien dans les artefacts quel dans son application aux agents organisationnels. C'est en cela que la norme désinstitutionnalise l'Etat souverain en mettant face à face et sans médiation les agents sociaux et les entités de la société civile. C'est ainsi que l'institutionnalisation de la norme ne conduit pas à l'univers de certitude de l'institution.



La référence à des normes indique l'importance de la normalisation aujourd'hui avec :

- Des lieux d'institutionnalisation (pas de contrôle démocratique ou à contrôle démocratique « affaîssé ») : AFNOR, UE, etc.,
- Le problème du poids des parties intéressées dans la fixation des normes (au regard, en particulier, de l'absence de la prise en compte d'une volonté générale) ;
- Le problème de leur information et de leur expertise (importance des données scientifiques et techniques comme critère de rationalité dans la fixation de la norme),
- Le consensus comme principe politique de construction de la norme ;
- L'application « volontaire » et contrôlée par un tiers auditeur omniscient.

L'*International Organization for Standardization* (ISO) a été créée en 1947.

La normalisation se réfère à un contexte professionnel sur la base de deux moments :

- Le moment de la production auto-centrée de la norme qui repose sur des modèles de connaissance et de reconnaissance sur la base de la rationalisation d'une imagination pragmatique. La rationalité contextualisée est mise en avant ainsi que la référence à l'expérience ;
- Le moment où la norme est rendue publique, la référence étant celle de la communication d'une vision professionnelle structurée dans un cadre discursif qui permette le transfert du fait de la construction d'une objectivité et par référence, là aussi, à l'expérience. C'est en cela qu'il est question, avec la norme, de la création d'une connaissance organisationnelle. La rationalité dont il est question ici est pourtant décontextualisée puisqu'il s'agit de communiquer.

Le contexte de la normalisation est donc profondément conventionnaliste.

A titre d'illustration, mentionnons l'univers des normes contractuelles posé par I. R. Macneil<sup>97</sup> quand il distingue les normes transactionnelles (réciprocité, mise en œuvre de la planification, réalisation de la promesse, réparation & confiance & attentes – les normes cohésives, création et restriction du pouvoir) des normes relationnelles (intégrité du rôle, maintien de la relation – solidarité contractuelle, flexibilité – harmonisation des conflits relationnels, harmonisation avec la matrice sociale – ou *propriety of means* cf. bonne manière de se conduire, normes supracontractuelles).

Pour ce qui est de l'initiative de la norme, H. Becker<sup>98</sup> parle d'entrepreneurs de la morale : « *Le prototype du créateur de norme ... c'est l'individu qui entreprend une croisade pour la réforme des mœurs. Il se préoccupe du contenu des lois. Celles qui existent ne lui donnent pas satisfaction parce qu'il subsiste telle ou telle forme de mal qui le choque profondément. Il estime que le monde ne peut pas être en ordre tant que des normes n'auront pas été instaurées pour l'amender. Il s'inspire d'une éthique intransigeante : ce qu'il découvre lui paraît mauvais sans réserve ni nuances, et tous les moyens lui semblent justifiés pour l'éliminer. Un tel croisé est fervent et vertueux, souvent même imbu de sa vertu. La comparaison des réformateurs de la morale avec les croisés est pertinente, car le réformateur typique croit avoir une mission sacrée* » (p. 171).

Une norme est aujourd'hui « *un document déterminant des spécificités techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent*

---

<sup>97</sup> I. R. Macneil, « Contracts: Adjustment of Long Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern University Review*, vol. 72, n° 6, 1978, pp. 854-905

<sup>98</sup> H. S. Becker, *Outsiders*, Métailié, Paris, 1985 (Ed. originale : 1963)

d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs »<sup>99</sup>. L'ISO définit la norme comme un « document établi par un consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et repérés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». La norme concrétise la volonté d'un groupe de définir un référentiel commun, public et reconnu et, pour ce qui concerne le monde économique, de faciliter les relations « clients – fournisseurs ». C'est donc un mode de publicité (au sens de « rendre public »). La norme pose le problème de sa mise en œuvre, mais elle fournit une référence commune destinées à faciliter le processus de communication (cf. J. Habermas<sup>100</sup>).

Le terme de *standard* est commun à la norme et au standard en anglais alors que l'on distingue les deux notions en français. Un standard résulte d'un acte unilatéral et émerge « au travers de la médiation des processus de marché : c'est la dynamique d'adoption des acheteurs sur un marché qui aboutit finalement à sélectionner, parmi la diversité des alternatives technologiques possibles, un ou plusieurs standards qui subsisteront »<sup>101</sup>. Le standard est plus assimilé à un processus réactif de consensus du monde économique ou du monde technique. Il répond, non seulement à des impératifs de communication mais également à des impératifs de vitesse et de sécurité. Le dictionnaire Larousse définit le standard comme un modèle, un type, une norme de fabrication, de production. Il recouvre un ensemble de recommandations développées et préconisées par un groupe d'utilisateurs. La notion de « standard ouvert » recouvre l'idée de communication.

Le standard est une notion qui a été beaucoup utilisée dans le cadre d'une vision mécaniste du contrôle budgétaire, faisant fi de la déformation continue observée dans la quantification des objectifs. Cette manière de voir les choses a été qualifiée de « pilotage au rétroviseur » par les milieux professionnels et correspond à l'utopie de la programmation (des comportements). Dans la perspective classique du contrôle budgétaire, l'horizon du standard est double : c'est un idéal, mais qui correspond aussi à la moyenne normée des comportements (la tension « standard idéal – standard normal »). Le mode d'élaboration des standards relève d'un processus rationnel de jugement qui tient compte d'éléments quantitatifs, des acquis et conduit au jeu de la comparaison des réalisations aux standards dans le but de mettre en évidence des écarts dont l'analyse va constituer la base de la gestion par exceptions (on ne s'intéresse qu'aux écarts significatifs en laissant de côté ce qui « marche » - pourquoi s'en occuper !).

C'est ce qui a conduit à lui substituer le *Kaizen*. Méthode parmi les méthodes, beaucoup d'organisations auront des difficultés à la mettre en œuvre. Si l'amélioration continue est un principe fondateur de l'« école japonaise » d'organisation, le *Kaizen*, en fournissant une méthodologie aux équipes de travail, instrumentalise ce comportement. Ce sera le terrain de chasse privilégié de la lutte contre le gaspillage sous toutes ses formes : surproduction, temps d'attente, activité non régulée, accumulation de production de produits semi-finis, stocks trop importants, opérations sans valeur ajoutée, reprises liées à la non-conformité. Bien que basé sur le travail en groupe, il n'est pas apparu de formalisation dominante. La réécriture des standards de production « par » et « pour » le

---

<sup>99</sup> B. Lelong & A. Mallard, « Dossier sur la fabrication des normes », *Réseaux*, vol. 18, n° 102, 2000, p. 11

<sup>100</sup> J. Habermas, *Ethique de la discussion*, Cerf, Paris 1992

<sup>101</sup> B. Lelong & A. Mallard, *op. cit.*, p. 20

groupe de travail est fondamentale. De manière classique, ce sont des fonctionnels (souvent les Services « Méthodes ») qui sont en charge de produire les « bons » modes opératoires. D'après les enseignements de l'« école japonaise » d'organisation<sup>102</sup>, les opérateurs doivent déterminer eux-mêmes le « bon » mode opératoire mais surtout l'écrire, le décrire comme une référence incontournable qui servira à tous pour désigner « le bon geste ». Certains constructeurs automobiles japonais iront encore plus loin en instituant des écoles de dextérité au sein des ateliers de production.

Le terme de référentiel relève du choix par un agent du corpus normatif qu'il accepte de se voir appliqué, qu'il s'agisse d'une norme ou de quelque chose de peu ou pas institutionnalisé. Un référentiel peut ainsi avoir vocation à devenir une norme. Le référentiel de certification est le corpus qui va servir de norme à cette démarche.

Il est par contre difficile de traiter du standard ainsi compris sans se référer à un type de standard très particulier avec la notion de *best practice*, référence courante aujourd'hui. Il faut d'abord remarquer que la notion se réfère à un jugement de valeur qui permette de distinguer les *best practices* de celles qui le seraient moins, voire carrément des *bad practices*. Le référentiel de la *best practice*, c'est-à-dire ce qui fonde le jugement de valeur, est le plus souvent ambigu. Il se réfère à la fois à des référentiels « externes » à l'organisation (un corpus normatif) et à un référentiel « interne » issu du jugement de la direction générale. La notion de *best practice* est donc soumise à un double jugement de valeur, la référence « externe » étant considérée comme plus « éloignée » que la référence interne. Le versant *practice* de la *best practice* vise un projet de routinisation de ladite pratique sans pour autant que la notion ne soit réellement définie si ce n'est au travers de l'idée d'un état de l'art (standard) à la fois « en situation » et « hors situation ». La *best practice* se repère en effet « en situation », donne lieu à codification et jugement « hors situation » pour être re-socialisée « en situation » sur la base d'un double exercice : une promotion de la *best practice* et un dispositif de persuasion dans le but d'en faciliter l'adoption. La *best practice* se repère « en situation », donne lieu à codification et jugement (P. Wirtz<sup>103</sup>). On est alors proche du modèle de I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>104</sup> et la *best practice* dont il est question peut être considérée comme étant l'archétype d'une connaissance organisationnelle tacite. Ces deux actes sont également très proches de l'idéologie comme « passage en force », passage en force qui repose sur la simplification et l'incantation<sup>105</sup>. En effet, c'est par référence au volontarisme managérial et au jugement établi d'« en haut » qu'il est question de *best practice*, l'initiative volontaire étant, par exemple, une des modalités de création de ces *best practices*. Il faut noter le substitut que la notion de *best practice* propose à la plus transgressive innovation.

Le projet de l'adoption des *best practice* est celui des isomorphismes (coercitif, mimétique et normatif) pour reprendre la classification de P. J. DiMaggio & W. W.

---

<sup>102</sup> Y. Pesqueux, « Les éléments du « moment japonais » en sciences de gestion », halshs-02648922

<sup>103</sup> P. Wirtz, « Persuasion et promotion d'une idée : le cas des « meilleures pratiques » de gouvernance en Allemagne », in G. Charreaux et P. Wirtz (Eds.), *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica, collection « recherche en gestion », Paris, 2006

<sup>104</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997

<sup>105</sup> Y. Pesqueux, « Parler de l'entreprise : modèle, image, métaphore », *Revue Sciences de Gestion*, n° spécial 20<sup>e</sup> anniversaire, 8/9 septembre 1998, pp. 497-513

Powell<sup>106</sup> par exercice d'un volontarisme managérial contribuant d'autant mieux à la légitimation du despotisme éclairé de la direction. La notion de *best practice* est supposée être fondée en raison par stimulation d'une xénomanie (la *bad practice* étant, pour sa part, et toujours en raison, rejetée par xénophobie). Avec la *best practice*, il est donc question d'un « atavisme » organisationnel de type « réflexe » pour le moins ambigu. Comme avec la norme, il est toujours question de rendre publique (à l'intérieur de l'organisation) une norme privée (celle de la direction) avec l'ambiguïté d'une stimulation « réflexe » en raison puisqu'il ne saurait être question de faire autrement tant cela est évident. Avec la *best practice*, on retrouve donc la tension « hétéronomie – autonomie ». Mais une autre dimension interfère avec celle-ci, celle du jeu « allomorphisme – isomorphisme » qui repose, pour ce qui est de l'allomorphisme, sur un référentiel « externe » et, pour ce qui est de l'isomorphisme, sur cet « atavisme » organisationnel dont il était question plus haut.

Le label est au plan commercial ce que le standard est à l'organisation. En créant la distinction, le label est un moyen de construction des barrières à l'entrée.

Il est toutefois important de souligner l'imprécision des référentiels normatifs éventuels dont les catégories « pures », celles de la normalité fonctionnelle, celles de la normalité statistique et celles de la normalité sociale et culturelle ont tendance à se mélanger et à mélanger la dimension de contrainte (les normes de type technique) et la dimension humaine (celle d'agir compte tenu d'un référentiel).

C'est ce qui vient poser la question de l'inter-normativité et de la dualité « norme – contre-norme », d'autant que l'époque des réseaux sociaux facilitent d'autant la genèse de la contre-norme ainsi que l'importance acquise aujourd'hui par les *supporting actors* de la norme pour la norme (l'ISO, par exemple).

La norme peut ainsi être considérée comme un dispositif de régulation et de coordination du fait du système de règles qu'elle tend à fonder. Elle peut aussi, au regard de l'usage qui en est fait, être considérée comme un dispositif d'apprentissage (du fait du projet d'appropriation qui lui est inhérent) et d'innovation, du moins dans un sens très extensif de la notion d'innovation. C'est enfin aussi un régime de contrôle des comportements conduisant même à fonder un système d'interprétation (d'ailleurs normé...).

Pour leur part, H. Savall & V. Zardet<sup>107</sup> proposent une classification des logiques de normalisation sur la base de ce qu'ils qualifient de « tétra normalisation » qui désigne les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires que constituent les échanges commerciaux (OMC, etc.), les conditions sociales (BIT, etc.), la sécurité comptable et financière (IASB, IFRS, etc.), la qualité et l'environnement (ISO, etc.). Les auteurs proposent deux hypothèses pour expliquer la dynamique de ces normes, celles des fonds de commerce liés à chacune de ces logiques normatives et celle de la responsabilité sociale des entreprises. Ils partent également de l'idée de l'accélération de la péremption des normes internationales pour expliquer l'élargissement de la référence à des normes du fait, par exemple, des manœuvres institutionnelles et

---

<sup>106</sup> P. J. DiMaggio & W. W. Powell, « The Iron-Cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, 1983, pp. 147-160

<sup>107</sup> H. Savall & V. Zardet, *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Economica, Paris, 2005

concurrentielles pour défendre les positions nationales et pour rétablir la confiance (scandales comptables et financiers), de la péremption (exemples de l'ISO 9000 et des politiques de qualité totale et multiplication des autres normes ISO à la fois complémentaires et concurrentes, comme l'ISO 14 000), de la volonté des dirigeants des entreprises multinationales de faire de leurs normes privées des normes publiques, etc. Ces aspects conduisent à la prolifération des normes, institutions et organismes, à des conflits, concurrences et hiérarchies des normes, à leur application partielle et discordante, à des infractions, des pratiques frauduleuses et détournements des normes, à des sanctions financières ou pénales irrégulières et inéquitables. La notion de « tétra normalisation » prend également en compte les deux pôles « baladeurs », celui des normes sanitaires et scientifiques, d'où le désengagement des Etats par création d'institutions de proximité et de partenariats « public – privé » afin de participer au processus de normalisation. Le développement de marchés de la normalisation et le mimétisme dans l'application des normes offrent la possibilité de construire des barrières à l'entrée. Il se produit d'ailleurs une forme de contagion normative. La norme peut alors être considérée comme un « méta » produit, enjeu de dynamiques concurrentielles et d'incompatibilités momentanées (exemple de l'ISO 9000 et de l'EFQM). Elle devient à la fois règle du jeu et produit conçu et vendu par des agents économiques dont elle constitue le fonds de commerce (exemple de l'audit comptable, de l'audit social, de l'assistance aux pays en développement, des organismes certificateurs et auditeurs qualité & environnement, etc.). La norme sert de base à une labellisation foisonnante : label de garantie des produits non fabriqués par des enfants, prix, qualité, labels sectoriels, professionnels, TOEFL pour l'anglais, etc. Elle tend aussi à polluer l'univers décisionnaire en influençant en termes d'objectifs et de contraintes la réflexion stratégique et le pilotage opérationnel des organisations. Elle est souvent « parachutée » sans accueil organisationnel d'où l'ambiguïté voulue de son contexte d'application, une consommation de valeur, des coûts cachés, la création de risques. La norme devient aussi un instrument d'ingérence chez les fournisseurs et sous-traitants, en permettant la mise en œuvre d'une véritable surveillance technologique, organisationnelle et économique et constituant la base de revenus récurrents pour l'audit. Elle développe la suspicion des agents organisationnels et, en même temps, la surabondance des pratiques dérogatoires. La conformité attendue est aussi souvent très proche du conformisme, conduisant alors à réduire l'innovation, voire à un véritable désarroi des agents organisationnels. On rappellera aussi qu'en dualité du transformisme, on retrouve le dévotionnisme qui possède d'ailleurs aussi une acception politique. Dans le cas d'une hétéronomie rigoureuse introduite par la norme (et les protocoles qui y sont associés, comme c'est parfois le cas avec la norme ISO 9000) on peut même être amené à parler de guidance, notion tirée du champ lexical de la religion.

L'environnement institutionnel s'en trouve affecté avec :

- La propension des institutions, administrations et organismes publics à externaliser la construction des normes à des groupes d'experts (les agences, par exemple) et donc, par là même, de mettre en question leur dimension institutionnelle (omniscience) et / ou de son application (audit) ;
- La configuration de territoires institutionnels transnationaux ;
- L'éclosion de sources hybrides (du public et du privé) comme sources de normalisation (alors plus aisément manipulables, en particulier par les *lobbys* qui y sont présents) ;

- La floraison d'organismes d'accréditation, de certification, de qualification des produits ou des compétences ;
- La multiplication des agences de notation financière, sociale, sécurité, environnement ;
- La prolifération des organismes de contrôle publics et privés ;

bref, la construction d'une idéologie du contrôle et de la compétition construite au regard des normes qui lui servent de référence, conduisant en outre à laminer la mise en œuvre des politiques publiques (exemple des « contre » études médiatisées, etc.) par exacerbation des dilemmes du type « développement économique – protection de l'environnement » du fait de conflits de hiérarchie entre les normes (internationales, sectorielles, nationales, etc.). Ces auteurs spécifient l'existence de six domaines de la « tétra normalisation » : commerce, comptabilité & finance, qualité & écologie & social, sanitaire & santé, institutions publiques, connaissances scientifiques.

Il est alors important de souligner les effets pervers de la norme :

- Elle autorise l'ingérence chez les fournisseurs (caractère intrusif) ;
- Elle crée des effets d'aubaine en permettant l'annonce d'un objectif déjà atteint ou facile à atteindre au regard de l'évolution du secteur ;
- Au nom de la loyauté qu'elle suppose, elle crée un climat propice au dénigrement et à la dénonciation ;
- Par la valorisation de la conformité qu'elle induit, elle possède un volet inhibant l'initiative ;
- La documentation de la démarche d'application de la norme produit des procédures de mise en œuvre et de suivi, une charge administrative chronophage sans lien avec un accroissement de la productivité.

Il faut également souligner l'ambiguïté inhérente à la tension « convergence – harmonisation » ainsi qu'à celle de la « normalisation – formalisation ».

Au-delà de la création et du développement du fonds de commerce de l'audit, il faut aussi souligner la charge organisationnelle et économique de l'audit, il faut également souligner :

- Le pouvoir « illégitime » (l'omniscience) conférée aux consultants et auditeurs sans compter les conflits d'intérêts qui apparaissent entre conseil et audit ;
- La lourdeur documentaire et procédurale de ces deux types d'activités.

Les organisations sont également confrontées à trois logiques normatives : celles de la normativité professionnelle, celles de la normativité de marché (les normes applicables aux produits et aux services) et celles de la normativité organisationnelle (qui fondent les règles et procédures).

C'est la référence à la norme qui conduit à la tension entre conformité et transgression car la norme fixe la limite : ce qui est inclus et exclu du périmètre d'application de la norme, préalable à toute démarche de validation de la conformité.

## **Règle**

L'idée de règle renvoie à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. Ce qui distingue la règle de l'habitude, c'est qu'il est nécessaire de connaître les règles pour s'y conformer. A la frontière entre les deux notions de règle et d'habitude, quand on parle de règles de bienséance, il est implicitement fait référence au fait que les membres du groupe les perçoivent et se sentent obligés de s'y conformer. Une règle « oblige » en effet l'agent à s'y conformer et se distingue, à cet égard, du postulat et de l'axiome qui relèvent plutôt des prémisses du raisonnement.

La règle indique aussi le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a pas de valeur universelle. Elle fixe la frontière qui marque le passage du jeu au hors-jeu (à moins d'en changer les règles). Il n'y a donc pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas-là. La règle s'applique dans les limites d'une situation, mais dont la circonstancialité se trouve être relativement stable. A la limite de la circonstancialité de la règle, se trouve la convention. La règle va donc osciller entre la convention aux fondements purement formels et la référence aux situations sociales. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle, rationnelle, de porter du sens.

Mais il faut néanmoins souligner l'existence de règles qui régissent les comportements de façon normative (la prohibition de l'inceste, qui joue un rôle si important dans le caractère universel du concept ethnologique de culture en est un exemple). Elles régissent le comportement de façon normative et sont essentielles dans la définition des faits institutionnels. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, du légitime et de l'inviolable, dont l'impact dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait). C'est aussi plus généralement la référence légitime à l'état de l'art. Enfin, sur le plan linguistique, le statut de la règle est tout aussi intéressant à mettre en évidence dans la mesure où il ne pourrait y avoir de langue sans règle.

Se référer à la règle, c'est donc se poser la question de ce qui est régulier et irrégulier. Il est à ce titre important de distinguer le malsain de l'irrégulier. Chez E. Durkheim<sup>108</sup>, l'anomie apparaît quand la transgression perd de vue la règle, comme s'il y avait absence de règle. La désobéissance à la règle se distingue également du désordre (qui s'oppose à « ordre ») et dont l'issue de revenir à un ordre).

## **Le management par les valeurs : un projet de partage des valeurs émises par une direction générale**

Le projet du management par les valeurs se fonde en définitive sur le fait d'accepter que l'entreprise est aussi une structure symbolique. L'émission des valeurs y est un acte de pouvoir effectué par une direction générale dans le but de fonder une communauté qui existerait au-delà des références économiques.

La référence aux valeurs conduit en fait à leur reconnaître (ce qui est dans leur nature) le statut de base d'évaluation pour d'un « agir managérial » mais elle ajoute l'idée que la

---

<sup>108</sup> E. Durkheim, *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1998 – *Le suicide*, PUF, Paris, 1983  
Yvon PESQUEUX

référence à des valeurs serait une perspective valorisante en soi. Le fait de rapprocher management et valeurs pose clairement la question des liens qui s'établissent et de ceux qui ne s'établissent pas entre les deux aspects mais aussi celle du niveau de généralité des valeurs concernées et celle de l'évaluation de ces valeurs.

Les valeurs ainsi édictées constituent :

- Une évaluation, c'est-à-dire un système de jugement sur ce qui est bien et ce qui est mal ;
- Une vérité qui serve de référence ;
- La réponse à une attente réelle ou supposée ;
- Un complément ou un substitut au mode de gestion par les règles ;
- Un projet d'élévation de l'expression des aspirations de l'organisation vue comme une communauté au-delà des valeurs économiques ;
- Un projet de construction d'un sens aux actes de chacun dans l'organisation.

Un tel management constitue la recherche d'un équilibre délicat entre le projet (celui des dirigeants sur la façon dont ils voient l'organisation, celui des agents organisationnels) et ce qu'est l'organisation. Il s'agit donc de naviguer entre deux positions extrêmes : celle d'un sens « décrété » et celle d'un sens interprété compte tenu des avis des salariés. Un tel management repose donc sur l'ambiguïté de la formalisation par édicition d'un « informel » partagé. Le projet en est donc celui du passage à une vérité déclinée en force à une vérité partagée en légitimité par un processus d'acceptation des éléments de la vérité en force par adhésion. L'instrumentation vise donc à faire partager les valeurs ainsi précisées par mimétisme, d'où l'importance de la communication interne.

De tels projets apparaissent souvent dans un moment de recherche d'identité et le moment de la « fusion – acquisition » est aujourd'hui le plus courant. Ce moment-là est en effet celui d'une « demande » de valeurs partagées (ponctuelle dans le cas de la fusion donc, continue dans le cas du projet d'entreprise qui connaît une forme d'actualité).

Le problème majeur est celui des demandes de contenus qui diffèrent selon les acteurs malgré l'emploi de mots identiques (ambiguïté des discours flatteurs) comme réponse à :

- Des besoins opérationnels (pratiques communes) d'où le délicat équilibre à réaliser entre le vouloir être, le quotidien, les pratiques et les usages en vigueur dans l'entreprise ; l'acte proposé se doit donc d'être un acte réaliste ;
- Des besoins de sens (dimension morale) mais le problème est celui de la manipulation de rituels et de symboles « vides » ;
- Des besoins de repères (détermination du sens de l'action et convergence des buts) et les limites d'un projet de « dressage » des acteurs dans le but d'obtenir un comportement stéréotypé ;
- Des besoins d'image (pour des raisons de *marketing* et de communication interne) par « achat » discursif d'une moralité d'où le risque lié à un choix de valeurs sans fondement (parce qu'elles sont belles et séduisantes par exemple).

Outre les attentes différentes par rapport aux volontés d'une direction générale, un projet de management par les valeurs se confronte à la nécessité d'une continuité de l'action dans la durée. Il est par ailleurs difficile d'instrumentaliser un système de valeurs et encore plus sur des valeurs d'évidence, ce qui est le plus souvent le cas de tels processus. Il s'agit donc, dans ce cadre, de dépasser les mots pour s'ancrer durablement sur les

Yvon PESQUEUX



pratiques à partir de rituels, codes, tabous qui révèlent d'autant mieux que les systèmes de valeurs existent. Le management par les valeurs est donc d'abord un acte de persévérance avant de décliner les cibles en actions et pratiques (exemple : affiches, livrets, films, etc.).

En définitive, un tel projet de management par les valeurs relève plus d'un cheminement que d'un résultat à obtenir. Partager des valeurs implique en effet débats, échanges, confrontations, illustrations. Les techniques d'animation interviennent alors pour éviter les poncifs, les bons sentiments sans pour autant toujours y réussir.

Un des grands classiques de ce processus est la recherche des pratiques de référence pour développer des valeurs avec le cas des *best practices*. Ceci tend d'ailleurs à réduire le contenu du projet de management par les valeurs au développement et à la duplication de procédures. Ce n'est donc pas une opération de communication interne car il s'agit autrement de propagande. La difficulté d'incarnation des valeurs est en effet double : par le management et par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, le second aspect étant le garant de l'appropriation des valeurs. En conséquence, ce processus prend du temps (5 ans par exemple).

Un projet de management par les valeurs est donc un processus de recherche des contenus, des partages et des confrontations, des pratiques (codes, rituels, etc.) et symboles « pleins », d'une visibilité de l'usage des valeurs dans l'entreprise, du renforcement de la cohérence par appropriation et incarnation au quotidien, de la base au sommet.

Pour sa part, J.-F. Claude<sup>109</sup> propose les procédures suivantes :

1. L'étude d'opportunité ;
2. L'évaluation du bien-fondé des valeurs ;
3. L'évaluation continue d'un dispositif en place ;
4. La mesure d'impact.

A ce titre, le management par les valeurs se rapproche, à certains égards, d'un projet de conduite de changement.

L. S. Paine<sup>110</sup>, pour sa part, a identifié deux grandes stratégies en matière de comportement éthique et de management par les valeurs :

- La stratégie de conformité (que l'on pourrait qualifier d'éthique *stricto sensu*) ;
- La stratégie de l'intégrité (qui relèverait, dans une perspective plus large) du management par les valeurs.

H. Steinmann & T. Olbricht<sup>111</sup>, pour leur part, en déclinent, pour trois stratégies :

---

<sup>109</sup> J.-F. Claude, *Le management par les valeurs*, Editions liaisons, Paris, 2001, pp. 184 et suivantes

<sup>110</sup> L. S. Paine, « Managing for Organizational Integrity », *Harvard Business Review*, vol. 72, n°2, 1994, pp. 106-117

<sup>111</sup> H. Steinmann & T. Olbricht, « Business Ethics in US-Corporations – Some Preliminary Results from an Interview Series », *Ethique des Affaires*, n° 4/5 mai 1996

- La stratégie de conformité stricte à la loi et qui se base essentiellement sur la prévention des conduites criminelles et le respect des normes externes, d'où le développement d'un système de contrôle des salariés en ce sens ;
- La stratégie de conformité à l'esprit de la loi qui permet de fonder une stratégie plus large permettant de faire face aux évolutions de la loi, ce qui passe aussi par une marge de manœuvre laissée aux salariés ;
- La stratégie de l'intégrité qui répond à l'auto-édiction de normes propres à encourager le développement des comportements responsables.

### **Le déontologue (ou « responsable éthique »)**

La tendance à laquelle on assiste aujourd'hui en Europe et qui consiste à désigner des responsables d'éthique au sein des organisations, tant publiques que privées, même si elle est modérée, trouve son origine aux Etats-Unis. C'est donc par la situation et l'évolution dans ce pays qu'il faut commencer pour donner un descriptif de la fonction de responsable d'éthique ou de déontologue.

#### **L'Ethics Officer aux Etats-Unis**

Compte-tenu du contexte législatif particulier qui prévaut dans ce pays, et qui sera décrit ci-dessous, on peut dire que la fonction de responsable éthique dans les entreprises et autres organisations a été créée aux USA, de façon formelle et significative à partir de 1992. Certes, avec l'apparition de codes de conduite dès 1913, ainsi que mentionné plus haut, il est possible qu'il y ait eu simultanément désignation d'une personne pour en assurer la bonne conformité, mais il faut plutôt considérer cela comme un phénomène isolé par comparaison avec l'ampleur de la vague à laquelle on va assister dans les années 1990.

#### **Les *Federal Sentencing Guidelines*<sup>112</sup>**

Pour comprendre la situation aux Etats-Unis, il est nécessaire de décrire le contexte juridique et législatif mis en place par l'adoption par le Congrès américain des *Federal Sentencing Guidelines* en 1987 et des *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* en 1991, *Guidelines* qui constituent un ensemble de recommandations et d'instructions données aux juges des différents Etats pour l'application des peines, suivant le type d'infraction. La grande originalité est que ces *Guidelines* n'ont pas uniquement un caractère répressif. Outre l'amende, le dédommagement des dommages causés, l'aspect novateur est le fait que les organisations sont encouragées à mettre en place un programme de prévention des fraudes et à collaborer avec la justice lorsqu'une faute a été commise. Il est même prévu une possibilité de rachat, sous la forme d'une « période probatoire » pour les entreprises reconnues coupables. L'encouragement à la bonne conduite est le suivant : l'organisation qui aura mis en place un programme effectif de prévention et de répression des actes abusifs pourra, si un membre de son personnel est jugé pour malversation, bénéficier d'une réduction du montant de l'amende allant jusqu'à

---

<sup>112</sup> D. E. Murphy, « The Federal Sentencing Guidelines : A Decade of Promoting Compliance and Ethics », *Iowa Law Review*, 2002  
Yvon PESQUEUX

95 %. Dans le cas où un tel programme n'existerait pas, le montant de l'amende pourra être multiplié par 400 !

Les *Guidelines* définissent 7 critères minima pour qu'un tel programme soit considéré comme effectif (traduction libre) :

- Etablir des standards et procédures de prévention des fautes ;
- Supervision de ceux-ci par un cadre de haut niveau ;
- Délégation d'autorité « bien pesée » et à une personne de confiance ;
- Communication effective (des standards et procédures) à tous les employés ;
- Approche pragmatique comprenant des systèmes de contrôle et de communication des fraudes sans crainte de représailles ;
- Application systématique des standards, y compris les mesures disciplinaires ;
- Démarche pragmatique pour réagir à toute infraction similaire et l'éviter dès l'identification.

C'est dans cette logique que les mesures liées aux conséquences des faillites de grands groupes américains cotés sont mises en œuvre.

### **La « *Defense Industry Initiative* »<sup>113</sup>**

Bien qu'elle ait eu une influence bien moindre que les *Guidelines* sur la création de la fonction d'*Ethics Officer*, il faut mentionner cette organisation qui date de 1986. A la suite de nombreux scandales dans l'industrie de la défense, le Président Reagan décida de créer une Commission, la *Blue Ribbon Commission on Defense Management*, qui conclut aux limites des lois fédérales pour mettre fin aux fraudes et suggéra qu'un mécanisme d'autodiscipline au sein de l'industrie pourrait mettre un terme aux abus.

Au printemps de 1986, 18 entreprises répondirent à l'appel de la Commission et définirent 6 principes qu'elles s'engageaient à respecter afin de promouvoir une conduite éthique des affaires :

- Avoir un code d'éthique ;
- Former à l'éthique ;
- Dénoncer les fraudes au sein de l'entreprise ;
- Auto-gouvernance par l'application de systèmes de contrôle du respect des lois régissant les fournitures à l'Etat et l'adoption de procédures pour la dénonciation d'abus aux autorités ;
- Démontrer sa responsabilité vis-à-vis de l'industrie en général par la participation à des forums de « bonnes pratiques » ;
- Se montrer responsable vis-à-vis du public.

Cette organisation existe encore de nos jours et elle a donné naissance à d'autres organisations du même type, pour d'autres groupes d'industries.

### **La fonction d'*Ethics Officer* (E.O.)**

---

<sup>113</sup> *The Defense Industry Initiative on Business Ethics and Codes of Conduct*  
-Ethics Officer Association, *The 2000 Member Survey Report*  
Yvon PESQUEUX

C'est dans ce contexte d'initiative volontaire, compte-tenu de l'ensemble répression sévère – réhabilitation - encouragement à la prévention mis au point par les *Guidelines*, que s'est développée, à partir de 1992, la fonction de responsable d'éthique dans les organisations, en particulier dans les entreprises, et que le monde économique aux Etats-Unis a connu une prolifération des codes de conduite. Si l'on trouve la plus grande partie des *Ethics Officers* dans les entreprises commerciales, les *Guidelines* s'appliquant à toutes les organisations, on en trouve également dans des administrations municipales et dans des ministères.

Les principales responsabilités de l'*Ethics Officer* sont :

- La supervision du « téléphone rouge », de l'application des *Guidelines*, des rapports internes ;
- Présentations et communication des éléments du code d'éthique dans l'organisation ;
- Rapports et communications sur l'usage de ceux-ci à la direction ;
- Formation du personnel ;
- Détection des points faibles potentiels, analyse des succès et échecs ;
- Présentations à l'extérieur ;
- Préparation des procédures ;
- Enquêtes sur les malversations commises dans l'organisation.

Comme on peut le constater la fonction d'*Ethics Officer* est axée sur le respect des lois et règlements en vigueur (*compliance*), non pas tant pour le respect des lois lui-même que pour éviter à l'entreprise de lourdes amendes. La stratégie de « la carotte et du bâton » mise au point par la *Sentencing Commission* a manifestement porté ses fruits, tout au moins en ce qui concerne la mise en place d'une organisation et de programmes destinés à réduire les fraudes. L'espoir de la Commission est que l'encouragement à la bonne conduite aidera à la prévention de la fraude. A l'appui de cette thèse, il faut signaler que nombre d'entreprises qui ont, parmi les premières, appliqué le programme requis par la Commission, ont évolué et ont inclus dans leurs codes leurs formations et dans l'ensemble de leurs programmes éthiques, des valeurs non requises par la loi impliquant un respect de la personne humaine. Mais il faut également constater le formalisme de la démarche au regard des scandales financiers.

### **La fonction de *Corporate Responsibility Officer***

Cette fonction est apparue quelques années après celle d'*Ethics Officer*, soit comme une progression et une évolution de celle-ci par la prise en compte de valeurs supplémentaires, soit sous la pression des ONG, des media et, dans une certaine mesure, du public, pour réagir à des situations scandaleuses, notamment en matière de Droits de l'Homme. Cette fonction s'inscrit dans une tendance qui veut que l'entreprise, et ici on parle d'entreprise exclusivement, se donne et exerce une triple responsabilité.

### **L'*Ethics Officer* en Europe**

Par comparaison avec les Etats-Unis, la fonction de responsable de l'éthique ne s'est pas développée de la même manière en Europe, mais elle a connu un développement rapide. Le contexte, en Europe, est en effet différent de celui des Etats-Unis. Il n'existe rien de semblable aux *Sentencing Guidelines* et il y a probablement un souhait plus affirmé

Yvon PESQUEUX

d'introduire des valeurs humanistes dans l'économie. En revanche, on trouve aussi des préoccupations tout aussi stratégiques et opérationnelles.

On peut voir trois raisons à la création de la fonction de déontologue :

- Elle est imposée par une loi ou une réglementation ;
- C'est une décision de la maison-mère (américaine le plus souvent) ;
- Il s'agit d'initiative personnelle du PDG.

En Europe, la nature et la diversité de la fonction de responsable de l'éthique reflète la diversité dans l'approche. L'absence de cadre contraignant et d'incitation, à l'exception du secteur financier, explique les différentes origines et motivations qui président à sa création. La dénomination en est variable. Dans certains pays, on s'en tient au titre américain et dans d'autres, comme en France, on innove en utilisant le terme de déontologue.

Il existe néanmoins un fil rouge qui serpente à travers les différentes appellations et les réunit lorsqu'il s'agit de la finalité de la démarche, c'est-à-dire le bien de l'entreprise. Dans l'ensemble, on peut résumer les responsabilités essentielles de la fonction comme suit, avec plus ou moins d'importance accordée aux différents postes selon le degré de rigueur, d'humanisme, que l'on a voulu lui conférer :

- Assister et aider la Direction Générale ;
- La conseiller pour la mise au point de procédures et la prise d'actions ;
- Enquêter sur des malversations et proposer des mesures disciplinaires ;
- Informer et former le personnel de l'entreprise aux pratiques éthiques ;
- Assister, aider le personnel pour la mise en application de ces pratiques ;
- Etre à l'écoute, conseiller ;
- Dans certains cas, faire la preuve à l'extérieur de l'organisation, de ses bonnes pratiques, ce qui est un cas un peu particulier qui concerne les entreprises qui font appel à de la sous-traitance dans les pays en développement et qui ont fait l'objet de critiques parce qu'elles ne veillaient pas à ce que leurs fournisseurs n'exploitent pas leurs travailleurs au mépris de droits de l'Homme les plus élémentaires.

Eu égard à l'origine et aux valeurs en cause, on peut définir quatre grandes catégories de contenu de la fonction éthique :

- Conformité focalisée : le terme américain *compliance* est ici traduit par « conformité ». On se trouve ici dans le premier cas des origines, celui des institutions financières et des compagnies d'assurances où, dans plusieurs pays et depuis plusieurs années, la loi impose une fonction de déontologue, mais dont la mission est focalisée sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le délit d'initié. C'est le cas, par exemple, en France et en Belgique et, dans cette dernière, il est même prévu de modifier la loi afin d'en accroître le contenu éthique.
- Conformité standard : c'est le deuxième type d'origine. C'est dans cette catégorie que l'on trouve les filiales des sociétés américaines qui sont tenues d'appliquer le programme de la maison-mère, quasi à la lettre, sans nécessairement tenir compte de différences de culture ou de mentalité, ce qui parfois leur pose problème, par exemple pour l'obligation faite aux employés de dénoncer les malversations dont ils seraient témoins, ce qui est perçu et rejeté comme un appel à la délation. Ceci est l'application type du programme de conformité. Nombre d'entreprises du Royaume-Uni, par exemple, appartiennent à cette catégorie.

- *Leadership* collectif : dans cette catégorie, on trouve des organisations qui adhèrent aux principes de comportement éthique mais qui, estimant que l'éthique est la responsabilité de tous, n'éprouvent pas le besoin, voire même mettent un point d'honneur à refuser de désigner formellement un porte-parole dans l'organisation.
- Valeurs traditionnelles et facteur de cohésion : on trouve ici l'initiative personnelle du PDG qui veut perpétuer les valeurs des fondateurs de l'entreprise ou en introduire certaines. L'intention, outre le souci louable d'encourager le comportement correct des collaborateurs, est aussi de créer un lien, une cohésion au sein de l'entreprise. On trouve cette démarche, entre autres, dans des entreprises en mutation (fusion, acquisition de la dimension internationale), afin de garder ou de créer une identité et de maintenir la motivation et la productivité ?

### **Le *Whistleblowing***

Cette thématique du *whistleblowing*, c'est-à-dire celle de la mise en place de procédures qui permette la dénonciation s'inscrit dans la vague des chartes éthiques d'origine américaine. Son implantation en Europe continentale s'est trouvée freinée par des résistances culturelles. C'est en particulier le cas en France et en Allemagne où l'expérience historique de la délation durant la Seconde Guerre Mondiale la rend problématique. La compréhension de la notion est liée au contexte américain qui est celui de sa naissance et de son développement.

Rappelons toutefois que si la délation s'inscrit dans une dimension politique, le *whistleblowing* s'inscrit, pour ce dont il est question ici, dans la dimension d'une éthique appliquée, ce qui en fonde une différence de nature et de degré. C'est d'ailleurs à ce titre qu'il appartient plus aux catégories formelles de la gouvernance qu'au thème de la surveillance, plus profondément politique.

Tout comme l'actualité des codes d'éthique est liée aux *Federal Sentencing Guidelines*, celle du *whistleblowing* naît du *Sarbanne – Oxley Act* de 2003 qui rend sa mise en place obligatoire dans les sociétés cotées, son organisation étant en règle générale effectuée sous la responsabilité du déontologue d'entreprise. Au regard de l'importance plus relative qu'il n'y paraît des codes d'éthique, on peut alors subodorer la même relativité de l'importance du *whistleblowing*. La volonté sous-jacente relève bien de l'idéologie progressiste qui caractérise le managérialisme mais, en tant que pratique, l'effet est sans doute moins doctrinaire comparativement à des pratiques telles que celles qui se réfèrent à la gestion de la qualité.

Edicté à la suite des grandes faillites du début des années 2000, il vise à permettre de dénoncer les abus nuisibles à la pérennité de l'entreprise, en particulier de toutes les formes d'abus financiers mais aussi, plus généralement, de ceux qui relèvent du champ de la responsabilité sociale de l'entreprise, ces abus étant considérés comme pouvant à terme être fortement nuisibles à la réputation et aux intérêts plus globaux des différentes « parties prenantes ». Il existe donc une filiation entre la notion et la *compliance*.

La réception en est donc effectuée de façon plutôt fataliste (*post* Enron et autres scandales, qui n'ont pas seulement secoués les Etats-Unis) malgré les différences culturelles de réception (la perception du *whistleblowing* comme de la délation, compte tenu de tous les excès possibles – accusations diffamantes, volonté de nuire, etc.). C'est

Yvon PESQUEUX

ce qui a débouché sur une « demande de règles » quant à la poursuite « interne » de la criminalité dans l'entreprise fondée sur la quête de sécurité.

Les perspectives actuelles d'intégration du *whistleblowing* sont les suivantes :

- Mise en perspective dans un contexte international. Les scandales et les réactions qu'ils entraînent n'ont pas touché seulement les Etats-Unis ;
- Traduction des obligations légales dans des termes managériaux ;
- Acceptation que le fait d'avoir des « personnes correctes » n'est pas suffisant ce qui justifie l'adjonction d'une « éthique organisationnelle » à l'éthique des personnes ;
- Reconnaissance d'une véritable mise en place de système de mesure de type « coûts – avantages » ;

sans oublier que les valeurs sont la fondation de telles politiques et que l'introduction « formaliste » est contre performante.

L'expression du *whistleblowing* passe par le même support technique : une « ligne téléphonique ». Mais aux *hot lines* des compagnies américaines (ou d'origine américaine) correspondent les *help lines* des compagnies d'Europe Occidentale, c'est-à-dire une évaluation qui diffère entre les deux continents.

Outre l'exemplarité américaine, une réelle pression s'exerce aujourd'hui en Europe du fait de l'entrée en vigueur de conventions internationales à des fins de régulation. Ces conventions se réfèrent à la recherche de protections et de garanties accordées aux salariés, compromis ou non, et qui accepteraient « spontanément » ou contre récompense, de livrer des informations aux enquêteurs, aux magistrats ou à des services spécialisés. Cela se traduit en France par l'introduction de la procédure du repentir à l'instar des moyens de lutte anti-mafia, anti-terroriste bien que les fondamentaux du droit en soient très éloignés.

De tels dispositifs s'ajoutent aux dispositions liant des professions soumises au secret professionnel : huissiers de justice, commissaires-priseurs, commissaires aux comptes, notaires, agents immobiliers, conseillers fiscaux, banquiers, agents de change, dirigeants de casinos, commerçants ou vendeurs de pierres précieuses, antiquaires, marchands d'œuvres d'arts, intermédiaires, démarcheurs immobiliers et certains agents des établissements financiers, selon une liste étendue par les récentes mesures législatives. Certains de ces professionnels sont en effet soumis au régime de la déclaration de soupçons en direction de la cellule de Traitement du renseignement et d'action contre les circuits financiers clandestins (Tracfin), d'autres doivent porter à la connaissance du Procureur de la République les infractions constatées. La législation française a donc renforcé les moyens de contrôle et de lutte contre la délinquance financière et fraudes en tous genres. La loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) s'est vue amendée par celle du premier août 2003 dite de « sécurité financière ».

S'agissant du secteur public, les autorités constituées, les officiers publics ou fonctionnaires sont tenus de donner avis donc de dénoncer au Parquet les crimes et les délits venant à leur connaissance, obligation relevant de l'article 40 du code de procédure pénale.

Un processus d'alerte peut répondre au souci du respect de la loi ou de l'éthique professionnelle, mais il peut aussi constituer le support de l'arrière-pensée de négocier,

Yvon PESQUEUX

de discréditer, de nuire, de manipuler, être le cadre d'une opération d'intelligence économique dévoyée. La dénonciation généralisée comporte aussi des limites et des risques. La saisine interne permet à la direction de détecter plus facilement les fraudes commises par des subordonnés et de peut-être éviter des poursuites judiciaires toujours risquées. La saisine externe du fait de la gravité des actes qui relève de l'intérêt public, témoigne d'une volonté de transparence, d'une sanction enfin d'une normalisation.

Dans les deux cas de figure, le salarié dénonciateur se trouve très exposé à des représailles quand bien même il est protégé par le droit, la médiatisation, les représentants syndicaux. La situation est évidemment plus délicate lorsqu'il a obéi à une instruction de l'autorité hiérarchique.

Et pourtant, l'efficacité en semble démontrée par la pratique. L'apport des *whistleblowers* à l'assainissement des compagnies américaines notamment cotées, est qualifié de performant par le *Security Exchange Committee* (SEC). Il faut pourtant en noter l'ambiguïté dans la mesure où les valeurs de respect du droit au sein de l'entreprise s'ajoutent aux logiques non nécessairement compatibles de conquête des marchés, de rentabilité, etc. La pression concurrentielle peut-elle ainsi s'accommoder des interrogations éthiques ou professionnelles ? Où se trouve alors le curseur entre ce qui peut être dit de ce qui ne peut pas l'être ?

Cette thématique recoupe aussi celle de l'activisme, en particulier de l'activisme d'actionnaire et, plus généralement, de la garantie du droit d'expression des « parties prenantes ». C'est en effet une manière induite par l'organisation d'affirmer voire de décréter leur existence.

Il y a aussi un lien avec la notion de « lanceur d'alerte » dont la protection juridique évolue continuellement aujourd'hui.

De façon générale, le *whistleblowing* est considéré comme une manière de révéler les abus. C'est ce qui en fait sa légitimité.

Toutefois, le *whistleblowing* pose un certain nombre de questions :

- Celle de l'objet des dénonciations (plutôt de l'ordre des conflits « interpersonnels » orientés « harcèlement » par exemple, mais conduisant à « l'anéantissement » de la « collectivisation » de ces problématiques). Ce système tendrait alors à entraver les conditions de possibilité du développement des « collectifs de travail ». Cela pourrait être traduit par le fait que le *whistleblowing* conduirait à contourner les organismes classiques de représentation des travailleurs, les syndicats en l'occurrence ;
- Celle de l'aspect « curatif » de la dénonciation. Une fois effectuée, son objet se trouve en quelque sorte « achevé » ;
- Celle de ses abus (la dénonciation par vengeance voire par stupidité) ;
- Celle de son iniquité (la dénonciation de « faibles » ayant « pêché » par faiblesse de la volonté) ;
- Celle de son organisation (l'organisation est-elle faite pour organiser une « police » interne ?) ;
- Celle de l'ostracisme qui est souvent le lot du dénonciateur qui « a raison ».



Comme dans tous les cas de ce type, on se réfère aux catégories du *Total Quality Management* (audit, auto-évaluation, *reporting*) comme pouvant constituer une référence managériale.

Quels enseignements peut-on tirer de la présentation de ces éléments ?

1- Tout d'abord, et ceci n'est en rien une critique mais une constatation, au-delà des différences dans les définitions et les approches, il y a un fil rouge qui mène à la protection de l'entreprise avant toute chose. Assurer sa rentabilité étant pour elle une mission vitale, elle doit éviter les sanctions financières coûteuses, et tenter de les minimiser lorsqu'elles sont inévitables et protéger sa réputation, car toute atteinte à celle-ci possède des répercussions sur sa performance sous diverses formes (ventes, confiance, motivation, investissements, etc.).

Dans la même perspective, les programmes d'éthique ont aussi pour but de motiver le personnel, d'assurer sa loyauté et de maintenir sa productivité ; en effet, les organisations qui sont à l'écoute du marché au sens large ont constaté un mouvement de critique chez les citoyens et les consommateurs face aux trop nombreux scandales qui agitent le monde des affaires. Ces mêmes citoyens sont aussi les employés et souhaitent trouver au-dedans ce qu'ils exigent au-dehors.

Il existe des programmes qui ont pour objectif de créer une situation « gagnant – gagnant », c'est-à-dire bénéfique également pour les employés, notamment en garantissant des conditions de travail plus rassurantes (harcèlement, transparence, discrimination, etc.) mais il doit être clair que la fonction d'*Ethics Officer* est avant tout une fonction créée par l'entreprise pour l'entreprise. D'ailleurs, aux Etats-Unis, l'ensemble « E.O. + programme éthique » est considéré comme *a cheap insurance* et donc permet de dire « *Ethics pays* ».

2- La fonction d'*Ethics Officer* s'est développée. Le « marché » est porteur, les organisations se sont engouffrées dans le « Socialement Responsable » et, de ce fait, ont créé des postes de responsables de ces programmes.

3- Les Etats-Unis n'ont le monopole ni du vice ni de la vertu. Si la fonction s'y est développée en peu de temps, c'est parce que les *Ethics Officers* sont, pour la plupart, des « enfants » des *Guidelines*. Dans les autres pays, Canada, Europe, il y a certes une influence américaine directe très forte (*via* les filiales) et aussi une influence indirecte non négligeable, celle du modèle américain de la réussite dans les affaires. Aux Etats-Unis, la fonction d'*Ethics Officer* a évolué vers celle de *CSR Officer* ; en Europe, la référence à un *CSR Officer* s'impose plus difficilement.

4- Officier ou Gentleman, la fonction crée-t-elle l'organe ? La désignation d'un responsable d'éthique amène-t-elle l'organisation à avoir un comportement plus éthique ? Tout dépend de ce que la DG en attend et de la personnalité du titulaire. Aux Etats-Unis, où les organisations sont très « *compliance minded* », il est clair que l'*Ethics Officer*, comme son titre l'indique, est chargé d'une mission bien précise : mettre son organisation à l'abri des ennuis ! Au Canada, en Europe et ailleurs, on trouve également cette fonction d'Officier avec des ordres de mission très précis. Par contre, si à la préoccupation de conformité aux lois et de ne pas se livrer à des pratiques douteuses, on ajoute un zeste de

Yvon PESQUEUX

valeurs humanistes et si l'on confie la fonction à un *Gentleman*, c'est-à-dire une personne désireuse de les mettre en pratique, qui s'approprie la fonction et la mène dans ce sens, l'on peut s'approcher de l'optimal : satisfaire à l'économique, c'est-à-dire veiller aux intérêts de l'entreprise tout en accordant attention et respect à celui qui doit en être la finalité – l'Homme.

### **Le problème de l'intégration des valeurs éthiques**

Dans la mesure où l'organisation n'est pas faite pour être éthique, il est important de souligner :

- 1° La différence entre de leurs places entre le « managérialisme » et les regards des « sciences des gestion » (cf. avec leur place dans la trilogie « THO – Théories des organisations – OB – *Organizational Behavior* – TO - Techniques d'organisation »). C'est par exemple le cas avec les deux interprétations possibles de la théorie des parties prenantes : en managérialisme avec un auto-décret des parties prenantes et en THO avec son apport comme théorie stratégique ;
- 2° L'ambiguïté et l'équivoque de la référence à un management par les valeurs ;
- 3° Le flou de la définition de l'éthique des affaires par rapport à la RSE et au développement durable ;
- 4° L'éthique des affaires comme expression du managérialisme et d'une américanité (biais culturel) ;
- 5° Le passage « évidence éthique - éthique appliquée » sans véritable enracinement éthique (la faiblesse des théories managériales éthiques de référence). C'est plus une « éthicité » où la référence à l'éthique sert aussi à ne pas parler de politique et d'influence dans le politique ;
- 6° L'auto-décret de « valeurs » très générales et donc ambiguës (une rhétorique idéologique à visée performative) ;
- 7° Les difficiles frontières entre éthique, culture, idéologie, toutes trois fondées sur la référence à des systèmes de valeurs au regard d'une rhétorique à visée performatives et non dialectique et donc idéologique par simplification, incantation, distinction entre facteurs amis et facteurs ennemis et partialité<sup>114</sup>.

L'éthique des affaires peut alors être considérée comme un des vecteurs de la désinstitutionnalisation de l'institution et institutionnalisation de l'organisation, institutionnalisation qui ne débouche pas pour autant sur l'institution.

Une relecture de cette question peut aujourd'hui être retrouvées dans les attendus de la loi PACTE de 2019 au regard de la question de la « raison d'être » de l'organisation dont voici quelques exemples :

ATOS	Contribuer à façonner l'espace informatique
Carrefour	Proposer des produits et services pour la maison conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète
Crédit agricole	Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société
Danone	Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre
MAIF	Porter une attention sincère à l'autre

---

<sup>114</sup> Y. Pesqueux, « A propos d'idéologie et d'utopie », halshs-02544324  
Yvon PESQUEUX

MEDEF	Agir ensemble pour une croissance responsable
Michelin	Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer
NUTRISET	Apporter des propositions efficaces aux problématiques de nutrition et de malnutrition
OPENCLASSROOMS	Rendre l'éducation accessible
TERRA HOMINIS	Préserver la diversité des vigneronns
VEOLIA	Ressourcer le monde

## **L'éthique en situation de travail**

Il s'agit d'envisager les implications de l'éthique des affaires dans les termes de l'implication, du développement personnel, de l'exercice de l'autonomie par l'individu. Le point d'exercice des catégories de l'éthique est ici un des aspects de la gestion des ressources humaines communément qualifié de « savoir être » dans le but de fonder la construction d'une conduite dans la vie professionnelle en donnant un contenu au professionnalisme. Le projet se situe donc bien au-delà des procédures dans un contexte où il s'agit de se demander à quelles conditions l'entreprise peut aider les salariés à développer leur éthique personnelle en adéquation avec ses propres perspectives éthiques. Ce sont en effet bien les Hommes qui agissent plus ou moins opportunément en dernier ressort. L'action dans l'entreprise ne peut être désincarnée et dépend au moins de facteurs tels que le grade, la qualification.

J.-F. Claude<sup>115</sup> propose de fonder les composantes d'une posture éthique en situation de travail à partir de trois dimensions : le rapport à soi, le rapport aux autres (de proximité), le rapport à l'organisation. Le vecteur du rapport à soi serait ainsi l'estime de soi, c'est-à-dire un mode d'appréciation de la valeur de ce que l'on entreprend. Est-ce digne (par rapport à soi) ? Il s'agit bien d'une réflexion sur ce qui paraît être le meilleur pour l'appréciation du contenu du travail au regard de celle de la vie personnelle. Cette estime de soi vise bien tous les salariés. Le vecteur du rapport aux autres est la confiance de et dans l'autre et le développement de l'autre constitue, en miroir, un aspect du développement de soi. La confiance, en ce sens, pourrait être définie comme l'action sur les autres sans qu'ils ne se sentent écrasés. Les rapports de confiance sont bien ceux du management de proximité.

Mais la question de la confiance est par ailleurs beaucoup plus large au point de constituer en elle-même un véritable modèle de l'organisation dont quelques traits peuvent ainsi être présentés.

## **Contrôle de soi et contrôle des autres**

Le projet du management par les valeurs est, *in fine*, un projet de contrôle mais par référence au concept de contrôle au sens large (et non pas seulement dans sa dimension habituelle de contrôle de gestion) va venir prendre sens au regard de la question de l'entreprise comme étant le niveau de l'action organisée. Ce qui est en question ici, c'est

---

<sup>115</sup> J.-F. Claude, Directeur de l'Audit de l'AFPA, « Ethique et management », colloque de l'ACORS, La Baule, 14-15 juin 2001  
Yvon PESQUEUX

de traiter de la définition du contrôle au regard du sujet sur la base de dualité « contrôle de soi - contrôle des autres » dans une perspective profondément occidental-centriste car elle nous est légitime. Il s'agit en effet au regard du thème du management par les valeurs, de mettre en évidence la continuité implicite qui s'établit entre le contrôle de soi et le contrôle des autres à partir de perspectives propres aux dirigeants.

Mais commençons par indiquer les contours d'une définition du contrôle. Le contrôle est une posture qui, sur le plan individuel, se caractérise par un équilibre entre les passions, les intérêts et la raison qui peuvent ainsi être considérés au regard de la conscience. C'est ce qui permet de soutenir que contrôle (de soi) est aussi maîtrise (de soi). En d'autres termes, le contrôle (de soi) est synonyme de conscience même si cet aspect du contrôle en limite l'objet à l'*ego*, faisant ainsi l'impasse sur la question de la socialité. C'est pourquoi la perspective du contrôle de soi doit être complétée par celle du contrôle des autres, ce contrôle des autres étant vu ici comme l'extension du contrôle de soi. A ce titre, le contrôle des autres apparaît avec la dimension politique de l'action et se définit alors comme un des attributs de l'exercice du pouvoir avec et sur les autres - que cet exercice se manifeste par un contrôle exercé par les autres (sur soi) ou qu'il se caractérise par un contrôle exercé sur les autres (par et au travers de soi).

Pour synthétiser les deux aspects de cette définition du contrôle, on peut ainsi exprimer le contrôle comme étant, sur le plan individuel, un des attributs de la conscience et, sur le plan collectif, un des attributs de l'exercice du pouvoir vu comme l'extension de la conscience au travers du concept de Raison. Ce qui est conscience pour soi est donc Raison pour les autres.

Cette définition repose sur des postulats qu'il est important de mettre en exergue :

- Ancrée dans la posture occidentale de la conception de l'Homme, il s'agit bien ici de le voir, dans sa dimension individuelle, comme distinct des « autres ». Cette manière de voir s'inscrit donc dans une perspective ontologique qui indique la nécessité d'une quête des composantes de l'être dans sa dimension individuelle par la mise en exergue d'une spécificité qui puisse permettre de distinguer l'un de l'autre. Il s'agit alors de recourir à des catégories métaphysiques telles que les passions et les intérêts - de dimension universelle - qui trouvent finalement une dimension individuelle et spécifique dans chaque être (une dimension singulière, donc) ;
- Elle assume la posture aristotélicienne qui fait de l'Homme « un animal politique » et qui inscrit donc la socialité dans la vie de la cité, vue comme le lieu de l'articulation de l'individu singulier avec les autres. C'est ce qui vient donner une dimension fondamentalement politique à toutes les manifestations de la socialité, l'organisation - et donc l'entreprise - n'étant que l'une de ces manifestations-là. Les catégories de la philosophie politique ont donc ainsi quelque chose à nous dire du contrôle ;
- Elle assume donc un fondement philosophique qui distingue « esthétique - métaphysique - éthique – politique » dans un univers où l'esthétique se pense en tant que telle. En d'autres termes, il n'y a pas nécessité de penser le beau ou encore autrement dit, le beau peut se penser au travers d'autres catégories auxquelles il n'est pas nécessaire de se référer ici. La perspective métaphysique offre donc les catégories d'une fondation ontologique de l'être dont le jeu relatif des éléments vient donner du sens à la manière de se comporter en particulier au regard d'une distinction entre ce qui est bien et ce qui est mal. L'éthique est donc ainsi, au regard de cette perspective métaphysique, ce qui permet de se comporter au regard d'une conception du Bien et

du Mal qui va en découler. En d'autres termes, toutes les passions ne sont pas, de manière équivalente, « bonnes ». Certaines sont meilleures que d'autres comme d'autres sont plus mauvaises. Il en va de même des intérêts et le jeu relatif qui s'établit entre passions et intérêts vient tracer les contours de ce qui est bien et de ce qui est mal. L'éthique est donc à la fois *ethos* et morale. L'éthique trouve sa manifestation dans les moeurs qui se traduisent à la fois dans une perspective d'ascèse individuelle orientée vers la réalisation du Bien (ou du Mal d'ailleurs) comme manifestation de la conscience. Mais les contours de ce qui est bien et de ce qui est mal ont aussi quelque chose à voir avec des principes d'ordre plus général qui relèvent de ce que l'on qualifie communément de morale. Pour préciser encore sans devoir reprendre un commentaire de la pensée philosophique au travers des auteurs qui permettent de soutenir cette thèse, l'*ethos* relève d'une perspective déontologique là où la morale relève d'une perspective axiologique. Là où la morale s'exprime au travers de principes, l'éthique prend en compte la contingence des fins et des circonstances de l'action. Mais aussi bien métaphysique qu'éthique n'ont de sens en elles-mêmes sans prendre en compte la dimension politique de l'action. La philosophie politique vient donc offrir les catégories qui permettent de penser la socialité, c'est-à-dire l'articulation des individus les uns avec les autres.

Afin de positionner le thème du contrôle de soi, proposons ici un rapide parcours au regard des « références ultimes » que sont des thèmes issus de la philosophie grecque et qui reposent, comme le souligne F. Jullien<sup>116</sup> sur un modèle à penser comme un but donc sur une séparation théorie - pratique. Le modèle « but, idéal, volonté » trouve ainsi, dans le contrôle et son lieu d'exercice, l'entreprise et, plus généralement l'organisation, une légitimité et une importance considérables.

Nous nous pencherons d'abord sur la conception du contrôle comme conscience et finalement comme maîtrise de soi à partir des stoïciens. L'appellation de stoïcien est souvent attribuée à un être ou un comportement qui n'a rien de spécifiquement philosophique et qui pourtant est reconnu digne d'être admiré, célébré voire imité. La banalisation du qualificatif indique assez clairement que cette morale stoïcienne a eu beaucoup d'influence dans la pensée occidentale, sur différents esprits d'écrivains, d'intellectuels ou d'hommes d'action.

Les stoïciens s'accordaient pour distinguer trois parties de la philosophie, la logique, la physique et la morale, distinction que reconnaissaient déjà d'autres penseurs mais qui, chez eux, va prendre une importance spécifique. Globalement, cette morale était cependant reconnue comme la démarche la plus fondamentale comme le souligne G. Rodier<sup>117</sup> en citant Sénèque : « *La philosophie n'est pas autre chose que la méthode correcte pour vivre ou la science de vivre honnêtement ou l'art de conduire droitement celle-ci* ». Nous dirions, dans nos termes, une méthode correcte pour se contrôler.

Le principe fondamental du stoïcisme paraît bien être celui qui fut énoncé par Zénon<sup>118</sup> : « *Vivre conformément à la nature* », principe qu'il faut entendre d'une double manière,

---

<sup>116</sup> F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996

<sup>117</sup> G. Rodier, *Etudes de philosophie grecque* (articles : les stoïciens, la cohérence de la morale stoïcienne), Vrin, Paris, 1957

<sup>118</sup> *Les Stoïciens - Textes choisis*, PUF, collection « SUP », Paris, 1966

conformément à sa nature et à la nature conçue donc comme l'ensemble de l'univers. Tout être vivant tend à la conservation de soi et la morale se conçoit comme la confirmation de cette affirmation initiale. L'Homme étant par essence un être rationnel, il vit sa véritable vie à travers l'accord de sa nature et de sa raison avec la Nature et la Raison car la raison humaine n'est qu'une partie de la raison universelle. Cette adéquation nature - raison individuelle et universelle est source du Souverain Bien, l'union du bonheur et de la vertu. En fonction de cet optimisme éthique et ontologique fondamental, chez les stoïciens comme chez d'autres penseurs de l'Antiquité grecque, toute faute est une erreur et toute erreur est une contradiction. L'insensé, le passionné qui se détournent de la raison submergés et étouffés par leur passion et leur sensibilité ne peuvent, ici encore, qu'être malheureux et le sont dans la mesure où ils font un mauvais usage ou un usage insuffisant de leur raison. La faute est donc une erreur de connaissance, une perspective erronée sur le déroulement des choses et du monde.

La doctrine stoïcienne est intellectualiste dans la mesure où le jugement détermine l'action mais elle est également volontariste car la volonté contrôle le jugement. La méthode qui permet d'atteindre le Souverain Bien à travers l'acceptation de la nécessité universelle réside en effet d'abord dans un bon usage de notre jugement qui manifeste l'autonomie de l'être humain. Une telle attitude repose en effet sur une conception psychologique selon laquelle toute passion et toute sensation sont des jugements. Aimer un être, c'est juger qu'il est aimable. Or tout jugement est libre et dépend de notre volonté. Il nous appartient donc, si besoin est, de le modifier.

La célèbre distinction entre les choses qui dépendent de nous et celles qui ne dépendent pas de nous permet aussi de confirmer que notre jugement est en notre pouvoir. *« Il y a des choses qui dépendent de nous ; il y en a d'autres qui n'en dépendent pas. Ce qui dépend de nous, ce sont nos jugements, nos tendances, nos désirs, nos aversions : en un mot, toutes les oeuvres qui nous appartiennent. Ce qui ne dépend pas de nous, c'est notre corps, c'est la richesse, la célébrité, le pouvoir ; en un mot, toutes les oeuvres qui ne nous appartiennent pas »* (Epictète<sup>119</sup>).

Il ne faut considérer comme des biens et des maux que les choses qui dépendent de nous et être absolument indifférent aux autres. En cela réside le fameux indifférentisme des stoïciens, source de sagesse mais également de nombreuses controverses et critiques. Il faut accepter avec résignation et sérénité tout ce qui survient dans notre vie dont nous ne pouvons être la cause et n'être affecté que par ce sur quoi nous pouvons agir ; ainsi nous vivrons de manière rationnelle conformément à la droite raison qui correspond à notre nature et à la Nature. Ainsi, selon les célèbres formules d'Epictète, il faut « supporter » et « s'abstenir » et vouloir que les choses soient ce qu'elles sont et non comme on voudrait qu'elles fussent.

Une telle soumission à la loi universelle implique la reconnaissance de l'organisation rationnelle de l'ensemble des choses qui est, en tant que telle, positive, parce qu'elle est l'expression de l'harmonie universelle. Les jugements en termes de Bien et de Mal que l'être humain peut porter sur les divers événements qu'il peut vivre ne sont que relatifs et n'ont aucune valeur universelle. Le sage authentique qui n'est guidé que par la raison atteint donc l'ataraxie, état de sérénité mais aussi d'indifférence à l'égard de tout ce qui

---

<sup>119</sup> Marc Aurèle, *Pensées pour moi-même*, Manuel d'Epictète, Garnier Flammarion, Paris n°16  
Yvon PESQUEUX

survient mais qu'il acceptera et supportera d'un coeur égal puisqu'il y verra l'expression de la nécessité universelle et rationnelle. Cet état d'ataraxie peut donc être mis en avant comme une sorte d'idéal du contrôle de soi.

Le contrôle des autres vient d'abord poser le problème de la dualité domination - soumission. Si l'on retourne au vocabulaire de l'éthologie, comme l'indique le *Dictionnaire du Darwinisme et de l'évolution*<sup>120</sup>, ce couple de termes désigne « *toute différenciation stable des attitudes interindividuelles entre deux représentants d'une même espèce, et issue d'un affrontement, parfois réduit à ses phases initiales. L'un des protagonistes montre, lors des rencontres ultérieures, une attitude dite dominante évoquant parfois les gestes initiaux d'une agression. L'autre effectue des gestes évoquant une fuite ritualisée ou un témoignage de « respect »* ». Dans notre perspective, il est ainsi sous contrôle. L'article mentionné ici souligne l'existence d'une échelle ou d'une hiérarchie de dominance où la détention d'un rang s'accompagne souvent d'avantages divers. La domination - soumission est décrite de façon très anthropomorphique en éthologie ce qui montre combien elle peut être considérée comme un fait social qui soit aussi d'ordre naturel. Une société humaine - une organisation dirions nous dans l'univers orthodoxe du contrôle - comporte aussi des liens d'affiliation « *exprimant (...) un resserrement des liens interindividuels et une coopération* ». La socialité trouve donc une forme de manifestation significative dans la dualité domination - soumission et amène à se poser la question de savoir en quoi des thèmes tels que la coopération, la concurrence ou encore une combinaison des deux peuvent en constituer le socle. Comme le souligne toujours cet article, « *quels que soient leur intérêt spéculatif et leur éminente capacité de réitération historique, ces discours, figés dans la structure de leur opposition, n'ont pas encore trouvé de véritable légitimation hors des idéologies qui les soutiennent et les organisent. En fait, la relation dite de dominance peut être interprétée, au niveau collectif, comme un processus régulateur permettant à des relations interindividuelles d'ordonner l'utilisation des ressources par le groupe, et, au niveau individuel, comme un compromis entre deux tendances opposées, qui constitue un mode de réponse exclusivement lié à l'existence d'une stimulation sociale, aux sollicitations du milieu* ». C'est cet éclairage qui mérite d'être apporté pour ce qui concerne les processus et les outils de gestion dans leur vocation à créer de la soumission, en particulier pour ce qui concerne le thème du contrôle.

Ou encore, à l'instar d'E. de La Boétie, dans son *Discours de la servitude volontaire*<sup>121</sup>, intéressons-nous au fait de savoir comment la tyrannie est possible alors que les Hommes sont aujourd'hui considérés en droit et par nature également raisonnables et libres. La question qu'il adressait sous l'angle des formes politiques, ne pouvons-nous l'adresser à ce lieu politique qu'est aussi l'organisation (et donc l'entreprise) au travers des instruments de gestion et des pratiques de contrôle. En effet, la coutume, la « culture » pourrait-on dire dans un vocabulaire actuel, possède plus de pouvoir que la nature et conduit ainsi à ressentir la servitude comme normale car elle constitue l'arrière-plan si général qu'il est devenu invisible du fonctionnement des organisations.

---

<sup>120</sup> *Dictionnaire du Darwinisme de l'évolution*, sous la Direction de P. Tort, PUF, Paris 1996, pp.1276-1277

<sup>121</sup> E. de La Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Garnier-Flammarion, Paris n°394, p.133

Pour E. de La Boétie, en effet, la servitude des peuples est volontaire car ce sont eux « qui se coupent la gorge » et qui, en acceptant la contrainte, dénaturent la nature humaine dont il offre une anthropologie construite sur le concept de liberté. En ce sens, les Hommes doivent donc échapper à cette sujétion par reconquête de leur vérité qu'il qualifie de « nature franche ». « *Notre nature est ainsi, que les communs devoirs de l'amitié l'emportent une bonne partie du cours de notre vie ; il est raisonnable d'aimer la vertu, d'estimer les beaux faits, de reconnaître le bien d'où l'on l'a reçu, et diminuer souvent de notre aise pour augmenter l'honneur et avantage de celui qu'on aime et qui le mérite* »<sup>122</sup>. Il met donc bien ici en évidence la filiation qui peut s'établir entre le contrôle de soi et le contrôle des autres si l'on désire le penser dans d'autres termes que ceux de la tyrannie.

Cette thématique est particulièrement importante pour ce qui concerne le contrôle quand on s'intéresse à la littérature et aux pratiques du contrôle dans les entreprises et dans les organisations. D'abord les théories du contrôle, tout comme les pratiques, vont ignorer la dimension politique de leur appareil et de leurs modes. Au nom de la rationalité procédurale, c'est-à-dire en « héritant » des catégories de la Raison, même si elle est ici réduite à sa vocation calculante, la version opératoire du contrôle - le contrôle de gestion - tout comme sa dimension plus « large » - la stratégie - de même que l'environnement général de la thématique, la gestion, y sont *a priori* considérés sans dimension politique. C'est pourquoi il semble difficile de pouvoir poursuivre de tels développements sans s'arrêter un moment à la genèse du contrôle dans sa dimension politique.

Rappelons justement ce que M. Foucault souligne quand il mentionne l'apparition du thème de la gouvernementalité au XVI<sup>e</sup> siècle. Contrairement à Machiavel, il met en avant non pas une problématique de l'ordre mais une problématique du conditionnement. Et cette naissance de la gouvernementalité se situe pour lui au XV<sup>e</sup> et au XVI<sup>e</sup> siècle : « *Or les XV<sup>e</sup>me et XVI<sup>e</sup>me siècles voient s'ouvrir et se développer une crise générale du pastorat. Pas seulement et pas tellement comme un rejet de l'institution pastorale, mais sous une forme beaucoup plus complexe : recherche d'autres modalités (et pas forcément moins strictes) de direction spirituelle et de nouveaux types de rapports entre pasteur et troupeau ; mais aussi recherches sur la façon de « gouverner » les enfants, une famille, un domaine, une principauté. La mise en question généralisée de la manière de gouverner et de se gouverner, de conduire et de se conduire, accompagne, à la fin de la féodalité, la naissance de nouvelles formes de rapports économiques et sociaux et les nouvelles structurations politiques* ». Et M. Foucault de poursuivre en définissant la gouvernementalité comme « *la manière dont la conduite d'un ensemble d'individus s'est trouvée impliquée, de façon de plus en plus marquée, dans l'exercice du pouvoir souverain* »<sup>123</sup>.

Avant de reprendre et de commenter cela, soulignons, dans la logique de ce texte, que c'est à la lumière d'une telle conception que l'on commente ici l'émergence de la thématique du contrôle et ses conséquences politiques en termes de gouvernementalité comme nouvelle actualité de la soumission au travers du thème du management par les valeurs.

---

<sup>122</sup> E. de La Boétie, *op. cit.*, p. 135

<sup>123</sup> M. Foucault, *Dits et Ecrits* TIII, NRF Gallimard, Paris, 1994, p.720



Cet état de fait conduit aux éléments suivants, qui marquent toujours profondément la représentation de la socialité. La gestion des affaires publiques est conçue comme un élargissement de l'*oïkos* pour ce qui concerne les motifs d'ordre économiques mais aussi par référence aux fondements de la philosophie politique grecque qui distingue, rappelons-le, entre *oïkos* (sphère de l'activité domestique), *agora* (sphère de la délibération politique) et *ecclesia* (sphère de la réalisation des délibérations politiques). L'économie va incorporer le public dans le privé en concevant l'espace public comme incorporé au modèle de la maison et donc, réciproquement, l'espace naturel de la famille comme incorporé à l'espace public. La société « s'économise » et, en « s'économisant », elle se « naturalise » (cf. les lois « naturelles » de l'économie). C'est aussi ce qui vient légitimer l'impensé politique des organisations héritées de l'*oïkos* qui sont ainsi fondées à ne pas avoir de dimension politique tout en invitant les organisations de quelque nature qu'elles soient à se gérer comme des « maisons » et donc à en contrôler les actions de ses agents.

L'Occident va, à partir du XVI<sup>e</sup> siècle, penser la gouvernamentalité dans une téléologie vue comme familiale. La conception de l'économie a ainsi dû évoluer pour échapper à l'étroitesse de sa conception « familiale », les besoins de la population devenant le nouvel objet de l'économie. Ce détour par Michel Foucault montre la difficulté de fonder l'organisation dans des termes autres que ceux de la règle, du contrôle et du pouvoir. Même s'il appelle de ses vœux la contestation de la règle comme mode de gouvernement, le libéralisme vu au sens large (dans son acception économique aussi bien que politique) se heurte aux plus grandes difficultés dans sa vocation à fonder l'organisation et la socialité à laquelle l'organisation sert de cadre, même au travers d'un subterfuge discursif comme celui de management par les valeurs.

C'est aussi ce jeu-là qui va jouer un rôle important dans la manière dont le concept de culture va émerger comme référence du contrôle. La culture y sera vue sous son angle aussi bien d'organisation que professionnelle ou locale, comme « programmation mentale des comportements » pour reprendre l'expression de G. Hofstede, c'est-à-dire sous une acception purement sociale. La culture est donc vue ici comme ce qui permet de contrôler à la fois notre comportement et celui des autres. Et ne peut-on d'ailleurs, en ce sens, constater que la focalisation des instruments de gestion et plus spécifiquement ceux du contrôle, viennent bien tourner autour de cette question du contrôle de soi et de celui des autres mais dans un univers qui se veut celui du « librement consenti » ?

La nature politique de ce type d'organisation apparaît ainsi : son fonctionnement dépend de la position relative des acteurs dans un contexte que H. A. Simon qualifie de « psychologie ». Il s'agit de mettre en place un personnel d'exécution et de lui superposer une équipe de cadres capables « d'influencer » ce personnel d'exécution c'est-à-dire de le contrôler afin qu'il agisse de façon efficace et coordonnée. H. A. Simon va donc, à défaut de la prise en compte de la dimension politique ou en la définissant en quelque sorte « en creux », qualifier ce comportement « d'administratif » par « sélection » des acteurs suivant leur place dans l'organisation.

Comment expliquer pourtant que de telles organisations puissent être compatibles avec un contexte démocratique, c'est-à-dire un contrôle des autres par les autres. Revenons

alors à A. Caillé<sup>124</sup> afin de préciser les contours de la question. « *En premier temps, en effet, il est possible de qualifier de démocratiques les systèmes politiques dans lesquels le pouvoir ne procède ni de l'autorité ni de la puissance mais du consentement. C'est, par exemple, la définition que donne Jean Baechler, dans un ouvrage<sup>125</sup> qui se présente comme une sorte d'axiomatisation des théories du contrat social. On trouve nombre de formulations analogues, également inspirées de Max Weber, dans la science politique contemporaine. Cet isomorphisme des concepts de Raison et de démocratie ne doit pas surprendre. La question de comment savoir instituer une société rationnelle, qui ne s'articule ni à l'imaginaire de la toute-puissance divine ni à la trop grande réalité de la violence de la puissance terrestre, est la même que celle de savoir comment instituer une société démocratique. Ce questionnement fait l'essentiel du travail de la pensée moderne et des sciences sociales qui tournent autour de l'équation suivante : est rationnelle la société démocratique comme sont démocratiques les sociétés rationnelles* ».

A. Caillé<sup>126</sup> poursuit, et ceci nous intéresse pour cette thématique du contrôle : « *Le patronat moderne... cherche les voies de l'efficacité et de l'excellence dans un alliage instable de démocratisation contractuelle et de tentatives de recommunautarisation. L'ambiguïté du management new-look tient au fait que les entreprises peuvent difficilement former de véritables communautés puisque la règle de la marchandise est antithétique à celle du don. Il ne peut donc s'y agir, au départ, que d'un simple maniement instrumental des symboles de la démocratie et de la communauté, plus que de leur réalité* ». C'est ainsi ce qui permet de légitimer l'existence d'Etats démocratiques avec l'évidence d'entreprises qui ne pourraient pas l'être et qui sont acceptées comme telles. C'est bien cette posture de l'évidence de l'entreprise comme étant par nature non démocratique car d'une autre nature et, en même temps, extraite de l'univers du politique qui fonde la conception du contrôle des autres dans les termes d'une domination - soumission qui pourrait être en quelque sorte, si l'on n'y prend pas garde, vue comme étant « d'ordre naturel ». C'est aussi ce qui fonde l'appel à la définition des contours d'un contrôle des autres qui se réfère à la nature politique de l'organisation en continuité avec les catégories qui fondent le contrôle de soi, c'est-à-dire par référence à la conscience.

Ces brefs commentaires montrent toute la difficulté quand il s'agit de se confronter à ce thème du « management par les valeurs » et ne peuvent, à ce titre, être considérés que comme une entrée tout à fait réductrice. Ceci marque aussi toute l'ambiguïté du projet de management par les valeurs.

---

<sup>124</sup> A. Caillé, *Critique de la Raison Utilitaire*, Agalma, La Découverte, Paris, 1989, p.101

<sup>125</sup> J. Baechler, *Démocraties*, Calmann-Lévy, Paris, 1987

<sup>126</sup> A. Caillé, *op. cit.*, p.115