



HAL
open science

UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

Samuel Mercier

► **To cite this version:**

Samuel Mercier. UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 1997. Français. NNT: . tel-01512498

HAL Id: tel-01512498

<https://theses.hal.science/tel-01512498>

Submitted on 25 Apr 2017

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.

UNIVERSITE PARIS IX DAUPHINE

UFR SCIENCES DES ORGANISATIONS

**Thèse présentée en vue de l'obtention du
DOCTORAT NOUVEAU REGIME ES SCIENCES DE GESTION**

par **Samuel MERCIER**

**Sujet : UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE
FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES
ENTREPRISES**

Membres du Jury :

M. Bernard COLASSE	Professeur à l'Université Paris IX Dauphine
M. Claude JAMEUX	Professeur à l'Université de Savoie, Rapporteur
M. Bernard de MONTMORILLON	Professeur à l'Université Paris IX Dauphine, Directeur de recherche
M. Yvon PESQUEUX	Professeur Associé au Groupe HEC
M. Jacques ROJOT	Professeur à l'Université Paris I Panthéon- Sorbonne, Rapporteur

Date de la soutenance : 25 septembre 1997

INTRODUCTION

«Autant jusqu'à maintenant, ce sont des valeurs de succès individuel, de rémunération personnelle, de développement unique des individus qui importaient et fondaient les règles de notre société, autant, dans dix ans, c'est une morale de groupe qui apparaîtra, assortie d'une responsabilité et d'une rétribution collectives» (Thévenet, 1985, p. 20). Dix ans plus tard, cette prédiction de Maurice Thévenet semble se réaliser : la question éthique est entrée, depuis la fin des années 80, dans le champ de l'actualité. Dans les discours sur la conduite des entreprises, elle accède au statut ambigu de nouvel art de management («art» entendu ici en son sens opératoire), comme l'avait fait avant elle le concept de culture d'entreprise.

Confrontées à un problème, les entreprises ne sont pas seulement guidées par l'analyse de ce qui est mais aussi par la prise en compte, souvent implicite et confuse, de ce qui leur paraît «devoir être». Des valeurs sont donc présentes dans leurs choix et les orientent pour partie. C'est ici qu'intervient la dimension éthique. L'engouement pour l'éthique n'est pas dû au hasard mais aux nécessités du moment et à l'évolution des modes de pensée des dirigeants. Cela a donc le grand mérite d'amener les entreprises à se poser quelques questions fondamentales car leur importance prise dans la société contemporaine interdit qu'elles s'exonèrent d'un certain nombre de responsabilités ou se dispensent de toute exigence morale vis-à-vis de cette même société et de ses membres. Cet effet de mode a, d'autre part, l'inconvénient de plonger sans préavis les entreprises dans des domaines non encore explorés.

Notre recherche est donc motivée par l'apparition d'un champ quasiment vierge de tout travail empirique mais devenu l'objet de prises de position marquées : «*Les entreprises durables ont toutes une forte éthique*», telle est la conviction d'Octave Gélienier (1991, p. 9) ; de son côté, Peter Drucker (1981, p. 18) prétend que l'éthique des affaires n'est rien de plus qu'une mode et lui donne le nom d'*élégance éthique*.

Cette divergence de vue peut paraître paradoxale. En effet, ce sont précisément les Américains qui sont à l'origine de la vague éthique qui submerge l'entreprise. Cette *éthique-mania* est «une création de l'idéologie de l'autorégulation libérale» (Guillon, 1994, p.1). Ce renouvellement de la pensée libérale repose sur la constatation que la main invisible du marché a cessé d'être souterrainement morale au travers des actions égoïstes et que son efficacité requiert maintenant la moralité subjective des agents économiques.

Notre travail part du constat suivant : les firmes sont de plus en plus nombreuses à expliciter et à affirmer publiquement leur «éthique» à travers différents types de documents, à investir des hommes et des moyens dans la réflexion et l'action concernant cette dimension. Nous souhaitons centrer nos travaux sur ce concept de formalisation éthique.

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

Une telle préoccupation éthique semble d'autant plus urgente que le climat dans lequel se déroulent les activités économiques et industrielles est empoisonné par la multiplication d'affaires mettant en cause de grandes entreprises occidentales. D'après Etzioni¹ (1986), les deux tiers des 500 plus grandes firmes américaines ont été impliquées, à différents degrés, dans une forme de comportement illégal durant la période 1976-1986.

La France qui n'est pourtant pas épargnée par cette montée de la corruption et des pratiques illégales est certainement le pays occidental le plus attardé en matière de formalisation de l'éthique. Toutefois, les nombreuses interrogations et incertitudes soulevées à ce sujet témoignent de la vitalité de la réflexion qui lui est consacrée :

- l'éthique est-elle un élément supplémentaire de notoriété pour les entreprises et leurs dirigeants qui se décernent un certificat de bonne conduite ?
- est-elle plutôt à usage interne pour créer un consensus social entre tous ceux qui travaillent dans l'entreprise : support actif d'identification, de cohésion, de culture, par les valeurs qu'elle propose ?
- peut-on, en outre, parler de la gestion de l'éthique, comme le fait Bergmann (1989, p. 1121) indiquant par là que celle-ci est un instrument au service de l'entreprise ?

Ainsi, la prise en compte de la réflexion éthique dans l'entreprise suscite un débat idéologique d'une telle ampleur que nous sommes incités à formuler plusieurs questions fondamentales : comment se manifeste-t-elle, en France et à l'étranger, faut-il recourir ou non à la publication des principes éthiques fondamentaux d'une entreprise, l'éthique d'entreprise peut-elle se réduire à des codes, quelle utilité les dirigeants espèrent-ils tirer de la rédaction de tels documents ? En d'autres termes, les outils mis en place actuellement constituent-ils une bonne réponse à une vraie question ?

¹ Cité par Saul W. GELLERMAN : "Why "good" managers make bad ethical choices", Harvard Business Review, July-August 1986, p. 9.

A ce propos, on peut considérer que le débat sur la formalisation de l'éthique en entreprise est le domaine d'application par excellence de l'hypothèse de la relativité culturelle des pratiques organisationnelles (Hofstede, 1987, p. 10). Il paraît alors pertinent de chercher à distinguer des spécificités culturelles dans la mise en place de programmes de réflexion éthique.

En outre, plusieurs études semblent mettre en évidence l'existence d'un lien très étroit entre éthique et culture. Ainsi, Baucus et Near (1991, p. 9) ont montré, pour certaines organisations, la permanence dans le temps des comportements illégaux. De même, il semble que les grandes entreprises ont plus tendance que les petites à commettre des actes illégaux ; il serait, en effet, plus facile d'y cacher des activités illégales.

Certaines organisations semblent donc posséder une culture qui renforce l'existence d'actes illégaux et peuvent, par là même, inciter leurs membres à considérer le comportement illégal comme faisant partie de leurs occupations normales (Wimbush et Shepard, 1994, p. 641).

Une des solutions possibles, afin de remédier à ces dysfonctionnements, est de faire en sorte que les comportements procèdent d'un souci éthique propre porté par l'individu et soutenu par l'entreprise.

Hegarty et Sims (1979, p. 338) ont ainsi montré que les comportements éthiques étaient plus fréquents quand existait une politique de formalisation éthique dans l'organisation. Ces données ont été validées dans un contexte bien particulier mais elles permettent d'avancer l'idée que le climat (c'est-à-dire les perceptions partagées des politiques et pratiques de l'organisation) peut avoir un impact sur les comportements des individus, ce qui peut affecter de façon significative la performance globale du groupe de travail.

Ce constat ne repose donc pas sur une validation scientifique mais il semble avancé par un nombre croissant de dirigeants d'entreprises justifiant leurs investissements en matière de réflexion éthique.

Nous allons, dans cette partie introductive, présenter les objectifs de notre recherche ainsi que la démarche que nous avons suivie, puis nous présenterons l'architecture de la thèse.

1) Les objectifs de la recherche

«La problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ.» (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 85).

Kervern (1993, p. 113) propose de distinguer deux grands domaines à l'intérieur de l'éthique : l'éthique stratégique et l'éthique tactique.

L'éthique stratégique comprend elle-même deux dimensions principales :

- l'axiologie qui correspond à la rédaction d'un système de valeurs et au travail sur l'approfondissement de ces valeurs ;
- la déontologie qui correspond à la définition de règles du jeu par un ensemble de spécialistes d'une même profession. Elle aboutit à la rédaction de codes.

Axiologie et déontologie réclament des réflexions sur l'ontologie (réflexion sur l'être), l'épistémologie (ensemble de liens entre éthique et connaissance), l'éthologie (science des comportements dont les normes relèvent de l'éthique) et la sociologie (science des relations des acteurs de la société).

L'éthique tactique ou opérationnelle correspond au travail sur les dilemmes. Des choix difficiles sont quotidiennement soumis aux décideurs des entreprises. Les publications des universités américaines sont souvent orientées sur ces études de cas.

Nous centrons nos réflexions sur cette notion d'éthique stratégique. Cependant, nous préférons, dans les développements qui suivent, introduire le concept de politique de formalisation éthique, c'est-à-dire une manière concertée de conduire la formalisation. Cela comprend le processus d'élaboration (prise de décision, rédaction et communication) et l'utilisation du document éthique.

Notre recherche vise à une meilleure compréhension des politiques de formalisation éthique des entreprises opérant en France. Nous souhaitons mettre en évidence le fait que l'éthique donne lieu à des perceptions et conceptions variées dans les entreprises et aboutit à une grande diversité des pratiques. Peu de travaux ayant été effectués, nous proposons d'analyser les réponses apportées par les firmes françaises à l'évidence éthique (le concept d'évidence éthique a été développé par certains philosophes pour expliquer l'engouement récent pour l'éthique). Le sujet étant relativement récent, nous nous intéressons tout particulièrement à l'émergence de la réflexion éthique dans les entreprises françaises.

Nos travaux portent donc sur les objectifs, les processus d'élaboration et de mise en oeuvre, le contenu, la fréquence et les effets perçus des documents éthiques. En effet, nous souhaitons mettre principalement l'accent sur les efforts consentis par les entreprises pour formaliser leur éthique. Dans quelle mesure le discours éthique peut-il permettre aux entreprises de structurer une démarche éthique ?

Il s'agit donc de dresser une typologie des documents éthiques récoltés. Un examen sommaire de ces derniers suffit à constater leur grande variété et à s'interroger sur le sens qu'il faut leur donner. Le terme «document éthique» recouvre en réalité des démarches très hétérogènes qu'il conviendra d'analyser. Il nous a semblé impératif de nous interroger, de façon plus approfondie, sur la distinction entre les documents et les pratiques. Si pour des publications similaires, on observe des politiques distinctes, cela signifie bien que les deux niveaux doivent être distincts dans l'analyse.

Nous souhaitons donc percevoir des différences d'attitude entre les organisations vis-à-vis de l'éthique, se traduisant par des différences dans la formalisation de l'éthique. En outre, il s'agira d'analyser les enjeux de la réflexion éthique en entreprise et de relier la typologie des documents éthiques à différentes conceptions de la réflexion éthique en entreprise.

2) Notre démarche de recherche

Nous souhaitons, d'abord, prévenir le lecteur des limites que nous avons volontairement données à notre travail. Dans le domaine de l'éthique en entreprise, il nous a semblé préférable de nous appuyer sur des publications d'entreprises. Bien évidemment, nous n'excluons pas les entreprises dans lesquelles une culture informelle est prépondérante. Cependant, travailler exclusivement sur des entreprises où rien n'est formalisé pourrait introduire des biais ; l'information recueillie risquerait fort de dépendre grandement des interlocuteurs rencontrés dans les entreprises.

Nous pouvons, à présent, décrire le processus de recherche empirique par lequel nous sommes passé.

Un processus de recherche peut se diviser selon deux types de démarches :

- une démarche déductive. Elle consiste, à partir d'une théorie existante, à formuler un certain nombre d'hypothèses qui feront l'objet de tentatives de validation afin de renforcer le pouvoir explicatif de la théorie initiale ;
- une démarche inductive. Partant de la réalité observée, il s'agit de procéder à l'élaboration d'une nouvelle théorie. Il sera alors nécessaire d'effectuer des études empiriques fondées sur ces généralisations théoriques (Pras et Tarondeau, 1979, pp. 5-11).

Le processus d'élaboration de notre travail a été assez éloigné des modèles hypothético-déductifs classiques. En effet, devant le manque de recherches empiriques menées sur le sujet, une démarche exploratoire nous semblait s'imposer au début de notre travail. Ce choix délibéré est une conséquence de la problématique abordée, trop peu défrichée pour ne pas exiger une telle démarche.

Cette démarche exploratoire dont la finalité est de clarifier le problème comprend :

- les opérations de lecture de la littérature couvrant le champ étudié. Elles visent à assurer la qualité de notre questionnement. Il s'agit de dépasser les interprétations établies afin de faire apparaître de nouvelles significations des phénomènes étudiés. Cette lecture prédispose à se poser de bonnes questions, à mettre le doigt sur ce qui n'est pas évident. Elle a permis de formuler des idées pour notre propre travail. La littérature sur le domaine de l'éthique est souvent très récente et majoritairement anglo-saxonne ;

- les entretiens exploratoires. Nous avons consacré du temps à des échanges de vues avec les acteurs de la réflexion dans le domaine de la réflexion éthique appliquée à l'entreprise.

Ces entretiens facilitent le contact avec la réalité vécue par les acteurs de la réflexion dans le domaine. Ils ont aidé à constituer la problématique de recherche et ont contribué à découvrir les aspects à prendre en considération.

Les entretiens exploratoires ont élargi et rectifié le champ d'investigation des lectures. Nous avons, notamment, eu des contacts fructueux avec Yvon Pesqueux, Professeur associé au Groupe HEC et rédacteur en chef de la revue «Ethique des affaires», Michel Le Net, Président du Cercle d'Ethique des Affaires et rédacteur en chef de la revue «Entreprise éthique», Octave Gélinier² et Georges-Yves Kervern³.

² Président d'honneur de la CEGOS, grande entreprise française de conseil.

³ Directeur de la stratégie à l'UAP.

Ces deux opérations sont donc complémentaires et s'enrichissent mutuellement. Les lectures donnent un cadre aux entretiens exploratoires et ceux-ci nous éclairent sur la pertinence de ce cadre. Ces chercheurs spécialisés dans le domaine de recherche nous ont aidé à améliorer notre connaissance du terrain en nous exposant non seulement les résultats de leurs travaux mais aussi la démarche entreprise, les problèmes rencontrés et les écueils à éviter.

Cette étude exploratoire (analyse de la littérature et entretiens) nous a montré la nécessité de centrer nos travaux empiriques sur le concept de formalisation. Elle permet de disposer d'une grille d'interprétation féconde pour analyser les réflexions éthiques développées dans les entreprises.

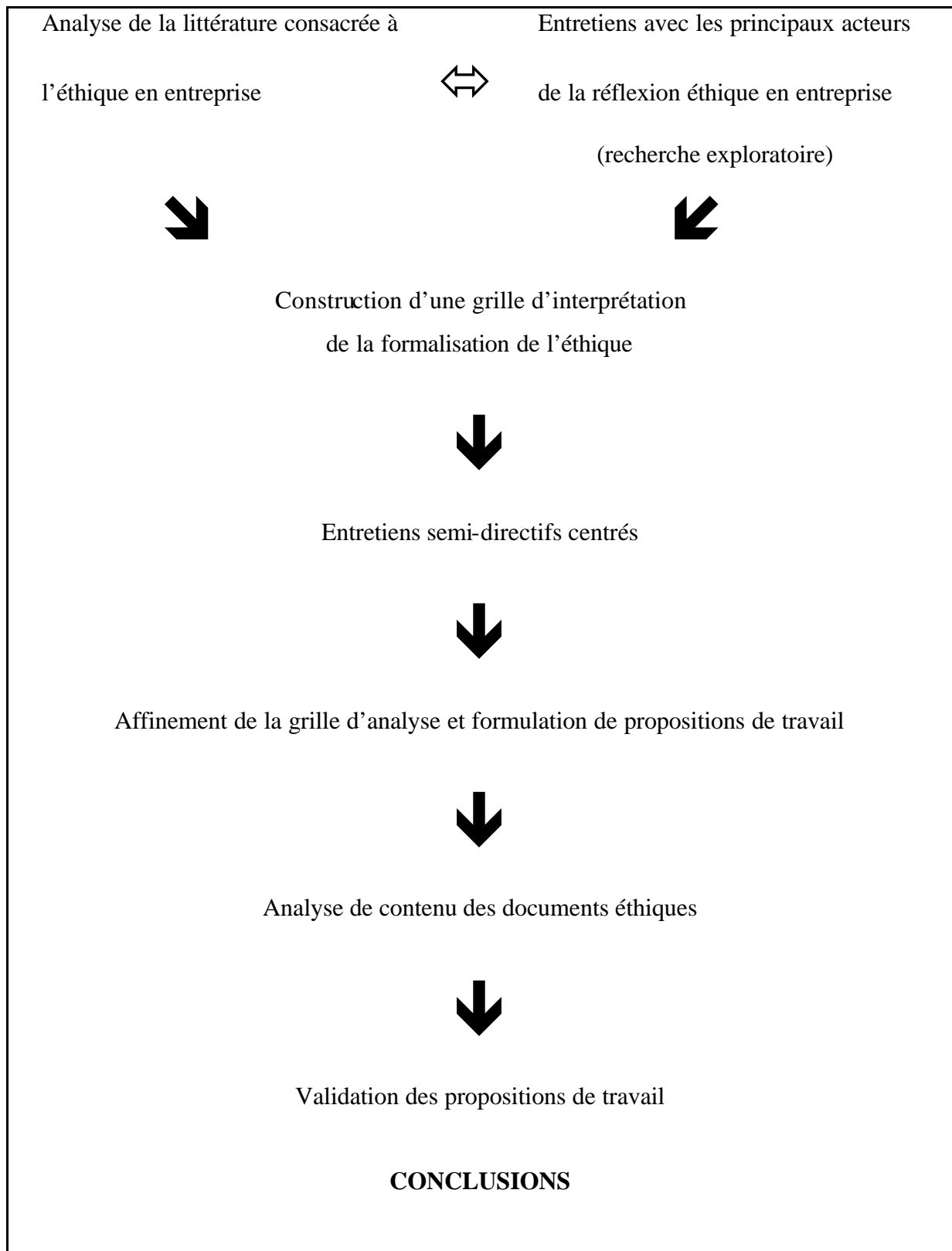
La partie empirique comprend deux niveaux d'analyse distincts :

- l'analyse des politiques de formalisation de l'éthique mises en place dans les entreprises opérant en France. Nous avons récolté l'information grâce à des entretiens semi-directifs. Ces entretiens permettent d'affiner notre grille d'analyse. Il est, alors, possible d'énoncer des propositions de travail pour interpréter le phénomène de la formalisation.

- l'analyse du produit de la formalisation, c'est-à-dire l'analyse de contenu des documents éthiques récoltés lors des entretiens, l'objectif étant la validation des propositions formulées précédemment.

Le schéma 1 fournit une illustration synthétique de notre démarche de recherche.

Schéma 1 : Notre démarche de recherche.



3) L'architecture de la thèse

Notre plan comprend deux grandes parties : l'une théorique, l'autre empirique.

Dans un premier temps, nous présentons notre analyse du concept de formalisation de l'éthique en entreprise. Cette première partie s'appuie bien évidemment sur la démarche exploratoire décrite ci-dessus.

Ainsi, nous mettons, d'abord, en évidence l'opposition entre deux grandes conceptions de l'éthique en entreprise : la vision normative contre le questionnement éthique (chapitre I).

Ce chapitre comprend une synthèse des données existantes dans le domaine étudié qui nous permet d'examiner les enjeux de la formalisation éthique et de faire le point sur le développement des documents éthiques dans les entreprises des principaux pays développés (section I).

Il se poursuit par la mise en évidence des spécificités culturelles de la réflexion éthique en entreprise (section II). La typologie des pratiques qui en découle semble montrer, en effet, que la vision française se situe entre l'utilitarisme des entreprises anglo-saxonnes et la vision communautaire de l'éthique dans les entreprises japonaises.

Afin de mieux cerner le concept de formalisation, nous devons alors chercher les fondements conceptuels de la formalisation éthique en entreprise (chapitre II).

Nous présentons d'abord le cadre philosophique (section I) dans lequel s'opère la réflexion dans ce domaine en mettant en évidence les raisons de la résurgence du besoin d'éthique et le renouvellement des principes classiques d'interprétation qui en découle.

Puis nous proposons notre analyse des fondements théoriques de la formalisation éthique en entreprise (section II). Les contributions des précurseurs, Barnard et Simon, à propos de l'intégration de l'éthique dans l'organisation, sont abordées et la formalisation éthique est analysée dans le cadre de la relation individu-organisation.

Enfin, nous mettons en évidence les apports de cette première partie qui nous fournit une grille d'interprétation de la formalisation éthique.

Dans notre deuxième partie, nous souhaitons appliquer cette grille à l'analyse de la formalisation de l'éthique dans les entreprises opérant en France. Nos travaux et résultats empiriques se déroulent en deux temps.

Nous exposons, d'abord, les résultats des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables d'entreprises (chapitre III).

Nous décrivons la méthode suivie pour récolter l'information (section I) puis nous étudions le développement de la formalisation éthique dans les entreprises françaises (section II) en distinguant l'état de la formalisation en France et les politiques éthiques mises en place par les entreprises (processus de formalisation et système d'animation).

Cette étape intermédiaire nous permet d'affiner notre analyse de la formalisation et de formuler des propositions de travail.

Puis, nous tentons de valider ces propositions en menant une analyse de contenu des documents éthiques récoltés (chapitre IV). Nous nous attachons, d'une part, à comparer les documents éthiques entre eux (section I). D'autre part, les résultats obtenus en incluant les variables associées aux documents sont organisés et discutés de la manière suivante : analyse thématique détaillée et tests des propositions de travail (section II).

Toutefois, avant d'examiner l'importance et les effets de l'introduction de l'éthique en entreprise, il convient de préciser le sens de ce concept.

CHAPITRE LIMINAIRE :
LE CONCEPT D'ETHIQUE, UNE ANALYSE
SEMANTIQUE.

I) Le lien morale-déontologie-éthique.

La France est, sans aucun doute, le pays où l'engagement dans la réflexion éthique en entreprise est le plus complexe.

Ceci s'explique sans doute par la dimension interdisciplinaire du sujet : la réflexion éthique se situe au carrefour de plusieurs disciplines telles que l'administration des affaires (pratiques en vigueur en Marketing, en G.R.H.), la sociologie (chaque tradition sociale a sa manière propre de considérer le monde de l'entreprise) et la philosophie (qu'elle soit d'ordre politique ou moral).

L'expression «éthique des affaires», traduite directement du terme anglo-saxon : «business ethics» se rencontre aujourd'hui dans quantité d'articles ou d'ouvrages, et figure dans le libellé de nombreux colloques relatifs à la vie de l'entreprise. Il s'agit tout d'abord de s'interroger sur la signification profonde de cette expression qui, au-delà de son évidence apparente, peut se révéler très ambiguë.

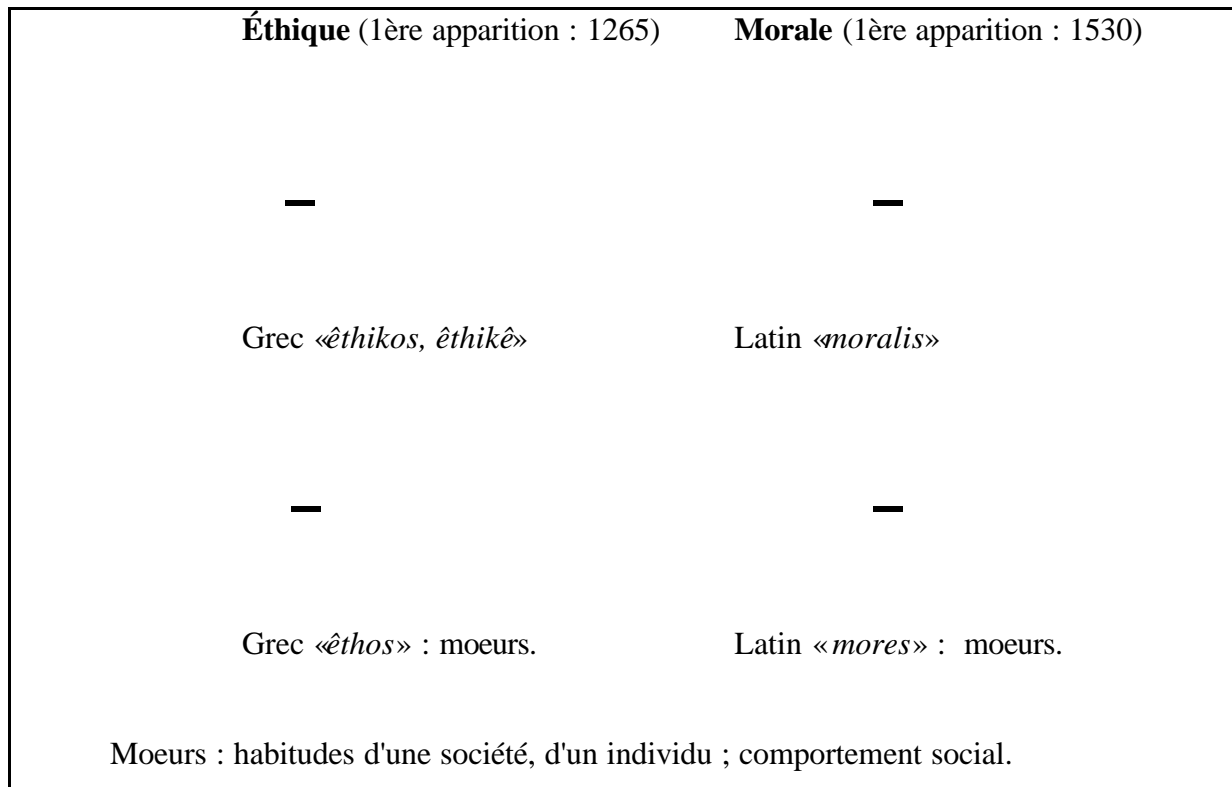
En effet, une des spécificités du traitement de l'éthique en France est la nécessité de différencier trois termes voisins : éthique, morale et déontologie.

Nous présenterons, tout d'abord, l'évolution relative des deux termes (éthique et morale) depuis leur origine, puis nous proposerons la définition retenue dans nos travaux, enfin, il s'agira de définir la notion de déontologie.

a) Ethique ou morale ?

Le vocabulaire hésite toujours quelque peu à choisir entre *éthique* et *morale*. Ces deux termes concurrents sont souvent mal différenciés dans la littérature parce qu'ils sont en fait, par leur origine étymologique, équivalents (voir le schéma 2).

Schéma 2 : Origine étymologique⁴.



«Ethique» renvoie à une racine grecque et «morale» (mot latin proposé par Cicéron pour traduire le mot grec «éthique») renvoie à une racine latine. Ce n'est donc pas au niveau de l'étymologie que l'on peut saisir une différence entre les deux termes. Il est donc nécessaire de s'intéresser à l'histoire des idées.

En grec classique, l'êthos signifie l'habitude, la coutume, la façon d'agir. Les Grecs ont donné au terme éthique le «*sens d'une réflexion profonde sur les principes généraux qui guident l'action humaine*» (Lenoir, 1991, p. 12). L'éthique se caractérise alors par la recherche du Souverain Bien, c'est-à-dire par la recherche du bonheur et de la vertu.

⁴ Dictionnaire étymologique Larousse.

Les Latins ont donné au mot morale «*cette connotation formelle et impérative (code du bien et du mal) qui a été accentuée au XIX^{ème} siècle par le développement d'une morale contraignante du devoir*» (Lenoir, 1991, p. 12).

Pour en terminer avec cette analyse sémantique, il convient de noter que «morale» est devenu un mot qui sonne mal. Le premier usage attesté du vocable dans la langue française se situe en 1530. Un siècle à peine plus tard, Pascal s'exclame : «*La vraie morale se moque de la morale*» (Neiryck, 1992, p. 239).

Depuis, le terme a été quasiment évacué du vocabulaire. Le mot «morale» s'apparente à «moralité», «moralisme», «moralisateur» qui, dans un passé récent, signifiait conformisme social, obéissance à des codes religieux, prédication moralisatrice (Moussé, 1993, p. 27). Le terme a donc un «*cachet victorien, suranné et répressif*» comme le souligne Alain Minc⁵.

Dans une société culturellement désintégrée, dans laquelle fleurissent l'individualisme et le refus de tout dogmatisme, le mot engendre la méfiance. Ceci explique pourquoi certains auteurs préfèrent le mot «éthique» au mot «morale».

Le mot «éthique» est, quant à lui, utilisé dès le XIII^{ème} siècle dans le milieu restreint des philosophes de profession. Depuis deux décennies, il prend une place de plus en plus grande dans le discours de tous les jours.

La morale évoque des règles précises voire codifiées, édictées par une autorité externe et qui s'imposent aux consciences et aux comportements.

L'éthique, au contraire, est perçue comme un dynamisme personnel, une préoccupation globale et créative de donner sens à ce que l'on fait, de choisir en conséquence ses valeurs et ses priorités, d'y conformer sa pratique (Falise et Régnier, 1992, p. 57).

La singularité de notre époque est donc de souhaiter une réflexion éthique plus que des prescriptions morales. L'éthique n'a jamais le caractère d'une évidence première et indiscutable et comme le souligne Alain Etchegoyen (1991, p. 11) reprenant les pensées de Michel Serres : la morale fait peur, l'éthique est étriquée.

⁵ Cité par Alain Etchegoyen, 1991, p. 78.

Il est possible d'exhiber des variantes dans l'acception de ces termes, variantes qui sont assez visiblement liées aux grands courants d'inspiration de la philosophie occidentale contemporaine.

Il y a un net clivage entre la pratique philosophique anglo-saxonne et les traditions continentales. Les philosophes du premier genre, américains notamment, sont généralement portés à assumer la pleine synonymie que révèle l'étymologie. Aussi font-ils fréquemment de l'éthique et de la morale un usage indifférencié.

A l'inverse, les penseurs continentaux aiment à préciser les domaines de compétence (Leroux, 1995, p. 40).

b) Proposition d'une définition.

Les travaux de Wunenburger (1993, p. XIV) montrent que l'évolution des deux termes, éthique et morale, aboutit à une différenciation relative selon la part de théorie et de pratique, de subjectivité et d'objectivité, qu'on veut mettre en valeur. Suivant cette distinction, on recense deux traditions de définition :

1) soit on oppose l'éthique à la morale en considérant :

- d'une part l'éthique comme étant une «science» du comportement, des mœurs, c'est-à-dire l'analyse théorique des grands principes (point de vue méta-moral). L'éthique désigne ainsi la réflexion théorique et concerne la fondation, les bases mêmes des prescriptions ou jugements moraux.

- d'autre part, la morale comme l'ensemble des moyens mis en oeuvre pour agir de façon humaine, ensemble des prescriptions concrètes adoptées par des agents individuels ou collectifs. La morale recouvre donc l'activité pratique et commune, qui serait conçue dans ces conditions comme une sorte d'application de la première, puisqu'elle traduirait, au moins dans certains cas, un passage de l'idéal au réel.

De ce point de vue, l'éthique est plutôt une réflexion sur les fondements de la morale. Kremer-Marietti (1987, p. 3) écrit en préambule à son étude sur l'éthique : *«Dès lors que nous nous interrogeons sur les tenants et aboutissants de la morale, nous poursuivons déjà une enquête théorique dans un champ hors de tous les champs et les impliquant tous. Cette réflexion théorique (...) n'est autre que l'éthique générale ou l'éthique de la morale»*.

L'éthique s'efforce donc de déconstruire les règles de conduite qui forment la morale, les jugements de bien et de mal qui se rassemblent au sein de cette dernière. L'éthique en défait les structures et en démonte l'édification, pour s'efforcer de descendre jusqu'aux fondements cachés de l'obligation (Russ, 1994, p. 5). Cela se traduit par une *«réflexion critique sur les systèmes moraux ou sur les systèmes de valeurs codifiant la réalité sociale»* (Müller, 1992, p. 254).

2) soit on désigne par :

- **Morale** : tout ce qui relève de l'obligation, du précepte, de l'impératif catégorique, c'est-à-dire l'ensemble des principes à dimension universelle, normative, inconditionnelle, voire dogmatique, fondée sur la discrimination entre le bien et le mal. 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 (Saudan, 1995, p. 61). La morale caractérise donc des règles imposées par une autorité à l'ensemble des membres de la société.

- **Éthique** : l'ensemble des règles de conduite, quel que soit leur contenu, règles partagées et reconnues comme typiques d'une société donnée et établissant le protocole de la vie en commun. Ces règles particulières sont alors basées sur la distinction entre le bon et le mauvais. L'éthique désigne donc des valeurs adoptées librement par un individu.

On met l'accent non plus sur l'obligation, mais sur les valeurs de référence qui donnent un sens à l'action. Ceci rejoint la pensée de Paul Ricoeur qui propose de *«réserver le terme d'éthique pour tout 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 impératif » (Ricoeur, 1988, p. 42).

Dans nos recherches, nous privilégierons la seconde acception qui est plus fréquemment utilisée aujourd'hui et qui paraît mieux rendre compte du développement de programmes de réflexion consacrés à l'éthique en entreprise. La contribution du philosophe André Comte-Sponville (1994) permet d'éclairer ce phénomène. Il propose plusieurs différences entre l'éthique et la morale, nous en reprenons trois ici :

1 - La morale c'est tout ce qui concerne *«l'opposition du Bien et du Mal comme valeurs absolues et transcendantales»*. L'éthique *«oppose le bon et le mauvais comme valeurs relatives»*.

2 - *«La morale répond à la question : que dois-je faire ?»*. Alors qu'une *«éthique répond à la question : comment vivre ?»*.

3 - *«La morale est toujours universelle ou elle n'est pas, elle tend vers la vertu et culmine dans la sainteté. L'éthique est toujours particulière à un individu ou à un groupe. C'est un art de vivre : elle tend le plus souvent vers le bonheur et culmine dans la sagesse. La morale commande, l'éthique recommande.»*

Celui qui agit selon la morale, le fait par devoir, il est obéissant. Celui qui agit selon l'éthique, agit conformément au devoir, c'est son intelligence qui le guide (Etchegoyen, 1991, p. 78).

Appliqué à l'entreprise, le passage de la morale à l'éthique est celui de l'universel au particulier, d'un principe universel à des règles particulières. Il nous reste, alors, à préciser la notion de déontologie.

c) La notion de déontologie.

Le terme «déontologie» désigne la science ou la théorie (*logos*) de ce qu'il faut faire (grec, *deon*). Le mot n'est pas grec puisqu'il a été créé de toutes pièces par Jeremy Bentham dans un ouvrage posthume, publié en 1834, «*Deontology or the science of Morality*». Il signifiait alors morale générale et n'avait donc pas la même signification qu'aujourd'hui (Bonnafeus-Boucher, 1995, p. 64).

On peut le définir, à présent, comme un corps de règles dans un contexte professionnel c'est-à-dire comme un code mis en place par l'ensemble des syndicats professionnels et destiné à la standardisation des comportements.

Il convient de souligner que, dès le 19^{ème} siècle, le sociologue Emile Durkheim, étudiant le contexte de la généralisation de la division du travail, aborde des préoccupations similaires. Il souhaite, en effet, intégrer une dimension morale à l'intérieur des questions économiques. Ainsi, il propose la création d'organisations professionnelles qui réuniraient, par secteur d'activité, les patrons et ouvriers de façon à constituer un groupe social propice à la formation d'une discipline morale dont manque, selon lui, le monde du travail dans l'industrie et le commerce.

De nos jours, la déontologie concerne les personnes qui exercent une profession dans laquelle elles mettent leurs connaissances et aptitudes au service des activités d'autres personnes. Elles ont donc des responsabilités et des obligations envers ceux qui font appel à leurs travaux. Une condition préalable essentielle pour tout groupe réunissant ces personnes est l'acceptation et le respect des normes d'éthique professionnelle réglementant leurs relations avec les clients, les employés, les confrères et le public en général (Alain Mikol, 1993, p. 540).

Le premier rôle d'un code de déontologie est de poser une réglementation applicable aux membres de l'Ordre qui va au-delà des préceptes de la loi. Le code constitue dans cet esprit, un droit professionnel qui englobe la loi et la morale.

Le second rôle d'un code de déontologie est de poser des principes d'éthique qui permettent d'assurer le service d'intérêt général de qualité requis par la loi ou d'autres textes. Le code équivaut, en ce sens, à une charte qui garantit les intérêts des usagers grâce à l'existence d'une éthique professionnelle forte et respectée par les membres de la profession. (Mikol, 1993, p. 546).

La déontologie a donc pour objet de soutenir la moralité d'une profession et de protéger la société contre des initiatives intempestives de certains de ses membres. Elle indique donc les devoirs des nouveaux venus dans la profession et rappelle à l'ordre les canards boiteux de la profession. Dans ce contexte, la déontologie est l'aboutissement du passage de l'universel au singulier. Elle s'assortit de sanctions telles que l'exclusion de son milieu professionnel. Ces normes déontologiques peuvent se manifester de manière sporadique, flexible et évolutive dans la jurisprudence.

Par ailleurs, la déontologie procède de l'éthique dans la mesure où elle n'est que la simple indication de ce qu'il convient de ne pas faire. Cependant, on ne peut la confondre avec l'éthique : elle s'en distingue non seulement par la nature de ses règles, par les objectifs poursuivis et par les questions auxquelles elle contribue à apporter une réponse. «*Si les exigences éthiques sont permanentes, les règles déontologiques sont évolutives*», comme le souligne J. F. Daigne (1991, p. 24). Elle est, en fait, un compromis entre éthiques différentes : une éthique commune ou minimale (Gosselin, 1992, p. 16).

Bien qu'elle s'inspire nécessairement d'une éthique, la déontologie a donc une portée plus pratique et plus circonscrite dans le temps. Toutefois, elle ne dispense pas chaque professionnel de s'interroger sur ses propres exigences éthiques.

Pour conclure cette analyse, notons que l'expression «éthique des affaires» est donc le résultat d'un choix qui traduit une double préférence (Saudan, 1995, p. 62) :

1 - Celle accordée à l'éthique par rapport à la morale. Les dirigeants d'entreprise préfèrent, en effet, l'usage du terme d'«éthique» à celui de «morale». La morale est liée à la vie individuelle et l'éthique à la vie économique. On respecte une morale dans les actes de la vie privée et on respecte une éthique dans la vie des affaires.

2 - Celle qui est consentie à un certain sens du terme d'éthique en l'occurrence, celle qui est apparue dans la seconde tradition de définition.

Pour terminer ce paragraphe, nous rappelons la contribution de Jacques Rojot (1992, p. 118) qui propose de simplifier les choses en admettant que les trois termes sont des

éléments qui découlent l'un de l'autre : *«La morale, science du bien et du mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement, qui s'exprime dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement : la déontologie».*

Dans les développements qui suivent, on s'intéressera à l'éthique en entreprise (que l'on préfère à l'expression «éthique des affaires»), c'est-à-dire à la partie de la démarche éthique générale qui a le monde de l'entreprise pour champ de réflexion et d'application. Cette éthique sociale considère les *«devoirs personnels qui s'imposent à l'homme dès lorsqu'il fait partie d'un groupe humain organisé»* (Utz, 1960). Nous ne nous interrogerons pas sur la question de la morale prise comme fondement de l'éthique.

Le domaine de l'éthique en gestion est, donc, celui du bon et du mauvais, du juste et de l'injuste. Comme le souligne A. Bergmann (1992, p. 261), l'éthique répond à la question : *«Comment dois-je me conduire pour être bon et juste ?»* plutôt qu'à cette autre : *«Comment puis-je être le plus efficace et efficient ?»*

Cela implique deux choses pour le gestionnaire :

- que le gestionnaire qui se pose cette question ait un choix entre plusieurs façons d'agir et qu'il soit libre dans ce choix.

- qu'il soit capable de discerner le bon et le juste, c'est-à-dire qu'il soit capable de juger et d'agir selon l'équité.

A l'intérieur de l'entreprise, l'éthique prise comme art de diriger sa conduite, son comportement conduit à étudier un autre concept : la culture d'entreprise. La convergence de ces deux thèmes en vogue, dans les années quatre-vingt-dix ne doit rien au hasard : éthique et culture entretiennent des rapports étroits.

Ainsi, le questionnement sur tout ce qui définit une culture d'entreprise laisse une large place à l'introduction de l'éthique dans l'entreprise. L'étude du lien entre l'éthique et la culture s'avère donc particulièrement pertinente dans la perspective de nos travaux de recherche.

II) Le lien éthique-culture d'entreprise.

Au-delà de l'effet de mode, la focalisation sur ces deux thèmes n'est pas une simple coïncidence mais traduit une réalité profonde qui existait déjà avant qu'on en ait tant parlé. La notion de culture d'entreprise est en effet aujourd'hui largement répandue dans les entreprises et le concept connaît un succès grandissant depuis 1980.

a) *La notion de culture d'entreprise.*

Le mot culture est délicat à cerner car lui sont associées des acceptions multiples et différentes. E. Morin (1984, p. 345) dénombre cinq sens :

- anthropologique I : la culture s'oppose à la nature et englobe tout ce qui ne relève pas du comportement inné.
 - anthropologique II : la culture comprend tout ce qui est pourvu de sens ; elle recouvre toutes les activités humaines, mais pour écarter leur aspect sémantique et intellectuel.
 - ethnographique : le culturel s'oppose au technologique et regroupe croyances, rites, normes, valeurs et modèles de comportements.
 - sociologique : la culture s'occupe du domaine psychoaffectif, de la personnalité, de la sensibilité et des adhésions sociales.
 - littéraire : la culture se centre sur les humanités classiques et sur le goût littéraire artistique.
- C'est le troisième sens qui nous intéresse ici.

Au cours de la dernière décennie, est apparu un concept flou, évolutif quant à sa définition, et qui a fini par s'imposer peu à peu : celui de «culture organisationnelle». Ce concept apparaît dans un article d'Edgar Schein (1984). Celui-ci propose sa définition de la culture organisationnelle : *«La culture organisationnelle est un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que procédure adéquate pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés».*

Le terme «culture» recouvre plusieurs acceptions : ensemble de valeurs partagées, univers symbolique commun, identité collective ou encore us et coutumes, pratiques d'une

organisation voire modèle partagé de relations sociales. Plus concrètement, c'est une manière spécifique à l'entreprise de répondre à ses problèmes. Une culture organisationnelle est un «ensemble» : cela suppose une certaine cohérence interne, des relations entre les éléments qui la composent.

Les éléments de la culture sont des «formes» de comportement. Il s'agit de régularités, de types, de caractéristiques assez stables et assez générales, qui durent et se reproduisent.

Les auteurs ne donnent pas tous au terme culture la même définition. La culture d'entreprise, dit Jaques, *«c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise»* (1951, 1972, p. 216).

Selon Davis (1984, p. 1), la culture d'entreprise peut être définie comme *«le modèle de croyances et valeurs qui donnent aux membres d'une institution un sens et leur fournissent des règles de comportement dans leur organisation. Chaque organisation a son propre mot ou sa propre phrase pour décrire ce qu'elle entend par culture comme raison d'être, âme, culture, génie, identité, idéologie, mode de comportement, patron de vie, but, racines, esprit, style, vision et voie»*.

Certains auteurs considèrent la culture comme un mécanisme régulateur permettant aux individus de s'intégrer dans les structures sociales. Cette définition est à l'origine d'une large école de pensée, dont l'objet est d'utiliser la culture à des fins utilitaires et managériales. On pense ici aux ouvrages de Peters et Waterman (1983) (le best-seller de Peters et Waterman a consacré l'approche de la réalité des entreprises sous l'angle organisationnel), Pascale et Athos (1984) et dans une moindre mesure aux travaux de William Ouchi (1982).

On rencontre également un certain nombre d'auteurs qui s'inspirent d'une perspective sociologique. Ainsi, G. Hofstede (1987), dans ses travaux sur la culture nationale décrit la culture comme *«une programmation mentale partagée par la plupart des membres d'une nation»*.

Les théoriciens et praticiens de l'organisation n'utilisent pas tous les termes de culture pour désigner cette nouvelle approche de l'entreprise. Certains auteurs préfèrent ainsi utiliser le terme d'identité à celui de culture. STRATEGOR (1988) sépare l'identité visible, c'est-à-dire la culture d'entreprise et l'identité révélée. Dans l'étude de l'identité visible, les auteurs composant Strategor reprennent les principaux éléments de la culture tels qu'ils apparaissent chez Deal et Kennedy (1982).

Au niveau conscient, la culture organisationnelle comprend donc des éléments de nature cognitive (les croyances) et des éléments de nature symbolique (les mythes, les rites et les tabous). Ces éléments symboliques sont à la fois des «productions» de la culture, au sens où ils en sont issus, où elle les nourrit et les inspire, et des «supports» de cette culture, parce qu'ils lui offrent des occasions de s'exprimer, de se mettre en scène, de se réaffirmer (Laroche, 1994, p. 560). La «*culture reste au niveau du superficiel, des idées de valeurs ou de croyances et de ce qu'il est convenu d'appeler l'univers symbolique*» (STRATEGOR, 1988, p. 403).

Dans leur approche de l'identité révélée, c'est le point de vue de l'individu qui est adopté à travers l'analyse non plus de ses représentations conscientes (les valeurs et les croyances) mais celle de ses représentations inconscientes (p. 429). Ceci fait dire aux auteurs que «*l'identité s'inscrit au niveau des passions et des fantasmes*» (p. 403).

Nous retiendrons, ici, la double définition de Thévenet (1993, p. 45) :

- d'une part, la culture est un contenu, descriptible, spécifique à l'entreprise et qui la distingue des autres. Ainsi, il s'agit d'un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse à ses problèmes. La culture d'entreprise est donc l'ensemble cohérent des attitudes communes à tous les salariés dans un contexte de travail ;
- d'autre part, la culture peut se définir comme un mode de description de l'organisation, comme une grille de lecture de cette «société humaine» particulière.

Quelle que soit la définition retenue, on remarque la préoccupation constante des managers quant aux comportements individuels et collectifs dans l'entreprise. La notion de culture permet de réaffirmer le rôle de l'informel face au formel, de l'humain face à la

structure, du comportement et du vécu face aux méthodes et à la rationalité. Les organisations y ont vu une perspective de solution aux problèmes concrets posés par leurs conditions d'activité (Laroche, 1994, p. 556).

L'entreprise se demande comment elle pourrait maîtriser sa culture d'où l'apparition du terme «management culturel». Ceci exprime un changement considérable de cadre d'analyse.

Il y a une quinzaine d'années, le management recherchait une efficacité mesurable par l'application de méthodes rationnelles : analyse stratégique, planification, etc. A présent, on préfère la notion qualitative à travers la diffusion de normes et de projets communs.

Malgré tout, le management s'intéresse à des problèmes récurrents : les questions d'environnement et de coordination sont toujours largement étudiées depuis l'opposition classique de Lawrence et Lorsch entre intégration et différenciation.

La notion de culture fournit donc une problématique séduisante pour traiter l'un des problèmes fondamentaux : le maintien de la cohérence et de la coordination interne.

b) L'influence de la culture dans l'entreprise.

L'Université de Lund (Suède) et The International Conference on Organizational Symbolism⁶ se sont attachés à explorer les mythes, folklores et sagas qui constituent, selon elles, les cultures des firmes. Divers courants s'affrontent sur le sujet :

- le courant unitaire, pour lequel la culture de la firme est unique et doit être unifiée ; elle se présente alors comme un monolithe.
- le courant pluraliste, qui présente l'entreprise comme une mosaïque de sous-cultures ; ce courant considère l'unification de la culture comme utopique, totalitaire et «colonialiste».
- les partisans de l'ambiguïté, pour lesquels la culture serait justement l'ambiguïté car elle est génératrice de tolérance et de souplesse indispensables.

La culture est un code qui permet aux membres de l'organisation de comprendre le monde qui les entoure. Ce code conditionne les individus et leurs comportements, en leur donnant des éléments pour percevoir, pour agir et pour juger.

⁶ Cité par Kervern, 1993.

Les conséquences que la culture d'entreprise peuvent avoir sur le comportement éthique n'ont pas encore été clairement étudiées. Il semble bien, pourtant, que cette culture affecte le comportement éthique de plusieurs manières.

Trevino (1986) a développé un modèle qui postule que les perceptions du bon ou du mauvais des individus ne sont pas les seuls déterminants de leurs décisions. En fait, leurs croyances interagissent avec d'autres caractéristiques individuelles et avec la culture de l'organisation. Ainsi, une culture qui privilégie des normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec cette éthique.

Qu'elle soit faible ou forte, la culture a une profonde influence sur les employés. Elle peut affecter les aspects de la vie de l'organisation. La reconnaissance du fait que les organisations ont une personnalité est plutôt récente.

Selznick⁷ (1948) est à l'origine de l'introduction de la culture comme variable indépendante affectant les attitudes et les comportements des employés.

La culture a plusieurs fonctions dans l'organisation : tout d'abord, elle fixe une frontière, c'est-à-dire qu'elle crée une distinction entre une organisation et les autres.

Chaque organisation a une culture. Quelquefois, cette culture est très fragmentée et difficile à percevoir ; parfois, elle est forte, cohésive et claire.

De plus, la culture permet de transmettre une certaine identité à ses membres, ce qui facilite la notion d'implication à quelque chose de plus large que la recherche de l'intérêt personnel. Elle augmente, de même, la stabilité du système social.

Enfin, la culture est un mécanisme de contrôle qui permet de guider et de façonner les attitudes et les comportements des employés. Elle permet d'induire le comportement des personnels en s'efforçant de développer chez eux les mêmes valeurs et de leur faire partager les mêmes objectifs (Montmorillon et Pitol-Belin, 1995, p. 316).

La mobilisation autour de valeurs culturelles devient une manière de sortir du schéma taylorien tout en maintenant la cohésion du groupe autour d'objectifs communs. Ainsi, les dirigeants voient aujourd'hui dans la culture d'entreprise, un outil managérial irremplaçable et un instrument d'action qui permet de mobiliser le personnel.

Selon Deal et Kennedy (1982), une forte culture organisationnelle comprend cinq éléments :

⁷ Cité par Sims, 1991, p. 502.

- une philosophie largement partagée ;
- la vision du personnel comme ressource fondamentale ;
- des leaders et des héros charismatiques ;
- des rites et des cérémonies ;
- des attentes claires à propos de la direction de l'organisation.

Lorsque ces caractères sont présents, la culture joue un rôle décisif dans le fonctionnement de l'organisation. Elle se traduit chez ses membres par un fort sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre par opposition aux autres organisations.

Ainsi, développer la philosophie de management et l'éthique d'une telle organisation n'est pas une activité secondaire mais représente l'essence de la firme. Ce recours à la gestion par la culture se traduit par la multiplication des chartes ou projets d'entreprise et comporte de profondes implications pour l'individu dans l'entreprise. Cela signifie moins d'ordres, moins de hiérarchie et plus d'autonomie et d'implication.

Il faut souligner que la culture se trouve en amont de toute démarche éthique. La culture n'est pas un état, elle évolue en permanence parce qu'elle constitue un processus d'apprentissage continu de l'organisation qui se construit au fur et à mesure des réactions de l'entreprise face aux situations nouvelles qu'elle rencontre. Elle est, en effet, façonnée au fil du temps et de l'histoire de l'entreprise : la culture fournit aux individus des éléments de solution pour des situations ambiguës.

Elle semble donc jouer le rôle d'un filtre cognitif, norme les conduites et constitue pour la collectivité une manière structurée de penser et de réagir.

c) Culture et climat éthique.

Par l'introduction d'une dimension éthique, l'entreprise trouve un nouveau moyen de construire son identité en se donnant un mode de comportement comme «objet principal de focalisation». Celle-ci étant définie comme «*un processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent*».

vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité» (STRATEGOR, 1988, p. 449).

L'éthique d'entreprise entre ainsi dans sa culture qui, en tant que système de représentations et de valeurs partagées par l'ensemble de son personnel, est la manifestation visible de son identité. Elle a obligatoirement sa place dans le «projet d'entreprise» dont le rôle est de fonder les priorités et les voies de l'action collective avec une volonté partagée de maîtriser un dessein commun. Ce projet d'entreprise ne doit pas être une occasion de mainmise sur les désirs des individus (Obrecht, 1994, p. 42).

L'éthique est donc la partie explicitée de la culture, qui concerne les règles du jeu relationnel entre acteurs et les valeurs qui vont présider au jeu de ces relations. C'est une convention avec ses dimensions axiologiques (système de valeur) et déontologique (au sens des règles du jeu que des professionnels définissent eux-mêmes pour régir leurs relations entre eux et avec leurs partenaires externes) (Kervern, p. 166).

Comme la culture, l'éthique s'éloigne de la rationalité pour s'appuyer sur les bienfaits du souci de la communauté et du respect des normes. On s'éloigne alors de la vision néoclassique de la firme qui faisait de la recherche du profit le seul objectif à atteindre. L'entreprise ne se réduit pas à sa fonction première de produire et de vendre des biens et services à des clients mais elle est aussi le principe de rassemblement d'un groupe humain dont le fonctionnement est complexe.

Un nombre croissant de recherches porte sur le concept de climat éthique.

Le climat éthique d'une organisation est une entité complexe. Il est, en fait, une partie de la culture globale d'une organisation (Caroll, 1993, p. 135). Ce climat est fixé au sommet de l'organisation. Les valeurs organisationnelles qui se rattachent aux problèmes éthiques et identifient ce qui est correct du point de vue éthique contribuent au climat éthique dans l'organisation. Le comportement éthique est donc directement affecté par le climat éthique qui règne dans l'entreprise.

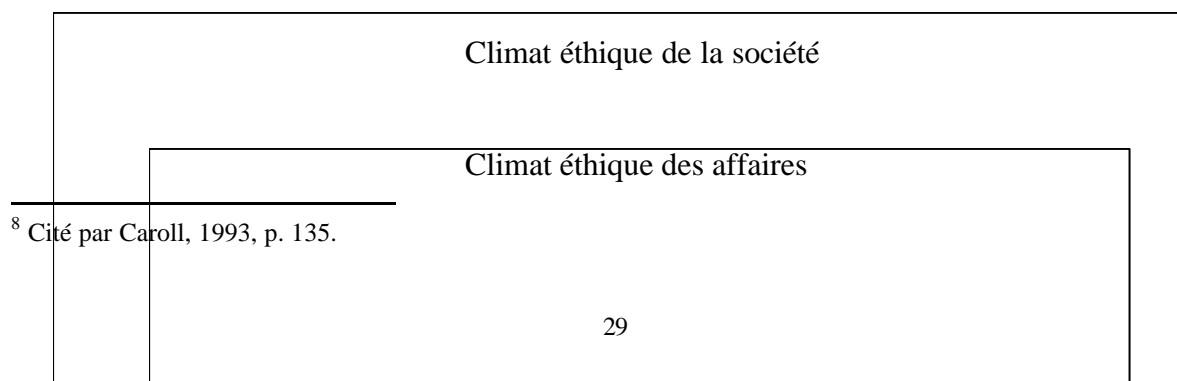
L'étude de Posner et Schmidt (1984) s'est attachée à recenser les facteurs contribuant aux comportements non éthiques en demandant à 1400 managers de les classer par ordre d'importance en fonction de leur influence sur les comportements. Les résultats sont les suivants :

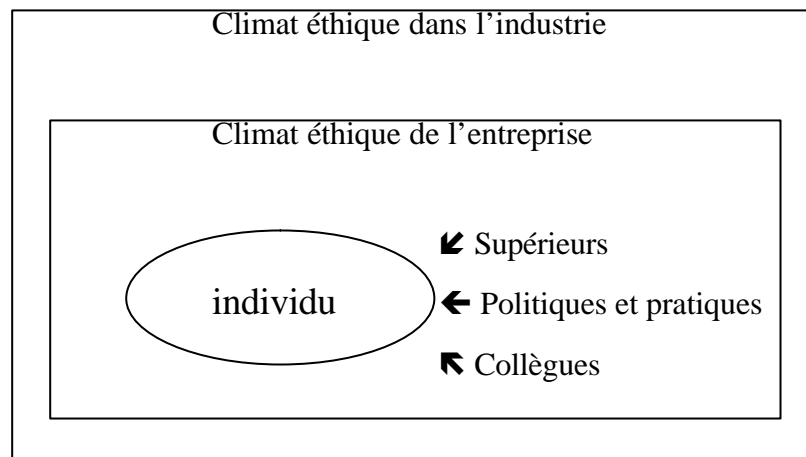
- 1 Comportement des supérieurs.
- 2 Comportement des collègues dans l'organisation.
- 3 Pratiques éthiques en vigueur dans l'industrie ou dans la profession.
- 4 Climat moral de la société.
- 5 Politique formelle de l'organisation.
- 6 Besoin financier personnel.

Cela confirme les études précédentes de Baumhart⁸ (1961) et de Brenner et Molander (1977). La principale différence réside dans l'introduction du climat moral de la société comme variable influençant les comportements individuels. Il convient de noter que le besoin financier personnel se classe à la fin de la liste. De plus, l'individu est profondément influencé par les comportements des individus environnants. On peut représenter l'imbrication de ces facteurs qui constituent l'environnement de l'individu (Voir le schéma 3).

La présence ou l'absence d'éthique dans le comportement et les actions du management est à la fois influencée par la culture dominante et, inversement, détermine partiellement la vision que la culture peut présenter quant aux problèmes éthiques.

Schéma 3 : Les facteurs affectant les comportements individuels dans l'organisation.





Source : adapté de Caroll, 1993, p. 136.

Trois éléments fondamentaux assurent la continuité d'une forte culture éthique dans l'organisation selon Northcraft et Neale⁹ (1990) :

- la sélection : cela permet de faire entrer dans l'organisation ceux qui ont des valeurs et des croyances compatibles avec l'entreprise ou ceux à qui l'on peut inculquer les valeurs de l'organisation. Une fois que l'individu est un membre de l'organisation, alors le processus de socialisation commence.

- la socialisation : processus de transmission des buts et des normes de l'organisation.

- la formation : certaines entreprises disposent déjà de programmes de formation éthique.

Cependant, il convient de s'interroger sur la réponse que la culture peut apporter à l'exigence éthique : la gestion par la culture est-elle compatible avec cette exigence éthique ?

La culture peut parfois constituer une contrainte redoutable, susceptible de favoriser l'inertie ou de provoquer l'échec de changements trop brutaux.

⁹ Cité par Sims, 1991, p. 503.

John Sculley (1988, p. 287) montre le caractère passéiste de la culture d'entreprise : *«Au lieu de nous offrir un vocabulaire d'action, la culture nous limite en mettant l'accent sur la tradition, les héros d'hier, les mythes et les rites dont la seule valeur est d'appartenir aux temps anciens»*. Il va même plus loin dans la critique : *«La culture est un outil rassurant, une panoplie de comportements aveugles qui permet à l'entreprise de vivre confortablement dans sa routine»*.

Une forte culture signifie un fort contraste entre ce que la culture «sait faire» ou «permet de faire», et ce qu'elle ne «sait pas faire» ou «interdit de faire». Cela expose l'organisation à certaines impasses :

- l'aveuglement, résultant d'un système de perception trop strict qui canalise trop étroitement l'attention et interdit le développement de vues non conformistes.
- la répétition obstinée de comportements dont la pertinence n'est pas réexaminée.
- la rigidité face aux changements majeurs affectant les éléments fondamentaux de la culture.

De plus, la culture peut parfois être une source de comportements non éthiques. Quand le climat éthique est peu clair, les dilemmes éthiques se traduiront souvent par des comportements non éthiques. Dans un tel contexte, une culture d'entreprise peut prédisposer ses membres à se comporter de façon non éthique.

En marge de cette analyse des liens entre éthique et culture, nous devons souligner l'existence d'une importante controverse relative à l'utilisation de la culture dans l'entreprise¹⁰. Ainsi, Amadiou (1993) rejette l'optimisme et la généralité des approches culturelles et considère que l'on exagère l'influence des valeurs nationales ou d'entreprise. Il considère que la coopération entre individus au sein des organisations n'émerge pas naturellement mais constitue une construction sociale fragile résultant de marchandages et de négociations. Toujours selon Amadiou, l'entreprise ne peut être interprétée comme une communauté chaleureuse car la culture des entreprises ne possède pas la consistance de celle qui lie les membres d'une famille. Il critique donc les analyses actuelles qui prônent l'utilisation de la culture d'entreprise et montre qu'elles s'inspirent du courant des relations humaines et par-là même comportent les mêmes limites. Dans l'approche culturaliste, l'individu est membre d'un groupe dont on postule implicitement qu'il souhaite s'identifier à

¹⁰ Nous tenons, ici, à remercier le Professeur Jacques Rojot pour nous avoir signalé l'existence de cette controverse.

ce groupe ; les employeurs et salariés ne sont pas dans une situation conflictuelle. Les travaux d'Amadiou (1993) s'inscrivent dans un courant réhabilitant l'importance du salaire qui permet l'engagement, la loyauté et le dévouement du salarié.

Pour conclure cette analyse liminaire, nous retiendrons la définition suivante : l'éthique en entreprise se présente comme un «guide de comportement» favorisant l'adhésion de ses acteurs aux règles sociales communes. Cependant, ce guide peut revêtir plusieurs aspects : l'éthique dans l'entreprise peut être formelle ou informelle, explicite ou implicite suivant que la démarche éthique aboutit ou non à la diffusion d'un document explicitant la position de la firme sur le plan éthique.

Selon Jean Moussé (1989, p. 12), «*l'éthique dans l'entreprise apparaît donc comme un guide permettant de se poser les bonnes questions au bon moment* ». La notion du bon, du juste dans l'entreprise est une question centrale : s'agit-il de ce qui est bon pour l'entreprise ou de ce qui est conforme à la norme, à la morale en vigueur dans la société ?

Ce chapitre liminaire a permis de préciser le sens des concepts qui vont être utilisés dans notre recherche. Nous avons étudié les raisons de la primauté accordée dans les entreprises au terme *éthique* plutôt qu'à la *morale* et mis en évidence les rapports étroits qu'entretiennent éthique et culture d'entreprise.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous intéresserons plus particulièrement à la question de la formalisation de l'éthique dans l'entreprise. Il est donc indispensable, afin d'orienter notre recherche empirique, d'en préciser les enjeux, d'analyser les principaux apports des chercheurs sur ce domaine et d'en présenter le cadre conceptuel.

1ère PARTIE :

LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE, DEBATS ET FONDEMENTS

Nous allons, tout d'abord, rendre compte de la vitalité de la réflexion éthique en entreprise en nous livrant à un état des lieux de la recherche sur le domaine. Il s'agit de connaître avec précision le degré de développement de la formalisation éthique dans les entreprises des pays développés et de le relier aux divergences culturelles qui apparaissent autour de ce phénomène (chapitre I). Nous chercherons, alors, à mettre en évidence les fondements tant philosophiques que théoriques permettant de comprendre l'engouement actuel pour la formalisation de l'éthique.

CHAPITRE I :
LES PRATIQUES ETHIQUES EN ENTREPRISE,
VISION NORMATIVE CONTRE
QUESTIONNEMENT ETHIQUE.

Les recherches relatives à la question de la formalisation de l'éthique dans les entreprises, même si elles se développent rapidement, ont donné lieu à très peu de recherches universitaires en dehors des Etats-Unis. Ce champ d'étude est, cependant, en pleine expansion. Pour orienter nos travaux empiriques, nous avons besoin de mettre en évidence les apports des contributions existantes. Les thèmes abordés constitueront une aide significative dans la perspective d'ensemble de notre thèse.

Section I) UNE SYNTHÈSE DES DONNÉES EN MATIÈRE DE FORMALISATION ÉTHIQUE.

Les dirigeants d'entreprise sont de plus en plus attirés par la rédaction de documents formalisant l'éthique de leur entreprise. Nous allons d'abord essayer d'analyser les enjeux d'une telle pratique puis nous recenserons la présence de tels documents dans les entreprises.

I) Les enjeux de la formalisation éthique.

Il est nécessaire de préciser, tout d'abord, quelques points de vocabulaire : la littérature consacrée à l'éthique dans l'entreprise utilise les termes de : code éthique, charte, guide de déontologie, principes d'action, credo.

Nous proposons d'employer un terme plus général : le document éthique de référence. Cette notion est, en effet, d'usage plus étendu puisqu'elle permet de prendre en compte toute publication de l'entreprise énonçant ses valeurs et comprenant une dimension éthique. Nous pouvons, à présent, tenter de définir ce concept de document éthique.

A) Définition de la notion de document éthique.

Cette définition n'est pas aisée car les documents varient fortement suivant les pays étudiés et suivant les entreprises. On trouve aussi bien des textes très courts sous forme de listes de «commandements» que des documents très élaborés comportant des règles nombreuses, détaillées et précises.

Toutefois, le document éthique est établi en liaison avec la culture de l'entreprise et peut être décrit comme étant la formulation des principes de l'entreprise, de son éthique, de ses règles de conduite, de ses pratiques.

Il peut également être appréhendé comme étant la philosophie de l'entreprise concernant sa responsabilité vis-à-vis des employés, des actionnaires, des consommateurs, de l'environnement ou d'autres aspects externes à la firme (Melrose-Woodman et Kverdal, 1976).

Il s'agit donc d'une transcription écrite des idéaux, des valeurs et prescriptions de l'entreprise, c'est-à-dire d'une formalisation des composantes opérationnelles de la culture d'entreprise. Selon Berenbeim (1992), c'est un véhicule majeur pour établir des principes éthiques. En effet, il occupe le terrain entre la loi et les valeurs internalisées de la société. C'est donc un des rares instruments concrets que les entreprises peuvent utiliser pour montrer leur attachement aux principes éthiques.

Les documents éthiques fournissent à tous les employés, une fondation commune à utiliser lors des prises de décision. Une politique éthique formelle permet, de plus, de spécifier les comportements acceptables et peut quelquefois impliquer la mise en place d'un système de sanction en cas de déviance. Le document cristallise donc la dimension éthique de l'organisation : son code de conduite et sa vocation et fait émerger des valeurs communes.

Il tente également d'harmoniser l'attitude de tous pour répondre à la finalité de l'entreprise et peut proposer de repères sécurisants pour le personnel.

Notre étude est donc centrée sur la notion de document éthique de référence. Dans la suite de nos travaux, nous appellerons «document éthique de référence», toute publication à usage interne émise par la Direction Générale qui transcrit les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise.

Les documents éthiques diffèrent des codes de déontologie. Ces derniers articulent les buts et les croyances de groupes de professionnels et servent de guide aux praticiens individuels. Ils réclament souvent des principes plus rigoureux que ce qui est légalement exigé et se sont développés en réponses aux pressions de l'environnement social et économique.

La notion de document éthique est, bien entendu, loin d'être homogène. Le manque de références théoriques à ce sujet nous empêche, pour l'instant, de la préciser.

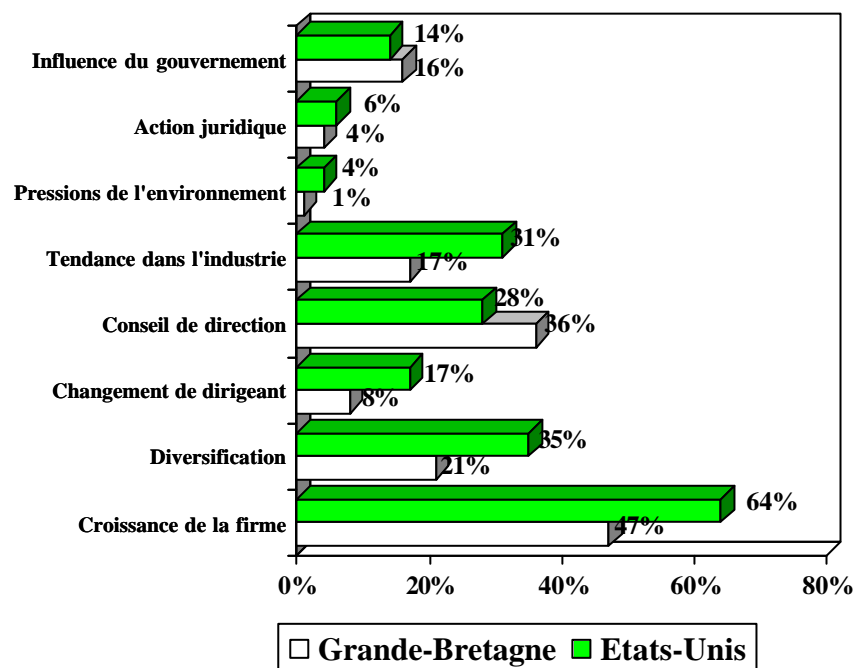
Quel que soit le type de document adopté par l'entreprise, il est intéressant d'analyser les raisons qui peuvent conduire les firmes à mettre par écrit un certain nombre de valeurs, règles ou principes.

B) Les facteurs explicatifs de la formalisation éthique.

Une des questions centrales de notre recherche est d'identifier les facteurs qui sont à l'origine de la décision de formaliser l'éthique d'une entreprise. L'éthique est-elle essentiellement formalisée pour des buts d'ordre interne (pour quels employés ?) ou d'ordre externe (communauté environnante) ?

Jusqu'à présent, très peu de validations empiriques existent en la matière. Cependant, il nous a paru intéressant de présenter, en préambule, l'apport de Robertson et Schlegelmilch (1993, p. 305) qui repose sur le dépouillement de 813 questionnaires (711 entreprises américaines et 102 entreprises anglaises). Il s'agit d'une comparaison entre la Grande-Bretagne et les Etats-Unis et les entreprises de l'échantillon figurent parmi les plus importantes en taille dans les deux pays. Le graphique 1 examine les principales raisons avancées par les firmes concernant la mise en oeuvre d'une politique éthique formelle.

Graphique 1 : Raisons invoquées pour l'adoption d'un document éthique.
(Plusieurs réponses sont possibles)



Source : d'après Robertson et Schlegelmilch (1993), p. 305.

Les résultats indiquent que les principales raisons à la mise en place d'une politique éthique formelle sont la croissance et la diversification de la firme tant aux Etats-Unis qu'en Grande-Bretagne. La présence d'un code éthique semble donc corrélée avec le

développement et le type de croissance de la firme. De plus, l'influence du conseil de direction dans la décision de formaliser l'éthique semble plus grande en Angleterre (36 %) qu'aux Etats-Unis (28 %).

Le fait de suivre la tendance à la formalisation éthique qui règne dans l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise est principalement une raison invoquée par les Américains (31 %).

L'arrivée d'un nouveau directeur semble plus déterminante aux Etats-Unis et montre que la décision de formalisation peut être un moyen d'affirmer sa vision de manière officielle.

Enfin, la volonté de suivre les recommandations du gouvernement en la matière n'est citée que par 14 à 16 % des entreprises.

On peut toutefois penser qu'il existe de nombreux autres déterminants plus difficiles à isoler ou moins facilement avouables tels que : suivre la mode ou se protéger des actions judiciaires.

Il est, en effet, plus glorifiant pour l'entreprise de mettre en avant des raisons stratégiques ou liées à la personnalité du dirigeant plutôt que d'avouer sa contingence à l'environnement. Ceci pourrait expliquer leur faible importance relevée dans le graphique 1.

L'apport de cette recherche est, toutefois, significatif puisque nous disposons d'une première indication sur les enjeux de la réflexion éthique.

De plus, les entretiens exploratoires menés avec des chercheurs français tels que Michel Le Net, Président du Cercle d'Ethique de l'Entreprise ou Yvon Pesqueux, Professeur à HEC, ainsi que l'analyse de la littérature consacrée à ce thème, semblent confirmer que de tels facteurs sont à l'origine de la décision de formalisation éthique de la majorité des entreprises françaises.

Nous avons donc repris et synthétisé ces différents apports et nous sommes en mesure de proposer une grille d'analyse dont nous nous servirons pour interpréter notre recherche empirique.

Il est donc possible de classer les facteurs explicatifs dans deux catégories distinctes : les facteurs externes et internes.

1) Les facteurs explicatifs externes.

- a) La pression grandissante de l'environnement socio-politique.

Martinet (1983, p. 71) définit une pression socio-politique comme étant *«une exigence formulée par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à ses activités de production»*.

Les groupes de consommateurs et le nouvel environnement socioculturel (devenu semblable à celui des Etats-Unis) obligent les entreprises à intégrer toujours plus la contrepartie environnementale de leur activité. Il existe ainsi un processus cumulatif d'obligations nouvelles qui prennent la forme de normes éthiques «implicites», de lois ou de règlements établis par les instances nationales, de mesures collectives prises dans le cadre d'associations (qu'elles soient, ou non, professionnelles).

Pour les entreprises, les décisions législatives prennent donc de plus en plus d'importance et peuvent conditionner leur processus de formalisation éthique. De même, les décisions prises par les gouvernements ont un impact certain sur les politiques éthiques des firmes.

b) L'environnement technico-économique.

A l'ère de la «complexité», les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques (Hernandez, 1994, p. 26).

Il est, en effet, impossible de gérer cette complexité par quelques-uns qui pensent, commandent et le plus grand nombre qui exécute.

Le développement des nouvelles technologies a un profond impact sur l'organisation du travail. Ainsi, les techniciens de haut niveau (robotique et informatique) qui dirigent les machines issues de ces nouvelles technologies ne peuvent être gérés sur le modèle taylorien. Il n'est plus possible de dire aux salariés quoi faire, comment le faire et les payer à le faire s'ils le font bien, ou les licencier s'ils le font mal, parce que les emplois sont devenus trop complexes, trop imprévisibles, à contenu trop variable.

Ils demandent une implication personnelle, individuelle du salarié qui, en fait, doit mettre sa bonne volonté au service de l'entreprise. Il s'agit là de quelque chose qui ne peut ni se commander, ni se payer.

Le management participatif est donc une nécessité économique.

Selon François Guiraud, président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise, «il faut substituer à la loi de l'obéissance, la loi de la responsabilité». L'intériorisation de valeurs idéologiques

permet ainsi l'émergence d'organisations complexes mieux adaptées à l'instabilité actuelle que le modèle taylorien classique (Hernandez, 1994, p. 27).

Il ne s'agit plus d'acheter la force de travail, mais de s'assurer la coopération volontaire, active, de ceux qui sont dans l'entreprise (Rojot, 1992, p. 126).

De plus, le développement des actifs immatériels, l'instabilité de la concurrence mondiale, la vitesse des cycles d'innovation, le bouleversement de la demande et de l'appareil productif (O.P.A. et restructurations) ont représenté des enjeux nouveaux et nécessité des ajustements stratégiques. En effet, la mondialisation des marchés et la taille des groupes contribuent à rendre irréversibles de nombreuses décisions.

2) Les facteurs explicatifs internes.

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

a) Les nécessités stratégiques de l'entreprise.

La recherche de croissance et la diversification sont pour la firme les principaux détonateurs de la rédaction d'un document éthique, la taille de l'entreprise est donc une variable fondamentale dans le processus de formalisation.

Quand les entreprises grandissent, elles ont besoin d'améliorer et de formaliser leurs réseaux de communication (Ciulla, 1991, p. 75).

Les grandes firmes, et, évidemment, celles qui ont des activités à l'étranger, sont susceptibles d'avoir des travailleurs, des fournisseurs et des clients venant de différents milieux sociologiques et possédant différents systèmes de valeurs. D'où la nécessité de clarifier les valeurs de la firme.

De plus, les entreprises de grande taille connaissent un fort taux de croissance par fusion et acquisition. On a pu établir que la probabilité pour une grande entreprise de commettre une infraction condamnée par les tribunaux variait directement en fonction de sa taille et de son taux de croissance.

La taille permet d'entretenir au niveau de l'individu l'illusion d'un certain anonymat dans les décisions qu'il prend et les actions qu'il mène.

Plus grave, la probabilité de récidiver est elle aussi directement liée à la taille de l'entreprise (Pasquero, 1989, p. 98).

Le facteur de taille apparaît donc comme un facteur fondamental dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise. Ce constat avait déjà été mis en évidence par White et Montgomery en 1980. Le pourcentage de firmes répondant par l'affirmative à la question : «votre firme a-t-elle un code éthique ?» est fortement et positivement corrélé avec la taille ; 40% des petites entreprises, environ 75% des firmes moyennes et presque 100% des plus grandes entreprises ont adopté un code. En effet, la croissance de la société industrielle et, en particulier, l'expansion de la grande entreprise sont certainement à l'origine de la prise en compte de préoccupations éthiques dans la conduite des affaires.

Robertson (1991) a étudié l'impact de la taille de l'entreprise sur les programmes éthiques des entreprises (voir le tableau 1). Utilisant les résultats d'une étude de l'Ethics Resource Center portant sur 2000 firmes américaines (711 réponses soit 35,6 %), elle montre que la taille de la firme a un impact sur la manière dont les firmes tentent d'institutionnaliser l'éthique. Ce constat n'allait, a priori, pas de soi car, en général, les études portent plutôt sur les grandes firmes et peu sur les petites.

Tableau 1 : Impact de la taille sur la formalisation éthique.

Type de document (plusieurs réponses sont possibles)	Taille des entreprises			Echantillon total N = 700
	petite (<2500 empl.) N = 125	moyenne (2500 < x < 9999) N = 316	grande (> 10 000) N = 259	

code éthique	36 %	53,5 %	61,4 %	53,3 %
formulation de politique	23,2 %	30,7 %	30,5 %	29,3 %
principes de conduite	35,2 %	42,1 %	50,2 %	43,9 %
document éthique en voie d'élaboration	6,4 %	2,2 %	2,3 %	3 %
sans document éthique	20 %	10,4 %	5,17 %	10 %
diffusion du document à tous les employés	45,6 %	57 %	58,7 %	55,6 %

Source : adapté de Robertson, 1991.

Quelle que soit la forme de document retenue¹¹ (code, formulation de politique ou principes de conduite), plus la taille des entreprises augmente et plus la proportion de firmes formalisant leur éthique s'accroît. De même, les petites firmes ont plus tendance à dire qu'elles ne pensent pas établir de codes.

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

b) La prise de décision des dirigeants.

¹¹ Le type de document adopté ainsi que le processus de diffusion suivi seront abordés en détail dans la partie concernant le recensement des documents éthiques

Il convient de noter le rôle primordial du directeur général (philosophie personnelle, culture, etc.) situé à l'interface entreprise-environnement dans la décision de formaliser l'éthique de son entreprise. Le directeur général est tout à la fois à l'écoute du marché extérieur et capable de donner les consignes convenables à l'intérieur.

Barnard (1938) a examiné les responsabilités morales des dirigeants. Ils conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. Ils doivent donc être conscients des effets que leurs décisions et comportements ont sur le climat et les rapports sociaux dans leurs organisations (Drucker, 1981, p. 28).

La question éthique en entreprise est donc clairement une question de politique générale d'entreprise et se pose d'abord comme une nécessaire prise de position de la part de la direction générale.

Nous avons montré dans notre analyse liminaire que le comportement des dirigeants influence fortement les comportements des employés (Posner et Schmidt, 1984). Les actions des dirigeants influent sur la prise de décision des acteurs dans l'entreprise.

Cependant, cette influence est liée à la taille de l'organisation. L'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les grandes entreprises (Falkenberg et Herremans, 1995, p. 139).

Malgré tout, leurs actions servent de modèle ou de référence pour le comportement désiré. De même, ce que la direction punit ou récompense peut influencer les comportements. Ainsi, Akaah et Riordan (1989, p. 112) montrent que l'absence d'actions de la part des dirigeants contre les comportements non éthiques peut être interprétée comme une approbation des pratiques douteuses dans l'organisation. L'élaboration d'un document ayant un contenu éthique semble un des rares moyens appropriés pour intégrer la question éthique dans la politique générale (Seidel, 1995, p. 16).

Certains facteurs sont directement à l'origine de la prise de décision : sa philosophie personnelle, sa carrière, sa formation, etc.

Notons, enfin, que la publication d'un document éthique peut, par ailleurs, s'expliquer pour certaines entreprises particulières qui ne s'appuient sur aucune tradition (création d'entreprise) ou encore pour celles qui fusionnent afin d'accorder des esprits différents.

L'étude de ces facteurs explicatifs n'a pourtant, à notre connaissance, pas encore fait l'objet d'une validation empirique centrée sur les entreprises françaises. Cette grille d'analyse demande donc à être testée sur le terrain.

Il est, également, indispensable de mesurer l'utilité attendue par les entreprises de la formalisation éthique.

C) L'utilité du document éthique.

Tout d'abord, il convient de noter que de ce point de vue, le document éthique n'est pas un gadget que le dirigeant peut concevoir dans un délai très court. Ces documents s'attaquent au coeur et à l'essence de l'entreprise et doivent guider les actions et attitudes de ses acteurs. Le processus de création d'un tel document peut donc prendre des semaines voire des mois de recherche, d'écriture et de révisions.

Nous devons nous tourner vers les publications américaines pour évoquer les avantages apportés par la formalisation éthique.

1) Les avantages de la formalisation éthique.

L'enquête américaine de l'Opinion Research Corporation réalisée en 1980¹², permet de connaître la position des dirigeants d'entreprise à propos des avantages apportés par la formalisation éthique.

Les principaux avantages du code éthique pour l'entreprise sont :

- 1- clarifier ce qui est considéré comme éthique ou non éthique dans l'organisation (91 %) ;
- 2- offrir une meilleure protection légale pour la compagnie (78 %) ;
- 3- accroître la fierté et la loyauté envers la compagnie (74 %) ;
- 4- augmenter la confiance du public envers l'entreprise (66 %) ;
- 5- offrir une meilleure protection légale pour les dirigeants (65 %) ;
- 6- améliorer la prévention des conflits éthiques (64 %) ;
- 7- réduire la corruption (57 %).

¹² Voir Dion, 1994, p. 188 et Carroll, 1993, p. 148.

Dans cette même étude, deux avantages centrés sur des préoccupations économiques (qui semblent pourtant plus faciles à estimer quantitativement) sont beaucoup moins fréquemment cités :

8- améliorer la qualité (14 %) ;

9- augmenter la productivité (12 %).

L'avantage le plus marquant est que la formalisation permet de préciser clairement ce que les dirigeants attendent de leur personnel en terme de comportements. Cependant, l'utilité première des codes américains semble être la protection de l'entreprise mais aussi de ses principaux dirigeants contre les attaques en justice.

Les sentiments de fierté et de loyauté prennent également une place importante. De ce point de vue, l'équipe de direction voit son rôle accepté par l'ensemble des employés, s'il apparaît que la conduite des hommes de pointe de la firme est en tous domaines conforme à des valeurs morales affichées et partagées (Orsoni, 1989, p. 111).

La recherche d'une image positive est citée par 66 % des dirigeants interrogés et souligne la nécessité de prendre en compte la dimension externe. Vis-à-vis de l'environnement, le code renforce les relations de confiance que l'entreprise entretient avec ses différents partenaires. Ainsi, les consommateurs sont moins enclins à la suspicion avant l'achat du produit ou du service, plus fidèles en cas de rachat (Orsoni, 1989, p. 110).

Cependant, l'importance relative de ces avantages peut varier selon les cultures d'entreprise, dans la mesure où l'objectif général et les objectifs spécifiques du document éthique varient grandement selon les cultures d'entreprise.

Cette étude montre que le concept de l'utilité apportée par la formalisation est difficilement opérationnalisable. Si l'on se place dans une perspective utilitariste (qui suscite de nombreux débats en France), le document éthique semble répondre à des exigences fort diverses. Cette préoccupation est très souvent abordée dans la littérature américaine mais repose plus sur des convictions que sur des faits validés.

Certains auteurs se sont attachés à synthétiser les multiples bienfaits de la formalisation éthique. Ainsi, Manley (1991, p. 4) a recensé 14 avantages majeurs apportés par la présence d'un document éthique dans une organisation. Les apports de son étude sont représentatifs de la vision anglo-saxonne de l'éthique en entreprise :

1. Un document éthique fournit un guide durable aux managers et employés et peut les aider à propager les valeurs traditionnelles de la firme et les éléments de sa culture.

Il n'existe aucun substitut à ce document pour la propagation des valeurs et de la philosophie éthique des dirigeants. En effet, le contact personnel avec chaque employé est impossible dans une grande organisation. De même, ce document permet aux nouveaux employés de se familiariser rapidement avec les valeurs de la firme. Ceci peut leur permettre de déterminer si oui ou non, ils sont en phase avec cette culture particulière.

En outre, le document éthique peut servir de guide dans les situations ambiguës où une conduite clairement éthique n'apparaît pas de manière évidente.

Il fournit également une direction stratégique générale aux employés, aussi bien qu'aux dirigeants et décrit les droits et devoirs des dirigeants et employés de la firme.

Le document assiste les dirigeants dans le contrôle des relations d'affaires et dans la communication des attentes de la firme vis-à-vis des fournisseurs, clients et agents.

Il est donc un mécanisme essentiel de contrôle et un élément central d'autorégulation de l'entreprise.

2. Le document améliore l'image publique de la firme et sa réputation. Dans cette perspective, c'est la communication externe qui pourrait se charger d'instrumentaliser l'éthique à des fins environnementales. Notons à ce sujet que certains documents éthiques ont un usage strictement interne. Ceci dépend donc fortement de l'orientation que l'entreprise souhaite donner à sa politique de formalisation éthique.

3. Le document offre une protection et une défense contre les procès.

4. Le document améliore les performances financières des entreprises.

5. Le document améliore la morale des employés, leur fierté et loyauté ainsi que le recrutement d'employés remarquables.

6. Le document permet de créer un climat de travail d'intégrité et d'excellence.

7. Le document permet d'aller au-delà de la loi et de devancer l'intervention des pouvoirs publics en matière de régulation.

8. Le document agit comme catalyseur de changement et fournit un contrepoids pour s'attaquer aux problèmes de la société en général.

9. Le document permet à l'entreprise d'énoncer clairement ses intérêts et buts et donc peut aider à leur réalisation. Il devient un mécanisme de contrôle effectif car il exprime les intérêts de la firme et incite à des comportements positifs.

10. Le document aide à satisfaire les besoins des actionnaires qui veulent réaliser des placements éthiques.

11. Le document encourage des communications fréquentes, ouvertes et honnêtes à l'intérieur de la firme.

12. Le document aide à intégrer ou à transférer des cultures de firmes acquises ou absorbées.

13. Le document aide à protéger les dirigeants de leurs subordonnés et inversement. Il peut donner un moyen de refuser une directive.

14. Le document permet de promouvoir l'efficacité du marché.

Le manque de validation empirique à propos de ces convictions amène, tout de même, certains anglo-saxons à remettre en cause les bienfaits de la formalisation éthique et à s'interroger sur son efficacité réelle.

2) Les inconvénients de la formalisation.

Il serait intéressant de quantifier, dans la mesure du possible, l'impact des documents éthiques sur le comportement des entreprises qui en sont dotées, comparativement à celles qui en sont dépourvues.

Mathews (1988, p. 63) a mené une étude sur un échantillon constitué des 485 entreprises américaines les plus rentables. Puisque la formalisation éthique semble prévenir tout

comportement illégal et puisque seul le nombre d'infractions à la loi est réellement quantifiable, c'est ce dernier aspect qui fut mesuré.

Les activités illégales comptabilisées concernent toutes les infractions «affectant» directement les consommateurs (violation de l'équilibre écologique, qualité et sécurité des produits, etc.) et sanctionnées par quatre agences fédérales de régulation. La période de collecte des données court sur les huit années entre 1973 et 1980. Aux Etats-Unis, cette période fut marquée par l'intérêt croissant des entreprises et des consommateurs sur l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La première conclusion est qu'il existe une faible relation entre l'existence des documents éthiques et le nombre d'infractions à la loi.

Il semble, en revanche, que le type d'industrie et la taille de l'entreprise soient des facteurs beaucoup plus influents¹³. Globalement, les industries alimentaires, pharmaceutiques, de distribution sont associées au nombre le plus élevé d'infractions. Ces secteurs enregistreraient également les taux les plus élevés de récidive. Notons que dans les domaines de la santé et de la consommation, les contrôles sont, sans doute, très stricts.

Quant à Buchholz (1989, p. 136), il recense quatre inconvénients de la formalisation :

1- Elle nécessite beaucoup de temps et d'argent pour être développée et communiquée aux employés.

2- Les documents sont souvent trop généraux pour être directement opérationnels et pour pouvoir être reliés à des problèmes spécifiques.

3- S'ils sont trop concrets, ils peuvent faire penser que tout ce qui n'est pas explicitement abordé est une pratique tolérée. De plus, ils risquent de ne pas être lus par le personnel. Warren (1993, p. 188) ajoute que la formalisation des règles dans un document pose un problème essentiel : celui de leur interprétation par rapport à une situation donnée. Les règles sont donc incapables de déterminer l'action, la prise de décision individuelle étant le fruit d'une interaction entre variables personnelles et variables contextuelles¹⁴.

¹³ Ceci a déjà été mis en évidence dans l'étude des déterminants de la formalisation éthique.

¹⁴ Pour plus de précisions, se reporter au paragraphe liminaire : "culture et climat éthique" et aux travaux de Linda Trevino.

4- Elle oblige à mettre en place un système de sanction pour pénaliser les contrevenants.

Les critiques à l'encontre de la formalisation sont, cependant, très minoritaires dans la littérature anglo-saxonne consacrée à l'éthique en entreprise. Nous verrons que certaines publications françaises développent une critique beaucoup plus radicale et dénoncent les excès de la business ethics.

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

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

Les enjeux de la formalisation éthique étant précisés, il convient de faire le point sur le degré de développement des documents éthiques dans les entreprises. Cela permettra de mesurer l'ampleur du phénomène étudié.

II) Le recensement des documents éthiques.

Nous allons tenter, ici, de synthétiser les données existantes à propos de la formalisation éthique dans les entreprises américaines, japonaises et européennes. Nous déterminerons, d'abord, la fréquence des documents éthiques dans les entreprises, puis nous nous intéresserons aux types de documents élaborés, aux thèmes qui y sont abordés ainsi qu'à leur élaboration.

A) Fréquence des documents éthiques.

1) Comparaison Etats-Unis - Europe.

Nous allons tout d'abord comparer les pratiques américaines et européennes en matière de formalisation éthique.

Il peut être intéressant de se pencher sur l'opinion des dirigeants d'entreprises européennes concernant les pratiques et principes éthiques des entreprises américaines. O'Neil (1986, p. 69) a posé la question suivante à une vingtaine de multinationales européennes : *«selon vous, les principes éthiques des entreprises américaines sont-ils plus élevés, identiques ou plus faibles que ceux des firmes européennes ?»*

50% des dirigeants considèrent que les principes éthiques aux Etats-Unis sont plus faibles qu'en Europe et 25% pensent qu'il n'y a pas de différence notable. Par contre, personne n'envisageait des principes éthiques plus élevés aux Etats-Unis. Dans ces conditions, le processus de développement de l'éthique en entreprise ne doit pas révéler des préoccupations identiques des deux côtés de l'Atlantique.

La formalisation éthique est très développée aux Etats-Unis et fait l'objet de nombreuses recherches.

Les tableaux 2 et 3 présentent la synthèse des données existantes sur la fréquence des codes éthiques d'entreprise aux Etats-Unis.

Tableau 2 : Données existantes sur la fréquence des codes américains de 1950 à 1988.

1950 à 1960	Les premières études (Fulmer, 1969) montrent que 15 à 30 % des grandes entreprises possèdent un code éthique.
1963	Etude du Conference Board (Décembre 64) Echantillon : 186 entreprises dont 40% avec code.
1980	Etude de White & Montgomery (<i>Financial Executives Research Foundation</i>). Echantillon : Fortune 1000 plus échantillon aléatoire de 1000 membres du Financial Executives Institute ; réponses : 673 (33%) dont 77% avec code.
1986	Etude du Center for Business Ethics (Bentley College). Echantillon : Fortune 1000 ; réponses : 279 (28%) dont 75% avec code.
1987	Etude de Berenbeim (<i>Conference Board, 1987</i>). Echantillon : 2100 entreprises ; réponses : 300 (14%) dont 76% des entreprises américaines avec code.
1988	Etude du Ethics Resource Center. Echantillon : Fortune 500 ; 85 % des entreprises ont un code.

Tableau 3 : Données existantes sur la fréquence des codes américains de 1990 à 1992.

1990	Etude de Sweeny & Siers. Echantillon : non communiqué ; 56% des entreprises ont un code.
1992	Etude de Berenbeim (<i>Conference Board, 1992</i>). Echantillon : 1900 entreprises ; réponses : 264 (14%) dont 83% des entreprises américaines avec code.
1992	Etude de P. Murphy (University of Notre Dame). Echantillon : 800 entreprises ; réponses : 235 (29 %) dont 91 % des entreprises américaines avec code.
1992	Etude du Center for Business Ethics. Echantillon : Fortune 1000 ; réponses : 229 (23%) dont 93% avec code.

On note que la formalisation de l'éthique de l'entreprise est une pratique fort répandue aux Etats-Unis et, parmi les plus grandes entreprises américaines, le taux de présence de ces documents éthiques est passé de **75 %** au début des années 80 à **93%** en 1992. Il convient de remarquer la permanence des questions éthiques puisque le thème était déjà abordé dans les années 60. Il est toutefois surprenant de constater que la formalisation des pratiques éthiques n'est pas encore jugée importante pour des milliers de petites et moyennes entreprises.

Une grande enquête a été menée en avril 91 par le Conference Board (1991) : elle concernait l'évolution de la réflexion éthique en Europe et aux Etats-Unis depuis 1987. Le profil des compagnies ayant répondu est examiné dans le tableau 4.

Tableau 4 : Profil des entreprises étudiées par le Conference Board.

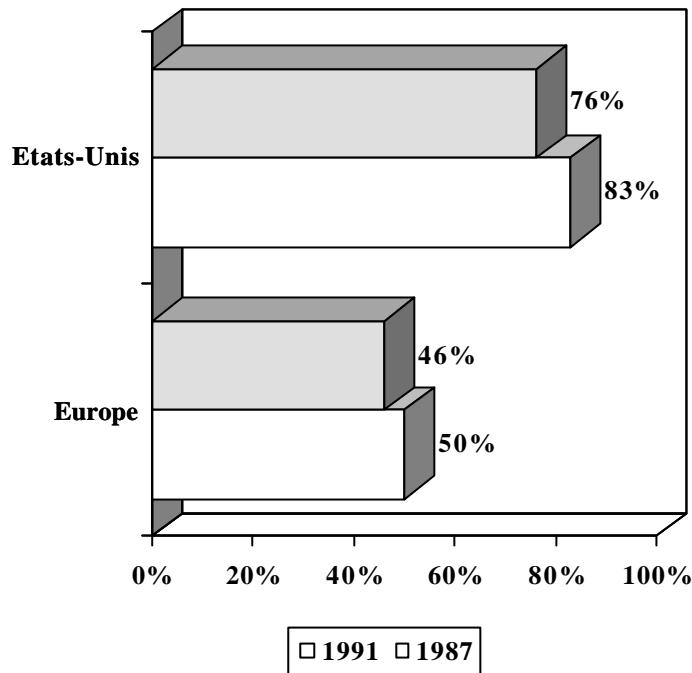
	Etats-Unis (N = 186 entreprises)	Europe (N = 40 entreprises)
CA moyen (en Mds de \$)	1	1,7
Intervalle	1,1 Mds \$-41 Mds \$	1,2 Mds \$-40 Mds \$
CA à l'étranger	15 %	30 %
Effectif moyen	6 000	12 000
Effectif moyen à l'étranger	10 %	25 %

Source : adapté de Nash (1992, p. 157).

Les entreprises européennes concernées par l'éthique sont de plus grande taille que leurs homologues américaines : elles ont, en moyenne, un effectif deux fois plus important que celui des firmes américaines et réalisent un plus gros chiffre d'affaires. De plus, elles sont également beaucoup plus tournées vers l'étranger puisqu'en moyenne, elles réalisent 30 % de leur chiffre d'affaires hors de leurs frontières contre 15 % pour les entreprises américaines de l'échantillon. Le phénomène éthique en Europe touche donc encore principalement les multinationales alors qu'il semble beaucoup plus étendu aux Etats-Unis.

Cependant, dans les deux pays, l'activité éthique est en accélération depuis la précédente étude de 1987. Ceci est confirmé par le graphique 2 qui nous informe sur la présence de documents éthiques en Europe et aux Etats-Unis. Le processus de formalisation de l'éthique est nettement plus avancé aux Etats-Unis mais les entreprises européennes semblent de plus en plus nombreuses à suivre les pratiques américaines.

Graphique 2 : Présence de documents éthiques dans les entreprises de 1987 à 1991.



Source : Ronald E. Berenbeim, 1992, p. 11.

La majorité des entreprises américaines déclarant posséder un code (83% des 186 firmes) ont révisé leur document durant les trois dernières années, montrant par-là même un effort de raffinement. Le code est en fait un processus dynamique. De plus, les documents américains commencent à être élaborés par différents départements à l'intérieur de l'organisation. Le dirigeant n'est donc plus le seul apte à assumer la responsabilité de ces programmes éthiques comme c'était le cas par le passé. En outre, ces firmes semblent plus désireuses de partager leur politique éthique puisqu'en 1991, plus de la moitié ont fourni un document avec leur réponse alors que lors de la précédente étude de 1986, seule une poignée d'entre elles avait envoyé leur code.

Par contraste, les documents éthiques européens paraissent moins fréquents (50% des 40 entreprises) et dominés par les grandes firmes. Beaucoup d'entreprises ne sont donc pas attirées par la formalisation de leur éthique. Ce constat peut s'expliquer par la substitution de mécanismes de régulation, ou par l'aspect récent du phénomène. Pour tenter d'y répondre, nous allons examiner les pratiques de formalisation en Europe.

2) Comparaison intra-européenne.

La formalisation éthique a traversé l'Atlantique et pris pied en Europe. Universitaires et industriels se sont retrouvés au sein d'organisations comme l'E.B.E.N. (European Business Ethics Networks) qui depuis 1987 s'efforce de fédérer les contributions scientifiques sur le sujet et organise des colloques sur l'éthique des affaires. Cependant, les données disponibles sont extrêmement rares et concernent principalement des pays tels que la Grande-Bretagne et à un degré moindre, l'Allemagne et la France. De plus, il existe une seule banque de données relative à la formalisation éthique qui soit commune à ces trois pays. Les travaux de Langlois et Schlegelmilch ont débuté en 1988 en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis, ils se sont étendus à la France et à l'Allemagne en 1990. Cette partie reposera largement sur cette étude.

a) En Grande-Bretagne.

Les firmes anglaises sont moins enthousiastes que les entreprises américaines concernant la formalisation de leurs pratiques éthiques. Les études relatives à l'éthique ou aux codes écrits sont encore peu nombreuses. Les données antérieures à 1987 ne font pas état de la fréquence des codes éthiques anglais. Ceci indique que le phénomène est beaucoup plus récent qu'aux Etats-Unis. Toutefois, depuis 1985, plusieurs signes indiquent qu'un intérêt croissant pour les problèmes éthiques se développe et plusieurs centres de recherche en éthique ont été inaugurés (Institute of Business Ethics, Business Ethics Research Centre, etc.). La Grande-Bretagne est certainement le pays européen où la formalisation éthique est la plus développée.

Le tableau 5 tente de synthétiser les données existantes (de 1976 à 1992) concernant la fréquence d'adoption des codes éthiques en Grande-Bretagne.

Tableau 5 : Données existantes sur la fréquence des codes anglais.

1976	Etude de Melrose-Woodman et Kverndal (<i>British Institute of Management, Survey report n° 28, 1976</i>) concernant le développement et l'intérêt des codes éthiques dans 130 firmes anglaises : 51% sont favorables aux codes, 46% n'en voient pas l'utilité et 3% sont indifférentes.
-------------	---

1987	<p>Etude de Webley («<i>Company Philosophies and Codes of Business Ethics</i>», London, Institute of Business Ethics, 1988).</p> <p>Echantillon : 300 plus grandes firmes anglaises ; 100 réponses utilisables dont 55% avec codes (18% de l'échantillon) et 45% sans codes.</p>
1988	<p>Etude de Schlegelmilch et Houston («<i>Corporate Codes of Ethics in Large U.K. Companies : An Empirical Investigation of Use, Content, and Attitudes</i>», European Journal of Marketing 23, 1989, n° 6).</p> <p>Echantillon : 200 plus grandes entreprises listées dans le Times Top 1000 ; réponses : 98 (48%), complètement exploitables : 74 (37%) dont 31 (42%) avec codes et 43 (58%) sans codes.</p>
1990	<p>Etude de Langlois et Schlegelmilch («<i>Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character ? Evidence from Europe and the United States</i>», Journal of International Business Studies, Fourth Quarter, 1990).</p> <p>Echantillon : 200 firmes anglaises ; réponses exploitables : 80 (40%) dont 41% avec codes et 59% sans codes.</p>
1991	<p>Etude de Webley («<i>Business Ethics and Company Codes</i>», London, Institute of Business Ethics, 1992).</p> <p>Echantillon : 400 plus grandes firmes opérant en Grande-Bretagne ; réponses exploitables : 159 (40%) dont 71% (28% de l'échantillon) avec codes et 29% sans codes.</p>

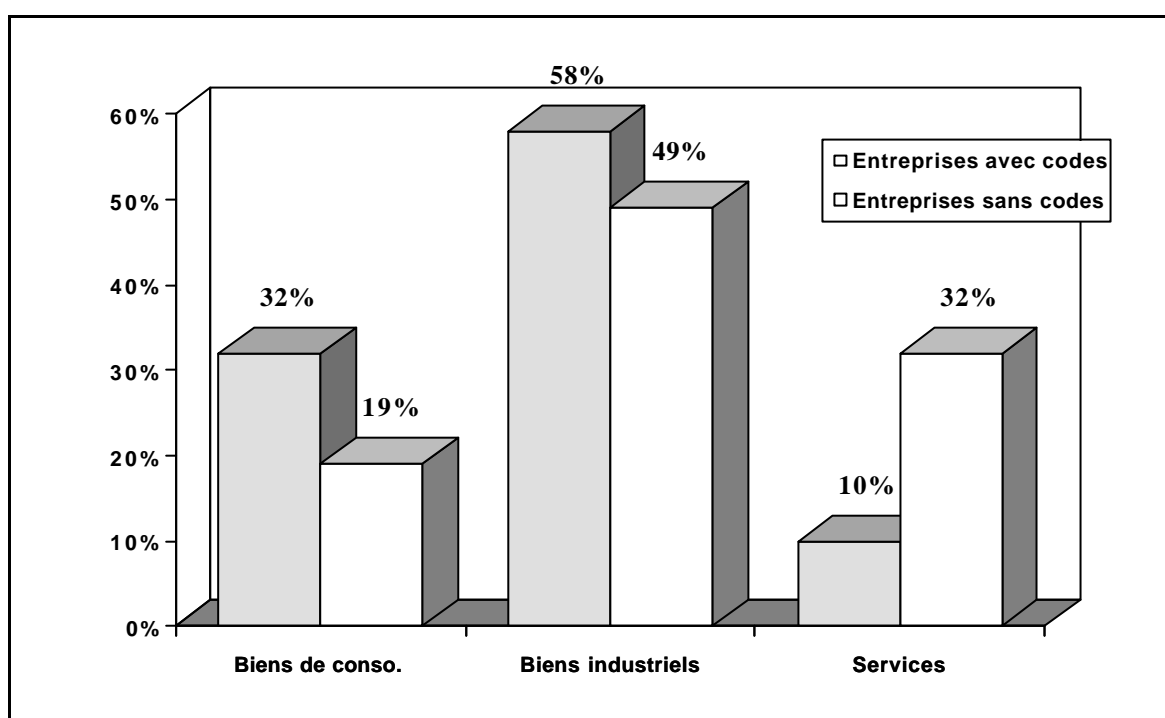
Ce tableau indique une reconnaissance croissante de l'utilité des codes. Ce constat se mesure par le pourcentage croissant de firmes possédant un tel document. Il faut noter que, depuis l'étude de 1990, l'adoption de codes en Grande-Bretagne semble encore en augmentation.

L'étude de Schlegelmilch et Houston (1988) permet d'analyser la répartition des entreprises par secteur, la méthodologie employée était la suivante : un questionnaire a été envoyé aux Présidents des 200 plus grandes entreprises (voir le graphique 3).

Ainsi, sur les 31 entreprises possédant un code, 10 (32%) sont classées dans le secteur des biens de consommation, 18 (58%) dans le secteur industrie et seulement 3 (10%) dans les services (voir le graphique 3).

On peut être étonné par la très faible présence de codes dans le secteur des services. La formalisation éthique interne ne paraît pas être le mode de réponse envisagé face à l'exigence éthique. On peut supposer que dans le secteur des services, la multiplication des codes de déontologie constitue la raison principale de la faible présence de documents éthiques internes.

Graphique 3 : Répartition des entreprises anglaises par secteur.



Source : Schlegelmilch et Houston, 1989.

A propos des titres donnés aux documents éthiques, seulement 4 sur les 31 recensés s'appellent réellement «code éthique», 6 sont appelés «code de conduite», 6 sont intitulés «principes d'activité».

Notons également, avec une moindre fréquence les appellations suivantes : «objectifs de l'entreprise», «manuel à l'usage du personnel», «principes de conduite dans les affaires».

Enfin, pour 4 codes, le nom de l'entreprise figure dans le titre (par exemple, «The Whitbread Way»).

b) Comparaison avec l'Allemagne et la France.

On constate qu'en matière de formalisation éthique, la France se trouve loin derrière ses partenaires européens. L'étude de Langlois et Schlegelmilch (1990) confirme qu'il s'agit principalement d'une pratique américaine qui s'est répandue en Europe via les filiales américaines.

Sur les 189 réponses, 78 ont adopté un code. 35% de ces entreprises sont des filiales de groupes étrangers et 24% sont des filiales américaines. Par contre, seulement 2% des entreprises déclarant ne pas posséder de documents éthiques sont des filiales américaines.

Les entreprises allemandes et anglaises de leur échantillon ont de plus fortes connexions américaines que les françaises et sont également de taille plus importante (voir le tableau 6).

Tableau 6 : Connexions entre les entreprises européennes et les firmes américaines.

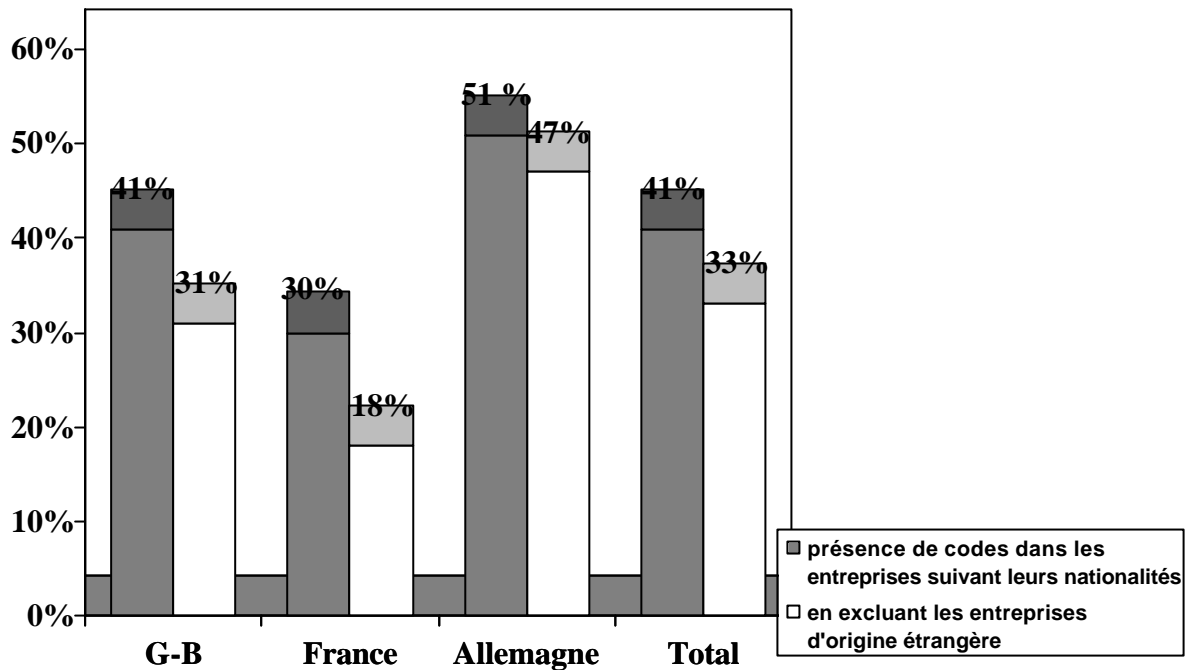
Entreprises européennes avec document éthique				
	Europe	G-B	France	Allemagne
	Nb (en %)	Nb (en %)	Nb (en %)	Nb (en %)

Echantillon total dont :	78 (100)	33 (100)	15 (100)	30 (100)
avec maison mère U.S.	19 (24)	9 (27)	5 (33)	5 (18)
avec filiales U.S.	54 (70)	23 (70)	8 (53)	23 (76)
sans connexion avec E.U.	5 (6)	1 (3)	2 (13)	2 (7)

Source : Langlois et Schlegelmilch, 1990, p. 52.

Le graphique 4 montre que la plus faible proportion de codes est trouvée en France (30% des 200 plus grandes entreprises françaises), les allemands ont la plus forte (51%) et les anglais se trouvent au milieu avec 41%. Si l'on exclut les entreprises d'origine étrangères, les résultats ne semblent guère modifier les proportions entre les trois pays. Cependant, la part d'entreprises françaises avec document éthique passe sous la barre des 20%, ce qui la laisse loin derrière la Grande-Bretagne et surtout l'Allemagne. Les Allemands sont plus accoutumés à établir, par branches professionnelles, des codes de déontologie, les «bonnes» pratiques à observer vis-à-vis des clients ou de la communauté, qui fondent leur «morale des affaires», et dont ils pensent qu'elle est la condition d'une relation de partenariat souhaitable avec les fournisseurs, clients, et la communauté (Hoestlandt, 1995, p. 3).

Graphique 4 : Comparaison des documents européens.



Source : Langlois et Schlegelmilch, 1990, p. 52.

D'après cette étude, la « vague éthique » même si elle a fait l'objet de nombreux colloques et de numéros spéciaux dans les revues consacrées à l'entreprise, n'a pas encore réussi à s'implanter concrètement dans les pratiques éthiques formelles des dirigeants français à la fin des années quatre-vingts. Les entreprises qui développent une démarche éthique formalisée en France sont donc principalement des multinationales.

Ce constat est confirmé par une enquête de l'Institut de la communication sociale en 1990, auprès d'une quarantaine de grandes entreprises françaises d'une part, et auprès d'une vingtaine de sociétés multinationales domiciliées en France d'autre part, qui a montré que:

- 5 (≅ **12** %) entreprises françaises ont un code éthique.
- 12 (≅ **60** %) entreprises étrangères ont un code.

Cette recherche est trop embryonnaire pour faire le point sur le phénomène en France, elle mérite d'être actualisée et poursuivie sur une plus grande échelle.

3) Le point sur le Japon.

Langlois (1993, p. 314) a envoyé un questionnaire aux 200 plus grandes entreprises japonaises en 1989. 41 entreprises ont répondu à ce questionnaire (le taux de réponse est de 20 %) dont 26 reconnaissent qu'elles ont formalisé leur éthique, soit 63 % de l'échantillon. Les pratiques de formalisation éthique semblent donc fortement implantées dans les entreprises japonaises.

Malgré tout, la formalisation ne semble pas relever de la même logique que pour les entreprises occidentales. Une étude du Keidanren¹⁵ (patronat japonais) en 1989 montre que sur un échantillon de 300 entreprises, 232 (77 %) possèdent des règles déontologiques écrites et 22 (7 %) ont un code éthique spécifique. Nous reviendrons ultérieurement sur la vision japonaise de l'éthique.

Intéressons-nous, à présent, aux types de documents diffusés et à leur date d'introduction.

B) Type de document et date d'introduction.

Dans l'étude du Conference Board, il a été demandé aux entreprises de définir leur document éthique selon 3 types de formulation :

- «code de conduite» : énoncé de directives guidant les acteurs de l'entreprise et interdisant certaines conduites particulières.

- «credo» : énoncé général des engagements de l'entreprise concernant ses valeurs et ses objectifs.

- «philosophie de management» : description formelle de la manière avec laquelle l'entreprise mène son activité.

Ces 3 approches ne sont, bien évidemment, pas mutuellement exclusives. Le tableau 7 indique dans quelle catégorie les entreprises rangent leur document.

Tableau 7 : Les types de documents éthiques.

¹⁵ Cf. "L'éthique des affaires au Japon", *cercle d'éthique des affaires*, 1989.

Type de document	Etats-Unis (année moyenne d'adoption du document) N = 157 entreprises	Europe (année moyenne d'adoption du document) N = 20 entreprises
Code de conduite	92 % (1985)	85 % (1987-1988)
Credo	78 % (1986)	40 % (1988)
Philosophie de management	55 % (1988-1989)	27 % (1987)

Les réponses montrent que les documents peuvent s'interpréter à plusieurs niveaux et, aux Etats-Unis, plus de la moitié des documents se rangent dans les trois catégories.

Leur usage est donc multiple. A en juger par leur date relative d'adoption, le code de conduite semble être le premier type de document adopté par les entreprises américaines, les credo et philosophies de management viennent ensuite.

Par contre, en Europe, les dates d'adoption de ces trois catégories de documents sont beaucoup plus rapprochées et la philosophie de l'entreprise tend à apparaître en premier. On a, de même la confirmation que l'intérêt européen pour l'éthique est plus récent qu'aux Etats-Unis.

Cette grille de lecture est reprise et précisée par de nombreux chercheurs. Ainsi, Murphy (1995, p. 728) précise que la philosophie de management se présente comme un énoncé de valeurs succinct qui fait référence à la qualité, à la sécurité du consommateur et aux problèmes relatifs aux employés. Ce type de document est en liaison avec la mission de l'entreprise et donne une orientation à cette dernière. Il n'est pas forcément exclusivement consacré à l'éthique mais il fournit un éclairage sur la manière dont les entreprises abordent les problèmes éthiques en accord avec leurs principes de fonctionnement. Cela permet d'exposer les principes qui guident l'entreprise.

Le credo de l'entreprise décrit la responsabilité éthique (et la position éthique) de la firme vis-à-vis des parties prenantes qui l'entourent. Le document sert de référence dans le but de

cimenter la culture de l'entreprise mais, il n'est, en général, pas assez précis pour guider les entreprises face à des problèmes éthiques complexes.

Le code éthique est un exposé détaillé de la politique éthique de l'entreprise. Le code est un document qui peut comporter 2 à 50 pages suivant les cas.

Murphy (1995, p. 733) a également étudié la date d'apparition des documents éthiques dans plus de 200 entreprises américaines. L'enquête a eu lieu en 1992, les résultats sont exposés dans le tableau 8.

Tableau 8 : Date d'introduction des documents éthiques américains.

La date d'introduction remonte à :	Code éthique	Philosophie de management	Credo
moins de 5 ans	19 %	51 %	41 %
5 à 10 ans	34 %	28 %	23 %
11 à 20 ans	32 %	13 %	14 %
plus de 20 ans	15 %	8 %	22 %

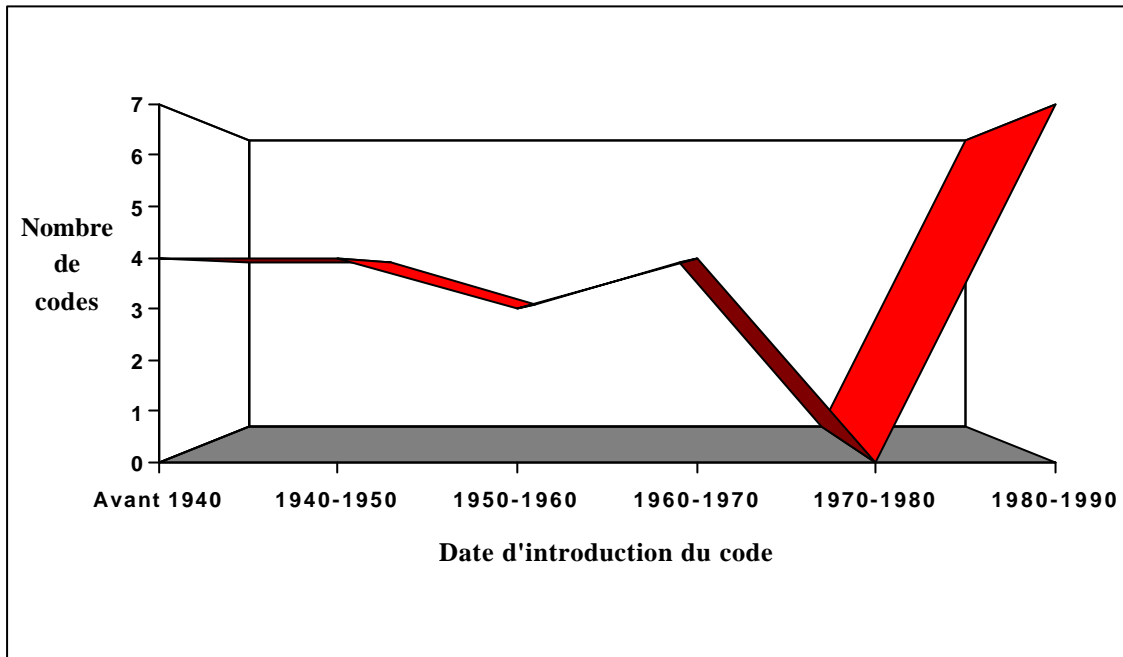
Source : Murphy, 1995, p. 733.

Le tableau 8 confirme que la formalisation éthique n'est pas une pratique récente aux Etats-Unis. Les documents de type «philosophie de management» ont, cependant, été introduits à près de 80 % depuis moins de dix ans. Les deux-tiers des codes éthiques ont été créés entre 1972 et 1987.

Au Japon, l'adoption de documents ayant un contenu éthique est une pratique encore plus ancienne. Ceci est confirmé par Langlois (1993, p. 314). 68 % des 22 entreprises japonaises participants à l'enquête et pouvant dater leur document l'ont rédigé avant 1970, il remonte même aux années 30 et 40 pour 32 % d'entre elles.

Le graphique 5 fait le point sur la date d'introduction des documents japonais.

Graphique 5 : Date d'introduction des documents japonais.

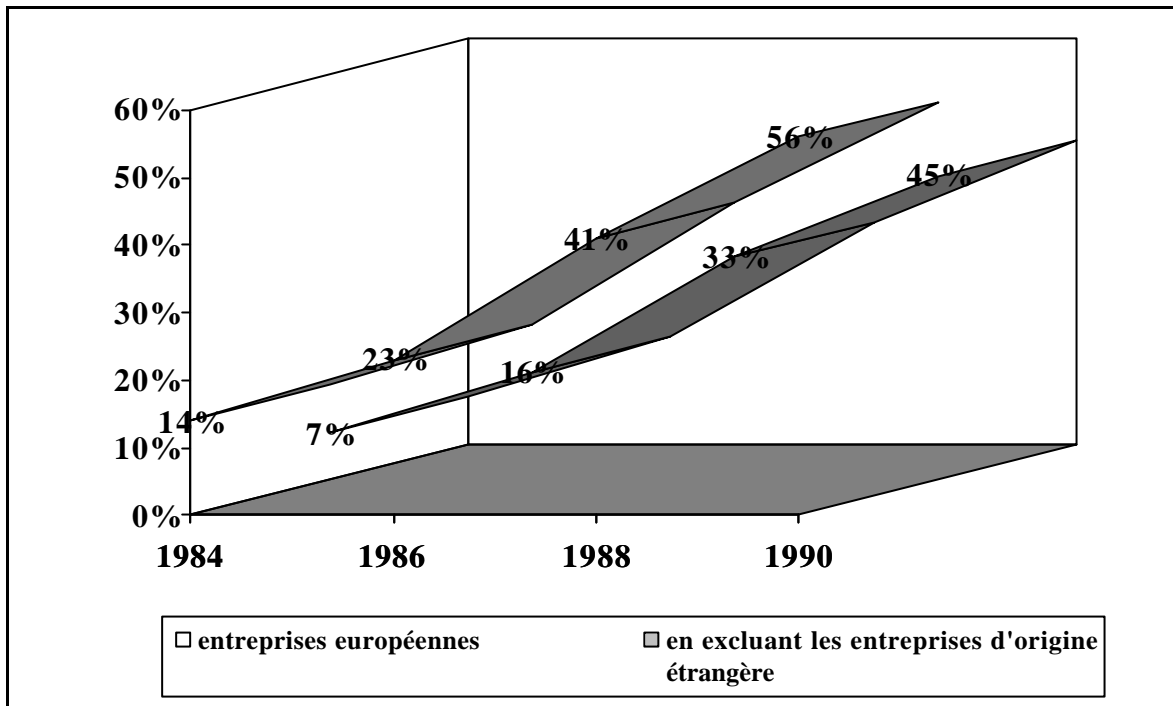


Source : Langlois, 1993, p. 319.

L'enquête internationale par questionnaires de Langlois et Schlegelmilch (1990, p. 535) a donné les résultats suivants concernant la date d'introduction des documents éthiques européens (voir le graphique 6).

La grande majorité des documents européens a été introduite après 1984 et la date moyenne semble être 1986. Les chiffres pour 1990 sont des estimations. La proportion d'entreprises européennes avec codes est passée de 14% en 1984 à 56% en 1990 pour les firmes retenues dans l'échantillon. L'exclusion des entreprises d'origine étrangère ne change pas l'allure de la courbe.

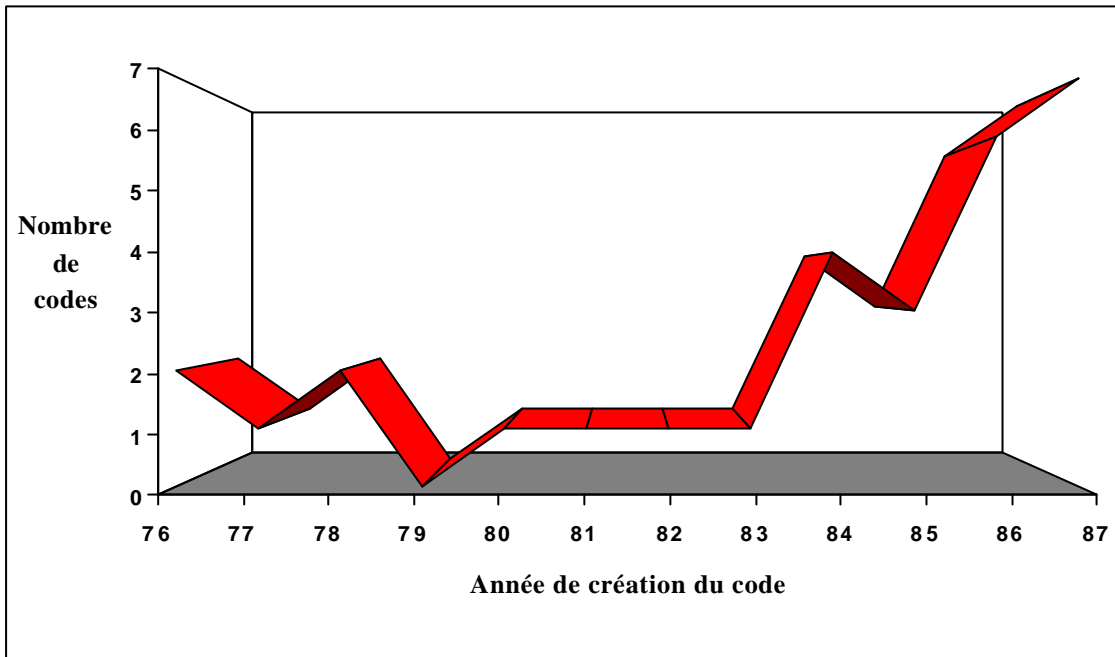
Graphique 6 : Les dates d'adoption des documents en Europe.



Source : adapté de Langlois et Schlegelmilch (1990, p. 525).

Si l'on s'intéresse, à présent, à la date d'introduction des codes dans chaque pays étudié, il apparaît que l'introduction des codes s'est accélérée rapidement entre 1984 et 1987 en Grande-Bretagne (le graphique 7 représente le nombre de codes introduits chaque année de 76 à 87). Bien que l'on ne dispose pas de données plus récentes, il semble que l'accélération se poursuive actuellement.

Graphique 7 : Date d'introduction des documents anglais.

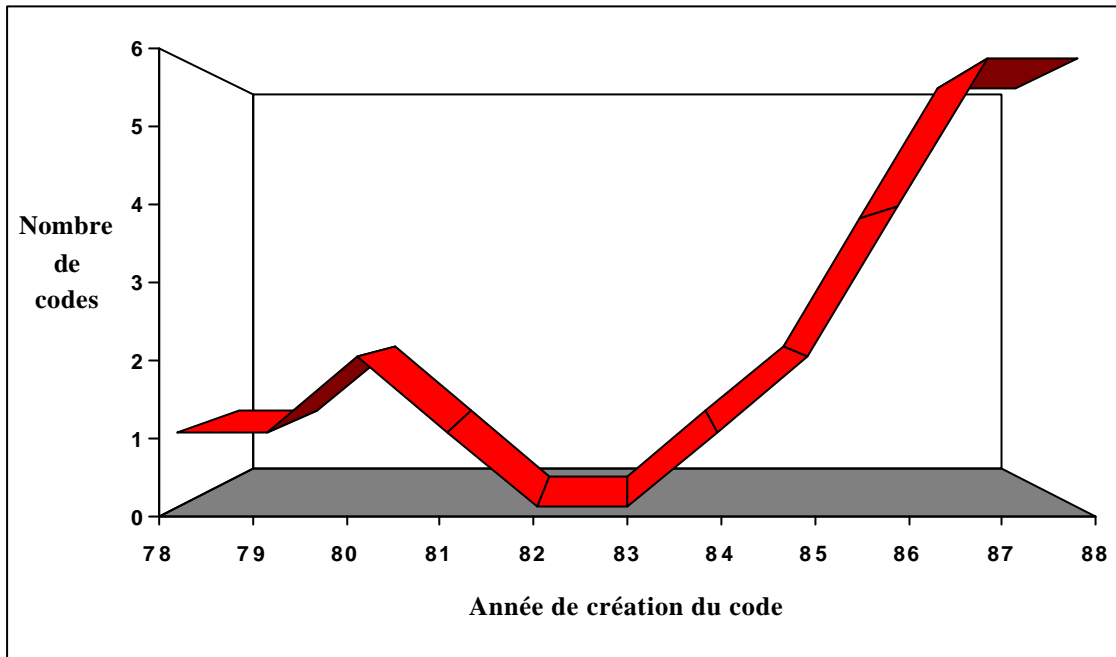


Source : adapté de Langlois et Schlegelmilch, 1990, p. 534.

Le graphique 8 nous informe sur les dates d'introduction des codes recensés pour l'Allemagne.

On assiste à une accélération du processus de formalisation de l'éthique depuis 1985, de manière similaire à ce que nous avons étudié pour la Grande-Bretagne.

Graphique 8 : Date d'introduction des documents allemands.

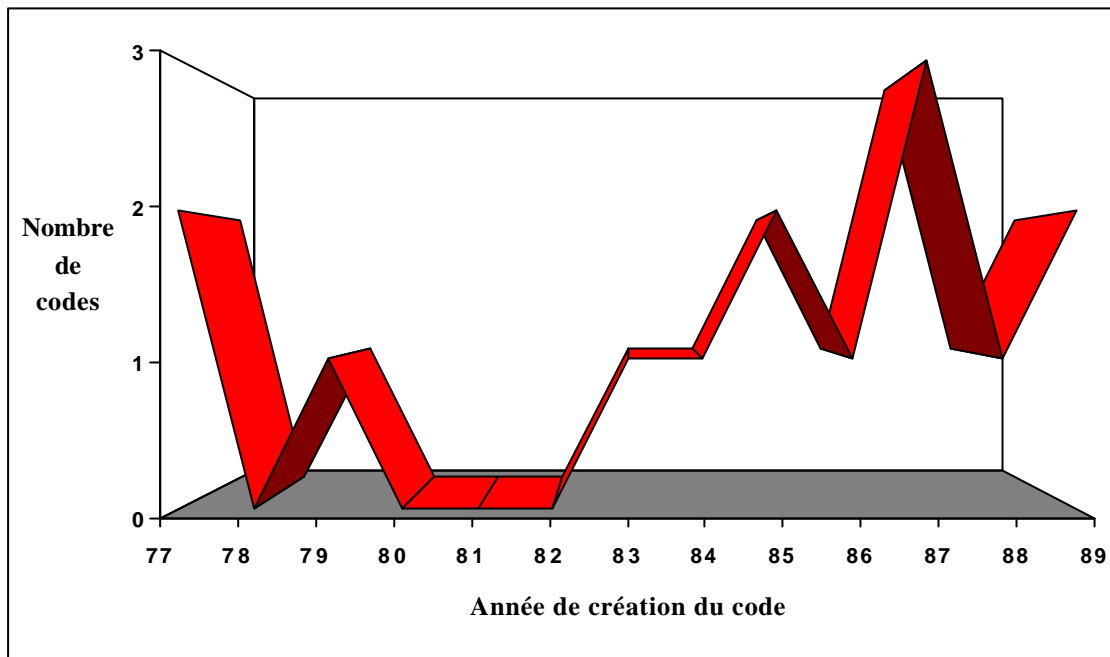


Source : adapté de Langlois et Schlegelmilch, 1990, p. 534.

Le graphique 9 ne montre pas de réel et massif enthousiasme pour l'élaboration de documents éthiques en France. Cependant, l'étude s'arrête à l'année 1989, or l'engouement pour la formalisation éthique est un phénomène très récent¹⁶. Parmi les 15 codes étudiés, on peut noter la grande disparité de leur date d'introduction depuis 1977. La période 84-89 est peut-être annonciatrice d'un intérêt croissant à venir pour la diffusion de documents éthiques.

Graphique 9 : Date d'introduction des documents éthiques français.

¹⁶ Nous reviendrons ultérieurement sur ces critiques



C) Thèmes abordés dans les documents éthiques.

D'après l'étude du Conference Board réalisée par Berenbeim, plus de 80% des codes européens et américains décrivent les principes de conduite fondamentaux des entreprises. Plus de 50% des documents américains incluent des conseils sur la politique de vente et sur la protection de l'information. Ces thèmes sont abordés par les entreprises européennes dans seulement environ 30 % des documents.

Les thèmes les plus fréquents aux Etats-Unis sont également le conflit d'intérêt, la conduite fair-play envers les concurrents et l'acceptation de cadeaux. Tous ces thèmes tournent autour de l'objectivité de l'employé et de son désintéret durant le processus de négociation.

Par contre, les européens ont plus tendance à inclure les conditions de travail, les pratiques de commerce et la qualité des produits dans leurs documents.

L'étude de Cressey et Moore (1983) est certainement la plus complète à propos des thèmes abordés dans les codes américains. Leur analyse de contenu repose sur l'étude de 119 codes éthiques et distingue plusieurs niveaux dans la présence d'un thème suivant qu'il est simplement mentionné, abordé en détail (mesure de l'attention apportée au thème) ou détaillé avec insistance (importance relative du thème à l'intérieur d'un code). Le tableau 9 fait la distinction entre la conduite dans l'intérêt de la firme et la conduite contre la firme. Cela nous permet de distinguer deux enseignements principaux.

D'une part, alors que les thèmes abordés sont très nombreux, seulement trois le sont dans plus de 60 % des codes. Près de 50 % des thèmes sont mentionnés dans moins d'un tiers des codes. Cette diversité reflète une tentative des dirigeants de façonner leurs documents selon leurs besoins propres.

D'autre part, les thèmes s'attachant aux conflits d'intérêt reçoivent plus d'attention que les autres, ils sont trois fois plus détaillés et sont abordés avec deux fois plus d'insistance que les autres.

Tableau 9 : Analyse de contenu des documents éthiques américains en 1980.

Thème (en %) :	présent	discuté en détail	détaillé avec insistance
Conduite dans l'intérêt de la firme			
Relations avec le gouvernement U.S.	76,7	5,2	6
Relations avec clients/fournisseurs	75	13,8	16,4
Relations avec employés	52,6	10,4	5,2
Relations avec concurrents	50	12,1	12,1
Relations avec gouvernements étrangers	42,2	2,6	6
Relations avec les actionnaires	41,4	5,2	7,8
Relations avec la société	34,5	0,9	1,7
Transactions commerciales avec un tiers	26,7	3,5	3,5
Problèmes liés à l'environnement	19,8	0,9	0,9
Relations commerciales avec le pays hôte	12,1	4,3	6
Conduite contre la firme			
Conflit d'intérêt	69	36,2	31
Autres délits (ex : détournement de fond)	16,4	1,7	0,9
Affaires à caractère personnel	9,5	1,7	0,9

Source : adapté de Cressey and Moore, 1983, p. 56.

Mathews (1988, p. 56) a repris la grille d'analyse de Cressey et Moore dans son analyse de contenu de 200 documents éthiques. Le tableau 10 montre que le comportement souhaitable vis-à-vis des consommateurs (en termes de sécurité et qualité du produit, de préoccupations écologiques, de relations avec les consommateurs et la collectivité, etc.) est beaucoup moins fréquemment abordé que les types de comportements préjudiciables à l'entreprise (conflits d'intérêts, divulgation d'informations, corruption, etc.). Ainsi, dans le domaine de la conduite au nom de l'entreprise, les catégories les plus fréquemment citées renvoient à la corruption (85 %) ainsi qu'aux relations avec le gouvernement américain (87 %) et avec les clients ou fournisseurs (86 %).

Les moins fréquemment citées sont la sécurité du produit (9 %), le respect de l'équilibre écologique (13 %), la qualité du produit (21 %), les relations avec les consommateurs (23 %) et avec la collectivité en général (25 %).

Dans la catégorie des conduites préjudiciables à l'entreprise, les sujets les plus fréquemment cités sont les conflits d'intérêts et l'intégrité des comptes abordés dans 75 % des documents.

Tableau 10 : Analyse de contenu des documents éthiques américains en 1987.

Thème (en %) :	présent	discuté en détail	détaillé avec insistance
Conduite dans l'intérêt de la firme			
Relations avec le gouvernement U.S.	87	23	34
Relations avec clients/fournisseurs	86	25	39
Relations avec employés	37	12	7
Relations avec concurrents	58	14	24
Relations avec gouvernements étrangers	73	22	29
Relations avec les actionnaires	41	11	7
Relations avec la société	25	6	1
Relations avec les consommateurs	23	2	1
Problèmes liés à l'environnement	13	7	4
Sécurité des produits	9	1	1
Qualité des produits	21	5	3
Contributions politiques ou paiements à des gouvernements, des officiels ou des fonctionnaires	85	22	51

Tableau 10 (suite)

Conduite contre la firme	
---------------------------------	--

Conflit d'intérêt	75	11	55
Divulgence d'informations	45	13	10
Autres délits (ex : détournement de fond)	10	1	0
Affaires à caractère personnel	6	1	1
Intégrité des comptes	75	18	48

Source : adapté de Mathews, 1988, p. 57.

Les entreprises semblent d'abord concernées par la défense de leurs intérêts et s'inquiètent des comportements qui peuvent s'avérer préjudiciables. Toutes les études confirment que le thème des conflits d'intérêts est celui qui est le plus abordé dans les documents éthiques (Stevens, 1994, p. 67).

D'après sept enquêtes américaines réalisées entre 1980 et 1987, les conflits éthiques les plus couramment couverts par les documents éthiques sont, par ordre de priorité : (1) recevoir des cadeaux, avantages et privilèges ; (2) être impliqué dans un conflit d'intérêt ; (3) faire une contribution politique illégale ; (4) falsifier les livres et comptes de la compagnie ; (5) révéler des renseignements confidentiels de la compagnie ; (6) violer les normes environnementales, légales ou organisationnelles, et (7) faire de la concurrence déloyale.

On peut également examiner les apports des études de Langlois et Schlegelmilch (1990) et de Langlois (1993) qui s'efforcent de comparer les différents thèmes abordés dans les documents éthiques en Europe, au Japon et aux Etats-Unis (voir le tableau 11). Afin d'harmoniser les résultats, le contenu des documents éthiques est découpé en sept thèmes principaux.

Tableau 11 : Analyse de contenu des documents éthiques
en Europe, au Japon et aux Etats-Unis.

Thèmes abordés dans les documents éthiques	Europe	Etats-Unis	Japon
Conduite des employés	100%	55%	96%
Communauté et environnement	65%	42%	96%
Clients	67%	81%	96%
Actionnaires	54%	non disponible	0%
Fournisseurs et contractants	19%	86%	24%
Gouvernement	15%	96%	0%
Innovation et technologie	33%	15%	52%

Source : adapté de Langlois et Schlegelmilch¹⁷ (1990, p. 52) et Langlois (1993, p. 315).

Quasiment tous les documents européens et japonais se préoccupent de la question de la conduite des employés, tandis que seulement 55% des américains le font. Cette différence confirme les conclusions de l'étude précédente. Les mots clés qui qualifient l'attitude des employés japonais sont harmonie, coopération, confiance et bonheur. Les documents japonais insistent sur le rôle que joue le climat de travail dans le fonctionnement d'une organisation. Aux Etats-Unis, le thème est traité de façon juridique et s'exprime par des règles de conduite explicites.

D'autre part, plus de 80% des documents américains et plus de 95 % des documents japonais abordent les problèmes relatifs aux relations avec le client, alors que seulement 67% des européens le font. Les entreprises japonaises marquent un profond respect pour le bien-être de leurs clients. Les documents occidentaux ont plutôt tendance à promouvoir leur but : fournir des produits de qualité qui satisfont les besoins des consommateurs à un prix honnête.

Les thèmes «communauté et environnement» et «innovation et technologie» sont beaucoup plus abordés au Japon que dans les documents d'entreprises occidentales. Ceci peut nous amener à conclure que l'éthique des entreprises japonaises est profondément intégrée dans le développement économique et social de la nation japonaise.

¹⁷ Les données américaines sont basées sur une étude du Southwestern Graduate School of Banking (1980).

Le thème des «relations entreprises-gouvernement» n'est présent de manière significative que dans les documents américains.

Enfin, une grande majorité des firmes américaines font état de leurs relations avec leurs fournisseurs alors que moins de 20% des européens le font. Ce thème n'est présent que dans 24 % des documents japonais.

A propos des thèmes abordés dans les documents européens, la plupart des problèmes éthiques semblent dépasser les barrières nationales. Les rares exceptions concernent le traitement des problèmes politiques et des relations avec les employés. Ces deux thèmes révèlent des distinctions nationales. Ainsi, les entreprises allemandes tentent d'insister sur la responsabilité partagée des dirigeants et des employés alors que les Français et les Anglais privilégient le sentiment d'appartenance.

L'analyse de contenu des documents éthiques européens révèle que le thème : *conduite des employés* est présent dans la totalité des documents étudiés.

Certains codes sont exclusivement consacrés à la conduite des employés. D'autres abordent des thèmes plus généraux.

Ainsi, le thème *communauté et environnement* est présent dans 63 à 73% des codes analysés suivant les pays. Il n'y a donc pas de différence notable entre la France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Les problèmes abordés concernent la protection de l'environnement, les donations aux oeuvres de charité, le chômage et d'autres problèmes sociaux relatifs à la communauté locale. La responsabilité de la firme vis-à-vis de ses clients s'exprime par la qualité du produit et du service.

La responsabilité de la firme vis-à-vis de ses clients est décrite dans la quasi-totalité des firmes françaises, dans les deux tiers des firmes allemandes mais dans seulement 39% des entreprises anglaises. De même, concernant les relations avec les actionnaires, les documents anglais semblent moins les aborder que ceux des firmes françaises et allemandes.

Enfin, le thème *innovation et technologie* est abordé dans 60% des codes allemands alors qu'il n'est présent que dans 20% des codes français et 6% des codes anglais.

Une vue d'ensemble des thèmes principaux est présentée dans le tableau 12.

Tableau 12 : Les thèmes abordés dans les documents européens.

Thèmes abordés dans les documents éthiques (en %)	Grande-Bretagne	France	Allemagne
Conduite des employés	100	100	100
Communauté et environnement	64	73	63
Clients	39	93	67
Actionnaires	39	73	60
Fournisseurs et contractants	21	13	20
Intérêts politiques	12	20	17
Innovation et technologie	2	20	60

Les thèmes «conduite des employés» et «clients» sont abordés dans la quasi-totalité des codes français. Les préoccupations des dirigeants vis-à-vis de l'environnement et de leurs actionnaires sont contenues dans près de 75 % des documents.

En résumé, aux Etats-Unis, le document éthique semble un instrument juridique qui protège légalement les firmes alors qu'en Europe, il est plutôt vu comme un contrat moral passé entre les dirigeants et leurs salariés, il exprime la responsabilité de l'entreprise par rapport à ses employés et par rapport à la société.

Cette divergence doit nécessairement entraîner des différences de perception dans l'élaboration et la diffusion des documents éthiques. Ce point fera l'objet d'une validation empirique.

D) Participation à l'élaboration et diffusion des documents.

Le tableau 13 permet d'aborder la question de la participation à l'élaboration du document éthique.

Tableau 13 : Les participants à l'élaboration du document éthique.

Participants (en %)	Europe	Etats-Unis
Conseil d'administration	35	84
P.D.G.	70	75
D.R.H.	64	73
Direction financière	50	42
Conseil de direction	60	39
Dir. des affaires publiques	36	28
Dir. du marketing	55	15
Dir. de fabrication	20	17
Délégué du personnel	55	16
Dir. des ventes	40	10
Dir. des achats	35	10
Consultants	25	10
Fondateur ou membre de la famille fondatrice	10	9
Employés tirés au sort	15	5

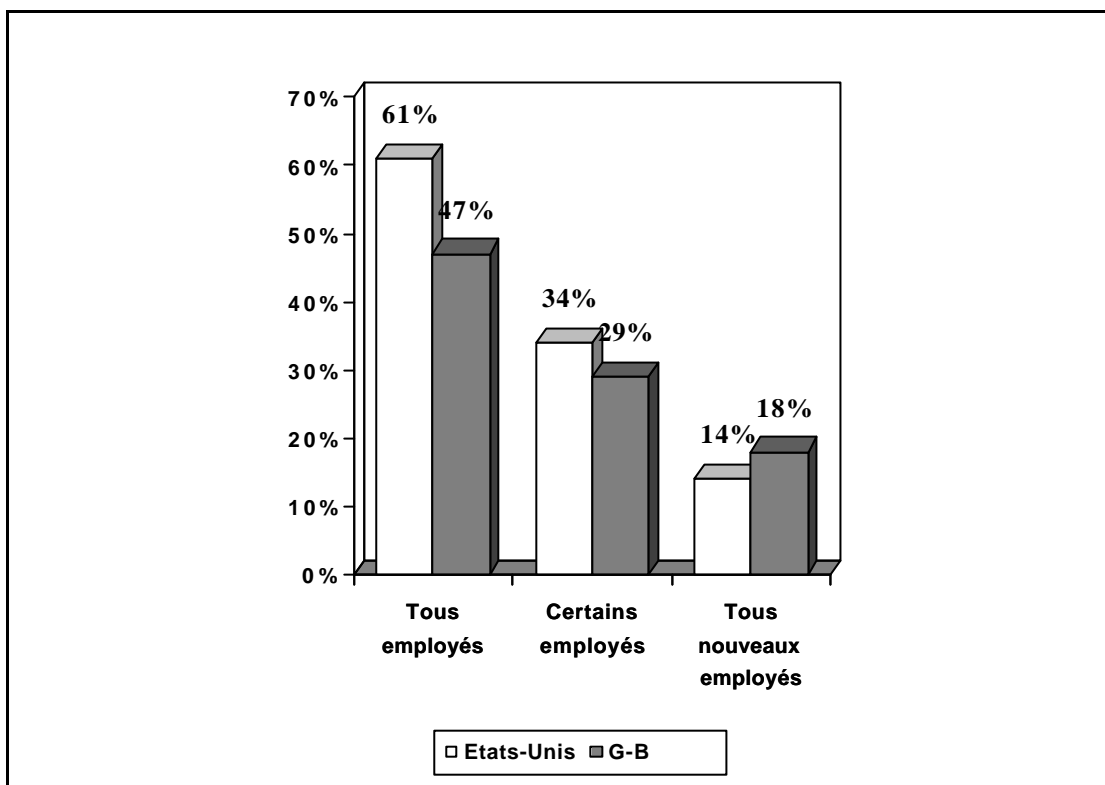
Selon Berenbeim (Conference Board), l'analyse des participants à la rédaction d'un document éthique montre de grandes différences entre la démarche européenne et la démarche américaine et reflète les divergences de vue entre les deux continents quant à la nature et au but du document. Aux Etats-Unis, le conseil d'administration participe dans plus de 80 % des cas contre 35 % en Europe où c'est plutôt le conseil de direction qui intervient. De plus, dans plus de la moitié des documents européens, les délégués du personnel sont consultés alors qu'ils ne participent que dans 16 % des documents américains.

Notons également que le tirage au sort d'employés afin de collaborer à la rédaction est beaucoup plus utilisé en Europe. Il convient de faire remarquer la faible participation des employés dans l'élaboration de la formalisation éthique.

Sur les deux continents, la caution du P. D. G. semble nécessaire si l'entreprise souhaite que son code soit pris au sérieux par le personnel.

Une fois le problème de la rédaction du document résolu, il reste aux entreprises à en déterminer les critères de diffusion (voir le graphique 10).

Graphique 10 : La diffusion des principes éthiques.



Source : adapté de Robertson et Schlegelmilch, 1993, p. 305.

Dans 61 % des entreprises américaines ayant implanté des codes éthiques, ces derniers sont diffusés à tous les employés et à tous les autres groupes potentiellement intéressés malgré les risques que cela peut comporter : critiques ou rejets. Dans les autres firmes, la politique éthique n'est communiquée qu'aux cadres, ceci signifie qu'ils sont seuls concernés par l'éthique ou qu'ils doivent communiquer les principes éthiques à leurs collaborateurs. Enfin, le fait de diffuser les principes éthiques seulement aux nouveaux employés semble instaurer un système éthique à deux niveaux dans lequel seules les nouvelles recrues sont tenues comme étant «éthiquement» responsables.

Pour le moment, seule l'étude de Robertson et Schlegelmilch (1993) permet de comparer les pratiques de diffusion américaines avec les pratiques européennes, et encore, nous ne disposons que des données anglaises. La Grande-Bretagne semble plus réticente que les Etats-Unis pour communiquer ses documents éthiques. Toutefois, le document éthique

anglais est remis aux nouveaux employés dans 18 % des entreprises contre 14 % pour les firmes américaines.

Les entreprises ont également la possibilité de communiquer leur document éthique à leur environnement (fournisseurs, clients, etc.).

Selon Murphy (1995, p. 733), 53 % des entreprises font de leur document éthique un usage exclusivement interne.

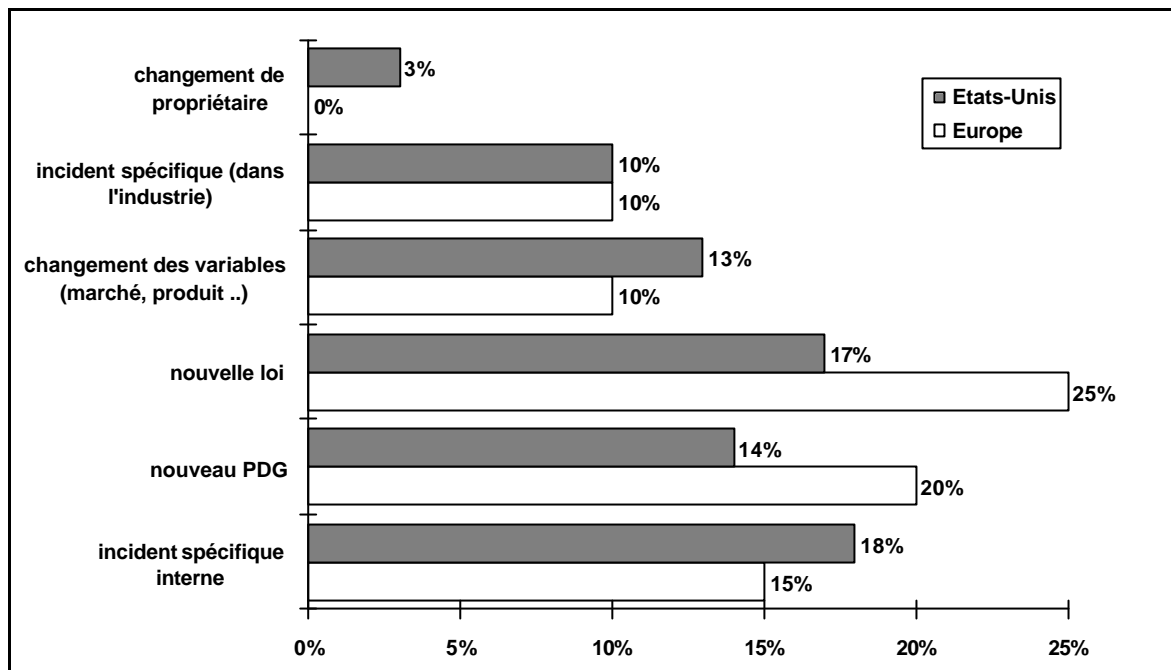
Le système de régulation qu'utilisent les entreprises américaines pour faire vivre le code éthique comporte notamment deux procédures significatives :

- aux principaux responsables de service, il est demandé chaque année de s'engager par écrit à respecter ce code et à le faire respecter par leurs personnels, ce qui engage leur responsabilité en cas de déviation.

- tout salarié qui observe une déviation par rapport au code ou aux règles «maison» est invité à solliciter auprès d'un haut dirigeant qu'il désignera une audience qui lui sera accordée dans les quarante-huit heures, pour faire part des faits ou indices qui l'inquiètent. Même si par la suite son inquiétude apparaît peu fondée, il est félicité pour une démarche courageuse en faveur de l'éthique (Gélinier, 1995, p. 25).

Enfin, nous terminerons l'étude comparée des processus de formalisation éthique en Europe et aux Etats-Unis avec la question de la révision des documents éthiques. Le graphique 11 permet de recenser les différents motifs invoqués par les firmes nécessitant la révision des documents éthiques.

Graphique 11 : Révision des documents éthiques.



Source : adapté de Berenbeim, 1992.

La raison la plus citée pour la révision du document éthique est l'apparition d'un incident spécifique interne. Ce type d'événement n'est pas nécessairement dû à des conduites non éthiques des employés mais peut être, par exemple, la mise en place d'une démarche qualité. Un nouveau P.D.G. ou une nouvelle législation sont également des raisons avancées par les entreprises pour les révisions des documents. En fin de compte, la révision est entreprise la plupart du temps sous l'impulsion des dirigeants.

Murphy (1995, p. 733) a montré qu'aux Etats-Unis, plus de 30 % des entreprises ont procédé à une révision de leur document éthique en 1992. La politique de formalisation n'est donc pas un gadget ou un effet de mode, elle tend, au contraire, à se développer, à s'implanter dans les entreprises.

Cette section nous a permis de préciser les enjeux de la formalisation éthique et de mesurer le degré de développement d'une telle démarche. Elle nous fournit un cadre d'étude particulièrement intéressant qui permettra d'orienter nos travaux empiriques dans un contexte français. En effet, cette synthèse des données existantes dans le domaine de la formalisation éthique repose presque exclusivement sur des études anglo-saxonnes.

Nous allons, en guise de conclusion, présenter l'orientation générale de la recherche anglo-saxonne et examiner ses limites (même si elle garde de l'avance par rapport aux contributions européennes).

En matière de « business ethics », il convient de faire la distinction entre deux types de recherche :

- la recherche normative en éthique concerne la détermination du bon et du mauvais. Elle est prescriptive plutôt que descriptive et tente de guider les actions ou politiques au lieu de les décrire. Elle se concentre donc sur les valeurs, normes ou règles de conduite qui déterminent un comportement éthique et qui sont présentées comme un cadre idéal dans une perspective managériale.

- la recherche empirique concerne la description et l'explication de ce qui existe et plus particulièrement le comportement éthique et non-éthique. Elle ne spécifie pas la manière dont les agents doivent se comporter, mais elle décrit les conditions déterminant les actions des individus dans une situation donnée.

La recherche empirique semble gagner du terrain. En 1982, seulement 2,9 % des études publiées dans la revue «Journal of Business Ethics» étaient empiriques contre 32,6 % en 1990 (Robertson, 1993, p. 589).

Un des problèmes essentiels réside pour les chercheurs dans l'actuel manque d'intégration entre les méthodologies normatives et descriptives (Fleming, 1987, p. 18). Il s'agit, en effet, de clarifier la définition de ce qui est éthique. Lewis (1985, p. 377) a recensé 308 définitions différentes du terme «éthique» dans 254 revues et livres portant sur le sujet.

De plus, Randall et Gibson (1990) dans leur revue critique de la méthodologie en éthique d'entreprise notent que 22 % seulement des études offrent aux lecteurs une définition générale de l'éthique et 7 % une définition aux participants interrogés.

Un tiers des articles recensés a été publié dans le Journal of Business Ethics. Il ressort de cette étude que seulement 45 articles sur 94 comportent une description complète de la méthodologie employée. De plus, on note l'absence de référence théorique dans 64 % des études. En outre, peu d'études présentent des hypothèses testables (25 %).

D'autre part, le comportement devrait être la variable clé des recherches portant sur l'éthique en entreprise. En effet, le but de la recherche éthique réside dans la découverte de la signification et des déterminants du comportement éthique. Le passage entre cognition et action est, en effet, trop peu étudié dans les tentatives de modélisation de la prise de décision

éthique dans les organisations. Il s'agit également d'étudier l'impact de variables organisationnelles sur le comportement éthique dans l'organisation.

Si l'on s'intéresse à l'étude des thèmes abordés, on note que beaucoup d'articles sont publiés sur les documents éthiques mais peu abordent le problème de l'impact de ces codes sur le comportement.

Les études ont donc été utiles pour déterminer les sujets abordés dans les codes et l'importance avec laquelle les mêmes thèmes apparaissent dans les différents documents. Cependant, il reste à savoir comment ils sont communiqués et quel est leur impact.

Enfin, notons que trop peu d'études sont consacrées à des comparaisons internationales : seulement 3 % des articles publiés en 1990 dans le *Journal of Business Ethics* (Robertson, 1993, p. 590).

Notre analyse synthétique des données relatives à la formalisation éthique dans les organisations montre qu'il existe une multitude d'études fondées sur les entreprises américaines. Or, l'éthique en entreprise suscite, depuis la fin des années 80, un intérêt croissant dans tous les pays développés.

La principale étude comparative de Langlois et Schlegelmilch (1990) fait le point sur la formalisation éthique en Europe (Grande-Bretagne, France et Allemagne) mais l'échantillon retenu repose sur des données qui datent au mieux de 1989. Pour la France, il comprend 15 entreprises ayant formalisé leur éthique. Sur ces 15 entreprises, 7 sont des filiales d'entreprises d'origine étrangère. Ces données ne semblent plus en mesure de correspondre à la situation actuelle, ce qui nous incite à actualiser et affiner les connaissances sur ce domaine.

Jusqu'à présent, la formalisation de l'éthique a été principalement étudiée dans un contexte culturel anglo-saxon mais l'extension récente de cette pratique dans les pays occidentaux met l'accent sur les aspects culturels de la prise en compte de l'éthique en entreprise.

En effet, la synthèse des données relatives à la formalisation éthique dans les entreprises occidentales et japonaises suggère l'émergence d'une typologie des pratiques éthiques suivant l'origine nationale des entreprises étudiées. Il s'agit, à présent, de connaître les enjeux culturels qui sous-tendent les pratiques de formalisation et de présenter les spécificités des entreprises françaises en la matière.

Section II) VERS UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES ETHIQUES EN ENTREPRISE

Dans cette section, nous souhaitons souligner l'importance des facteurs culturels à travers l'analyse de la littérature (française et anglo-saxonne) consacrée à la formalisation de l'éthique en entreprise. Les enjeux de la formalisation de l'éthique risquent d'être radicalement différents selon l'origine culturelle des entreprises. Nous préciserons, d'abord, ce qu'est la « business ethics » puis nous présenterons l'éthique de l'entreprise japonaise. Enfin, nous soulignerons les spécificités de la vision française.

I) La « business ethics ».

Le concept anglo-saxon d'« ethics » a une large acception qui recoupe parfois les domaines traditionnellement reconnus, en France, de l'éthique, de la morale ou de la déontologie. Rapport à l'environnement, fusions et absorptions d'entreprises, recours aux technologies informatiques, évolution du travail, institutionnalisation d'une démarche éthique sont autant de thèmes abordés sous l'expression « business ethics ».

Historiquement, les firmes américaines ont été parmi les premières à concevoir en nombre des codes éthiques. L'engouement pour l'éthique n'est donc pas nouveau. Ainsi, en 1913, l'entreprise Penney Company avait adopté sept principes de conduite qui reflétaient la philosophie de son fondateur.

De même, le document éthique de Johnson & Johnson date des années quarante.

La réflexion éthique en entreprise s'apparente à un phénomène social : 94 % des dirigeants d'entreprise pensent que l'éthique est « un sujet d'intérêt et de préoccupation », 63 % pensent que « l'éthique contribue au succès de l'entreprise » et seuls 13 % soutiennent que l'exigence de moralité handicape les firmes¹⁸.

Cet intérêt a entraîné une effervescence dans les domaines de la consultation, de l'enseignement, de la recherche et des publications.

¹⁸ Cette enquête est citée par Padioleau, 1988, p. 362 et 365.

La littérature sur l'éthique des affaires est très abondante aux Etats-Unis. Certaines revues telles que le *Journal of Business Ethics* et le *Business and Professional Ethics Journal* sont exclusivement consacrées à l'éthique.

Un grand nombre de thèmes est abordé parmi lesquels on peut citer : la justice économique, la responsabilité sociale de l'entreprise, la modélisation des comportements éthiques ou non, la conscience et la moralité de l'entreprise, les codes éthiques et l'intégration de l'éthique dans les programmes pédagogiques des «business schools».

La recherche sur l'éthique en entreprise se donne comme objectif d'améliorer le développement des principes éthiques et d'encourager les bons comportements (Collier, 1995, p. 6).

L'étude des problèmes éthiques a toujours été présente dans les départements d'économie et de gestion des Universités et fait partie intégrante des programmes en tant que sujet à part entière depuis plus de vingt ans. Dès sa création, la Harvard Business School, par exemple, avait prévu un cours de «morale du commerce» dans ses programmes. L'éthique tactique (au sens de Kervern) y est largement abordée puisque de nombreuses recherches se concentrent sur l'étude détaillée des dilemmes que rencontrent quotidiennement les gestionnaires. La théorie des dilemmes occupe donc une place importante mais on ne dispose pas pour autant de réponses faciles et uniques. L'une des réponses réside dans le principe de subsidiarité : il faut des règles du jeu à chaque niveau de décision, et lorsqu'elles sont insuffisantes, il convient de faire remonter le problème non résolu au niveau supérieur.

La business ethics résulte d'un contexte culturel anglo-saxon et conduit à l'élaboration d'un processus américain de la formalisation éthique en entreprise.

A) Le contexte de l'émergence de la business ethics.

L'analyse de la littérature anglo-saxonne montre que la business ethics relève d'une logique utilitariste. Cette logique se combine avec une vision moraliste, contractuelle et légaliste de l'entreprise.

1) Une logique utilitariste.

La proposition de calculer la moralité d'une action en termes de coûts (peines) ou de bénéfices (plaisirs) ne peut que séduire certaines entreprises parce que l'on utilise déjà cette méthode pour préparer la plupart des décisions.

La philosophie utilitariste correspond à la mentalité américaine et éclaire la conduite des affaires. Elle cherche à sacraliser l'esprit d'entreprise et la soif de compétition avec pour finalité suprême l'optimisation de la vie en société.

L'éthique n'est donc pas un surcroît d'exigences d'origine philosophique, elle devient une condition minimale de réussite à long terme.

Ceci explique, en partie, la teneur de nombreux ouvrages consacrés à l'éthique qui est vue comme une source de profit et de réussite. La formalisation éthique est sous-tendue par la croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale et financière : «ethics pays » ou encore : «ethics is good business ». L'image d'une entreprise qui clame haut et fort son attachement à des valeurs ne peut entraîner que sympathie voire adhésion affective. La business ethics repose donc sur la morale de l'intérêt bien compris.

Dans l'un des premiers ouvrages ouvrant l'ère du management éthique, Kenneth Blanchard et Norman Vincent Peale affirment leurs convictions : «*Nous estimons qu'un solide code moral est le premier élément de la réussite de toute entreprise.*» (1988, p. 12). La business ethics repose sur la conviction que l'éthique est une clé stratégique pour la survie et la rentabilité des firmes engagées dans une concurrence farouche et mondiale.

Cette instrumentalisation de l'éthique dans les entreprises américaines va de pair avec un moralisme protestant.

2) Une vision moraliste

L'éthique anglo-saxonne est souvent présentée comme un ensemble de principes moraux et cherche à imposer le «bien» en termes d'attitudes et de comportements. Elle s'interroge donc sur les finalités désirables de l'action humaine personnelle ou collective et se

préoccupe de faire découvrir la rigueur du raisonnement moral pour régler les conduites (Padioleau, 1989, p. 84).

Le phénomène de la business ethics baigne dans un climat de sentiments moraux. L'Amérique célèbre l'allant de l'efficacité individuelle et collective du capitalisme, avec non moins de force elle tient en haute estime les principes ou les valeurs guidant le fonctionnement correct d'une économie de marché (Padioleau, 1988, p. 365). Le «chacun pour soi» américain est une base essentielle de l'«american way of life» qui conduit même à considérer sans rejet les jeux de pouvoir ou les luttes partisans.

En revanche, le mensonge est vivement dénoncé : que la fin justifie les moyens est une idée admise, mais à condition que chacun reste sincère et assume ses actions.

La prise de conscience de la responsabilité sociale de l'entreprise doit, à ce sujet, être soulignée car les firmes américaines jouent un rôle critique dans le développement des villes et le façonnage des communautés.

D'après Vogel (1992, p. 44), la prise en compte des problèmes éthiques par les entreprises s'est effectuée progressivement, par étapes successives.

Il souligne, d'abord, que la notion de responsabilité sociale de l'entreprise et les pratiques philanthropiques datent de plus d'un siècle aux Etats-Unis.

Plus proches de nous, les tenants de la *corporate social responsibility* ont, à partir des années soixante, développé l'idée que l'entreprise avait des obligations non seulement envers ses actionnaires mais envers la collectivité dans son ensemble.

Dans la tradition américaine de lobbying, cela se traduit par l'action des groupes de pression. Certains organismes coordonnent les initiatives d'actionnaires minoritaires et permettent de poser, lors des Assemblées générales des grands groupes, des questions sur des points sensibles : gestion du personnel, investissements, etc.

On peut émettre l'idée qu'existe une sorte de contrat implicite entre l'entreprise et la société. L'entreprise doit chercher à satisfaire les attentes et les demandes légitimes de la société. Les responsables de l'entreprise ont la charge de définir une certaine éthique, la société doit être vigilante et exercer un contrôle. Les questions sont, en fait, posées à l'extérieur de l'entreprise. Celle-ci se trouve ainsi opposée à son environnement.

Cependant, une grande objection peut être opposée à cette manière de voir : comment les dirigeants peuvent-ils déterminer les responsabilités sociales de leur entreprise et au nom de quoi imposeraient-ils leurs préférences ?

Pour y répondre, les tenants de la *corporate social responsiveness* (attention de l'entreprise aux demandes sociales) mettent l'accent sur la capacité de l'entreprise à répondre d'elle-même aux attentes de la société : une fois celles-ci identifiées, l'entreprise doit les satisfaire.

Avec la *business ethics*, Gilles Lipovetsky (1992, p. 262) montre qu'un palier supplémentaire est atteint. Il ne suffit plus de répondre à l'action des groupes de pression en adaptant les pratiques de l'entreprise aux demandes sociales extérieures, il s'agit d'autoréformer les principes et pratiques de l'entreprise elle-même dans la voie permanente et régulière du respect des normes morales.

Un effort est réalisé pour introduire la dimension éthique dans le cadre contractuel de l'entreprise américaine.

3) Une vision contractuelle.

Les préoccupations éthiques ne viennent pas s'ajouter aux pratiques managériales, elles constituent le fondement de l'organisation de l'entreprise et du comportement de ses représentants à l'égard des salariés, des fournisseurs ou des clients.

D'après Landier (1991, p. 283), le manager américain est un éducateur, son propre comportement devant avoir valeur d'exemple.

En caricaturant, il fait remarquer que la tradition américaine est d'organiser l'entreprise comme une secte, avec son credo et son contrôle des déviations.

Les règles relatives aux comportements paraissent plus importantes que celles définissant les structures. Celles-ci sont au service de l'efficacité et présentent nécessairement un caractère transitoire. Ces règles éthiques s'apparentent à des contrats régulateurs des jeux entre les protagonistes d'une entreprise.

La démarche éthique correspond donc à la volonté de rendre explicite la forme sociale contractuelle de l'entreprise. Ceci facilite l'absorption des tendances individualistes et opportunistes de certains acteurs qui n'éprouvent plus de sentiment de loyauté d'entreprise.

Le management s'exprime davantage en termes d'animation, de formation qu'en termes de gestion de l'organisation existante.

Ces constats montrent que la préoccupation éthique s'inscrit dans une vision systémique des rapports entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Il s'agit à tout moment de maintenir un équilibre équitable.

Cet équilibre entre points de vue hétérogènes implique, venant du management, l'affirmation d'une vision commune de l'entreprise (Landier, 1989, p. 8).

Cependant, cela permet de respecter le pluralisme des intérêts et la diversité des valeurs des salariés. Quels que soient les intérêts personnels des acteurs, l'essentiel est qu'ils s'accordent sur des règles générales de conduite respectant des principes normatifs mais négociables d'efficacité et de légitimité.

Le consensus est moins substantiel qu'opérateur : l'intégration est vue comme à faire grâce à des procédures de délibération et de décision reconnaissant que des intérêts et des opinions divergents sont conciliables dans des engagements réciproques (Padioleau, 1989, p. 89-90). Il convient donc d'établir des règles du jeu communes dans l'entreprise mais ces principes ne remettent pas en cause les convictions profondes de chacun. Changer d'entreprise, c'est oublier les règles du jeu de l'une et adopter celles d'une autre, et cela sans aucun état d'âme (Landier, 1991, p. 290.).

De plus, la pression du court terme, des logiques boursières et financières, ainsi que l'extrême mobilité du personnel sont telles que les entreprises américaines recherchent un facteur de stabilité dans les pratiques managériales. Cependant, ces pratiques laissent une large place au légalisme.

4) Une vision légaliste.

Les codes éthiques largement présents dans les entreprises américaines procèdent sans doute d'une tentative de normalisation des comportements par adhésion à un «contrat moral». Ils paraissent, cependant, bien longs et complexes pour qu'on puisse les voir pénétrer les consciences et s'y installer.

Ces codes peuvent en fait avoir d'autres fonctions :

- d'une part, ils témoignent de la volonté d'intégrité de l'entreprise et servent en cela l'amélioration de son image externe.
- d'autre part, ils constituent un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un employé, lequel ayant en principe reconnu explicitement le code verrait la faute lui incomber.

En fait, les Etats-Unis pensent supprimer les comportements non éthiques en les déclarant hors-la-loi. La prédominance de la loi dans la culture américaine rend difficile pour certains dirigeants américains de penser *éthique* en dehors de termes législatifs (Ciulla, 1991, p. 73).

A la loi de la nation s'ajoute cette loi interne qu'est souvent le code de bonne conduite dans les affaires élaboré par les entreprises. Cela permet de prévenir les interventions gouvernementales.

De plus, la tradition de la «charte» est encore très présente aux Etats-Unis : en 1602, avant même de débarquer sur le sol américain, une centaine de pèlerins du Mayflower accomplirent un geste plus que symbolique en signant une charte qui les liait en tant que Corps Politique Civil, connue sous le nom de «Mayflower compact», au terme d'un voyage «*accompli pour la Gloire de Dieu et l'avancement de la Foi Chrétienne*» (Péron, 1995, p. 179).

Cette notion de contrat moral qui engage les individus vis-à-vis de la société dont ils sont les acteurs permet de comprendre que la notion actuelle de «business ethics» soit inséparable du concept de légitimité. Ainsi, la manière la plus commune et la plus aisée pour les firmes de répondre à leurs responsabilités éthiques est de rédiger un code éthique.

De même, un des facteurs décisifs concernant la parution de ces codes est certainement l'extension récente du juridisme américain. Ainsi, ce dernier a exposé les entreprises à d'innombrables actions en justice fondées sur l'éthique (prise au sens large). L'Américain, au nom du principe de liberté, considère qu'il doit pouvoir se défendre et attaquer dès qu'il se sent lésé. Cela conduit à une multiplication de poursuites en justice pour

les motifs les plus infimes. Ainsi, notamment, la crainte de la discrimination est prépondérante et constitue l'un des sujets de litiges principaux dans le monde du travail.

Les événements environnant le scandale du Watergate et l'adoption du Foreign Corrupt Practices Act en 1977 ont été à l'origine de l'énorme croissance et popularité des codes éthiques. En effet, nombre d'entreprises était impliqué dans des affaires illégales ou douteuses à l'étranger et l'appel à la régulation du gouvernement était de plus en plus pressant. Le Foreign Corrupt Practices Act adopté par le Congrès contient deux dispositions :

- il impose de fortes amendes et des peines de prison aux personnes compromises dans des affaires de corruption.
- il demande aux entreprises de maintenir un système adéquat de contrôle interne. C'est donc une réponse directe aux abus des entreprises.

Beaucoup d'entreprises ont développé, étendu ou modifié leur code de conduite pour montrer leur accord avec l'esprit de la loi.

Plus récemment, la législation adoptée par le congrès et les directives des Commissions fédérales, en particulier le *1984 Sentencing Reform Act* et les *1991 Federal Guidelines for Sentencing Organisations*, permettent au gouvernement américain de surveiller les pratiques des entreprises par le biais du système de justice (Warren, 1993, p. 185).

Les directives contenues dans le texte «*Federal Guidelines For Sentencing Organisations*» ont pour objet de promouvoir une nouvelle politique pour lutter contre les infractions commises par les entreprises (Rafalko, 1994, p. 625). Elles ont été élaborées par la Commission des lois américaine et sont entrées en vigueur en novembre 1991 dans les tribunaux fédéraux. Ce texte impose aux juges et procureurs de prendre en compte un certain nombre de «circonstances atténuantes ou aggravantes», lorsqu'une entreprise fait l'objet de poursuites judiciaires, avant de prononcer leur verdict.

Les circonstances atténuantes sont au nombre de quatre :

- le fait que les dirigeants ignoraient l'existence de l'infraction.
- la volonté de coopérer avec la justice.
- les dispositions prises par l'entreprise pour remédier aux dommages, punir les individus et prévenir les récidives.
- l'existence d'un programme efficace de prévention et de détection des délits au moment où l'infraction a été commise.

L'esprit de ce texte est véritablement novateur car ces directives mettent l'accent sur l'importance de la prévention par rapport à la sanction.

Elles recommandent, certes, le doublement voire le triplement de l'amende moyenne généralement infligée aux entreprises coupables de crimes tels que les fraudes. Ceci a pour objet de les obliger à respecter scrupuleusement la loi. Cependant, elles prévoient un traitement plus clément si les entreprises incriminées peuvent démontrer qu'elles possèdent un programme effectif de prévention et de détection des violations de la loi.

Ces garde-fous, s'ils sont mis en oeuvre, peuvent permettre à une entreprise de réduire, à hauteur de 95 %, le montant de l'amende à payer. Par exemple, l'amende moyenne peut passer de 1 ou 2 millions de dollars à moins de 50 000 dollars¹⁹.

L'idée novatrice est donc de récompenser les efforts entrepris par les organisations dans la prévention et la détection des comportements malhonnêtes. Cette récompense est une diminution spectaculaire du montant de l'amende infligée. Les éventuelles failles pouvant apparaître dans le système de prévention et détection des délits ne signifient pas que ce programme éthique soit inefficace. Le texte insiste sur l'aspect positif de l'élaboration d'un tel système pour l'organisation. Il doit conduire, en effet, à une autorégulation croissante des comportements.

Les *Federal sentencing guidelines* recommandent aux organisations d'adopter sept dispositions qui leur permettent de prouver qu'elles consacrent d'importants efforts dans le domaine de la prévention et de la détection des délits :

1 - L'organisation doit avoir établi des principes et procédures devant guider les comportements éthiques. Le texte intervient donc en faveur de l'élaboration d'une éthique formalisée.

2 - Un ou plusieurs dirigeants doivent être nommés responsables de l'éthique dans l'organisation pour suivre l'application de ces principes et procédures.

3 - L'organisation doit veiller à ce que ces responsables soient reconnus pour leur intégrité et dignes de confiance. L'exemplarité joue donc un rôle essentiel.

¹⁹ Exemple donné par William Wilkins, Président de la Commission des lois (Cf Bruce Hager, *What's Behind Business' Sudden Fervor for Ethics ?*, Business Week, 23 septembre 1991, p. 65).

4 - L'organisation doit communiquer de manière efficace ces principes et procédures à tous les employés. Ce peut être en organisant des sessions de formation à l'éthique ou en distribuant des publications qui expliquent le sens et l'étendue d'application de ce qui est demandé.

5 - L'organisation doit mettre en place des mécanismes de contrôle et de renforcement afin d'encourager les membres de l'organisation à se conformer à ces principes. La procédure de plainte ou de dénonciation interne peut également être utilisée pour assurer la conformité.

6 - Les principes doivent être accompagnés de mesures disciplinaires prévoyant des sanctions en cas de violation.

7 - Après détection d'un délit, l'organisation doit prendre des dispositions pour éviter les récidives. Cela peut donc la conduire à la révision de son programme éthique.

Cependant, toute latitude est laissée aux entreprises dans la manière d'élaborer un tel programme puisqu'il doit être adapté au contexte de chaque organisation (Rafalko, 1994, p. 628).

Il devient donc important, pour les entreprises, d'organiser le respect par les salariés de la loi et de l'éthique. Pour cela, l'instrument de base est le code éthique, rédigé par des juristes qui ont en vue la défense de l'entreprise contre les actions en justice dont elle pourrait être la cible. En effet, les entreprises sont tenues comme légalement responsables des actions de leurs employés.

Les codes deviennent donc des instruments de défense pour les entreprises reconnues coupables de pratiques malhonnêtes ou criminelles. Ils sont constitués de règles du jeu communes mais sont respectueux de la diversité des convictions personnelles.

Cependant, même si cette loi oblige les entreprises à réactualiser leurs codes, le *«texte peut laisser croire qu'il suffit à une société d'édicter une charte d'éthique pour se mettre à l'abri. Un rappel des règles de bonne conduite reste donc insuffisant»* déclare Gary Edwards²⁰, président du *Ethics Resource Center*. L'application effective de ces règles importe plus que l'élégance de leur formulation.

²⁰ Cité par Nathalie Hamou, "Faut-il suivre l'exemple américain ?", p. 18-23., La Tribune Desfossés, mercredi 19 octobre 1994.

La formalisation de l'éthique dans les entreprises américaines est donc la combinaison d'une logique utilitariste et d'une vision moraliste, contractuelle et légaliste. Cette pratique a fait l'objet d'une modélisation que nous présentons dans la partie suivante.

B) Le processus américain de formalisation de l'éthique.

De la comparaison des études effectuées par le Conference Board de 1986 et de 1991, Nash (1992, p. 167) suggère l'émergence d'un modèle américain de développement des pratiques éthiques. Le processus de formalisation de l'éthique se divise en trois étapes.

1) Le lancement.

Un événement déterminant (scandale, nouveaux dirigeants, retraite du fondateur, nouvelle législation...) est à l'origine de la création d'un document définissant la philosophie et les principes de la firme.

Le document peut être un code de conduite, un credo ou une philosophie de management mais il est d'abord le document du dirigeant. Ce document est élaboré, diffusé parmi les cadres supérieurs puis il est distribué à l'ensemble du personnel et même au public.

Cette première étape représente une ouverture à la discussion formalisée et semble répondre à la question : «Que représentons-nous ? Qu'incarbons-nous ?».

2) La recherche de l'obéissance.

L'entreprise cherche ensuite à s'adjuger l'obéissance du personnel aux règles fixées. Ceci est facilité par la mise en place de mécanismes de conformité engageant le personnel :

- un code de conduite rédigé dans un langage suscitant l'adhésion.
- un engagement signé du salarié.
- une discussion formalisée à propos du contenu du document.
- un contrôle de l'obéissance grâce à des audits.
- un renforcement de la communication de ces principes quand le personnel ne semble pas adhérer aux règles prescrites.
- un programme de formation éthique incluant des exemples d'application.
- une révision du document original en réponse aux nouvelles préoccupations.

Cette deuxième étape répond à la question : «les règles que nous avons adoptées peuvent-elles être transgressées ?». Ici, une révision des règles peut s'avérer nécessaire.

3) L'étude de la pertinence.

Une fois les mécanismes établis, il reste à tester la pertinence des principes éthiques. Cette troisième étape est une excroissance des deux autres. Ici, il s'agit de diffuser de manière plus active la politique éthique exprimée précédemment et de l'appliquer concrètement.

La troisième étape répond à la question : «les règles adoptées s'appliquent-elles aux choix réalisés pour atteindre le but de notre entreprise.»

Plus précisément, l'entreprise doit se demander si les principes éthiques sont pertinents par rapport aux décisions qui sont prises habituellement. Cela passe également par la recherche de l'application des principes aux problèmes rencontrés par l'entreprise dans la conduite de ses affaires dans de nouveaux domaines d'activité.

Une bonne illustration de cette étape peut se trouver dans la connexion entre les principes éthiques et la démarche de qualité totale. Ainsi, les efforts réalisés pour améliorer la qualité font ressortir avec acuité le thème de l'honnêteté parmi les employés.

Bien évidemment, ces trois étapes se renforcent mutuellement. Il se peut que les entreprises ayant une histoire riche en principes éthiques et en valeurs partagées disposent déjà de ces trois étapes.

Les pratiques éthiques sont non seulement un ensemble de règles mais également une manière de penser. La business ethics est très orientée vers la loi et vers la diffusion de règles précises. Les documents américains sont plus basés sur des règles que sur des valeurs (Robin et alii, 1989). Il convient de noter que les Américains sont persuadés que leurs règles de conduite et procédures devraient être appliquées de manière universelle (Vogel, 1992, p. 46).

On peut se demander si les pratiques de formalisation éthique au Japon suivent une logique similaire.

II) L'éthique communautaire japonaise.

Les entreprises japonaises sont régulièrement montrées en exemple pour la gestion de leur personnel. Une telle réussite résulterait de la façon dont chaque entreprise fait fructifier ses ressources humaines en se fondant sur ce potentiel que constituent l'héritage culturel du peuple japonais et les normes éthiques qui en résultent.

A) L'héritage culturel du peuple japonais.

Cet héritage est à la fois multiple et singulier. Nous nous référons, dans ce paragraphe, aux travaux de Etsuo Yoneyama (1995). Il montre que la culture japonaise est fortement influencée par trois courants de pensée : la tradition venue de Confucius, le bouddhisme et le shintoïsme.

Ces trois courants ont contribué à constituer la vision du monde et les valeurs qui sont propres au peuple japonais.

Le bouddhisme est plutôt une philosophie qu'une religion et connaît plusieurs écoles. Parmi ces écoles, c'est l'école Zen qui a surtout influencé la culture japonaise et aussi la conscience éthique du peuple japonais. L'enseignement du Zen a été introduit pour la première fois au Japon au 12^{ème} siècle. Il s'y est largement répandu, et en particulier parmi les samouraï, qui formaient la classe dirigeante du pays pendant près de 7 siècles (de 1192 à 1868). Le bouddhisme Zen a également fortement marqué l'éthique du travail des japonais. Pour eux, le travail n'est pas une «corvée» mais un acte sacré. Ils trouvent beau et admirable l'homme dévoué à son travail.

Le confucianisme, introduit au Japon au 6^{ème} siècle, a contribué à établir la structure de la société japonaise. Selon Confucius (551-479 avant J.-C.), l'homme doit posséder quatre vertus cardinales : charité, loyauté, piété filiale et politesse. La théorie confucéenne a servi au régime féodal à établir une hiérarchie sociale rigide et à la légitimer. Le code des samouraï rédigé au 16^{ème} siècle a été créé sous l'influence de l'esprit confucéen. Il exigeait notamment : la loyauté, la courtoisie, la vaillance, la sincérité, la frugalité.

Ces valeurs persistent encore solidement à la base de la mentalité japonaise (dévouement à la nation, paternalisme envers les salariés, confiance, etc.).

Contrairement au bouddhisme et au confucianisme, tous les deux importés des pays étrangers, le shintoïsme est né au Japon et est fondé sur des mythes anciens qui remontent à la plus haute antiquité. Il se caractérise par son animisme, les divinités et les esprits sont censés animer la nature. Cette vision du monde a rapproché l'esprit du peuple japonais de la nature et a créé un rapport émotionnel envers elle.

Les Japonais n'ont donc pas l'habitude d'agir selon des principes universels mais en fonction d'un état émotionnel. Pour eux, tout est relatif et il n'y a pas de principe absolu. Ce qui importe, c'est le regard de la société et des autres individus. Ils ont donc tendance à se comporter de façon à ce que leur comportement convienne aux normes sociales généralement acceptées (Yoneyama, 1995, p. 193-198).

B) L'éthique dans l'entreprise japonaise.

L'éthique dans l'entreprise japonaise est profondément cohérente avec certaines caractéristiques fondamentales de la civilisation japonaise et a favorisé l'apparition d'une forme originale de capitalisme fondé bien davantage sur la fidélité à l'entreprise que sur l'individualisme protestant étudié par Max Weber. En effet, le nippon, par son caractère, est plus enclin à être suiveur d'un groupe, d'une règle, ou d'une idée forte auquel il s'identifie qu'à suivre son propre chemin individuellement (Levy-Bencheton, 1995, p. 61).

L'éthique du travail comprend aujourd'hui des valeurs traditionnelles telles que la loyauté envers l'entreprise, le dévouement et l'accomplissement de soi. L'entreprise renforce sa compétitivité en cultivant à l'intérieur les devoirs réciproques dans une communauté de travail qui veut survivre et gagner (Gélinier, 1991, p. 77).

Les principes éthiques sont à mettre sur le même plan que les procédures d'assurance qualité par exemple, ou que les règles de sécurité. Etant considérés comme un fondement de la réussite, ils ne font l'objet d'aucune publicité excessive. Quoique généraux dans leur

formulation, ces principes sont très concrets et visent à apporter une réponse à des problèmes eux-mêmes très concrets.

L'accent est mis sur la collectivité et le mot d'ordre «la contribution à la nation» se trouve dans un grand nombre de credo des entreprises japonaises. La mission et la raison d'être des entreprises consistent alors à contribuer au développement et à la prospérité de la nation. Les entreprises ne doivent pas exister pour leur propre fin, mais pour une cause nationale.

La sauvegarde de l'harmonie sociale est également exprimée dans la plupart des credo d'entreprises. Cela exige de chacun qu'il renonce à son opinion une fois que la décision est prise pour l'ensemble. La valeur du groupe précède celle de l'individu et chacun doit apprendre à se résigner pour l'intérêt et le respect de son groupe.

De même, la priorité donnée aux clients constitue un pilier du principe éthique des entreprises japonaises et une grande partie de leurs actions convergent autour de ce principe.

La confiance est un autre principe éthique du comportement japonais. Les relations client-fournisseur sont très stables. Pour les japonais, il vaut mieux se fier à la confiance réciproque qu'à un contrat censé protéger moins efficacement les intérêts en jeu (Yoneyama, 1995, p. 198-206).

Cependant, à côté de ces valeurs traditionnelles, il convient de noter que l'internationalisation et la globalisation des entreprises japonaises ont entraîné quelques modifications de leurs principes philosophiques. Ainsi, la globalisation des activités managériales est à l'origine d'une plus grande ouverture d'esprit des dirigeants japonais sur le plan mondial. Ces derniers ont élargi la dimension de leur contribution à l'humanité entière²¹.

Le Keidanren, équivalent japonais du CNPF, a édicté une charte de bonne conduite à l'usage des entreprises. Celles-ci doivent contribuer au bien-être individuel et être utiles à la société. Pour ce faire, il leur est demandé non seulement d'obéir à la loi mais aussi d'être porteuses d'une conscience sociale dans leurs propres activités.

²¹ Cette idée avancée par Yoneyama, 1995, p. 207 est confirmée par les entretiens menés avec Gabriel Levy-Bencheton, Directeur des Ressources Humaines de Panasonic France.

Cette charte²² comprend 15 principes généraux qui recouvrent trois thèmes fondamentaux :

1. La bonne citoyenneté des entreprises (sept principes).

Il est demandé aux entreprises de proposer des biens et des services excellents pour la société, de favoriser l'épanouissement de leurs salariés et de prendre en compte l'environnement. Les entreprises doivent, en outre, contribuer au progrès de la société et améliorer la protection sociale. Il leur est, également, demandé de réprimer tout comportement asocial et de promouvoir la communication avec les consommateurs et le public.

2. L'intégrité (cinq principes).

L'intégrité résulte de l'observation des cinq principes suivants :

- toujours respecter la loi ;
- rendre la conduite des entreprises loyale et transparente ;
- respecter les principes selon lesquels l'entreprise doit assumer la responsabilité de ses propres actes ou de ses décisions ;
- obtenir et utiliser équitablement les informations ;
- mettre au point des pratiques commerciales acceptables sur le plan international.

3. La gestion au sommet (trois principes).

Les chefs d'entreprise doivent veiller à ce que l'esprit de cette charte soit mis en vigueur, ils doivent s'assurer que les lois et règlements sont observés. Enfin, le Keidanren leur demande de créer un service chargé de suivre le comportement des salariés.

Les entreprises sont incitées à prendre des mesures en vue du respect total de ces principes et à contrôler strictement les pratiques en vigueur.

Les travaux de Catherine Langlois (1993, p. 317) qui s'est livrée à une comparaison des documents éthiques occidentaux et japonais, montrent que la formalisation de l'éthique dans les entreprises japonaises peut être décrite comme un instrument d'identification sociale (sentiment d'appartenance au groupe) et d'internalisation (incorporation des valeurs du groupe dans son propre système de valeurs).

²² Résumée dans *Entreprise Ethique*, n° 3, octobre 1995, p. 64.

Le document est donc un appel à l'adhésion mais cela requiert la mise en commun de valeurs fondamentales. Cette mise en commun n'est pas formalisée par un ensemble de règles de conduite précises, elle s'exprime constamment par l'harmonie et la sincérité des pratiques managériales.

Le document tente donc de faire passer des qualités émotionnelles pour promouvoir un climat éthique dans l'organisation.

On peut citer en exemple les «7 principes²³» de **Matsushita**, longuement explicités dans de volumineux documents, appelant les salariés à se consacrer à la gloire de l'entreprise :

1. Le but de la société n'est pas uniquement de réussir en affaires, mais aussi de contribuer au progrès et au bien-être de la collectivité.
2. Etre justes est un impératif qui doit guider nos actions professionnelles comme individuelles.
3. Seuls nous sommes faibles, ensemble nous devenons forts. Nous devons travailler dans un esprit de mutuelle confiance et de responsabilité.
4. Il faut sans cesse chercher à s'améliorer, condition première du progrès.
5. Courtoisie et humilité sont nos mots d'ordre.
6. Une adaptation constante aux événements est source de progrès.
7. Nous ne devons pas ménager notre gratitude envers ceux qui nous entourent, nous serons ainsi plus forts pour vaincre les difficultés.

De même le groupe **Sumitomo** possède son propre code. La version des «principes en affaires» date de 1928 et reprend l'esprit des préceptes originels exposés vers 1650 par le fondateur de la société. L'essence de ce document est résumée par les deux paragraphes suivants²⁴ :

- « *Sumitomo doit se développer en accordant la priorité à l'intégrité et à la pratique d'un management éthique dans la conduite des affaires* » ;
- « *Sumitomo doit mener ses affaires avec prévoyance et souplesse afin de prendre en compte les évolutions à venir. En aucun cas, l'entreprise ne doit rechercher des profits faciles ou réaliser des opérations à risques* ».

²³ Ces principes sont exposés par Michel Le Net, 1992, p. 183.

²⁴ Cités par Michel Le Net, 1992, p. 184.

Cependant, dans la majorité des entreprises japonaises, il n'est pas besoin de rappeler de façon formelle la politique éthique. Cette dernière est totalement intégrée dans la culture japonaise. Ceci diffère fortement de ce qui se passe aux Etats-Unis, notamment, où la responsabilité collective n'a aucun sens et où la culture est fondée sur les actes de l'individu.

Selon Gélénier (1991, p. 78), la forte éthique interne des entreprises japonaises est naturellement soutenue par une très attentive sélection à l'entrée, une formation comportementale continue par la pression du groupe et l'exclusion des déviants graves.

Au total, l'éthique de l'entreprise japonaise est profondément cohérente avec certaines caractéristiques fondamentales de la civilisation japonaise et les principes éthiques sont considérés comme un fondement de la réussite. L'éthique de l'entreprise japonaise est le prolongement d'une éthique civile partagée par l'ensemble de la population japonaise.

Ainsi les documents japonais contiennent principalement des énoncés de nature philosophique exposant les normes culturelles qui transcendent l'entreprise. La réflexion porte principalement sur les valeurs fondamentales.

A l'opposé, les documents américains sont plutôt tournés vers la responsabilité de l'employé par rapport aux intérêts et à la réputation de l'entreprise. La réflexion porte donc sur la formalisation de règles de conduite.

Entre ces deux modèles opposés, la vision française pourrait bien confirmer nos spécificités à propos du traitement de l'éthique en entreprise.

III) La vision française : entre utilitarisme et idéalisme.

L'émergence de la réflexion éthique dans les entreprises françaises comporte des spécificités qu'il importe de souligner. Nous rappellerons, tout d'abord, le contexte de la montée en puissance de l'éthique appliquée à l'entreprise, puis nous présenterons l'originalité de la position française, enfin les contributions des principaux auteurs au débat philosophique portant sur la formalisation éthique en France seront examinées.

A) Le contexte de la montée en puissance de l'éthique en France.

A la suite des travaux de Pesqueux et Ramanantsoa (1995), on peut avancer l'idée que le mouvement de réflexion éthique appliquée à l'entreprise est né sur les bases suivantes :

- un regroupement d'acteurs au sein de mouvements de réflexion (Centre Français du Patronat Chrétien (C.F.P.C.), Association des Cadres de Direction (A.C.A.D.I.)) et la constitution de groupes de travail sur ce thème au Centre des Jeunes Dirigeants (C.J.D.) ou à l'Institut de l'entreprise à partir de la fin des années 80.

- la recherche d'une légitimité —Octave Gélienier, Président d'honneur de la C.E.G.O.S.—, qui a joué après la Deuxième Guerre mondiale un rôle moteur dans l'organisation de la réduction du «management gap» par la transposition des outils de management américains (le direct costing et la direction par objectifs, entre autres) publie un ouvrage d'éthique en entreprise²⁵ qui met en avant qu'il ne puisse y avoir d'éthique sans sanction.

- un Congrès au Sénat organisé en 1989 par l'ICOS²⁶ (Institut de la Communication Sociale) animé par Michel Le Net, Professeur à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées qui a entraîné la création du «Cercle d'éthique des affaires».

- la création de quelques cours d'éthique des affaires (EDHEC avec Jean Moussé, Chaire d'éthique des affaires à l'ESC de Lyon).

- l'intérêt des philosophes pour ce débat (A. Comte Sponville, F. Lenoir, J. Russ, etc.).

- l'intérêt des Eglises (Jésuites dont le représentant le plus connu est Jean Moussé, Eglise Réformée de France avec Bertrand Vergniol, etc.).

²⁵ Octave Gélienier, *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Seuil, 1991.

²⁶ ICOS, 1er Symposium International Ethique, Economie et Entreprise, jeudi 20 avril 1989.

- la multiplication des «affaires» liées à un renouvellement de l'environnement juridique des entreprises qui conduisent les dirigeants des entreprises françaises à observer les politiques de formalisation éthique mises en place dans les entreprises américaines.

Les divergences de vues entre les quelques spécialistes du domaine rendent difficile la fédération du mouvement entre universitaires et professionnels tout comme l'implantation effective de cours dans les cursus universitaires de management. Ces divergences doivent être mises en évidence car elles structurent le cadre d'analyse de la formalisation éthique en France.

B) Les spécificités françaises du traitement de l'éthique en entreprise.

La première spécificité qui a déjà fait l'objet d'une analyse liminaire à nos travaux est, bien évidemment, la séparation morale-éthique-déontologie.

D'autre part, la vision anglo-saxonne de l'éthique ne correspond pas forcément à notre contexte culturel.

1) Les réticences à l'égard de la business ethics.

Les dirigeants français semblent émettre de sérieuses réserves à l'égard des chartes éthiques de type américain. La France présente, en outre, la spécificité par rapport à l'Allemagne ou à la Grande-Bretagne d'avoir de plus faibles connexions avec les entreprises américaines.

D'après Gélihier (1991, p. 154), la transposition simpliste des systèmes américains d'organisation pour l'éthique se heurte à des obstacles culturels non négligeables :

- une certaine tradition chrétienne répugne à ce que les règles de l'entreprise traitent de problèmes réservés à la conscience intime de chacun.
- une certaine tradition technocrate et jacobine répugne à ce que l'entreprise puisse avoir un rôle actif sur le plan des valeurs, domaine réservé à la souveraineté nationale s'exprimant par ses lois et ses tribunaux.

En revanche, aux Etats-Unis, le souci de pragmatisme l'emporte sur la réflexion spéculative à laquelle les Français sont fortement attachés. Une forte opposition idéologique a longtemps marqué le rapport de la société à l'entreprise, paralysant tout mouvement vers la considération d'une «responsabilité sociale de l'entreprise».

D'autre part, Gélienier (1991, p. 77) souligne l'existence traditionnelle d'un courant communautaire parmi les entreprises françaises, teinté soit de paternalisme, soit de progressisme décentralisateur.

Ainsi, l'individualisme américain ne correspond pas à notre tradition sociale, la démarche de formalisation éthique américaine ne peut donc pas être calquée en France. La réflexion éthique est certainement mieux perçue si elle est conçue comme l'instauration de valeurs dans un climat qui favorise le consensus pour traiter des intérêts forcément divergents. Le recours à des références systématiques aux auteurs philosophiques dans les publications relatives au domaine semble freiner la progression de la business ethics importée directement des Etats-Unis. Ainsi, le cadre philosophique de la business ethics fortement marqué par la doctrine utilitariste²⁷ ne semble pas correspondre à notre interprétation continentale de l'éthique.

Les pratiques françaises en management semblent donc se situer entre la vision normative et individualiste que représente la business ethics et la vision communautaire et cohérente de l'éthique des entreprises japonaises. A ce sujet, l'engouement pour les projets d'entreprise dans les années 80 est bien une spécificité du management à la française.

²⁷ Voir le paragraphe I.

2) Le développement des projets d'entreprise.

En France, c'est d'abord l'aspect «projet d'entreprise» qui a paru être à l'origine de la vitalité de la préoccupation éthique. Selon Lipovestky (1992, p. 257), 28 % des entreprises en 1989 déclaraient posséder un projet d'entreprise.

Cette pratique managériale est apparue vers 1984 et les recherches de Brabet et Klemm (1994, p. 81) mettent en évidence la grande diversité des projets d'entreprise. Selon ces auteurs, on peut recenser quatre types distincts de projet d'entreprise :

- la communication managériale sur l'entreprise et ses valeurs. Elle répond à la volonté de mobiliser des opérateurs peu qualifiés à grand renfort d'événements solennels.
- le partage des valeurs. L'objectif est de décloisonner les entreprises grâce à un travail en groupe visant à obtenir un consensus sur les valeurs.
- la stratégie et communication managériale. Il s'agit pour l'équipe de direction d'explicitier la stratégie et la philosophie de l'entreprise.
- la stratégie partagée. Elle vise une véritable pédagogie de la stratégie dans des entreprises ou des unités où la flexibilité et l'innovation sont de règle.

Le thème du projet d'entreprise a donné lieu à une abondante littérature indiquant ce qu'il doit contenir, comment le concevoir et le mettre en oeuvre.

Tous les auteurs²⁸ s'accordent pour dire que la forme du projet revêt une importance essentielle. Ce document est, en effet, aussi un instrument de communication interne, et parfois même externe dans certaines entreprises.

Sur le fond, on retrouve un certain nombre de constantes dans les documents étudiés. Le projet explicite les objectifs de progrès, les idéaux larges donnant un sens collectif à l'entreprise. Il clarifie ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle veut devenir et privilégie l'adhésion des salariés par l'expression d'une volonté collective partagée. Ce n'est pas un plan qui fixe des décisions à prendre, mais un guide des principales références.

Hernandez (1994, p. 28) propose un cadre explicatif pertinent pour caractériser le contenu du projet. Ce dernier comprend, en général, trois composantes principales : un dessein, c'est-à-

²⁸ Nous pensons, notamment, à Maurice Thévenet (*Audit de la culture d'entreprise*, Editions d'organisation, 1986), Luc Boyer et Noël Equilbey (*Le projet d'entreprise*, Editions d'organisation, 1986), à Jean-Pierre Detrie (*Strategor*, Interéditions, 1988).

dire une ambition, des politiques, et enfin un système de valeurs visant à créer un consensus minimum entre les membres du personnel.

Brabet et Klemm (1994) font remarquer que le management français semble être le seul à avoir développé ce concept, les projets sont donc des initiatives très françaises. Pour Degot (1988, p. 74), *«c'est sans doute la démarche la plus élaborée, dans le contexte français pour agir sur la culture d'entreprise»*.

Cependant, même si de nouveaux projets continuent à voir le jour en France, l'engouement pour les projets s'est amenuisé depuis quelques années. Ce déclin du projet correspond à la montée d'une pratique encore plus centrée sur les comportements, la réflexion sur les valeurs et les principes de conduite dans l'entreprise. Ainsi, la démarche de formalisation éthique cherche à s'intégrer dans la politique générale de l'entreprise et englobe, à présent, la réflexion sur les projets d'entreprise.

Lors de la clôture du premier symposium international : «éthique, économie et entreprise», Jean-Pierre Soisson, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, affirmait : *«Une éthique de la production reste à définir. Elle continue à se chercher entre idéalisme et utilitarisme»* (Cercle d'Éthique des Affaires, 1989, p. 99). La réflexion éthique appliquée à l'entreprise est traversée par les mêmes tentations.

C) Un panorama français de l'éthique en entreprise.

Notre analyse de la littérature s'intéressera aux auteurs ayant contribué au débat philosophique sur le recours à la formalisation de l'éthique en entreprise. Notre principal axe de différenciation opposera ceux qui appellent à une telle démarche à ceux qui s'y opposent.

1) Les partisans de la formalisation éthique.

Nous présentons, d'abord, les contributions des auteurs qui appellent à la constitution d'une éthique d'entreprise normative et utilitariste.

a) Une vision normative.

La constitution d'une éthique normative et utilitariste est défendue par des membres éminents du patronat et par quelques grands dirigeants d'entreprises. Ces auteurs s'inspirent de la démarche anglo-saxonne et souhaiteraient que les entreprises se dotent de politiques éthiques formalisées. Ils sont, en effet, persuadés que le jeu économique a besoin de repères partagés par les différents partenaires : selon Daigne (1991, p. 17), il n'est pas possible de vivre et de fonctionner normalement si l'on ne dispose pas d'un code d'action, de même que l'on ne peut se passer de lois ou d'argent.

Ainsi, de nombreux ouvrages et articles portant sur l'éthique en gestion insistent sur le côté utile de l'éthique, sur son caractère mobilisateur. L'éthique semble donc avant tout utilitariste, c'est-à-dire qu'elle est introduite dans les entreprises dans la mesure où elle peut servir à quelque chose.

Dans ce domaine, Octave Gélienier fait figure de novateur puisque, dès 1965, il a attiré à intervalles répétés l'attention sur les impératifs d'une morale de l'entreprise, comme d'une morale de la compétitivité²⁹. Dans ses ouvrages, il souligne, notamment, l'importance des règles de comportement pour le développement économique d'une nation. *«Ces règles, définissant l'attitude des hommes à l'égard de leur métier, et l'attitude des dirigeants à l'égard de l'économie, constituent une morale sociale qui est, suivant le cas, plus ou moins favorable au développement économique.»*

Il semble regretter l'existence d'une certaine convergence française pour penser qu'en matière d'éthique, la loi est indispensable, mais que le principal régulateur réside dans le sens moral de chacun (1995, p. 26.).

Les partisans de la formalisation éthique énoncent des convictions très fortes portant sur le rôle dévolu à l'éthique dans l'entreprise.

Selon Gélienier (1991, p. 10), *«sans éthique, on peut bien gagner à court terme, mais on perd à long terme»*, l'éthique devient donc *«l'art de réussir à long terme»* (p. 51).

Il reprend même à son compte l'équation managériale donnée par Le Net (1992, p. 168) : *«éthique = déontologie + performance»*. Comme la déontologie vise elle-même la

²⁹ Voir Octave Gélienier : *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Plon, 1965 et *Morale de la compétitivité, Hommes et techniques*, 1982.

performance, autant dire que *«l'éthique est synonyme d'efficacité et de compétitivité»* (Daigne, 1991, p. 79.).

Gélinier ajoute : *«De même que la morale privée, l'éthique des affaires peut-être décrite comme la poursuite méthodique d'un intérêt bien compris à terme»* (1991, p. 74.).

Sa vision de l'éthique est donc fondamentalement normative et débouche sur cinq postulats :

1. Pas d'avenir pour l'entreprise sans éthique ni pour un capitalisme sans éthique.
2. En affaires, l'éthique est d'abord une morale de l'argent.
3. Le progrès utile concerne la mise en pratique de l'éthique plus que son contenu.
4. Prêcher ne suffit pas, il faut un système de sanctions.
5. La transparence est l'arme éthique de notre temps.

De plus, Edouard Balladur, en tant que président de la GSI (Générale de Services Informatiques) s'exprime ainsi : *«GSI n'est pas la seule à avoir compris le lien qui rattache la morale et le succès dans les affaires. J'espère que le présent ouvrage contribuera à renforcer la convergence qui existe entre la morale efficace, la gestion efficace, le service du client et l'économie de marché³⁰»*.

A ce stade de l'argumentation, une question mérite d'être posée. Tous ces postulats sont posés comme vrais et les auteurs s'appuient sur l'évolution de l'histoire des entreprises pour les énoncer. Cependant, on est en droit d'attendre une justification plus probante de telles convictions.

Le positionnement idéologique des partisans de la formalisation a pour conséquence de favoriser le développement d'une instrumentalisation de l'éthique en entreprise.

b) L'éthique, nouvel outil de gestion.

Les postulats posant l'éthique en entreprise comme fondement de la réussite appellent à une opérationnalisation du concept. Ainsi, Bergmann (1989, p. 1118-1120) parle

³⁰ Préface de l'ouvrage *Ethique et Performance de l'entreprise, morale et réussite*, Actes du colloque de Collioure, p. 7-9., Paris 1993.

de la « gestion de l'éthique » indiquant par là que l'éthique est un instrument au service de l'entreprise.

Il distingue trois domaines de pratiques éthiques :

- celui des actions par rapport aux collaborateurs (prise en compte de la dignité de l'homme au travail)
- celui des actions par rapport aux clients et fournisseurs (refus des abus dans les relations commerciales)
- celui des actions par rapport à la société (prise en considération de l'impact global de l'activité d'entreprise en tant que telle sur le reste de la société).

Dans une même logique, Kervern estime que la mauvaise conscience des responsables économiques vis-à-vis de l'éthique de l'entreprise provient de l'ignorance de la réalité de l'éthique. Dans son ouvrage publié en 1993 : « *La culture réseau : éthique et écologie de l'entreprise* », il énonce alors un certain nombre de postulats volontairement provoquants afin de préciser la situation de l'éthique d'entreprise en France :

1. « *L'éthique est une technologie* » (p. 111). L'auteur considère qu'elle est tout sauf une utopie et qu'elle fait l'objet de recherches universitaires intensives. Cette technologie doit donc nécessairement être analysée et instrumentalisée par les entreprises.

L'analyse stratégique relationnelle conduit l'entreprise à distinguer des acteurs dans son environnement. La stratégie relationnelle met en oeuvre les 2 axes fondamentaux de la réflexion éthique : la réflexion sur soi et la réflexion sur les acteurs externes. Le projet d'entreprise définit son environnement, c'est-à-dire la liste des acteurs externes, de même que son éthique, constituée par les règles du jeu relationnel.

2. « *L'éthique est une thérapeutique collective* » (p. 113). Elle permet de dénoncer certains travers collectifs de l'entreprise. Elle offre aussi aux dirigeants la possibilité de recueillir et d'interpréter correctement les signaux internes.

3. « *L'éthique est la médecine douce du corps social* » (p. 114). Elle vise à éviter le recours à la violence. Kervern illustre ce postulat en citant les travaux de Jürgen Habermas qui a montré qu'une éthique conçue comme méthode de communication permettait de détendre le corps social.

A propos du recours à la formalisation éthique, Kervern souligne le rôle du mimétisme qui fait que l'on adopte telle pratique parce qu'elle semble donner des résultats ailleurs³¹.

Les partisans de la formalisation avancent donc l'idée que l'instrumentalisation de l'éthique permet de résoudre les conflits qui surviennent dans toute entreprise. L'éthique est donc utile car elle se révèle un bon moyen de motivation et de mobilisation des individus dans l'entreprise. Ainsi, ce sont principalement les Directions des Ressources Humaines qui se sont emparées du problème. Pour être performante et crédible, l'entreprise se doit d'exprimer de façon cohérente et adaptée ses valeurs. Pour mobiliser le personnel et atteindre les objectifs en termes d'attitude et de comportement, les managers doivent s'assurer que ces valeurs, pour ne pas rester lettre morte, se manifestent dans les pratiques managériales. Les valeurs sont donc des normes qui influencent les individus dans leurs préférences et leurs choix parmi plusieurs finalités existentielles et plusieurs modes de conduites.

Cette démarche rejoint les préoccupations d'une grande partie du patronat. Ainsi Yvon Gattaz (1995, p. 20-21) écrit : *«La notoriété d'une entreprise est un actif immatériel important qui ne s'acquiert pas par la combine. Les entreprises pratiquent l'éthique avec discrétion. L'affichage ostentatoire d'une morale pas toujours pratiquée peut porter malheur. Une des clés de la réussite de l'entreprise consiste dans le rassemblement d'une véritable équipe d'hommes et femmes motivés, partageant les mêmes objectifs et les mêmes valeurs ; le talent de la gestion, c'est la gestion des talents.*

Sur le plan du fonctionnement interne de l'entreprise, les nouvelles méthodes de direction des hommes encouragent la liberté, l'initiative individuelle, l'autonomie et s'accompagnent d'actions encourageant l'adhésion, la participation et la mobilisation. Il devient nécessaire de diriger les hommes non plus par la contrainte mais en demandant à l'individu d'adhérer à des valeurs communes qui lui donneront un sentiment d'appartenance. L'éthique s'avère donc être un outil efficace d'autocontrôle des individus dans l'organisation.

Sur le plan du fonctionnement externe, la formalisation éthique permet à l'entreprise de se donner une nouvelle image. Il s'agit donc d'une reformalisation des règles

³¹ Entretien avec Georges-Yves Kervern, Directeur de la Stratégie d'UAP, le 25 septembre 1995.

éthiques régissant les rapports des entreprises entre elles et les rapports des entreprises et de leur environnement, de la place de l'entreprise dans la société. L'entreprise cherche donc à maîtriser son pouvoir sur les choses.

Pour les partisans de la formalisation, l'éthique est donc un outil de gestion efficace. Cependant, leurs convictions, bien que séduisantes pour le management, ne reposent sur aucune validation empirique, ce qui en atténue fortement la portée. Il est nécessaire d'étudier plus précisément les concepts théoriques qui peuvent se rattacher à une telle démarche³².

Par ailleurs, cette tentative d'instrumentalisation de l'éthique en entreprise suscite des analyses très critiques que nous allons examiner.

2) Les partisans du questionnement éthique : la critique de la démarche éthique formalisée.

a) L'éthique vue comme un questionnement.

Pour certains auteurs tels que Jean Moussé, chercheur au Centre d'Éthique Contemporaine de l'Université Catholique de Lille ou Alain Etchegoyen, philosophe et consultant auprès de grands groupes industriels, la réflexion éthique en entreprise est nécessaire, mais ils préfèrent employer le terme de « questionnement éthique » ou de « chemin de l'éthique » plutôt que celui d'« éthique prescriptive ». Ils mettent donc l'accent sur une vision communautaire de l'éthique.

De leur point de vue, la formalisation éthique n'est pas la bonne réponse au problème de l'exigence éthique et ils en dénoncent les excès.

Ainsi, Etchegoyen (1991), met en évidence le bien fondé initial de la critique adressée à la morale du fait de son utilisation répressive. La montée en puissance de l'éthique des affaires est justifiée par certains enjeux tels que l'affairisme ou la tricherie quotidienne. C'est la mise en scène de l'entreprise et du questionnement face à son identité qui l'amène à définir ses missions et à s'octroyer des valeurs.

³² Voir le chapitre II.

Il met en garde les dirigeants contre une dangereuse manie française : *«au lieu de rechercher dans notre culture, comme le font le japonais, les réponses à nos questions, nous choisissons la traduction et l'importation plutôt que l'innovation enracinée. Ainsi, la plupart de nos modes managériales sont empruntées aux américains.»* (Etchegoyen, 1991, p. 118 et 119).

Pour Jean Moussé (1993), la réflexion philosophique, sociologique et la réflexion pragmatique constituent trois domaines indispensables à la pratique en éthique appliquée à l'entreprise.

Il est nécessaire de considérer l'éthique comme une démarche qui n'a pas de terme et qui ne saurait se résumer à un code (Moussé, 1992, p. 60).

De même, Pecqueur (1989, p. 92) envisage l'analyse éthique comme un «questionnement permanent» qui consiste à examiner les conséquences des actions de l'entreprise pour les intérêts ou les valeurs des divers intervenants que ces actions affectent. Il ajoute : *«nous devons être convaincus que les considérations éthiques dépassent le cadre individuel et s'imposent comme une préoccupation majeure aux chefs d'entreprise, dans l'exercice de leur mission»*. Il conclut en notant que l'approche française de l'éthique sera fondée sur des critères sociopolitiques concrets plutôt que sur d'insaisissables critères moraux (p. 101).

Ce point de vue est partagé par Audoyer (1994, p. 51) : *«La vraie démarche éthique prend en compte les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées»*.

Le débat entre partisans et opposants de la formalisation éthique est nourri par le recours à des fondements philosophiques. Les divergences de vue entre les chercheurs semblent refléter des interprétations distinctes de l'éthique. Une analyse du cadre philosophique du traitement de l'éthique s'avère donc indispensable à notre recherche.

Auparavant, nous présentons les risques et dangers que peut entraîner le recours à la formalisation de l'éthique.

b) Critiques et limites d'une démarche éthique formalisée :

L'introduction d'une éthique formelle en entreprise demande de nombreuses précautions et suscite de multiples interrogations. Les idées principales qui se dégagent de ces critiques peuvent être résumées par un jeu de mots : la formalisation éthique est un «abus de pouvoir» et donne un «pouvoir d'abuser» (Obrecht, 1994, p. 45).

L'usage de la formalisation éthique constituerait un cas d'abus de pouvoir en ce sens qu'il entraîne un déplacement de la frontière traditionnelle entre la vie privée des individus et leur vie professionnelle (Landier, 1989, p. 4).

Landier (1991, p. 270) note que l'entreprise exige un engagement personnel qui se traduit par une extension de l'importance de sa vie professionnelle, ce qui n'est pas sans effet sur sa personnalité.

Cette critique sera reprise et radicalisée par les auteurs contestant le bien fondé d'une réflexion éthique appliquée à l'entreprise.

Le pouvoir d'abuser peut conduire à des manoeuvres de manipulation de la part de l'entreprise. On arrive à appeler «éthiques» des pratiques qui sont en fait des règles de conduite constitutives du règlement intérieur.

Ainsi, Etchegoyen (1991) dénonce l'instrumentalisation de l'éthique. Au lieu d'exercer sa fonction critique, l'éthique ne joue plus qu'une fonction idéologique.

Elle sert d'abord à «baliser un espace de pouvoir» (p. 124). Les éthiques sont professionnalisées, morcelées et il parle d'«une sorte de taylorisme de la réflexion morale» (p. 75).

Lipovetsky (1992, p. 257) précise que la nouvelle approche éthique de l'entreprise n'est évidemment pas à mettre au compte d'une conversion désintéressée des dirigeants aux valeurs. Sous couvert d'un processus de consultation, le document éthique ne peut être initié que par la direction générale et il y a un risque de le voir devenir un moyen de pression de la direction sur les salariés, imposant de cette manière, une certaine vision de l'homme et de ses rapports aux autres hommes et à la société.

La formalisation éthique risque d'être le reflet de la stratégie managériale de la direction. L'entreprise cherche à susciter une véritable identification à l'organisation.

L'emprise de l'organisation sur le psychisme de ses employés risque de leur causer un stress quasi-permanent (Hernandez, 1994, p. 17).

Il n'appartient donc, peut-être pas, à l'entreprise de définir un document éthique engageant pleinement la liberté de ses membres car la première exigence de l'éthique est le respect des libertés. L'établissement d'une telle formalisation soulève la question de savoir si la direction se soucie véritablement d'éthique ou bien si elle applique simplement une règle de gestion efficace.

Très souvent, l'éthique a pour première finalité d'être communiquée plus que d'être partagée. Ici intervient alors le rôle de la fonction communication qui diffuse ces valeurs, d'où le risque de caractère manipulateur dans une telle pratique.

En fait, les opposants de la formalisation mettent en évidence les dangers et limites que peuvent comporter la mise en place de telles pratiques.

Dangereux par leur aspect manipulateur s'ils sont trop directifs, les documents éthiques s'avèrent superflus s'ils sont trop flous. Dans ce cas, ils deviennent inutilisables ou plutôt utilisables à n'importe quelle fin car leur généralité permet de justifier à peu près n'importe quoi (La Bruslerie et Rojot, 1992, p. 14).

Ainsi, les travaux menés en entreprise pour identifier et formaliser les valeurs communes aboutissent à une liste de valeurs d'un degré de généralité déconcertant : honnêteté, tolérance, loyauté, dévouement pour le client. On arrive à un conglomerat qui mêle déontologie professionnelle et morale comportementale.

De même, aucun document éthique ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises. Les documents publiés par certaines entreprises à l'attention de leur personnel ne comportent que des prescriptions générales et précisent une exigence particulièrement importante pour le bon fonctionnement de l'ensemble. Cette exigence contribue à de meilleurs rapports au sein du personnel mais cela n'épuise pas les questions soulevées par l'éthique dans l'entreprise.

Padioleau (1994, p. 23) déplore que les entreprises soient uniquement obsédées par la fabrication de codes : *«Importer des codes est une voie de facilité. Le capitalisme français est condamné à inventer ses principes de bonne conduite»*.

De même, conscientes des problèmes soulevés par le risque ostentatoire du formalisme éthique qui pourrait aussi bien se retourner contre elles, certaines entreprises font de leur charte un document à usage exclusivement interne. En effet, la prise de conscience par le personnel de l'existence d'un décalage entre les discours et la pratique peut engendrer des conflits ou renforcer le cynisme ambiant.

Ainsi, Le Mouël (1991) énonce l'idée que le passe-temps favori de certains salariés dans une entreprise, lors de la publication du document éthique, peut s'établir dans la recherche des contradictions quotidiennes entre ce qui est dit dans le texte et les comportements des managers.

Il s'agit en fait de savoir comment ces pratiques sont perçues et notamment comment s'articulent, à différents niveaux, les éthiques en oeuvre dans l'entreprise :

- Il y a d'abord le niveau du ou des responsables de l'entreprise, chacun ayant déjà ses convictions personnelles.

- Il y a ensuite le niveau de ses responsabilités professionnelles. Le responsable, dans ses actes, doit tenir compte de nombreux paramètres pour décider.

- Au troisième niveau, on trouve l'éthique dans l'entreprise. C'est alors qu'elle éclate au gré de chaque groupe d'individus et même de chaque individu. Les différences entre les éthiques s'enracinent dans la diversité des cultures. Certains auteurs préfèrent donc insister sur le concept d'éthique informelle.

c) La notion d'éthique informelle.

La «culture d'entreprise» et les «usages» semblent pallier habituellement l'absence de repères éthiques formalisés. En effet lorsqu'une organisation existe depuis un certain temps, quelques valeurs fondamentales s'y cristallisent.

L'absence de document formalisant l'éthique n'empêche pas les entreprises d'avoir un esprit, une âme formée au cours d'une histoire parfois très longue et qui dépend de l'esprit même de la direction.

Dans l'entreprise, le travail organisé et les relations complexes et multiples qui se nouent entre les personnes génèrent un système de valeurs. Autour de ces valeurs vécues, s'opère un consensus ou un refus, ce qui renforce ou met en question la cohésion du système social qu'est l'entreprise. Les valeurs vécues sont plus significatives que les valeurs affirmées dans les discours, dans les projets d'entreprise, dans les textes législatifs ; elles se distinguent aussi des valeurs souhaitées par les individus qui constituent l'entreprise. (Laurent, 1988, p. 233).

Toute organisation possède donc un système de valeurs et la différence de performance entre les organisations s'explique, peut-être, par le fait que certaines savent gérer leur système de valeurs tandis que d'autres ne le maîtrisent pas.

Cette notion d'éthique informelle se retrouve par exemple dans l'étude du fonctionnement du groupe Michelin. Les comportements ne sont pas réglés par des valeurs proclamées, un projet affiché ni des principes d'action communiqués. Pourtant, le groupe possède une forte éthique.

Tout s'articule, chez Michelin, autour de trois entités qui ont statut de principes : l'Homme, le Client, la Maison. L'âme de Michelin réside dans la cohérence de ces trois principes (Etchegoyen, 1991, p. 144-145).

En fait, c'est à la lumière des actes d'une entreprise que l'on peut juger de la nécessité d'une démarche éthique active et non à travers les publications ou autres discours de ses responsables. L'éthique : *«plus qu'un dire, est un faire»* (Guiraud, 1991, p. 21).

Dans ces conditions, il est bien entendu extrêmement difficile de juger une entreprise sur le plan éthique. Cependant, la question tournant la plupart du temps autour d'une priorité répétée pour le respect des hommes, il convient donc de chercher des indicateurs pertinents dans cette direction. On peut donc évoquer le bilan social, les budgets

de formation ou l'analyse socio-économique³³ des dysfonctionnements liés à cinq indicateurs : absentéisme, accidents du travail, rotation du personnel, défauts de qualité, écarts de productivité directe. On peut également se tourner vers des indicateurs qualitatifs concernant par exemple :

- le mode de gestion des hommes (poids de la direction des ressources humaines).
- l'attitude des entreprises à l'égard des handicapés (taux d'emploi, qualification, moyens consacrés).
- les aspects de l'entreprise citoyenne : aide à la réinsertion des chômeurs, intégration des travailleurs immigrés (Etchegoyen, 1991, p. 150-152).

L'utilisation d'un système de valeurs, qu'il soit formel ou non, pour entraîner l'adhésion des employés s'apparente à une production idéologique, à une idéologie de l'excellence dont les ravages sur le plan de l'organisation et sur le plan psychologique sont dénoncés par certains auteurs.

3) Les opposants à l'éthique en entreprise.

Certains auteurs ne reconnaissent pas la légitimité d'une réflexion éthique appliquée à l'entreprise. L'entreprise devient de plus en plus l'institution centrale de la société. Elle sort de sa tâche initiale, produire et vendre des biens et des services, pour s'arroger des rôles de plus en plus éloignés de sa mission première (Hernandez, 1994, p. 18).

Selon Faber (1992, p. 87), l'introduction de la réflexion éthique fait que l'entreprise prend en charge non seulement le développement économique de la nation, mais son développement social, psychologique, civique. Aucun des domaines de la vie ne lui étant plus interdit, elle se veut à «responsabilité illimitée». Il ne craint pas de dire qu'elle fait «main basse sur la Cité».

Pour le philosophe Paul Ricoeur (1991, p. 262) le danger est que l'appel à la responsabilité individuelle reste une ruse subtile de l'idéologie productiviste, en particulier lorsque cet appel est couplé à la demande d'adhésion à des valeurs d'entreprises définies au sommet.

³³ Voir Savall et Zardet : "Maîtriser les coûts et les performances cachés", *Economica*, 1991.

Grenet (1992, p. 9) considère que l'utilisation de l'éthique par l'entreprise est un véritable détournement, une perversion de la visée éthique. L'entreprise ne doit pas être un lieu à part. Elle fait partie de ce tout qu'est la cité ; et c'est le rôle de l'État, non de ses substituer à elle, ni de tout réglementer, mais d'assurer les régulations nécessaires pour faire prévaloir l'intérêt général.

Elle ne peut donc avoir sa logique propre et ses règles propres, sans référence aucune aux valeurs de la société. L'attitude éthique en entreprise se traduit d'abord en interrogations, tâtonnements, incertitudes.

La question éthique est plus large que le seul refus de comportements malhonnêtes ou le souci de la déontologie, elle se situe à un autre niveau. Elle interroge l'entreprise dans sa réalité même, et ne peut se refermer sur celle-ci (Grenet, 1992, p. 4-5).

De même, Le Goff craint que *«l'entreprise digère l'éthique pour en faire un outil à objectif immédiatement opérationnel et que sous couvert d'éthique, l'entreprise transmette à ses salariés sa propre idéologie»*.

Il observe que l'essentiel de la littérature dans ce domaine se réduit à l'énonciation de recettes de gestion. L'emploi du mot charte pour caractériser nombre de documents attire son attention. *«Le mot charte nous renvoie à l'époque féodale. Historiquement, le mot a fini par désigner toute constitution accordée par à un prince à ses sujets. Un autre régime, établi dans des circonstances bien particulières, utilisa le mot charte, et cette fois en liaison directe avec le travail : le régime du maréchal Pétain»* (Le Goff, 1992, p. 83).

Il dénonce le retour de la morale dans l'entreprise qui se présente aujourd'hui sous les traits de l'éthique : *«le retour de la morale en entreprise combine le développement des modes de management à l'américaine avec un paternalisme à la française »* (Le Goff, 1995, p. 18). L'individu n'est plus considéré comme un salarié lié par un contrat de travail à son employeur et un citoyen à part entière, il est d'abord et avant tout membre de l'entreprise. Cependant, l'analyse de Le Goff semble parfois caricaturale car l'éthique de l'entreprise ne semble pas se réduire à un simulacre de la reconstitution d'un sentiment d'appartenance à la communauté.

Dermange (1994, p. 186) remet, également, en cause l'établissement d'une forte corrélation entre formalisation éthique et performance : *«Si la nécessité du développement*

d'une éthique obéit à des considérations stratégiques, l'éthique ainsi instrumentalisée semble perdre sa nature. On peut penser que des relations honnêtes et justes favorisent, avec la confiance mutuelle des protagonistes, des relations d'affaires plus saines, mais on ne peut en déduire qu'il existe un lien causal entre éthique et succès des entreprises».

La critique d'Enriquez (1993, p. 28) est encore plus virulente, il déclare que *«les dirigeants des organisations ont le désir de ne rien changer d'essentiel au fonctionnement social qui leur donne satisfaction en les maintenant au pouvoir, ils ont voulu faire de l'éthique un moyen plus subtil au service d'une performance, jamais remise en question».*

Selon le philosophe Alain Le Guyader³⁴, il s'agit moins d'éthique que d'une éthologie qui «emprunte ses canons à la science du comportement animal pour mettre en place des dispositifs de servitude volontaire assurant l'adhésion aux objectifs exclusifs de l'entreprise».

En résumé, nous venons de mettre en évidence l'existence d'un débat idéologique important qui s'est cristallisé sur la question de la formalisation éthique.

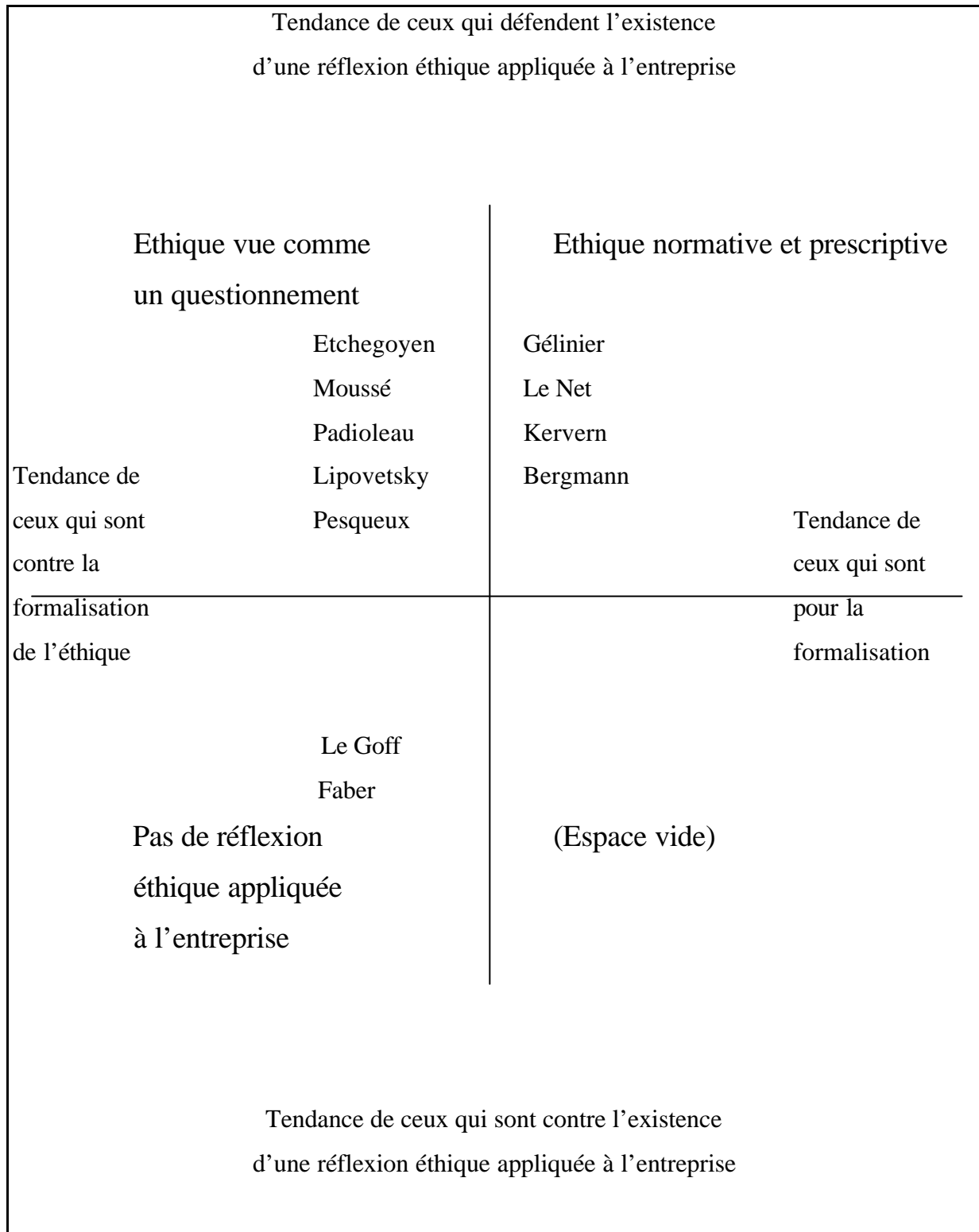
Le recours à des fondements philosophiques différents et le lien peu évident entre éthique et performance sont certainement à l'origine des divergences constatées. Cependant, un point commun entre toutes ces recherches peut être avancé : la business ethics n'est pas un produit facilement exportable qui pourrait être adopté sans modification par des pays européens comme la France. De plus, cette vague éthique importée des Etats-Unis semble avoir permis de construire un modèle français original de développement de l'éthique dans les entreprises. Pour l'instant, les pratiques éthiques des entreprises françaises n'ont, pourtant, pas encore fait l'objet de travaux spécifiques.

Le schéma 4 permet de résumer le panorama de l'éthique appliquée à l'entreprise en France³⁵. On pourrait donc se demander si les divergences de vue mises en évidence dans notre analyse de la littérature française se retrouvent dans les modes de pensée de nos dirigeants d'entreprise.

³⁴ Cité par Enriquez (1993, p. 28).

³⁵ Cette analyse complète le schéma proposé par Pesqueux et Ramanantsoa (1995, p. 18).

Schéma 4 : Panorama de la réflexion éthique en France.



Dans ce premier chapitre, nous avons montré que les entreprises françaises semblent se situer entre deux modèles de développement de l'éthique en entreprise : le modèle de « business ethics » américain qui s'efforce d'instrumentaliser l'éthique, et la profonde cohérence de l'éthique japonaise. Français et Japonais accordent plus d'importance aux mécanismes informels de contrôle social à l'intérieur de leurs entreprises. Cependant, cette typologie qui repose sur une comparaison des pratiques éthiques dans les entreprises de ces différents pays mérite d'être validée par des études sur le terrain.

Pesqueux et Ramanantsoa (1995, p. 16) avancent l'idée que la tradition intellectuelle française fait que l'on ne peut légitimer l'éthique des affaires comme discipline du management sans référence philosophique. Ces spécificités culturelles dans la manière de traiter l'éthique en entreprise doivent être reliées au cadre philosophique et théorique. Cela nous permettra de fonder le débat qui porte sur le recours à la formalisation.

CHAPITRE II :
LES FONDEMENTS CONCEPTUELS
DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN
ENTREPRISE

Nous présenterons, tout d'abord, la dimension philosophique de l'éthique en mettant en évidence la résurgence du besoin d'éthique et en explorant le renouvellement des interprétations philosophiques de l'éthique qui s'avère fécond pour nos travaux. Puis, nous préciserons les fondements théoriques sur lesquels repose la formalisation éthique en entreprise.

Section I) LE CADRE PHILOSOPHIQUE.

L'engouement actuel pour l'éthique en entreprise peut s'analyser dans le cadre plus global de l'évidence éthique. Ce concept développé par la philosophe Jacqueline Russ signifie qu'il existe, à l'heure actuelle, une évidence à parler d'éthique. Nous souhaitons, dans cette section, donner un cadre théorique à nos travaux centrés sur la formalisation de l'éthique en entreprise.

I) L'évidence éthique : la résurgence du besoin d'éthique.

Nous cherchons, ici, une explication au soudain besoin général de recourir à l'éthique. Que s'est-il passé depuis une vingtaine d'années pour qu'il faille réactiver une préoccupation bien ancienne et dévalorisée dans sa formulation traditionnelle au point de devoir changer sa dénomination ?

Selon Alain Cotta (1992, p. 243), *«l'évacuation totale des préoccupations morales dans les sciences sociales s'est accélérée depuis le début du siècle à un point tel qu'il était devenu incongru de faire la moindre place au bien et au mal, au droit et au devoir. Cette expulsion de la morale ne fut jamais aussi rapide et définitive que chez les économistes et les sociologues»*. Un des arguments avancés pour justifier l'évacuation des préoccupations morales est l'opposition entre l'objectif et le subjectif. Ainsi, *«pour être, la science doit être amoral»* (Cotta, 1992, p. 244).

La philosophie morale a donc été longtemps absente de l'entreprise. Le progrès, y compris le progrès social, était attendu d'un surcroît de technique ou bien d'un plus libre exercice des mécanismes de l'économie de marché, non d'une réflexion d'ordre moral. Dans ces conditions, l'éthique relevait du comportement privé.

L'utilisation inflationniste de l'expression «éthique des affaires» peut être considérée, à première vue, comme relevant des effets de mode. Pourtant, ce recours à l'éthique peut être interprété comme le signe d'un malaise profond qui affecte nos sociétés

occidentales. Si cet intérêt pour l'éthique manifesté par les entreprises n'était qu'une réaction défensive à l'accroissement des cas avérés de corruption, il faudrait sans doute s'en féliciter mais il ne serait pas alors un phénomène de société.

Falise et Régnier (1992, p. 11), chercheurs au Centre d'Éthique Contemporaine de l'Université Catholique de Lille, montrent que la question éthique est bien devenue une question centrale de notre temps et qu'elle conditionne le futur. Elle exprime, en effet, l'attente d'une société bousculée par des changements de tous ordres, confrontée de ce fait à un avenir incertain, soucieuse par conséquent de maîtriser ces évolutions, de les orienter en vue d'un mieux-être des hommes.

A partir des travaux de la philosophe Jacqueline Russ, il est possible d'analyser les raisons de l'urgence de la réflexion éthique.

Elle aborde, en effet le concept d'évidence éthique : les années actuelles sont *«celles du renouveau éthique, celles des «années de la morale», l'étendard des valeurs axiologiques³⁶ apparaissant l'ultime repère de nos sociétés démocratiques avancées»* (Russ, 1994, p. 3). Ainsi, dans une société en mutation rapide, elle montre que l'éthique est un guide rassurant, qui réduit les incertitudes et balise l'avenir. D'après Russ, les développements récents de la réflexion éthique dans nos sociétés peuvent s'analyser dans le contexte actuel de la perte du sens. Cela est principalement dû aux complexifications de notre environnement géopolitique. Le monde s'est complexifié et unifié (il n'est plus de pays qui puisse se renfermer sur lui-même).

Puis, Jacqueline Russ s'intéresse à la disparition des repères traditionnels. Dans un tel contexte, les hommes sont à la recherche des fondements possibles d'une théorie éthique : *«C'est dans un vide absolu que se crée l'éthique contemporaine, en ce lieu où se sont effacées les bases habituelles, ontologiques, métaphysiques, religieuses de l'éthique pure ou appliquée»* (Russ, 1994, p. 7).

Les fondements mêmes de l'éthique et de la morale ont disparu, les repères ou normes de l'obligation se dissipent et les valeurs supérieures se déprécient.

Hans Jonas souligne amplement le vide éthique actuel, ainsi que cette absence de tout fondement : *«Maintenant nous frissonnons dans le dénuement d'un nihilisme, dans lequel le plus grand des pouvoirs s'accouple avec le plus grand vide»* (1990, p. 45).

³⁶ L'axiologie est la réflexion sur les valeurs.

Au sein de ce vide, de cet effacement du sens, se pose donc le problème des principes et des fondements de l'action. Comment juger, comment parler de normes éthiques, de prescriptions ? Avant d'envisager une réponse à ces questions, nous allons présenter les principaux facteurs mis en avant pour expliquer la résurgence du besoin d'éthique.

A) Le déclin des idéologies.

Selon Francis Fukuyama (1992), cette fin de siècle est marquée par la mort des idéologies et des grands récits totalisants. Il considère que la démocratie libérale pourrait bien constituer le point final de l'évolution idéologique de l'humanité et la forme finale de tout gouvernement humain (p. 11).

Il existe, en effet, un consensus général, en dehors du monde islamique, concernant la démocratie libérale comme système de gouvernement triomphant des idéologies rivales telles que le fascisme ou le communisme. Elle reste la seule source légitime d'autorité, *«la seule aspiration politique cohérente qui relie différentes régions et cultures tout autour de la terre»* (p. 14).

Nous avons du mal à imaginer un monde qui ne soit pas fondamentalement démocratique et capitaliste. Le nombre apparent de choix que les pays affrontent en déterminant comment ils vont s'organiser politiquement et économiquement est allé en diminuant avec le temps. *«Le développement progressif des sciences physiques modernes détermine une certaine uniformité de changement dans la société des diverses nations et cultures»* (p. 117). En effet, la technologie confère des avantages militaires décisifs aux pays qui la détiennent. De plus, les sciences modernes de la nature uniformisent l'horizon des possibilités de production économique.

Fukuyama fait, ensuite, remarquer que l'évolution la plus remarquable de ce dernier quart du 20ème siècle aura été la révélation de l'immense faiblesse inhérente aux dictatures mondiales apparemment si fortes. La crise des Etats autoritaires a commencé il y a plus de vingt ans avec l'effondrement d'une série de régimes autoritaires dans l'Europe méridionale et s'est accentuée avec la chute du mur de Berlin.

Les injustices et graves problèmes sociaux des démocraties stables actuelles viennent d'une réalisation incomplète des deux principes de liberté et d'égalité mais ces principes ne sont pas remis en cause.

Durant ces deux dernières décennies, les aspects néfastes des grandes idéologies sont apparus plus clairement à visage découvert. Les références idéologiques tendent donc à se marginaliser, ce qui a entraîné un profond doute axiologique.

Ainsi, Michel Falise (1994, p. 435) montre que le dépérissement du marxisme constitue une des données majeures de notre fin de siècle. Cela a coïncidé avec l'apparition du monde dynamique et fortement complexe de l'économie postindustrielle.

Falise fait ensuite remarquer que le marxisme et le libéralisme sauvage, même s'ils sont différents dans leurs structures et dans leurs performances, ont en commun une même foi dans l'économie comme dimension essentielle sinon exclusive de la promotion des hommes. Ils se nourrissent d'une vision contraignante et quasi mécanique du fonctionnement de l'économie. Pour l'un comme pour l'autre, l'économie est soumise à des lois inexorables qui ne laissent pas de place à des préoccupations éthiques. C'est cette conception qui est mise en cause aujourd'hui.

En conclusion, les repères idéologiques ont donc été pulvérisés par la réalité du monde, les faits semblent avoir eu raison des idées. Le dogmatisme est devenu synonyme d'étroitesse d'esprit, de fermeture au changement. L'éthique qui était ignorée et exclue des idéologies et systèmes globalisants, peut, à nouveau, être sollicitée pour éclairer les démarches et les choix des individus. Nous rejoignons donc le constat formulé par Jacqueline Russ (1994, p. 9) : « *Quand fonctionne la désillusion à l'égard de tout projet global de société, il faut bien inventer de nouvelles normes éthiques* ».

Enfin, il convient de souligner que la thèse du déclin des idéologies suscite de nombreuses controverses. Ainsi, Alain Leroux (1995) dénonce l'amalgame fait entre la forme générique de l'idéologie (ses principes) et sa forme pervertie (la doctrine et ses dogmes).

Il définit une idéologie comme étant un « *ensemble de principes donnés a priori, visant à fournir une représentation de la vie de l'homme en société* » (p. 13). Ce système cohérent de principes est ouvert car la représentation fournie par l'idéologie n'est qu'une aide à l'entendement et au comportement. Il est également totalisant parce que la représentation idéologique embrasse la totalité de la vie en société.

Selon Leroux, l'idéologie assume donc une double vocation, positive et normative. Elle se présente d'abord comme une aide à la compréhension (elle est porteuse de sens), mais elle fournit également des guides à l'action individuelle et collective, sous la forme de buts à atteindre ou de comportements à respecter.

Dans nos travaux, nous ne souhaitons pas prendre position sur un tel débat, nous nous bornons à constater le déclin actuel des grandes idéologies. Il est bien évident que ce déclin n'est peut-être que relatif ou provisoire.

Ce grand chambardement des idéologies va de pair avec le déclin de nos institutions.

B) Le délitement des institutions.

Selon Eric Fuchs³⁷ (1995, p. 10), le mouvement de retour à l'éthique exprime un désarroi devant la rapide détérioration de toutes les instances de légitimation jusqu'ici reconnues : églises, familles, école, idéologies politiques. Plus aucune d'entre elles ne fait l'unanimité ou ne peut imposer à l'ensemble de la société son échelle de valeurs.

Hélène Riffault (1994, p. 298), dans ses travaux portant sur les valeurs des Français, constate que jusqu'à une période relativement récente, l'entourage familial, l'école et les églises se chargeaient d'enseigner aux enfants leurs valeurs. Il semble désormais que les jeunes et les adultes ne disposent plus de ces guides traditionnels. De ce fait, les individus ne se dirigent plus par une morale de principe, mais par une morale de responsabilité.

1) L'effacement de l'Etat.

Il s'est accéléré ces dernières années au point de concerner toutes les organisations publiques. Les travaux de Riffault (1994, p. 221) confirment un certain éloignement entre les citoyens et les institutions.

La plupart des pays occidentaux ont connu un continu et profond retrait des instances politiques traditionnelles. La défiance s'exerce aussi bien vis-à-vis de l'Etat, jugé incapable de

³⁷ Professeur d'éthique à l'Université de Genève.

proposer un grand dessein et d'assurer le développement économique et social, que des principales institutions qui assurent la régulation sociale dans son ensemble.

Alain Cotta (1992, p. 249) considère que les coups portés aux nations par la résurgence du régionalisme et par la constitution de pouvoirs politiques supranationaux accélèrent l'affaiblissement des Etats-Nations, qui ont fait l'histoire de ces deux derniers siècles.

Les analyses sociologiques laissent apparaître un déclin des enracinements traditionnels.

2) Le recul des religions.

L'étude d'Hélène Riffault (1994) permet de faire le bilan de l'état du sentiment religieux. Elle constate que les pratiques religieuses, sous leur forme ecclésiale, encadrées par un clergé porteur de convictions mais également de préceptes doctrinaux, sont en recul et l'on note une dérive vers l'indifférence et la non-croyance. Pour expliquer cette évolution, elle énonce quatre tendances principales.

- 1) un affaiblissement de la religion institutionnelle s'accéléralant chez les jeunes.
- 2) une relativisation de la religion et un glissement des croyances vers le probabilisme.
- 3) une remontée, chez les jeunes, des croyances liées à l'après-mort et une progression des croyances parallèles (astrologie, télépathie, réincarnation).
- 4) un écart croissant, dans l'image de l'Eglise catholique, entre la perception positive de son rôle caritatif-humanitaire et la réserve majoritaire face à ses réponses aux problèmes moraux, familiaux et sociaux.

Il s'agit donc d'un refus de la religion comme cadre imposant de l'extérieur ce qu'il faut croire et ce qu'il faut faire, au profit d'une religion aidant chacun à se réaliser. Même la majorité des pratiquants circonscrivent le domaine d'intervention légitime de l'Eglise catholique et se démarquent de ses positions sur un certain nombre de questions. Pour la majorité de la population, le sens de la vie est dans la vie elle-même. Ceci engendre soit de l'indifférence, soit cette ré-interprétation de la religion au profit de l'épanouissement, soit cet engouement pour les croyances «parallèles».

Ensuite, Riffault avance l'idée que la relativisation de la religion est liée à l'élévation de l'instruction et à la mondialisation des interdépendances. Ainsi, aux yeux d'une

grande majorité, le christianisme devient une religion parmi les autres tout en conservant le privilège de faire partie de l'héritage occidental. Le contenu symbolique de la croyance devient plus crédible que son contenu dogmatique.

On note, de même, une prédominance croissante des repères en termes de valeurs. Il existe, en effet, un tronc commun de valeurs collectives partagé par une forte majorité. Certaines valeurs individuelles sont majoritaires (liberté, respect, tolérance, sens des responsabilités), ceci s'explique sans doute parce que les valeurs sont plus pragmatiques, plus ouvertes et plus transversales : on peut partager les mêmes valeurs tout en les rattachant à des conceptions différentes. *«En ce sens, plus une société est pluraliste, et plus le terrain axiologique s'impose comme seul terrain commun»* (Riffault, 1994, p. 161).

3) La régression de la famille.

Depuis 1970, la famille traverse une période de forte turbulence. Plus d'un couple sur dix dans l'ensemble de la population et un sur trois parmi celle des moins de 35 ans, ont adopté comme forme de vie commune, la cohabitation³⁸. Le mariage a manifestement cessé d'être le seuil de la vie commune, et, pour une minorité non négligeable, de la fécondité. Hélène Riffault (1994, p. 84) constate que les décisions familiales ne se prennent plus selon des principes mais par opportunité, au sens large de cette expression. La majorité de la population est ainsi passée d'une morale catégorique à une morale hypothétique.

Selon Cotta (1992, p. 247), la régression du rôle joué par la famille a commencé il y a plus de trente ans. Les origines de cet effacement sont de deux ordres. Il s'agit d'abord de *«l'émancipation féminine, liée à la généralisation des activités économiques du second sexe, elle-même indissociable du progrès technique»*. D'autre part, la télévision a modifié la relation entre l'homme et son environnement social. Elle est devenue l'une des trois écoles à laquelle appartient tout enfant et la concurrence qu'elle exerce sur les deux autres systèmes d'enseignement traditionnel que sont la famille et l'éducation publique est dévastatrice.

La famille est désormais considérée par certains comme une entrave à la liberté individuelle. L'éclatement de la famille renforce donc l'individualisme.

³⁸ Cité par Hélène Riffault, 1994, p. 42.

C) La montée de l'individualisme.

Quand se dissolvent les idéologies et se défont les discours globalisants, naissent les formes contemporaines de l'individualisme, propices à l'apparition de nouvelles règles de conduite. Les principes libéraux ont eu certainement un effet corrosif à long terme sur les valeurs qui soutiennent de fortes communautés d'où le déclin de la vie communautaire. Considéré comme caractéristique de la société postindustrielle, le processus d'individualisation s'explique par la compétition individuelle, la logique de la démocratie pluraliste, la faillite des collectivismes, et l'élévation des niveaux d'instruction et des niveaux de vie.

«Le quadruplement de la richesse individuelle en moins d'une génération constitue la principale raison d'être de la montée de l'individualisme. La solidarité humaine procède le plus souvent de la nécessité d'aménager les contraintes. Lorsque s'éloigne le danger de la famine et de la violence, l'individu respire mieux, de plus en plus pour lui-même et de moins en moins pour les autres» (Cotta, 1992, p. 248).

Selon Eric Fuchs (1995, p. 11), nous ne manquons pas de valeurs, nous ne savons plus comment les hiérarchiser. De multiples et contradictoires propositions de hiérarchisation s'expriment et conduisent à une relativisation croissante des valeurs. Apparaît alors un individualisme de plus en plus cynique et de moins en moins solidaire. Ce qui domine, c'est la recherche de la réussite personnelle hors de toute préoccupation pour les finalités de l'action collective à laquelle l'on participe. Dans le processus de mondialisation, de nombreux phénomènes négatifs se conjuguent dont la corruption.

L'individu se fait valeur suprême (l'individualisme est une attitude qui privilégie l'individu par rapport à la collectivité). Christian Lalive d'Épinay note que *«ce n'est qu'en cette deuxième moitié du XX^{ème} siècle que la relation (entre l'individu et la société) s'inverse et que l'individu et son bonheur sont institués en fins absolues»* (1989, p. 21).

Le développement de l'individualisme correspond à la conquête de la liberté et de l'émancipation et renforce le délitement des institutions. Dans «L'ère du vide», Gilles Lipovetsky décrit cet individualisme comme étant l'accomplissement d'individus étrangers aux disciplines, aux règles, aux contraintes diverses, aux embrigadements. Il s'agit plus de narcissisme que de conquête de la liberté.

«Les institutions s'indexent sur les motivations et les désirs, incitent à la participation, aménagent du temps libre et des loisirs. Jusqu'à une date récente, la logique de la vie politique, productive, morale consistait à immerger l'individu dans des règles uniformes, à noyer les particularités idiosyncrasiques dans une loi homogène et universelle» (Lipovetsky, 1983, p. 9).

A présent, le processus de personnalisation incarne massivement une valeur fondamentale, celle de l'accomplissement personnel. C'est la recherche de l'identité propre et non plus de l'universalité qui motive les actions sociales et individuelles. «La société post-moderne est celle où règne l'indifférence de masse, cette société n'a plus d'idole ni de tabou, plus de projet historique mobilisateur» (Lipovetsky, 1983, p.11).

Ces nouvelles conduites existentielles soulèvent donc d'innombrables questions d'ordre éthique. Si l'individualisme signifie passivité, apathie et décontraction, qu'est-ce qui peut devenir facteur d'universalisation ?

L'exigence éthique constitue une réponse aux poussées individualistes de notre temps. Le principe de la communication prend alors sens dans cette civilisation du narcissisme et de l'individualisme. Il faut créer une macro-éthique (Habermas), mais aussi une éthique de la responsabilité (Jonas) de manière à maîtriser pleinement les formes culturelles contemporaines. Cela signifie, comme le remarque Frédéric Lenoir : «qu'entrés dans l'ère de l'individualisme et de la volatilité et après avoir connu des morales de collectivités dictées par une croyance religieuse, les hommes cherchent aujourd'hui des valeurs communes.» (1991, p. 98). Nous examinerons, dans la section qui suit, les renouvellements des interprétations de l'éthique.

D) L'impact structurant de la technologie.

Il s'agit de prendre en compte la réalité d'un environnement technique, lourd de menaces et dangers divers. Maria Bonnafous-Boucher³⁹ (1995, p. 62) rend compte avec justesse de cette réalité : «Le monde est devenu beaucoup plus dangereux, les peurs et les

³⁹ Membre du Collège International de Philosophie.

angoisses se multiplient ; à l'intérieur de l'explosion technologique, il y a un phénomène de dégradation de la morale, une frénésie de la compétitivité, une concurrence effrénée». Les sciences et techniques nous ont doté de pouvoirs destructeurs du simple fait de nos consommations quotidiennes. Les technologies nouvelles appellent légitimement la peur car elles engendrent un accroissement brutal des pouvoirs de l'homme, devenu sujet mais aussi objet de ses techniques. Ces interventions appellent une redéfinition éthique.

H. Jonas cherche à analyser la nouveauté des formes d'agir liées à la civilisation technologique et met en exergue l'entrée en scène de la technologie comme nouvelle donne de la réflexion éthique. Dans le premier chapitre (*«La transformation de l'essence de l'agir humain»*) de son ouvrage *«Le principe responsabilité»*, il montre que le progrès technique change fondamentalement la nature des rapports matériels et éthiques de l'homme et de la société. Selon lui, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les actions de l'homme apparaissent irréversibles, la technologie modifie donc le cours de l'histoire humaine. Le pouvoir technologique fait de la nature un objet fragile et menacé, donc un objet de responsabilité. Une modification fondamentale : la vulnérabilité de la nature bouleverse les présupposés éthiques de la condition humaine. Ainsi, la nature devient objet de la responsabilité humaine, ce qui modifie profondément la perspective éthique. Les morales traditionnelles sont inopérantes, l'appel éthique surgit donc dans son urgence.

La technique n'est pas seulement un instrument, un ensemble de procédés qui découlent d'une connaissance de lois scientifiques, elle désigne une façon d'être, un univers. Elle nous impose donc une nouvelle problématique éthique et appelle sa reformulation autour de nouveaux principes.

La dynamique «utopique» du progrès technique s'accompagne ainsi d'un accroissement des enjeux de la responsabilité.

En conclusion, dans un tel contexte, on peut se demander comment il est possible d'établir le consensus indispensable à la régulation de la vie collective qui était jadis assuré par les grandes institutions et les grandes idéologies. C'est ici qu'intervient la résurgence du besoin d'éthique. Ainsi, les entreprises sont amenées à formuler des réponses aux exigences éthiques actuelles. Elles ont donc recours aux interprétations philosophiques de l'éthique pour les guider dans leurs réflexions. Il est donc indispensable de faire le point sur les contributions

des philosophes. Le retour des préoccupations éthiques est précisément à l'origine de la réorganisation des principes éthiques.

II) Le renouvellement des principes classiques de l'interprétation de l'éthique.

Les philosophes ayant abordé le thème de l'éthique sont nombreux et viennent d'horizons divers. Dans ce paragraphe, nous montrerons que la diversité des approches philosophiques de l'éthique peut être organisée autour de deux couples antithétiques :

- éthique de conviction contre éthique de responsabilité ;
- utilitarisme contre éthique de la discussion.

Ces contributions constitueront une grille d'interprétation féconde de la formalisation éthique en entreprise.

A) Ethique de conviction contre éthique de responsabilité.

1) L'éthique de la conviction.

C'est une éthique du tout ou rien. Le philosophe allemand Kant (1724-1804) a donné la formulation la plus claire du principe de l'impératif catégorique : *«Agis uniquement d'après la maxime qui fait que tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle»* (Kant, 1982, p.136). Cette loi ne prescrit pas un comportement précis, elle formule une méthode permettant d'évaluer des jugements moraux. Pour Kant, l'éthique ne se préoccupe pas en premier lieu du bonheur personnel mais de la vie en commun, ce principe doit s'imposer à tous.

Pour Kant, un comportement éthique doit satisfaire aux trois conditions suivantes :

- être valide universellement, et ceci de façon constante. Cet impératif s'exprime donc d'abord comme exigence d'universalité. Il repose sur une obligation de bien faire et sur des règles contraignantes à destination universelle ;
- respecter les êtres humains comme individus ;
- être acceptable pour tout être rationnel, de telle sorte que si les rôles étaient inversés, les parties concernées seraient toujours d'accord.

Ainsi, l'éthique de Kant implique une liberté disciplinée : elle suppose que les hommes soient capables de s'imposer des lois et de les respecter.

Dans une telle interprétation, il n'est pas question d'introduire des nuances, le succès possible de l'action n'est pas pris en considération, on juge les actions en fonction de leur conformité avec une obligation morale.

Il s'agit de se refuser à s'accorder à soi-même arbitrairement quelque privilège que ce soit, et d'inscrire son action dans la reconnaissance du devoir envers les autres. Ainsi, une conviction ne se monnaie pas. Celui qui adhère à une éthique de la conviction agit selon son système personnel de valeurs, sans référence aux conséquences de ses actes. L'éthique individuelle doit donc permettre à chacun de savoir où est son devoir.

Le terme «agis» est très flou et laisse un tel espace à la libre appréciation du sujet que l'on peut imaginer que celui-ci se fourvoie de bonne foi. Sa propre conduite peut lui apparaître comme allant dans le sens d'une «législation universelle» et objectivement aller à l'encontre de celle-ci.

Kant veut à la fois prendre acte de la fin des dogmatismes, aussi bien religieux que philosophiques, et retrouver de nouveaux fondements rationnels à l'action. L'éthique est alors liée aux seules intentions précédant l'action et non plus aux conséquences que celle-ci engendre.

Ce type de problème a été évoqué par Max Weber qui oppose éthique de conviction et éthique de responsabilité : *«Pour atteindre des fins «bonnes», nous sommes la plupart du temps obligés de compter avec, d'une part des moyens malhonnêtes ou pour le moins dangereux, et d'autre part la possibilité ou encore l'éventualité de conséquences fâcheuses»* (Weber, 1959, p. 207).

Weber précise, dans un langage religieux, ce qu'il entend par éthique de la conviction : *«Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu»* (p. 206). Lorsque les conséquences d'un acte fait par pure conviction sont négatives, le partisan de cette éthique ne s'en attribuera pas la responsabilité.

L'éthique de la responsabilité se présente autrement.

2) L'éthique de la responsabilité.

D'après Weber, les hommes ne choisissent pas leurs conduites en fonction de leur probabilité de réussite. Par contre, l'homme mû par une éthique de responsabilité estimera que

les conséquences sont imputables à sa propre action, pour autant qu'il aura pu les prévoir, et donc il se mettra dans la condition d'anticiper les résultats probables. Il énonce, donc, la maxime de l'éthique de la responsabilité : « *Nous devons répondre à des conséquences prévisibles de nos actes* » (p. 206).

Cette éthique raisonne en termes de moyens et de fins. L'éthique de la responsabilité est exigeante car l'homme a des responsabilités diverses et il lui est difficile de les assumer toutes ensemble. L'homme de responsabilité devra donc arbitrer entre les responsabilités qu'il assume et celles qu'il récuse. Partout où les individus sont jugés selon leurs actes, seule l'éthique de responsabilité serait à recommander.

Au sens de Jonas, le principe responsabilité s'exprime comme l'obligation des générations présentes vis-à-vis des générations futures du fait des possibilités liées à la civilisation technologique. Cette obligation « *veut dire en premier lieu que nous avons l'obligation de l'existence de l'humanité future* » (Jonas, 1990, p. 66).

De plus, la théorie de la responsabilité doit envisager deux choses : « *le fondement rationnel de l'obligation, c'est-à-dire le principe légitimant derrière la revendication d'un «on doit» qui oblige, et le fondement psychologique de sa faculté d'ébranler le vouloir (...). Cela veut dire que l'éthique a une face objective et une face subjective, dont l'une a affaire à la raison et l'autre au sentiment* » (p. 123).

Jonas reformule, en conséquence, l'impératif catégorique de Kant : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre* » et « *de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie* ».

Si l'accroissement des savoirs et des pouvoirs prend son origine dans un désir humain, qui est d'étendre toujours davantage son empire sur les choses, la seule réponse aux problèmes de la démesure technique consiste non à fixer des interdits mais à imposer au désir une auto-limitation. Se déterminer en fonction du bien et du juste, c'est aussi penser son action par rapport à la totalité des êtres présents et futurs. Engager des actions dont le bien est reconnu aujourd'hui mais dont les conséquences conduiraient à nuire à nos descendants invalide d'une certaine manière le bien-fondé moral de la visée.

Pour Jonas, l'éthique sociale se confronte donc à l'idée régulatrice de l'humanité.

Le débat entre conviction et responsabilité n'est pas tranché. La contribution de Jonas lui donne une actualité nouvelle et fonde le recours actuel à la formalisation de l'éthique en entreprise lorsqu'elle est prise dans le sens d'un encouragement à la prise de responsabilité. Un autre couple antithétique fournit une grille d'analyse pertinente des interprétations de l'éthique : l'utilitarisme s'oppose à l'éthique de la discussion.

B) Utilitarisme contre éthique de la discussion.

Les anglo-saxons privilégient une vision utilitariste de l'éthique tandis que la vision continentale semble rejoindre plutôt le sens des travaux de Habermas.

1) L'interprétation anglo-saxonne de l'éthique : l'utilitarisme.

L'utilitarisme renvoie à une tradition de philosophes qui fondent la valeur d'une action non sur des principes a priori mais sur le principe d'utilité.

Le fondateur de l'école utilitariste est Jeremy Bentham (1748-1832). *«L'utilitarisme peut être décrit de manière générale comme la doctrine qui pose que la justesse ou la malignité d'une action soit déterminée par le caractère bon ou mauvais de ses conséquences»* (Encyclopedia of Philosophy, 1967, p. 206).

Alain Caillé (1988, p. 17) constate que la doctrine utilitariste repose sur l'affirmation que les hommes ont toujours cherché par leurs actions à réaliser le plus grand profit pour eux-mêmes. Selon Bentham, les sujets humains sont régis par la logique égoïste du calcul des plaisirs et des peines, ou encore par leur seul intérêt. Il considère que la nature a placé l'humanité sous le gouvernement de deux souverains maîtres, la douleur et le plaisir.

Bentham part donc d'un constat empirique, celui de l'expression individuelle de préférences personnelles, qu'il explique par le principe d'utilité dans la recherche par l'individu de son plus grand profit. *«Ce qui est conforme à l'utilité ou à l'intérêt de l'individu, c'est ce qui tend à augmenter la somme totale de son bien être»* (Bentham, p.5). Il revient à la conscience morale de calculer les actions favorables, afin d'obtenir le plus fort gain. La vertu n'est par conséquent qu'une habitude de compter juste, une spéculation heureuse, et l'immoralité, un faux calcul relatif à notre intérêt personnel.

La loi morale qui en découle sera celle de l'exigence du bonheur des individus. C'est cette exigence qui entraînera le bonheur de la collectivité. Le seul principe moral décisif est celui de la maximisation du bien-être pour chacun.

L'homme doit apprendre qu'il lui faut accepter de s'inscrire dans une recherche plus vaste que celle immédiate de son intérêt égoïste : celle du bien-être collectif. L'utilitarisme fait appel à la raison, à qui on confie la fonction de calculer les formes générales du bien-être commun. Ce bien-être collectif est défini comme la somme du bien-être (ou de l'utilité) des individus qui composent la collectivité considérée. Dans cette perspective, l'utilitariste conçoit que l'intérêt de quelques-uns soit sacrifié à celui de la majorité, ou encore que les individus poursuivent leur intérêt personnel dès lors qu'il en résulte un bien-être pour le reste de la société.

Ne sont justes, rationnelles et désirables que les institutions qui permettent de maximiser l'utilité collective.

La moralité utilitariste anglaise se fait ainsi l'écho de la mentalité mercantiliste, pour qui les fins de l'homme se confondent avant tout avec le développement social de la prospérité et des richesses, sources de tous les biens et donc du bonheur collectif.

Cette conception rationaliste et optimiste est exposée à de nombreuses objections.

Comment sauver l'intérêt commun des hommes, si chacun poursuit en fin de compte des vues égoïstes ? Le bien n'implique-t-il pas, malgré tout, une dimension d'universalité ? Ce type de questions va donner lieu à de nombreuses corrections de l'utilitarisme.

Ainsi, John Stuart Mill (1806-1873) affine le principe d'utilité en lui ajoutant un aspect qualitatif et il insiste sur la nécessité de viser le bonheur de l'individu. L'agent ne saurait faire l'économie d'un jugement de valeur à propos des effets de ses actes : il importe donc de prendre en compte une hiérarchie de modes de vie et une classification des plaisirs, le «contentement» n'étant pas le «bonheur».

Une visée morale doit reposer d'abord sur des penchants altruistes, qui sont attestés par la sympathie spontanée des hommes les uns pour les autres, ainsi la représentation idéale d'un intérêt général l'emporte sur l'intérêt privé (Wunenburger, 1993, p. 78-80).

Ces contributions s'opposent au dogmatisme des systèmes moraux reposant sur l'existence de normes transcendantales. Aux morales du devoir, font face les morales de l'utilité.

A la suite des travaux de Rawls, un reproche important peut être formulé à l'utilitarisme : «*La façon dont la somme totale des satisfactions est répartie entre les individus ne compte aucunement*» (1987, p. 51). Il manque le concept de justice. La théorie utilitariste nous veut capables de juger de la valeur des choses sans nous référer à ce qui est juste. Il importe donc de se demander s'il n'existe pas des procédures par lesquelles les membres d'une société pourraient dégager des règles d'organisation collective et d'action réciproque qui sauvegardent les intérêts individuels de leurs personnes ? Ainsi, Rawls présuppose une capacité, identique pour chacun, de déterminer le contenu du bien social, qui permette de régler la juste répartition des «biens primaires». Toute conscience peut ainsi découvrir le juste dans un état idéal et fictif d'impartialité, qui lui permet de s'abstraire de toutes les conditions particulières, ainsi que de ses intérêts et de ses désirs. Dans une telle situation initiale, elle découvre inmanquablement un ensemble de principes stables et dans lesquels s'expriment adéquatement et se reconnaissent toutes les préférences individuelles. Est considéré comme bien, au sens de juste, ce qui apporte à l'ensemble de la société un bienfait et injuste ce qui sera, dans un contexte donné, source de frustration et de sacrifice (Wunenburger, 1993, p. 82).

Les travaux du philosophe allemand Jürgen Habermas mettent en évidence l'importance de la communication dans la recherche du bien-être collectif.

2) L'éthique de la discussion.

Avec Habermas (né en 1929) s'est développée une éthique de la discussion. Son oeuvre s'inscrit dans la tradition weberienne.

Les étapes de l'argumentation de Habermas dans «Morale et communication» visent à combattre tout d'abord le point de vue sceptique selon lequel il n'est pas possible de parvenir, dans le domaine éthique, à un consensus de qualité comparable à celui que l'on peut observer dans le domaine scientifique.

Le premier palier de l'argumentation vise à fonder la spécificité du questionnement éthique. Cette spécificité peut être résumée par le terme d'implication nécessaire, et tient au contenu de réalité des expériences morales. Cette nécessité de l'effectivement vécu, de l'expérience éprouvée (et commune) est un des aspects essentiels de

la réflexion de Habermas, car celle-ci va fournir le socle d'une rationalité pratique de la discussion éthique (Baudoin, 1994, p. 32).

Pour le philosophe allemand, il est essentiel que les hommes puissent échanger des arguments rationnels concernant leurs intérêts dans un espace public de libre discussion. Ainsi, chacun est-il considéré comme un être autonome, doué de raison, qui peut donner son avis. De la discussion, dont seules les propriétés formelles sont définies, naîtront de nouvelles normes et des intérêts universalisables. *«Le principe moral est conçu de telle sorte que les normes qui ne pourraient pas rencontrer l'adhésion qualifiée de toutes les personnes concernées sont considérées comme non valides et, dès lors, exclues»* (Habermas, 1988, p. 84).

Le principe d'universalisation fonde, pour une rationalité éthique, le critère de validité en terme de juste et repose sur l'acceptation par tous des normes : *«L'intuition qui s'exprime dans l'idée que les maximes sont universalisables signifie que les normes valables doivent gagner la reconnaissance de toutes les personnes concernées. Ne peuvent prétendre à la validité que les normes qui sont acceptées (ou pourraient l'être) par toutes les personnes concernées en tant qu'elles participent à une discussion pratique.»* (p. 114).

Ainsi, les progrès d'ordre éthique passent assurément par des échanges entre les hommes. Les hommes doivent se mettre d'accord sur ce qu'il faut tenir pour bien, en participant, par leur raison et leur liberté individuelle, à la constitution du corps social.

L'éthique de la conviction cède donc le pas à l'éthique de la discussion, où chacun pourra faire des concessions et où les normes créées seront acceptables par tout le monde.

Le principe d'une éthique de la discussion se réfère à une procédure qui consiste à honorer par la discussion des exigences normatives de validité (l'éthique de la discussion, vue ainsi, est formelle).

Il appartient alors aux membres d'une société, par l'échange verbal et la confrontation effective des points de vue, de délibérer de manière discursive sur les valeurs, afin de dégager celles sur lesquelles s'opère un consensus raisonnable.

Le dialogue ne porte pas seulement sur l'existence d'une norme mais également sur l'étendue de sa validité.

Cette réflexion nous fait sentir l'impossibilité de la formulation d'une éthique non fondée sur la réciprocité. Il est impossible par voie monologique de venir à bout des problèmes qui doivent être résolus par des argumentations éthiques.

La participation dans les organisations implique la prise en compte des idées de l'ensemble des sujets situés sur un plan d'égalité et permet ainsi de congédier tous les types de manipulation.

Habermas met donc en avant l'importance de la communication. La discussion pratique constitue une manière de procéder. Elle ne délivre aucune orientation particulière relative au contenu. Sa limitation tient essentiellement à la fragilité constitutive des procédures, puisque leur valeur dépend directement de leur respect. Les conditions de mise en oeuvre de la discussion sont donc décisives (Baudoin, 1994, p. 35).

Pour Habermas, la moralité résulte d'une structure communicationnelle qui doit favoriser une justification des normes, non par entrechoquement d'intérêts égoïstes, mais par la volonté de chacun d'assumer pleinement sa responsabilité de sujet social, ce qui lui impose de déterminer un intérêt commun en dégagant, par de bonnes raisons, la validité de propositions universelles (Wunenburger, 1993, p. 83).

Selon Habermas (1988, p.44), tout document *«peut être identifié sur deux plans : en tant qu'élément observable, mais aussi en tant que signification objective susceptible d'être comprise»*.

En résumé, sa théorie de l'agir repose sur les fondements suivants :

- téléologique où l'acteur poursuit un but défini à l'avance ;
- axiologique où les comportements sont régis par des normes ;
- agir communicationnel où la construction d'un consensus résulte d'un dialogue de sujet à sujet.

Habermas recherche une corroboration de son point de vue dans la théorie du développement de la conscience morale de Kohlberg.

3) Le modèle de développement de la conscience morale.

Cette théorie repose sur la thèse que la capacité morale de juger se développe de l'enfance à l'adulte selon un modèle invariant. Elle offre un cadre à la discussion sur l'opposition entre relativisme et universalisme en morale.

Kohlberg défend la thèse selon laquelle tous les individus connaissent un développement graduel de leur moralité qui correspond, à chaque degré, à une compétence bien précise à reconnaître et à résoudre des problèmes d'ordre moral. Il analyse les différents stades dans le développement de la capacité morale à juger. Chaque stade est caractérisé par la présence de structures cognitives particulières déterminant la façon dont l'individu juge et résout un dilemme.

Les différents paliers du développement moral sont toujours franchis dans un ordre irréversible et universel. La vitesse avec laquelle l'individu les franchit et le niveau finalement atteint peuvent varier d'une personne à l'autre. L'éducation et la réflexion deviennent donc des vecteurs importants susceptibles d'accélérer le développement comme d'aider chaque individu à atteindre le niveau supérieur (Seidel, 1995, p. 25-27). Le passage d'un stade à un autre se fait comme un apprentissage⁴⁰ :

- Niveau A - niveau préconventionnel (le bien et le mal sont déterminés en fonction des besoins physiques ou d'événements extérieurs et non en fonction de personnes ou de normes).

- stade 1 : punition et obéissance (on cherche à éviter les difficultés et notamment les punitions). Ce sont les conséquences négatives d'une action qui en définissent le caractère mauvais. Typique du jeune enfant, cette morale consiste à obéir pour éviter d'être puni.

- stade 2 : projet instrumental individuel et de l'échange (les besoins sont au centre de l'intérêt que l'on porte à soi et aux autres. L'orientation morale reste égoïste). Ce qui est bon est ce qui procure du plaisir. Les intérêts d'autrui peuvent être pris en compte, mais seulement dans la mesure où ils permettent la réciprocité dans un rapport « donnant-donnant ».

⁴⁰ Cf Kohlberg Lawrence : "Essays on moral development", Harper and Rows, 1981.

- Niveau B - niveau conventionnel (la moralité des actions se mesure selon leur conformité avec des rôles sociaux positifs et reconnus. On est respectueux de l'ordre conventionnel et des attentes des autres).

- stade 3 : stade des attentes interpersonnelles et mutuelles, des relations et de la conformité (on accepte les stéréotypes concernant la moralité de certaines actions et on imite le comportement qui prévaut dans l'entourage). Le sujet désire surtout être bien vu des autres. C'est une morale de la réputation qui peut conduire à des attitudes conformistes.

- stade 4 : stade du maintien de la conscience et du système social (On respecte l'autorité et l'ordre social pour eux-mêmes et non seulement pour obtenir un avantage). C'est vers l'adolescence qu'apparaît ce stade qui est celui de la majorité des adultes.

- Niveau C - niveau postconventionnel (la moralité des actions se mesure à l'aide de principes, de normes ou de devoirs supposés généralisables à tous).

- stade 5 : stade des droits premiers, du contrat social ou de l'utilité sociale (On reconnaît et accepte que la recherche d'un consensus général sur les règles régissant la vie commune et les attentes réciproques comporte des aspects arbitraires. Le devoir moral est défini par les notions de contrat, de respect des droits d'autrui et de respect de la volonté et du bien-être de la majorité). Le sujet prend conscience de la relativité de certaines règles. La morale peut donc se trouver en contradiction avec la loi. Par contre, les normes morales provenant de « contrats » entre deux parties engagent celles-ci.

- stade 6 : stade des principes éthiques universels (Recours à ces principes pour résoudre des dilemmes). Seuls de rares individus parviennent à ce stade qui sera finalement abandonné par Kohlberg en raison de sa rareté.

Kohlberg assimile ce processus d'apprentissage à une construction de la part de celui qui apprend. Les structures morales à la base de juger sont la construction d'un comportement face à des problèmes qui se répètent.

Il justifie la logique du développement en attribuant une perspective socio-morale à chacun des stades :

- stade 1 : point de vue égocentrique, pas de prise en compte des intérêts des autres.
- stade 2 : perspective individualiste concrète, conscience de ce que chacun a des intérêts individuels à poursuivre.
- stade 3 : point de vue de l'individu en relation avec d'autres individus, prise de conscience des sentiments, des attentes partagées par rapport aux intérêts individuels. La motivation des décisions éthiques obéit aux attentes des autres.
- stade 4 : différenciation du point de vue sociétal et de la convention ou des mobiles interpersonnels. Les lois de la société deviennent un déterminant important de la décision de l'individu.

Kohlberg place la plupart des adultes dans notre société dans les étapes 3 ou 4.

- stade 5 : point de vue de la prééminence à la société, conscience des droits et des valeurs par rapport aux attachements et aux contrats sociaux.
- stade 6 : prééminence du point de vue moral sur lequel sont fondés les arrangements sociaux, prise en compte de l'autre non comme un moyen mais comme une fin.

Le modèle de Kohlberg peut être relié aux problèmes éthiques qui apparaissent dans les organisations. Ainsi, Trevino (1986, p. 607) utilise les stades de développement pour caractériser les étapes de raisonnement des individus lors de la résolution des dilemmes éthiques dans les organisations. Le développement d'un adulte est lié à son éducation passée et à ses expériences au travail qui servent de stimuli. Elle considère que les individus dans les organisations raisonnent aux stades 3 et 4.

Nous proposons, dans nos travaux, de franchir un palier supplémentaire et de nous intéresser non plus aux individus dans les organisations mais aux organisations elles-mêmes. Nous essaierons, alors, de relier le modèle de Kohlberg au développement de la réflexion éthique dans les organisations.

Le développement de la moralité d'une organisation suppose une rupture forte entre le niveau conventionnel et le niveau post-conventionnel. Les deux premiers niveaux désignent le système de valeurs internalisé d'une organisation. Par contre, le niveau post-conventionnel se traduit par la recherche de principes universels.

Les différentes conceptions de l'éthique que nous venons de présenter se traduisent par des divergences culturelles dans les pratiques éthiques en entreprise. Ces divergences sont apparues dans notre chapitre I. Ainsi, le monde anglo-saxon semble avoir une vision utilitariste de l'éthique. La diffusion de la « Business ethics » en Europe, et notamment dans les entreprises françaises réactive la réflexion éthique puisqu'elle force les entreprises à envisager le recours à la formalisation. Cette dernière semble donc cristalliser un débat central opposant deux conceptions : une éthique plutôt centrée sur l'obéissance (formalisation des règles de conduite à observer) s'oppose à l'éthique de la responsabilité (la formalisation des principes entraîne l'entreprise à une réflexion plus approfondie des valeurs qu'elle véhicule). Ce débat prend une dimension nouvelle avec l'éthique de la discussion (la formalisation doit s'effectuer dans une démarche participative). Dans la suite de nos travaux, nous souhaitons mettre en évidence, dans les entreprises françaises, la pertinence de ce débat. Auparavant, nous devons relier ces conceptions au contexte organisationnel, il est donc indispensable de rechercher les fondements théoriques de la réflexion éthique dans l'entreprise.

Section II) LA FORMALISATION ETHIQUE AU COEUR DE LA RELATION INDIVIDU-ORGANISATION.

La formalisation éthique intervient dans le cadre de la relation individu-organisation. Dans cette section, nous présenterons d'abord la contribution du précurseur, Chester Barnard, puis nous examinerons les compléments apportés par Herbert Simon. Enfin, nous mettrons en évidence les développements récents situés dans ce cadre théorique.

I) L'intégration de l'éthique dans l'organisation : les apports de Barnard et de Simon.

Barnard et Simon ont mis l'accent sur la notion d'équilibre organisationnel entre le travail fourni par l'acteur et les compensations qu'il reçoit en échange. Leurs travaux ont permis de mieux cerner la dimension éthique dans le management.

A) L'apport du précurseur : Chester Barnard.

L'oeuvre majeure de Chester Irving Barnard (1886-1961) date de 1938 et s'intitule : *«The functions of the executive»*. Ses contributions à la réflexion éthique sont de trois ordres. Il a défini l'essence de l'organisation, décrit la responsabilité morale du dirigeant et examiné les conditions de l'adhésion des membres au code de l'organisation.

1) L'essence de l'organisation.

Selon Barnard, l'apparition d'une organisation implique un but, un créateur initial et des participants. Le but est la raison d'exister initiale. L'organisation ne peut exister que s'il y a un minimum d'accord entre ses membres autour de sa mission générale. Ainsi, Rojot

(1989, p. 52) note que, dans l'esprit de Barnard, le but de l'organisation ne peut être que moral puisqu'il s'agit du but commun de tous les participants. Pour ce dernier, la coopération est l'essence des organisations ; les organisations n'existent que parce que les individus en deviennent membres et y coopèrent de façon volontaire (1968, p. 22).

Cependant, la présence d'un dirigeant mettant en oeuvre ce processus de coopération (et établissant son autorité) est rendue nécessaire du fait des caractéristiques fondamentales suivantes :

- le fruit de la coopération est incertain,
- la compréhension commune du but de l'entreprise n'est pas aisée,
- il s'agit de faire en sorte que chaque membre adhère aux objectifs de l'organisation,
- le système de communication est fragile.

Le dirigeant joue donc un rôle déterminant puisqu'il permet de créer la confiance indispensable au bon fonctionnement de l'organisation. Cette confiance se manifeste principalement dans la satisfaction ultime des objectifs des individus et dans l'intégrité de l'autorité objective (p. 259). Le dirigeant est considéré comme *«l'indispensable essence sociale qui donne une compréhension commune à un but commun»* (p. 284).

La coopération est bien le processus créatif de l'entreprise mais l'encadrement en est le catalyseur. Diriger une organisation implique donc de nombreuses responsabilités.

2) La responsabilité morale du dirigeant.

Le chapitre XVII de *«The functions of the executive»* explore la nature de cette responsabilité morale.

Barnard définit la responsabilité comme étant la propriété du dirigeant à transformer en actes l'intention morale qui est présente en lui (p. 267). Il déclare, en outre, qu'il n'y a pas de cloison entre les principes qui gouvernent sa vie privée et ceux qui gouvernent sa vie professionnelle. D'après lui, la survie d'une organisation dépend essentiellement de la qualité de ses dirigeants, et cette qualité découle de la pertinence de leurs principes éthiques (p. 282). Il convient de préciser que Barnard définit les principes moraux d'un individu comme étant *«des forces qui tendent à inhiber, contrôler ou modifier ses pulsions incohérentes et à encourager les pulsions cohérentes»* (p. 261).

L'exemplarité des dirigeants est donc vue comme un facteur essentiel de la performance à long terme des entreprises.

D'autre part, Barnard attribue au dirigeant une fonction morale : *«il doit créer des codes moraux et susciter un climat favorable à l'éclosion de conditions morales»* (p. 274). Le dirigeant est le garant de la moralité de l'organisation et il doit donc être à l'origine d'un processus de réflexion à ce sujet.

Ce processus consiste à inculquer des points de vue, des règles comportementales et à développer le sentiment de loyauté à l'égard de l'organisation. Cela inclut l'établissement de principes de conduite à propos de l'activité de l'entreprise (p. 280).

Le code éthique est un des aspects importants de la personnalité d'une organisation et diffère selon son statut, son but et sa technologie.

Pour animer ce processus de réflexion éthique, le dirigeant doit savoir faire preuve de créativité et surtout d'enthousiasme. L'objectif est d'établir des fondements éthiques afin d'aider à la résolution des conflits internes. La responsabilité morale du dirigeant est donc d'élaborer un cadre de référence permettant de surmonter les forces centrifuges qui guident les intérêts individuels.

La réussite d'une telle démarche dépend de l'identification des considérations personnelles des individus aux principes éthiques affirmés par l'entreprise.

3) L'adhésion au code de l'organisation.

Barnard montre que chacun obéit donc à un «code de conduite» personnel constitué de prescriptions positives et négatives provenant principalement de son éducation et de sa formation.

Dans l'organisation, l'existence de dilemmes peut entraîner des conflits entre les principes personnels d'une personne et le code de conduite de l'entreprise. Confronté à une telle situation, l'individu peut réagir de trois manières différentes :

- il ne prend aucune décision. La tension émotionnelle qui en résulte peut alors entraîner une certaine perte de confiance.

- il agit en conformité avec l'un des codes et transgresse l'autre code, ce qui entraîne un sentiment de culpabilité et une perte d'amour propre. Ici, c'est le code dominant qui l'emporte. Si cette situation se renouvelle fréquemment, le code dominant a tendance à détruire l'autre.
- il conçoit une nouvelle décision qui satisfait les deux codes. Cette manière de penser réclame de l'imagination et de la créativité.

Ainsi, plus le code de l'organisation est fort, plus l'individu est incité à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Le code contribue donc à la formation de ce que Barnard appelle la «zone d'indifférence» (p. 270). A l'intérieur de cette zone, le subordonné accepte les ordres de son supérieur. Les membres qui manifestent un fort sentiment d'adhésion à leur organisation auront tendance à répondre correctement aux attentes de leur organisation puisque leur propre code de conduite dépendra fortement du code de l'organisation.

L'adhésion aux principes de l'organisation peut également être assurée par la crainte de la sanction mais dans ce cas, le facteur moral n'intervient pas (p. 269).

Enfin, Barnard souligne les dangers qui peuvent survenir dans les organisations où le code éthique est complètement dominant et où le sentiment d'adhésion est tellement fort que la fin ultime justifie n'importe quel moyen (p. 277). Ainsi, certains des membres n'hésiteront pas à se sacrifier pour permettre la survie de l'organisation.

Au terme de cette contribution de Barnard à la réflexion éthique, il convient de noter que son analyse comporte plusieurs imprécisions. Tout d'abord, l'impact du code de l'organisation sur ses membres n'est absolument pas validé. L'auteur illustre simplement son propos par des exemples tirés de la vie quotidienne ou de son expérience personnelle. De plus, le processus par lequel le dirigeant doit élaborer un code éthique n'est pas étudié dans le détail. Ainsi, Barnard n'indique pas la forme que doit prendre le code éthique. S'agit-il d'un document formel ou d'un ensemble de préceptes et de règles de conduite qui se transmettent oralement ?

La dimension éthique du management a également été explorée par Herbert Simon. Son analyse des buts de l'organisation et du rôle de l'autorité comporte des points communs avec les travaux de Barnard mais sa position philosophique le conduit à des développements radicalement distincts.

B) La définition du management selon Simon.

H. Simon a élaboré à partir des années 40 une théorie de l'organisation et du management qui procède d'un triple postulat :

- le problème clé du management est la décision
- l'organisation est un processus permanent de choix à tous les niveaux
- toute décision implique le choix (la sélection) d'un but. (Fiol et Solé, 1993).

La contribution de Simon à la réflexion éthique est présente dans son ouvrage «*Administration et processus de décision* ». Nous allons mettre en évidence, dans ce paragraphe, trois contributions importantes pour nos travaux : l'analyse de la décision, le concept d'objectif et la définition du rôle de l'autorité.

1) Fait et valeur dans la prise de décision.

Le point de départ philosophique de sa pensée est la distinction qu'il établit entre «fait» et «valeur». Prenant pour point de départ les conclusions du positivisme logique, l'auteur distingue :

- les propositions factuelles qui sont des énoncés concernant le monde observable. On se réfère à des faits, à l'expérience, à des événements qui se produisent ou ne se produisent pas. C'est le domaine de l'objectivité, de la vérité empirique, l'univers où l'on peut distinguer le vrai du faux, ce qui est correct de ce qui est incorrect.

- les propositions de valeur ou éthiques qui concernent des impératifs, des préférences, des désirs. On est dans l'univers où l'on affirme ce qui est bon ou mauvais, juste ou injuste, etc. Le domaine de l'éthique a trait aux choix des valeurs, à la sélection des impératifs.

Dans ses travaux, «valeur» renvoie à ce qui devrait être et «fait» à ce qui est.

L'idée clé de Simon est que toute décision contient à la fois des propositions factuelles et des énoncés éthiques, inextricablement liés. Dans son esprit, tout acte de

management est, par nature, un acte éthique (au sens où il met obligatoirement en jeu des valeurs essentielles concernant l'homme et la société). Son approche fait ainsi ressortir deux dérives possibles pour le management : d'une part, le management par les faits authentiques et indiscutables, qui oublie le niveau éthique, d'autre part le management par les valeurs qui, lui, ignore l'univers factuel.

Par ailleurs, dans la théorie de Simon, tout comme pour Barnard, l'idée de but est centrale.

2) Le concept d'objectif de l'organisation.

Le comportement de l'individu au sein d'une organisation est intentionnel c'est-à-dire tourné vers des buts ou des objectifs. Chaque décision implique le choix d'un but et un comportement approprié (Simon, 1983, p. 6). Ainsi, dans l'entreprise, *«les décisions cherchent à trouver des solutions qui satisfassent tout un ensemble de contraintes. C'est cet ensemble (...) qui donne la meilleure approximation du but de l'action»* (p. 249). Les contraintes sont imposées par les différents rôles organisationnels tenus par les individus dans l'entreprise.

Les buts, décrivant un état de choses désiré, sont donc des «prémises de valeur» dans la prise de décision. Toute décision d'entreprise commence par une prémisse éthique : le but de l'entreprise. Or, tout but peut être considéré comme un élément intermédiaire conduisant à un but plus lointain, cela jusqu'à ce qu'un but relativement final soit atteint. Plus on se rapproche du niveau de direction générale, plus les buts relèvent de l'ordre de l'éthique. A l'inverse, plus on est proche des décisions de terrain, plus il s'agit d'un univers factuel. Les buts d'entreprise, qualifiés de finaux, sont difficiles à formuler ; quand ils sont explicités, c'est en termes généraux, abstraits et vagues. Comme ils ne sont pas de l'ordre de l'observable et du directement maîtrisable, mais de nature éthique, la réalisation parfaite de ces buts ultimes est, bien entendu, impossible.

Cette remarque met en lumière le risque de déplacement des buts dans l'organisation. Les objectifs intermédiaires n'ont-ils pas fini par supplanter, voire faire oublier, les buts ultimes de l'entreprise ?

Ce dernier point s'avère extrêmement pertinent pour notre problématique : la vague de formalisation éthique peut être interprétée comme étant une réaction de compensation au «vide éthique». Dans cet esprit, elle aurait pour objectif de préciser les buts finaux de l'entreprise.

On peut également supposer que si la formalisation est développée en parallèle, c'est-à-dire sans relations avec les politiques d'élaboration des objectifs opérationnels, les membres de l'organisation réagiront comme s'ils avaient affaire avec deux choses disjointes, et donc distinctes.

La mise en évidence de ce problème nous amène alors à soulever la question du rôle des cadres dans la théorie de Simon.

3) Le rôle de l'autorité.

Simon explique qu'il existe deux manières d'influer sur le comportement des exécutants.

La première est l'autorité, ainsi que le stipule la vision traditionnelle du management. «Le supérieur ne cherche pas à convaincre son subordonné mais seulement à obtenir son consentement» (p. 12). Il lui impose donc des décisions prises à d'autres instances de l'organisation. Simon définit «*l'autorité comme le pouvoir de prendre les décisions qui orientent les actions d'autrui*» (Simon, 1983, p. 112). Une des fonctions importantes de l'autorité est de permettre qu'une décision soit prise et appliquée alors même que l'on n'a pu arriver à aucun accord. Cependant, si l'on veut recourir à l'autorité au-delà d'un certain seuil, que Simon décrit comme la «zone de consentement» (Barnard parle lui de «zone d'indifférence») du subordonné, le risque de désobéissance augmente (Simon, 1983, p. 12). L'étendue de cette «zone de consentement» dépend des sanctions dont dispose l'autorité pour faire exécuter ses ordres.

L'autre démarche consiste à «*donner au personnel subalterne lui-même les attitudes, les habitudes et un état d'esprit qui le conduisent à prendre une décision favorable à l'organisation.*» (p. 12). Dans cette perspective, l'encadrement sert de «courroie de transmission» des buts le long des lignes hiérarchiques, d'aider à imprégner les opérations quotidiennes de l'éthique de l'organisation, d'inculquer à l'employé une attitude de loyauté, de

fidélité et d'identification envers l'entreprise. Chaque membre de l'organisation internalise progressivement les valeurs de celle-ci et les intègre à sa psychologie et à ses attitudes. La loyauté qui en découle implique un attachement aux objectifs et à la croissance de l'organisation.

L'organisation assigne donc un rôle à l'employé : *«elle spécifie les valeurs, les faits, les alternatives particulières sur lesquels il doit fonder ses décisions au sein de l'organisation.»*

Se pose ici le problème de la division verticale du travail car *«une des principales fonctions de l'organisation est de renforcer la conformité des individus aux normes instituées par le groupe ou par les membres investis de l'autorité»* (Simon, 1983, p. 11).

Les travaux de Simon s'avèrent extrêmement pertinents puisqu'ils constituent le fondement de notre perspective de recherche. On peut déplorer que Simon, au nom d'une certaine conception de la science, ne se soit préoccupé que de la dimension factuelle du management.

En effet, il précise que la science de l'organisation ne peut s'intéresser qu'aux faits. *«Il faut vider les décisions de leur élément éthique»* (p. 223). *«La science se préoccupe des aspects pratiques d'une affirmation et non des aspects éthiques»* (p. 224).

Par contre, le management ne saurait ignorer les buts et donc la question des valeurs. Il laisse donc entendre que le management ne peut être une démarche scientifique.

Sa prise de position rejoint un des postulats majeurs du positivisme logique qui précise que la science s'intéresse exclusivement aux propositions factuelles, ce qui implique qu'*«une science ne laisse pas de place aux affirmations éthiques»* (p. 277).

Le positivisme logique a pourtant été totalement remis en cause à partir des années 30. Ainsi, Kuhn en 1962 (1983 pour la traduction française) explique que la démarche scientifique n'est pas purement objective, elle s'appuie sur des présupposés éthiques. Edgar Morin (1996, p. 218) souligne, également, l'apport de Popper dont l'oeuvre a permis de *«comprendre qu'une théorie scientifique n'existe comme telle que dans la mesure où elle accepte d'être faillible et de se soumettre au jeu de la falsifiabilité»*. Il convient, toutefois, de souligner que, depuis ses premiers travaux, Simon a pris ses distances avec son option philosophique de départ.

Barnard et Simon ont permis de mettre en évidence deux notions centrales : l'établissement de buts communs et l'importance de l'autorité qui a la charge de mettre en oeuvre cette vision commune.

Il convient, toutefois, de souligner que l'analyse de Barnard a été remise en perspective et vivement critiquée par Perrow (1972) dans son analyse des buts différents qui peuvent exister entre les individus et entre les groupes dans une organisation⁴¹. Pour Perrow, l'analyse de Barnard comporte une faille importante : il accepte aveuglément le fait que les organisations soient utiles et fonctionnelles pour tous ceux qui sont concernés par elles. Or, Perrow considère que les organisations sont des outils pour former le monde aux fins de ceux qui les dirigent. Il s'en inquiète car ces dirigeants disposent de la capacité de contrôler d'énormes ressources⁴².

Leur contribution soulève, de façon pertinente, le problème du comportement des individus dans l'organisation.

Cependant, l'intégration de la dimension éthique dans l'organisation n'est que suggérée, les développements récents qui se situent dans le cadre de la relation individu-organisation permettent de réparer cet « oubli ».

⁴¹ Nous tenons à remercier Monsieur le Professeur Jacques Rojot pour nous avoir incité à approfondir cette controverse.

⁴² Le lecteur désireux d'en savoir plus pourra se reporter avec profit à l'ouvrage de Jacques Rojot et Alexander Bergmann (1989).

Notons, en outre que cette inquiétude pour l'avenir du capitalisme a fait l'objet de développements de la part de certains grands économistes. Ainsi, Schumpeter craint, du point de vue sociologique, la montée du corporatisme managérial ; Perroux s'intéresse aux effets de domination asymétriques qui contribuent au dynamisme du capitalisme : les firmes souhaitent conserver le pouvoir et l'accroître ; enfin, les travaux de Galbraith sur la technostructure développent l'idée que le pouvoir est exercé par l'organisation et que l'économie est dominée par des stratégies de pouvoir menées par des entreprises opérant mondialement.

II) La formalisation éthique : une logique spécifique de contrôle.

La politique de formalisation de l'éthique dans l'entreprise peut s'interpréter grâce aux développements modernes de la théorie de l'entreprise. La volonté de formaliser l'éthique se fonde sur une logique de contrôle des comportements qui repose, soit sur la recherche de l'obéissance, soit sur la recherche de la responsabilité. Les travaux récents se situent dans ces deux directions.

Ainsi, nous présenterons, d'abord, la contribution du paradigme transactionnel à l'analyse de la relation individu-organisation puis nous montrerons que la formalisation de l'éthique repose sur une logique spécifique de contrôle : le contrôle informel.

A) La formalisation éthique sous l'angle de l'analyse contractuelle.

L'analyse contractuelle se propose de remédier à la vision réductrice de l'entreprise donnée par la théorie néoclassique. La firme, à la lumière de ces récents développements, devient une organisation caractérisée par la structure contractuelle qui régit les rapports internes de ses membres (Gabrié et Jacquier, 1994, p. 30).

L'analyse des contrats de travail occupe ainsi une position centrale dans l'approche néo-institutionnaliste. La référence à l'institutionnalisme est manifeste : Williamson emprunte à Commons (1934), le concept de transaction. Pour ce dernier, la transaction est considérée comme l'unité de base de l'analyse ; c'est elle qui assure l'harmonisation des relations intertemporelles.

Cette nouvelle approche introduit donc des rapports conflictuels résultant des intérêts divergents des parties, notamment des employeurs dans le cas des contrats de travail. Nous retiendrons, ici, les contributions de deux théories voisines, coûts de transaction et relations d'agence, à l'analyse de la relation individu-organisation.

1) Coûts de transaction et opportunisme.

La théorie des coûts de transaction de Williamson a pour fondement théorique la vision de l'organisation comme étant un noeud de contrats. L'entreprise est une organisation centralisée et autoritaire. La recherche de l'optimum dépendra de l'efficacité des décisions prises par le management de la firme en ce qui concerne l'allocation interne de ses ressources. Ceci implique des rapports sociaux durables entre les membres de l'organisation.

Le contrat de travail est spécifiquement comme une relation d'autorité, un rapport de commandement/obéissance. L'émergence de cette relation doit beaucoup à l'incertitude.

Williamson émet l'hypothèse de l'incomplétude des contrats, c'est-à-dire que les clauses contractuelles ne déterminent pas de manière précise les droits et devoirs des contractants. Cela découle du principe de rationalité limitée ou procédurale décrit par Simon et repris par Williamson. Ce principe renvoie aux difficultés liées au traitement de l'information.

Pour établir une coopération durable en avenir incertain, les agents contractent sans pouvoir envisager l'ensemble des événements susceptibles de survenir. Les clauses contractuelles ne déterminent donc pas de manière précise les droits et devoirs des deux cocontractants. Le travail réellement fourni n'est pas, et ne peut être garanti a priori par le contrat, celui-ci n'est qu'une promesse de travail. Le caractère approximatif de l'arrangement peut conduire certains agents à s'approprier une partie du surplus qui revient à leurs partenaires. Les conditions du déroulement ex post d'une relation contractuelle prennent donc une grande importance. Des systèmes de «contrôle» et de «protection» doivent être conçus car la relation d'autorité limite l'opportunisme (Brousseau, 1989, p. 127).

Ainsi, il y a opportunisme lorsqu'un agent profite du mandat que lui a confié une organisation pour obtenir des avantages personnels, y compris contre l'intérêt de l'organisation. Un comportement opportuniste consiste donc à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent et sur l'existence d'asymétries d'information. Nous précisons dans la partie suivante les deux types distincts d'opportunisme qui peuvent se manifester.

Le contrat doit donc entraîner la mise en place d'un système d'incitations pour qu'il soit respecté, ce qui engendre des coûts de transaction. L'opportunisme est donc une

source embarrassante d'incertitude comportementale dans les transactions économiques. Cependant, l'opportunisme ne participe pas forcément d'un comportement que la morale réproouve. Il comprend, bien entendu, cette tendance des agents à agir dans leur propre intérêt. Les agents cherchent à réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté. Mais cette notion inclut également les «désaccords honnêtes» qui surviennent lorsque deux partenaires de bonne foi n'ont pas la même appréciation d'une situation (Alchian et Woodward, 1988, p. 67-70).

On peut donc aborder le problème de la formalisation de l'éthique de l'entreprise comme faisant partie du système d'incitations. Le document éthique devient un outil du système de contrôle et de protection. Le système d'incitations a été spécifiquement étudié dans le cadre de la relation principal-agent.

2) La relation d'agence.

Cette théorie se caractérise par le rôle déterminant que tiennent les motivations des agents. L'importance décisive des motivations dans la recherche de l'efficacité tient au fait que l'intensité du travail aussi bien que l'efficacité des mécanismes de contrôle en dépendent directement (Gabrié et Jacquier, 1994, p. 31).

La théorie moderne de l'agence est née de l'article de Ross en 1973, «The Economic Theory of Agency : the Principal's Problem», et de celui de Jensen et Meckling, «Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure» en 1976. Le problème fondamental réside dans la compréhension de la boîte noire qu'est l'entreprise.

A l'avenir, nous emploierons le terme de «*modèles principal-agent*» plutôt que «*théorie de l'agence*» car ce champ d'analyse est en pleine élaboration et manque encore de cohérence et d'uniformité.

Dans les organisations existent des problèmes d'agence nés de la difficulté de contrôler parfaitement le comportement de tous les individus. Pour Alchian et Demsetz, il est impossible, en cas de production en équipe de rémunérer les facteurs à leur productivité

marginal parce que, par définition, leur contribution individuelle à l'output collectif ne peut être déterminée. Cette impossibilité favorise les comportements de flânerie et rend donc nécessaire le contrôle du travail (Gabrié et Jacquier, 1994, p. 32).

Les modèles principal-agent cherchent à élaborer des dispositions contractuelles conduisant un individu, l'agent, travaillant pour un autre, le principal, à servir les intérêts de ce dernier. Le problème du principal est de déterminer la manière optimale de rémunérer l'agent. Son but est donc de développer un système de rémunération qui puisse attirer un agent compétent, et qui le motive de manière efficiente afin qu'il fournisse l'intensité du travail requise (Dees, 1992, p. 27).

Comment développer un système d'incitation tel que les intérêts des dirigeants deviennent ceux des employés ? En effet, une organisation peut être perçue comme un ensemble de relations principal/agent plus ou moins clairement hiérarchisées où chaque acteur essaie d'agir au mieux de ses intérêts (Allix-Desfautaux, 1992, p. 812).

L'élaboration du système de rémunération est un exercice très délicat du fait de l'existence de certaines hypothèses telles que la non-convergence des buts dans l'organisation, l'incertitude, l'asymétrie d'information et l'aversion au risque de l'agent.

La divergence des buts tient au fait que les préférences de l'agent à propos de l'exécution du travail ne s'accordent pas avec les préférences du principal. L'agent ne trouve pas suffisamment de motivation dans la satisfaction du travail bien fait. Le principal doit donc l'inciter à fournir l'intensité du travail désirée.

L'incertitude réside dans le fait que le résultat visible du travail ne constitue pas une mesure parfaite de l'énergie dépensée. Il est le produit du talent et des efforts de l'agent, combiné avec des facteurs qui échappent au contrôle.

L'asymétrie d'information se réfère au fait que l'agent connaît mieux ses capacités, ses préférences et le niveau d'effort à fournir que le principal. Ainsi, ce dernier ne peut facilement identifier les agents qui conviennent le mieux et ne peut aisément relier la rémunération à l'énergie déployée par l'agent. Cette asymétrie peut seulement être réduite par le principal lorsqu'il met en place des activités coûteuses de recherche, contrôle ou audit.

L'aversion au risque signifie simplement que l'agent préfère une rémunération stable, particulièrement lorsque celle-ci est affectée par des facteurs qu'il ne contrôle pas. L'agent ne souhaite pas être rémunéré en fonction des résultats visibles de ses efforts.

Ces hypothèses sont donc à la source des problèmes liés à l'incitation et compliquent l'élaboration de contrats de travail efficaces et efficaces.

Certaines dispositions contractuelles peuvent inciter à une faible intensité du travail de la part de l'agent, et d'autres risquent d'attirer un agent peu compétent (Deers, 1992, p. 28).

Le premier problème se réfère au risque moral, l'action de l'agent demeure inobservable par le principal (Perrot, 1992, p. 18). Il y a risque moral quand un agent peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est impossible ou coûteux pour le principal de savoir s'il en a été ainsi ou non. Pour qu'il y ait risque moral, il faut que l'agent ait la possibilité de recourir à des actions cachées.

Le deuxième renvoie à la notion de sélection adverse (ou anti-sélection).

L'intérêt de la firme est donc de se protéger des employés resquilleurs, des «passagers clandestins» qui coûtent cher aux autres. La défense des intérêts de tous contre les excès des fraudeurs internes requiert donc la mise en place d'un système de contrôle coûteux. En outre, les coûts de contrôle et de coordination augmentent avec l'échelle de production. Ainsi, plus la taille de l'entreprise augmente et plus le coût du contrôle s'accroît.

Cependant, le principal n'est pas nécessairement en mesure d'exercer un contrôle efficace. D'une part, parce que l'espérance de gains peut se révéler trop faible par rapport aux coûts qu'induit ce contrôle.

D'autre part, et surtout, parce que compte tenu des asymétries informationnelles entre principal et agent, le contrôle serait inefficace :

- l'agent détient en général une connaissance spécifique dont le principal ne dispose pas.
- l'agent détient plus d'informations que le principal sur la façon dont il effectue la tâche qui lui est confiée.

Les modèles principal-agent sont conçus pour aider le principal à trouver le meilleur contrat tout en prenant en compte l'ensemble des contraintes. La prise en compte du problème d'agence comme étant un problème d'optimisation pour le principal permet de faciliter la recherche d'une solution à ces problèmes.

De plus, la structure principal-agent peut être appliquée à un grand nombre de transactions, contrats et relations. Ces modèles forment donc un nouveau paradigme puisqu'ils permettent d'analyser la quasi-totalité des problèmes qui surviennent dans les organisations. Malgré tout,

certaines hypothèses semblent très contraignantes et expliquent le manque de validations empiriques de ces modèles.

L'application de ce cadre d'analyse à nos travaux permet de simplifier la complexité de la relation individu-organisation. Cependant, nous sommes parfaitement conscients des insuffisances voire des effets nuisibles de la relation principal-agent. Ce cadre d'analyse doit donc être complété.

3) Les insuffisances du paradigme contractuel.

Les modèles principal-agent posent deux problèmes fondamentaux : ils ignorent les obligations que le principal doit avoir vis-à-vis de l'agent et ils développent une trop grande défiance vis-à-vis des agents.

Ce sont les intérêts du principal qui conduisent le modèle et qui déterminent le contrat qui en résulte. Ce contrat doit permettre de protéger le principal de l'opportunisme des agents. Le risque est donc de voir le principal abuser d'informations sur l'agent d'où la nécessité de protéger également l'agent de l'opportunisme du principal.

Ce biais en faveur du principal se reflète dans le vocabulaire employé qui suggère une obligation à sens unique : l'obligation de l'agent à travailler dans l'intérêt du principal. La relation d'agence ne mentionne pas ce que le principal est supposé faire, en parallèle, pour agir au mieux dans l'intérêt de l'organisation. Cette critique s'explique, tout de même, par la vulnérabilité du principal du fait de l'asymétrie d'information et de la divergence des buts inhérentes à la relation principal-agent. Cependant, on peut retourner le problème de l'entreprise en traitant l'employeur comme l'agent de ses employés, leur fournissant différents services tels que la sécurité, la rémunération, le capital pour soutenir ses efforts, etc.

D'autre part, le modèle principal-agent décrit l'agent de façon négative, comme des agents préférant la distraction au travail, ne tenant pas leurs promesses et détournant l'information à leur profit. Ces hypothèses, mêmes si elles peuvent se justifier conduisent, nous semble-t-il, à sous-estimer l'hypothèse de non-convergence des buts, indépendante de l'opportunisme de chacun. Le danger est donc de mener des contrôles trop coûteux et des politiques coercitives qui résulteraient d'une sous-estimation de la notion de confiance.

L'éthique peut être un lien important dans la compréhension du comportement des agents. Des principes éthiques partagés peuvent être un moyen efficace et efficient pour faire échec à l'opportunisme potentiel. Cependant, les contrôles et règles qui fondent la relation individu-organisation doivent être approuvés par tous dans l'organisation.

Une des réponses au problème principal-agent peut passer par l'internalisation de principes éthiques dans l'organisation. La formalisation peut alors s'interpréter comme un outil au service du système de contrôle informel.

B) La notion de contrôle informel.

Dans ce paragraphe, nous souhaitons mettre en évidence le fait que la réflexion éthique sert de guide pour les comportements des dirigeants et employés et repose sur une logique spécifique de contrôle. Pour ce faire, nous définirons, tout d'abord, le concept de contrôle informel, puis nous montrerons que la formalisation éthique influence le contrat psychologique et l'implication organisationnelle.

1) Définition.

A la suite des travaux de Perrow⁴³ (1972), on peut distinguer trois types de contrôle :

- un premier niveau classique, direct et formel est exercé le long de la ligne hiérarchique et se base sur un système de comptabilité.
- un deuxième niveau de contrôle indirect basé sur des procédures rigides conduit à un fonctionnement rigoureux et précis de l'organisation. Cependant, des règles formelles laissent peu de place à l'initiative individuelle.
- le troisième niveau de contrôle est informel et s'exerce dans la sphère culturelle à travers l'établissement d'un but commun et l'acceptation, par tous les acteurs de l'organisation, des mêmes valeurs dominantes et références culturelles.

⁴³ Cf Pierre Di Toro : "Building an ethical organisation", Business Ethics, A European Review, volume 4 n°1, janvier 1995, p. 50.

Le contrôle est donc ici invisible et global car l'acceptation de certaines valeurs communes affecte l'ensemble de l'organisation. Le système de contrôle informel est formé des facteurs psychologiques et socioculturels qui influencent les actions et comportements des personnes (Bouquin, 1986, p. 40).

Les objectifs économiques peuvent alors être poursuivis grâce à la définition d'une référence commune et d'une éthique partagée. Les employés disposent d'un guide de comportements, d'un système de valeurs facilitant la prise de décision. Une supervision directe constante, des normes, des directives et ordres de nature autoritaire ne sont donc plus nécessaires.

De ce point de vue, les travaux de Falkenberg et Herremans (1995) concernant l'influence des systèmes de contrôle formels et informels sur les comportements apportent un éclairage pertinent.

Les systèmes de contrôle formels sont décrits comme étant des procédures et politiques écrites qui dirigent les comportements pour réaliser les buts de l'organisation et détecter (ou dissuader) les conduites opportunistes. Ils sont conçus pour contrôler les relations d'agence dans les organisations.

Les systèmes informels ne contrôlent pas les comportements à l'aide de mesures explicites et quantifiables, ils sont composés de valeurs communes, croyances et traditions qui sont véhiculées par les supérieurs et les collègues d'un individu dans l'organisation.

Le pouvoir du système informel provient de son contrôle du comportement dans des situations ambiguës et inattendues. Le contrôle des comportements par des règles formelles nécessite l'élaboration de règles spécifiques adaptées à chaque situation. Les organisations ne peuvent jamais édicter des règles couvrant toutes les éventualités.

Par contre, les règles propagées par le système informel produisent une philosophie et un savoir implicite. De ce savoir implicite, un employé peut déduire une règle appropriée pour résoudre n'importe quel problème.

Cependant, dans une organisation, ces deux types de systèmes coexistent, ce qui peut engendrer des interactions. En fait, quand les valeurs et normes informelles renforcent les comportements qui sous-tendent les valeurs et buts formellement identifiés, les deux systèmes

sont en harmonie. Si ce n'est pas le cas, les incohérences qui en résultent peuvent entraîner des comportements non éthiques (Falkenberg et Herremans, 1995, p. 133-134).

Ces travaux semblent également montrer que le système informel est dominant dans l'organisation. En effet, les politiques formelles sont élaborées aux plus hauts niveaux de l'organisation et ne descendent pas toujours vers les plus bas niveaux.

De plus, l'application de cette politique formelle au plus bas niveau nécessite, de la part de l'individu, une interprétation et une mise en oeuvre en relation à une situation donnée. Or, ce sont, précisément, les valeurs et attentes constatées par le système informel qui sont utilisées pour l'interprétation et la mise en oeuvre (p.138).

Cependant, il convient de noter qu'un système informel n'est pas suffisant pour assurer des comportements éthiques. C'est la convergence des deux systèmes qui conduit à de tels comportements.

Ces interactions entre système formel et informel doivent nous conduire à nous interroger sur la place de la formalisation dans le processus de réflexion éthique des organisations. Il semble, en effet, que la rédaction d'un document ayant un contenu éthique doit s'appuyer nécessairement sur le système informel existant, ce qui nécessite donc la participation de tous.

Pour conclure ce paragraphe, il convient de relier la formalisation comme logique spécifique de contrôle aux interprétations philosophiques de l'éthique (analysées dans la section précédente). Ainsi, dans notre perspective, le document éthique peut avoir une double orientation :

- il peut, d'une part, reposer sur une logique de contrôle indirect (au sens de Perrow) s'il formalise une panoplie de règles de conduite. On retrouve, ici, la logique de l'obéissance.
- d'autre part, on peut l'interpréter comme un outil au service du système informel, s'il a pour vocation de servir de référence en établissant quelques valeurs communes. Dans ce cas, le document repose sur la logique de responsabilité.

Cependant, un même document peut parfaitement couvrir ces deux logiques (contrôle indirect et contrôle informel).

L'influence de la formalisation éthique sur les comportements repose sur le concept de contrat psychologique.

2) Le concept de «contrat psychologique».

Le contrat économique entre chaque individu et l'entreprise n'est pas suffisant. Appliqué seul, il pousse les membres de l'organisation à rechercher en priorité la satisfaction de leurs propres besoins même si c'est aux dépens de l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour donner les résultats attendus, il requiert en parallèle l'existence d'un contrat psychologique qui atténue ses effets pervers et renforce ses contributions spécifiques (Fiol, 1991, p. 351).

Avant de préciser ce que l'on entend par contrat psychologique, il est important de noter la convergence de plusieurs développements récents en économie et en gestion (économie des conventions, théorie des jeux, économie du travail) recouvrant des préoccupations voisines.

Ainsi, Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans leur ouvrage : *«De la justification ; les économies de la grandeur»* ont jeté les bases d'un nouveau courant de recherche dénommé «l'école des conventions⁴⁴» et dont l'objet est d'étudier les règles, normes ou conventions qui s'établissent entre acteurs sociaux. Ce courant cherche à répondre à la question de la *«coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser»* (Orléan, 1994).

Ces conventions ne sont conçues ni comme l'effet d'une société globale qui s'imposerait aux individus, ni comme de simples contrats explicites et clairement établis entre agents rationnels. Boltanski et Thévenot considèrent que les personnes sont dotées de réelles capacités cognitives et morales et qu'elles définissent leurs actions en fonction de valeurs et d'intérêts multiples. Elles doivent aussi établir des compromis et ajuster leurs comportements aux attentes de l'entourage. Dans leur modèle, les valeurs auxquelles les acteurs font

⁴⁴ Ce courant de pensée est apparu au milieu des années 80 sous l'impulsion d'économistes (Favereau, Orléan) et de sociologues (Boltanski, Thévenot).

effectivement référence se déclinent à partir de six « cités » ou « mondes de représentation ». Ces cités sont des systèmes de référence sur lesquels les acteurs peuvent se fonder pour agir, coordonner leurs actions et justifier de leur bien-fondé.

La notion de convention peut être définie de plusieurs manières : selon Orléan, la convention désigne l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune. On peut l'appréhender, également, comme étant un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements. En fait, la convention permet de coordonner des intérêts contradictoires qui relèvent de logiques opposées mais qui ont besoin d'être ensemble pour pouvoir être satisfaits.

Il convient de souligner, également, les réflexions apportées par la théorie des jeux, fondée en 1944 par Morgenstein et Von Neumann. La théorie des jeux cherche à corriger le modèle de comportement des agents économiques jugés trop passif dans la théorie néoclassique. Elle cherche à prendre en compte une contrainte ignorée par l'homo oeconomicus : l'action des autres agents économiques. Ainsi, elle étudie cela à l'aide de jeux de logique mathématique simulant des situations économiques variées. Ces travaux mettent en évidence le fait suivant : le marché ne peut exister sans relations non marchandes préalables, il a besoin de s'appuyer sur des règles sociales, des conventions, des traditions ou des normes préexistantes. Les agents économiques ont donc besoin d'un système de références partagées.

Les travaux menés par Azariadis (1975) qui ont donné naissance à la théorie des contrats implicites ont pour objet de rendre compte de la rigidité des salaires. Ils reposent sur un cadre théorique proche de nos préoccupations. En effet, cette théorie voit l'échange des services de travail comme l'issue d'une relation interindividuelle entre la firme et ses employés. Ainsi, au lieu d'être régis par les « lois du marché », salaire et emploi résultent de contrats, dits implicites, conclus entre la firme et ses travailleurs. Le contrat est implicite car il est non écrit, il est, en fait, intégré dans le contrat de travail.

Enfin, l'article de Yellen consacré aux modèles de « salaire d'efficience » marque l'irruption de la théorie des incitations⁴⁵ en économie du travail. La théorie du salaire d'efficience fait apparaître une nouvelle dimension du facteur travail : son intensité et sa qualité. Selon cette théorie, la productivité des travailleurs peut, dans certaines circonstances, augmenter avec leur

⁴⁵ On désigne sous ce terme l'ensemble des concepts qui permettent d'analyser des situations dans lesquelles l'information est asymétrique.

rémunération. Que la relation d'efficacité se fonde sur l'existence de coûts de rotation de la main d'oeuvre ou sur l'asymétrie d'information, ce sont toujours des considérations de gestion interne de la main d'oeuvre qui président à la fixation des rémunérations. Les entreprises fixent donc elles-mêmes le taux de salaire de leurs employés et l'employeur peut avoir intérêt à proposer un salaire plus élevé que le salaire « normal » (celui de la concurrence parfaite).

Nous précisons d'abord la notion de contrat psychologique, puis nous mettons en évidence le rôle de la confiance, enfin nous analyserons les effets de ce type de contrat sur l'organisation.

a) La notion de contrat psychologique.

Cette notion repose sur l'idée que les individus passent un contrat psychologique (on adoptera également le terme de contrat informel) avec l'organisation employante. A l'origine, le terme de contrat psychologique a été employé par Argyris et Levinson dans les années 60 pour caractériser la nature subjective de la relation individu-organisation.

Schein (1985) définit ce contrat comme étant une panoplie d'attentes réciproques non écrites entre un employé et une organisation. Ce contrat est le fondement de la relation individu-organisation. En effet, la relation d'emploi est basée sur un échange implicite de croyances et d'attentes à propos des actions de l'individu vis-à-vis de l'organisation et de l'organisation vis-à-vis de l'individu. Ce contrat informel change quand les attentes de l'individu et de l'organisation changent.

Les contrats psychologiques comprennent généralement des attentes concernant les conditions de travail, le niveau d'effort à déployer, l'importance et la nature de l'autorité que l'organisation exerce sur l'employé pour orienter le travail (Sims, 1991, p. 495).

Levinson (1974) a classé, en trois catégories, les besoins que l'individu cherche à réaliser dans sa vie professionnelle :

- les besoins de service, d'assistance. L'individu peut avoir besoin que l'organisation se préoccupe de lui.
- les besoins de maturation, de croissance et de développement. L'individu a besoin de définir ce qu'il est au sein de cette organisation et ce qu'il y fait.

- les besoins de maîtrise, de contrôle de son propre destin. L'individu a besoin de savoir ce qu'il va devenir au sein de l'organisation et, simultanément, de savoir ce que cette organisation va devenir. Il doit pouvoir ressentir les valeurs proposées par l'organisation comme étant en harmonie avec les siennes propres.

Chaque individu cherchera donc à adhérer à une entreprise correspondant à ses besoins spécifiques, c'est-à-dire proposant un système de valeurs, une identité globale et un climat de travail propices à la résolution de ses besoins.

De son côté, l'entreprise cherchera à produire les individus dont elle a besoin pour répondre à ses propres exigences et donc à modeler la personnalité des individus qui la composent pour la rendre plus conforme à ses besoins (Aubert, 1994, p. 150-151).

Les contrats psychologiques se différencient d'autres types de contrats dans la mesure où ils peuvent contenir des milliers d'éléments. Notons que l'employeur et l'employé n'en connaissent consciemment qu'une petite partie.

Le contrat psychologique est donc un contrat :

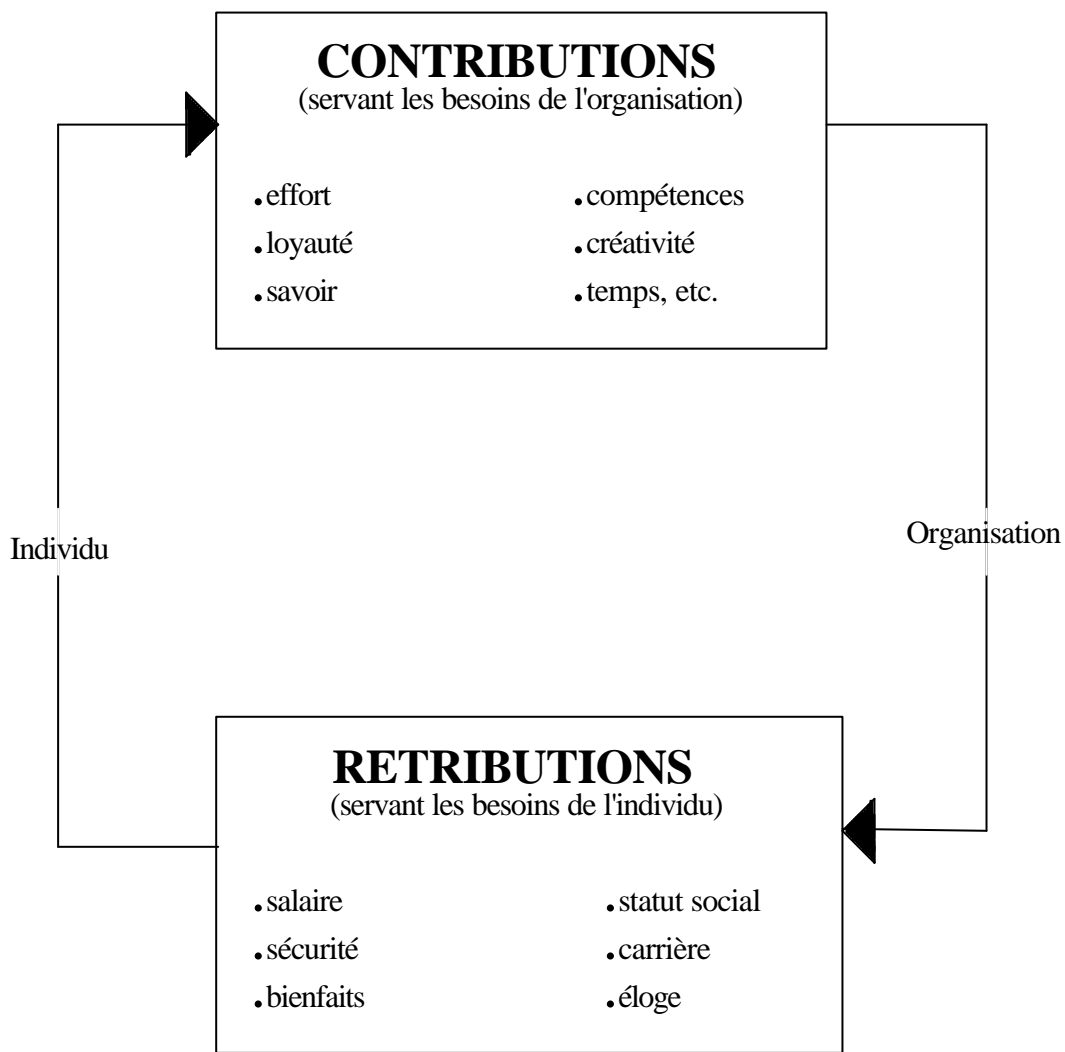
- individuel puisqu'il concerne chaque personne dans ses relations propres et directes avec l'organisation.
- collectif puisqu'il constitue le ciment de la solidarité communautaire.
- idéologique car la base de l'accord collectif est constituée par l'adhésion à des valeurs communes, celles de l'organisation.

Le contrat psychologique est basé sur l'échange de contributions et rétributions. Les individus qui concluent un tel contrat mettent leur capacité productive au service de la réalisation des buts de l'organisation. L'organisation rétribue les employés en échange de leurs contributions. Le schéma 5 illustre le lien contribution/rétribution qui fonde le contrat psychologique.

L'idée avait été avancée par March et Simon (1958) dans leur théorie décisionnelle de l'organisation. Ils représentent le fonctionnement de l'organisation par un schéma contribution/rétribution. Les acteurs dans l'entreprise contribuent tant que, dans leurs valeurs et en fonction de leurs alternatives potentielles, les rétributions excèdent leurs contributions. Il s'agit d'un échange de contributions matérielles et immatérielles. La

contribution matérielle est l'échange de l'effort contre le salaire, la contribution immatérielle est l'échange du lien de subordination contre un certain statut, dans l'entreprise et hors de l'entreprise, et contre une certaine réalisation de soi au travail. L'organisation veillera d'ailleurs à s'attacher des membres dont les valeurs initiales qu'elle influence par la suite sont compatibles avec celles de ses buts.

Schéma 5 : Le contrat psychologique, processus d'échange entre contribution et rétribution.



Source : adapté de Schermerhorn, Hunt et Osborn (1988, p. 38).

Ces travaux de March et Simon sont à l'origine de nombreux développements qui recouvrent des préoccupations voisines :

- en 1963, Cyert et March ont exposé la théorie comportementale de la firme : partant du constat que seuls les individus ont des objectifs, ils définissent les organisations comme étant des coalitions d'individus aux frontières fluctuantes temporellement et fonctionnellement.

Ainsi, les objectifs de ces coalitions sont formés à travers des négociations entre eux où chacun cherche à faire prévaloir ses propres objectifs en négociant des paiements en termes monétaires ou non.

Dans ces conditions, pour qu'une coalition soit viable, il faut que les paiements faits à ses membres soient suffisants pour maintenir les individus dans cette coalition.

- Leibenstein dans ses travaux, à partir de 1966, considère la firme comme une organisation d'individus différents entre qui n'existe aucune unanimité à propos des objectifs. Le rôle de l'organisation consiste à appliquer une pression sur les agents pour maintenir ou accroître leur effort. La pression est donc censée amener la firme vers sa frontière de production néoclassique. En effet, pour Leibenstein, la plupart des entreprises sont en permanence en situation «sous-optimale ». Il mène une réflexion approfondie sur les mécanismes incitatifs (systèmes de salaires et modes de rémunération) susceptibles d'obtenir la plus grande intensité possible des unités de travail et insiste sur l'importance des conventions explicites ou implicites entre acteurs dans l'entreprise.

- March (1983) a montré que l'entreprise tente de satisfaire séquentiellement les intérêts divergents et les attentes ambivalentes de chacun des membres influents de l'organisation.

Des contributions récentes visent, également, à mettre en évidence le rôle primordial du concept de confiance dans l'établissement de la relation individu-organisation.

b) Le rôle de la confiance.

Pour Williamson (1993, p. 471), parler de confiance à propos d'une relation qui ne se noue que parce que tel est l'intérêt des diverses parties est, dans la majorité des cas, une source de confusion.

Il montre, en effet, que les comportements considérés comme faisant appel à la notion de confiance peuvent s'interpréter aisément sur la base du modèle traditionnel où chaque agent détermine son action en calculant les gains et les risques associés aux différentes opportunités qui s'offrent à lui. Notre démarche s'écarte de cette analyse car les relations de confiance s'affirment comme un mode autonome d'interaction, non réductible aux seuls calculs des intérêts individuels.

Dès 1974, Arrow définissait la confiance comme une institution invisible au même titre que les règles de droit ou les principes éthiques⁴⁶.

Les mécanismes qui déterminent les comportements des membres d'une organisation ont été étudiés, en 1982 et 1986, par Breton et Wintrobe. Ces recherches peuvent être rangées dans les prolongements apportés à la théorie de l'agence.

Selon Breton et Wintrobe, les individus ont un comportement sélectif dans l'accomplissement de leur travail et choisissent leur niveau d'efficacité par un calcul économique, fonction notamment du prix qu'ils peuvent obtenir de leurs services informels.

L'efficacité de l'organisation dépend de la distribution de la confiance au sein de l'organisation. L'hypothèse de confiance sécurise le processus contractuel à la base des relations entre les acteurs de l'entreprise.

La recherche de cette efficacité se fait donc, soit en investissant dans la construction de réseaux verticaux de confiance, soit en cherchant à démanteler les réseaux horizontaux. Ils font en effet l'hypothèse que les transactions horizontales entre subordonnés sont principalement des transactions inefficaces, tendant à baisser la productivité.

L'établissement par la firme de la formalisation de son éthique peut être analysé comme étant la construction d'un réseau vertical de confiance. Le «management par la confiance» est sous-tendu par la croyance que l'homme est capable de se surpasser dès qu'il se sent et se sait participer au destin collectif. Il est capable de courage, de partage, de don de soi et de sacrifice.

Selon Koenig et Van Wijk (1992, p. 306), «*la confiance est donc un mode de contrôle informel qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés*».

Elle permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'auto-contrôle. Celui qui fait confiance acquiert un ensemble d'anticipations concernant le

⁴⁶ Cité par André Orléan, 1995, p. 7.

comportement de celui en qui il a confiance. Conscient de ces anticipations quant à son propre comportement, celui en qui il est fait confiance devient «digne de confiance» s'il se sent l'obligation de satisfaire ces anticipations. Cette combinaison d'anticipation et d'obligation donne naissance à un mode de contrôle efficace, doté d'une souplesse qu'on ne trouve pas dans les systèmes de contrôle formels (Koenig et Van Wijk, 1992, p. 306).

c) L'accroissement de la dimension éthique dans le contrat psychologique.

i) Les effets des contrats psychologiques.

Sims (1991, p. 495-496) montre que des contrats informels équilibrés sont nécessaires pour une relation continue et harmonieuse entre employé et organisation. En effet, la violation du contrat peut signaler aux participants que les parties ne partagent plus (ou n'ont jamais partagé) un ensemble commun de valeurs ou de buts. Quand cela arrive, on peut s'attendre à une dégradation de la communication entre les deux parties. Cette violation a des conséquences importantes pour l'individu et pour l'organisation.

Ainsi, le contrat informel peut être le déterminant central du comportement éthique d'une personne. L'équilibre délicat du contrat dépend dans une large mesure de deux conditions :

- les attentes de l'employé sur ce que l'organisation lui apporte et ce qu'il doit donner en retour doivent, dans une certaine mesure, s'accorder avec les attentes respectives de l'organisation.
- l'accord des deux parties sur ce qui doit être réellement échangé.

Nous pouvons donc suggérer l'idée que des contrats informels fondés par des accords concernant les attentes respectives des deux parties peuvent être la source d'une plus grande satisfaction au travail, d'une hausse de la productivité et d'une baisse de l'absentéisme.

Sims (1991, p. 497) décrit quatre propositions qui fondent l'importance de la dimension éthique dans les contrats psychologiques :

- plus la connaissance respective des attentes de chacun est grande, plus la probabilité de trouver un accord est élevée. Cela dépend donc, en grande partie, 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 peut exister des différences entre les attentes des individus et de l'organisation. Cela peut entraîner des divergences de comportements.
- les dirigeants et cadres doivent encourager et promouvoir les comportements éthiques.
- le contrat psychologique n'est pas statique, il est plutôt un ensemble évolutif d'attentes mutuelles.

ii) L'évolution du contrat psychologique.

A propos de la dimension dynamique du contrat psychologique, il convient de remarquer que ce dernier a évolué de manière spectaculaire au cours de ces dernières années. Ainsi, le contexte économique dans lequel les organisations évoluent s'est radicalement transformé depuis une vingtaine d'années. La compétition internationale étant de plus en plus acharnée du fait de la dérégulation et de la globalisation des marchés, les organisations recherchent une flexibilité et une productivité toujours plus grandes. Leurs stratégies reposent sur l'adaptabilité aux changements des conditions de marché et à l'innovation.

Ces changements qui vont de pair avec d'importantes restructurations incitent les entreprises à éliminer les emplois jugés superflus.

Dans ces conditions, le contrat psychologique qui donnait sécurité et stabilité à la relation individu-organisation a changé de nature. Auparavant, la promesse implicite de garantir la sécurité de l'emploi conduisait les employés à mêler leur intérêt personnel avec celui de l'entreprise. Cela les incitait à s'investir dans l'acquisition de connaissances qui leur seraient utiles à l'avenir.

Depuis les années 70, le lien qui unit employeur et employé s'est distendu. Confrontées à la nécessité de baisser leurs coûts et d'augmenter leur productivité, mêmes les plus grandes entreprises ont réduit leurs effectifs et ont modifié le contenu du contrat psychologique (Hiltrop, 1995, p. 287). Les entreprises ont donc connu au cours de cette dernière décennie des évolutions contradictoires et diverses.

Dans le même temps, on assiste à un changement significatif dans les valeurs et attitudes des employés quant à leurs attentes. La nouvelle génération d'employés réclame plus d'opportunités de développement, plus d'autonomie et plus de flexibilité. Les organisations

doivent alors relever de nouveaux défis. Les incitations traditionnelles qui incitaient les employés à s'impliquer étant, à présent, hors de portée, de nouvelles incitations doivent être explorées.

Le tableau 14 synthétise l'évolution du contrat psychologique, il met en évidence les caractéristiques principales des anciens et des nouveaux contrats.

Tableau 14 : L'évolution du contrat psychologique.

Caractéristiques du contrat psychologique :	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
- il est centré sur	sécurité	employabilité
- format	structuré	flexible
- durée	permanente	variable
- fondement	tradition	forces du marché
- résultat attendu	loyauté et engagement	valeur ajoutée
- attentes de l'employeur	temps et effort	connaissance et compétence
- attentes de l'employé	revenu stable et promotion	opportunités pour s'épanouir

Source : adapté de Hiltrop, 1995, p. 290.

Ainsi, les mots clés qui permettent de décrire l'ancien contrat sont les suivants : sécurité, permanence, confiance, tradition et respect mutuel. En échange d'une carrière dans

l'entreprise, les employés devaient faire preuve de loyauté. En retour, l'employeur offrait une sécurité de l'emploi, des hausses de salaires annuelles et un avancement progressif.

De nos jours, la situation est radicalement différente : les impératifs de flexibilité et d'adaptabilité sont régulièrement mis en avant. Il n'y a plus de sécurité de l'emploi et l'employé reste dans l'entreprise tant qu'il continue d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Il doit lui-même trouver de nouvelles solutions pour apporter de la valeur. En retour, l'employé a le droit de demander un travail intéressant, il dispose de plus de liberté et de ressources. Il perçoit, également, un salaire qui reflète sa contribution et reçoit l'expérience ou la formation nécessaire pour préserver son employabilité.

Cette évolution a des implications considérables pour le management.

iii) Les implications de cette évolution.

Dans un tel contexte, l'organisation se doit d'être un lieu dans lequel les individus peuvent se développer. Cela nécessite des changements importants dans le style de management et implique de trouver de nouvelles incitations pour attirer, retenir et motiver des collaborateurs de talent.

Pour réussir, l'entreprise doit faire converger ses besoins et valeurs avec ceux de l'individu. Les exigences éthiques de l'organisation qui encourage et recherche le comportement éthique de ses employés peuvent servir de fondement à ces types de contrats. Le processus d'échanges réciproques est donc au coeur des politiques de formalisation éthique dans les organisations. L'exemplarité et la recherche de l'implication ont un important impact sur les comportements des employés.

Les contrats d'embauche ne spécifient pas l'intensité du travail que les salariés doivent fournir. Les employés choisissent donc, en fonction de leur motivation, un degré d'effort, compromis entre ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils se croient obligés de faire.

Il s'agit d'amener les employés à se comporter de la manière souhaitée par l'entreprise et donc d'encourager l'implication organisationnelle.

3) Le concept d'implication organisationnelle.

L'action sur le système d'animation⁴⁷ permet de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation.

a) Définition de la notion d'implication.

La théorie du management participatif a imposé l'idée que l'entreprise n'était plus un système de rôles hiérarchisés édifié pour obtenir un certain travail et un certain profit, mais un lieu de coopération entre les membres, formant une équipe, attelée à atteindre un but commun et mue par le même idéal.

D'un point de vue managérial, Jacques Rojot (1992, p. 83) rappelle que les modalités de la participation des salariés sont multiples et peuvent se regrouper en cinq grandes catégories :

- la participation aux profits ou à toute autre forme des résultats de l'entreprise.
- la participation à la propriété de l'entreprise.
- la participation à la prise de décisions de gestion.
- la participation aux opérations d'amélioration des conditions de travail et de reconstruction du contenu des emplois et des tâches.
- l'intégration étroite du salarié à l'entreprise en développant son sentiment d'appartenance et son identification à ses objectifs. C'est cette dernière catégorie que nous allons approfondir.

L'implication a parfois de la difficulté à se différencier de notions voisines telles que la motivation au travail ou la satisfaction. Souvent employées l'une pour l'autre, ces trois notions semblent intimement liées : les salariés motivés seraient nécessairement satisfaits et impliqués, et inversement. En effet, l'implication est parfois définie comme une des nombreuses notions issues des travaux de l'Ecole des Relations Humaines. Le tableau 15 permet de schématiser l'évolution de ces trois termes.

⁴⁷ Cf Tabatoni et Jarniou : "Les systèmes de gestion", PUF, 1975.

Tableau 15 : La notion d'implication

	Motivation	Satisfaction	Implication
Epoque	Années 30 Ecole des Relations Humaines	Années 60-70 Les «Trente Glorieuses »	Années 80-90
Objectifs	Développer la performance individuelle	Rémunérer la performance individuelle	Développer le projet commun de l'entreprise
Idées historiques de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle		Négociation-relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique, social, culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général
L'entreprise veut développer	Sa performance à travers différentes motivations	Le bien-être des salariés	Opportunités + adhésion
Mots clés	Objectifs	Résultats	Projets

Source : M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, éd. d'Organisation, 1986, p. 53.

On note, d'après le tableau 15 que l'implication a ses propres spécificités : elle concerne l'organisation et se concentre sur l'interaction entre l'individu et l'organisation.

D'après Mowday et alii (1982), l'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière, elle concerne donc l'importance que le salarié attache au travail. Cette définition met l'accent sur la cohérence entre l'individu et l'organisation.

En ce qui concerne le lien entre satisfaction et implication, on constate d'abord que l'implication précède la satisfaction.

Celle-ci est issue de l'expérience vécue dans le travail, alors que l'implication donne la tonalité à l'expérience en déterminant des comportements et des attentes. Si ces attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que l'implication est forte. La satisfaction est dépendante de la réalité vécue dans telle situation de travail alors que l'implication est beaucoup plus liée à l'individu qu'à la situation réelle.

Quels sont les liens entre implication et motivation ? Si l'on se réfère à la théorie des besoins, on dira que l'implication oriente la force motrice déclenchée par la nécessité de réduire une tension. La motivation est la mise en mouvement, l'implication donne le sens et la direction à ce mouvement (Michel, 1994, p. 196).

Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs : une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation ; la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation et une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

Pour Sims (1991, p. 499), l'implication n'est pas simplement faire preuve de loyauté à l'égard de l'organisation, il s'agit plutôt du processus par lequel les acteurs expriment leur responsabilité vis-à-vis de l'organisation.

b) Les effets de l'implication au travail.

D'après Louart et Beaucourt (1993, p. 55), les pratiques visant à renforcer l'implication touchent à des aspects psychologiques, car elles sont investies par les enjeux ou les désirs des acteurs organisationnels.

L'entreprise a tout intérêt à développer l'implication chez ses salariés. Elle bénéficiera alors d'une mobilisation d'énergie orientée vers le travail et d'une identification au rôle professionnel qui facilitera la perméabilité aux valeurs de l'organisation. Les relations entre implication et productivité sont complexes, il semble néanmoins que l'implication ait des effets positifs pour l'entreprise.

Steers (1977, p. 47) a montré que plus l'employé s'implique, plus grand est l'effort déployé par ce dernier pour mener à bien ses tâches. On peut penser que cela permet d'améliorer la qualité du travail. De plus, les hauts niveaux d'implication sont associés avec des faibles niveaux de turnover.

Salancik (1977, p. 207) a recensé les facteurs qui influencent l'implication, il en distingue quatre principaux :

- la *visibilité*.

Un déterminant majeur de l'implication réside dans la visibilité du comportement. Les comportements cachés ou non observés ne comportent pas de force d'implication. Une des meilleures façons d'engager les membres de l'organisation à un comportement éthique est de les associer publiquement à l'organisation. S'ils font partie de l'organisation, ils doivent soutenir ses buts. Lors de l'embauche d'un nouveau membre, il faut lui faire connaître les attentes de l'organisation en matière de comportement éthique. L'information et la communication sont ici mises en exergue. La présence d'un document éthique peut augmenter la visibilité du comportement éthique attendu par l'organisation. Maintenir la visibilité dans une organisation n'est donc pas une tâche insurmontable.

- l'*explicitation* et l'*irréversibilité*.

La seule visibilité n'est pas suffisante pour impliquer les individus, elle doit être combinée avec l'explicitation.

Plus le comportement attendu est explicité et moins il est «niable», c'est-à-dire que l'individu ne pourra nier quel type de comportement est attendu par l'entreprise. Ceci peut être renforcé par la signature d'une lettre affirmant leur accord avec la politique éthique de la firme.

D'autre part, l'irréversibilité signifie que le comportement attendu est permanent. Ceci permet de rassurer les membres de l'organisation sur la continuité de la position éthique de l'entreprise. L'irréversibilité des comportements est importante car elle influence le contrat psychologique.

La réalisation de ces deux concepts (explicitation et irréversibilité) peut permettre à l'entreprise d'encourager les comportements éthiques.

- la *responsabilisation personnelle*.

Sans responsabilisation, il ne peut y avoir implication. Les individus qui essaient de se détacher de leurs actes peuvent arguer du fait qu'ils n'aiment pas ce qu'ils font mais qu'ils ne peuvent refuser l'argent proposé. Un autre argument invoqué est le fait qu'ils ont peu de responsabilité personnelle sur le résultat de leurs actes. Augmenter la responsabilité personnelle est fondamental pour établir l'implication des individus dans l'organisation et pour répondre aux attentes de comportement éthique.

En résumé, deux dimensions majeures caractérisent l'implication dans la relation individu-organisation : *l'adhésion* qui apparaît comme un état d'équilibre entre les deux systèmes de valeurs de la personne et de l'organisation et les *opportunités* qui s'attachent à ce que la personne peut retirer de sa participation à l'organisation (Thévenet, 1992).

Mowday et al. (1982) recensent un certain nombre de facteurs qui peuvent accroître l'implication organisationnelle. L'implication dépend de facteurs personnels tels que le degré initial d'implication de l'employé (dérivant des attentes initiales à propos du travail, du contrat psychologique, etc.). Elle dépend, d'autre part, de facteurs organisationnels tels que les pratiques de travail ou le mode de supervision. Ces facteurs organisationnels sont, en fait, fortement influencés par la culture de l'organisation.

La réflexion éthique dans l'entreprise paraît être l'aboutissement logique de l'évolution des comportements managériaux.

On peut, en effet, interpréter l'engouement actuel pour la gestion participative comme une tentative de substitution du principe de responsabilité au principe d'obéissance. Les nouvelles méthodes de gestion font alors appel aux valeurs et au sens : la participation de tous au projet commun de l'entreprise et la clarification des valeurs fondamentales deviennent des vecteurs de dynamisation de l'ensemble et de mobilisation individuelle. Les organisations ont besoin de développer une nouvelle sorte d'implication à travers la création de sens.

Depuis la fin des années 70, le management, dans sa quête de l'excellence, a été séduit tour à tour par : le management participatif, puis la recherche de la qualité totale, enfin le projet et la culture d'entreprise. Cette évolution conduit tout naturellement l'entreprise à s'interroger sur ses «valeurs» propres qui sont au centre des démarches de formalisation de l'éthique.

On peut se demander si une telle démarche répond convenablement à la résurgence du besoin d'éthique mise en évidence dans la section I et si elle se fonde sur une interprétation appropriée de l'éthique.

**CONCLUSION DE LA
PREMIERE PARTIE**

Nous allons, d'abord, mettre en évidence les apports de la première partie, puis nous justifierons l'objet de nos travaux empiriques en nous resituant dans la perspective d'ensemble de la thèse.

1) Les apports de la première partie.

Cette première partie nous a permis de proposer une interprétation personnelle du recours actuel à la formalisation éthique. Notre démarche s'est déroulée selon un niveau d'abstraction croissant : nous sommes partis d'une observation de la formalisation de l'éthique pour rechercher les fondements des logiques d'action qu'elle suscite dans les entreprises.

Dans le chapitre I, nous avons mis en évidence ce concept central autour duquel s'orientent nos travaux en présentant les enjeux d'une telle démarche et en recensant les études existantes sur le domaine.

Cette analyse de la littérature permet d'organiser nos recherches empiriques en nous fournissant un guide d'analyse des facteurs explicatifs de la formalisation et des thèmes abordés.

De plus, la synthèse des données suggère l'existence de différences culturelles dans la manière d'aborder la formalisation dans les pays développés.

Nous avons donc mis en avant ces différences en opposant trois conceptions principales : la vision anglo-saxonne empreinte de philosophie utilitariste, la vision plus communautaire inspirée de la philosophie orientale et la vision française. Cette dernière est influencée, à la fois, par les deux précédents courants (influence américaine et succès des méthodes de management japonaises), et par une tradition philosophique extrêmement riche. Ces spécificités montrent l'existence d'un terrain d'études extrêmement riche et nous conduisent à recourir à la philosophie pour fonder les débats portant sur la formalisation éthique.

Dans le chapitre II, nous avons donc présenté le cadre philosophique de la formalisation comme réponse aux exigences éthiques actuelles.

Ainsi, après avoir mis en évidence ces exigences, nous avons étudié les bouleversements qu'elles impliquent dans les interprétations de l'éthique.

Puis, nous avons voulu montrer comment la littérature en gestion intègre le concept de formalisation éthique. La formalisation repose, dans le cadre de la relation individu-

organisation, sur une logique spécifique de contrôle : un contrôle informel qui s'appuie sur la substitution du principe de responsabilité au principe d'obéissance dans les entreprises. Ainsi, la formalisation précise le contrat psychologique (passé entre l'entreprise et l'individu) et influence les comportements en accroissant l'implication organisationnelle.

2) La justification de nos travaux empiriques.

Dans notre première partie, nous avons montré la richesse des débats philosophiques que suscite le recours à la formalisation éthique en France. Cela contraste avec le faible nombre de recherches centrées sur ce thème dans les entreprises. Nous souhaitons donc appliquer la grille d'interprétation développée précédemment aux entreprises opérant en France. En effet, on peut se demander si les spécificités françaises dans la manière d'aborder le thème de la formalisation se retrouvent dans les politiques mises en place par les entreprises pour répondre aux exigences éthiques.

C'est ce que nous souhaitons aborder dans notre deuxième partie.

A ce stade de l'analyse, dont nous tenons à souligner le caractère exploratoire, nous ne sommes pas en mesure de formuler d'hypothèses précises. C'est la volonté d'appliquer notre analyse au contexte français qui va orienter nos travaux empiriques.

Ainsi, il serait souhaitable de disposer d'une base de données permettant de mesurer le degré de développement de la formalisation. Il convient donc d'aller chercher l'information significative grâce à des entretiens dans les entreprises qui opèrent en France.

Afin de nous guider dans ces travaux, il convient de souligner que les politiques éthiques peuvent être analysées à plusieurs niveaux :

- l'étude de la décision de formaliser l'éthique (les facteurs explicatifs). Nous ne disposons, pour l'instant, que d'indications relatives à un contexte anglo-saxon. A partir de ces pistes, nous pouvons suggérer que la décision de formaliser ou non l'éthique varie selon la taille des entreprises et le système de préférences des dirigeants.

D'une part, les entreprises qui ont déjà formalisé leur éthique sont, pour le moment, surtout des grandes entreprises, alors que les petites semblent croire que de telles formalisations ne sont que de peu d'utilité pour elles.

D'autre part, la création d'une éthique d'entreprise est souvent le fait de l'entrepreneur-fondateur. Ces éléments d'éthique personnelle s'enracinent dans l'histoire de l'organisation et perdurent dans son système de valeurs ;

- l'étude du processus de formalisation (élaboration et diffusion du document) et de l'utilisation du document. La première partie a permis, à plusieurs reprises, de mettre en évidence l'importance de la participation de tous dans l'élaboration de la politique éthique. La réflexion éthique semble donc être une démarche extrêmement exigeante. Il s'agit de savoir si les démarches de formalisation prennent en compte cette exigence participative ;

-l'étude du document lui-même (thèmes et contenu). On peut s'interroger sur les types de documents que les spécificités françaises ont pu engendrer. En outre, un effort de clarification doit être mené pour affiner les caractéristiques contenues dans le terme «document éthique». En effet, ce terme recouvre des réalités fort différentes : code éthique, charte, règles de conduite, mais aussi principes d'action, projet d'entreprise, etc. La diversité de ces types de documents correspond donc à des réalités multiples qu'il convient d'étudier.

Ces trois pistes de recherche vont être abordées dans notre deuxième partie.

IIème PARTIE :

TRAVAUX ET RESULTATS

EMPIRIQUES

Cette seconde partie est centrée exclusivement sur le développement de nos travaux empiriques.

Le chapitre III présente la méthodologie et les résultats de l'analyse des politiques de formalisation de l'éthique dans les entreprises opérant en France. Il débouche sur la formulation de propositions de travail.

Le chapitre IV présente la méthodologie et les résultats de l'analyse du produit de la formalisation. Il s'agira, ici, de tester les propositions formulées précédemment.

INTRODUCTION : LA JUSTIFICATION DES METHODES DE RECHERCHE EMPLOYEES.

Nous allons parler davantage de méthodes que de méthodologie puisque nous présentons la démarche concrète suivie pour notre recherche.

En préalable à la présentation des méthodes de recherche retenues, examinons d'abord les spécificités de l'observation dans les sciences sociales.

1) Les spécificités de l'observation dans les sciences sociales

Grawitz (1993) nous rappelle trois principales caractéristiques des «faits sociaux»:

1- le fait que l'objet à observer est humain :

«Alors que les sciences de la nature observent le plus souvent des phénomènes, qui, sous les mêmes conditions, se répètent de façon identique, les sciences sociales étudient des faits qui ne se reproduisent jamais exactement de la même manière, d'où la difficulté de généraliser et la nécessité de tenir compte, à la fois de facteurs historiques, généraux, mais aussi de contextes particuliers.» (1993, p. 340).

2 - le fait que l'observateur est aussi un être humain :

«Le plus souvent, c'est l'observateur qui est lui-même instrument, d'où la possibilité d'interférences de sa propre personnalité sur les résultats de l'observation, comme de l'interprétation. Le problème essentiel est donc, nous l'avons vu, celui de l'objectivité du chercheur.» (1993, p. 341).

3 - le fait que nous ne possédons pas, à l'heure actuelle, d'instrument d'observation vraiment adapté et dont la fiabilité soit incontestable :

«Si les progrès des sciences sociales sont donc partiellement dus à l'amélioration des techniques de recherche, ceux-ci dépendent avant tout de la réflexion des chercheurs et théoriciens.» (1993, p. 341).

Si la fidélité et la validité au sens étroit des méthodes quantitatives sont incontestablement supérieures aux méthodes qualitatives, on s'accorde sur l'idée qu'il ne faut avoir recours à ces méthodes que si elles ont une valeur ajoutée, si elles apportent réellement quelque chose à la recherche :

«Plus l'information visée est profonde, plus elle est complexe, difficile à saisir et à exprimer. Les notions de validité et fidélité dans le sens traditionnel et étroit, se bornent à rendre compte de la justesse des résultats». (Grawitz, 1993, p. 321).

La validité d'une technique dépend non seulement de la justesse des résultats, de leur conformité avec la réalité observée, mais encore des objectifs qu'elle permet d'atteindre, de l'originalité et de la richesse des informations qu'elle recueille, de leur possibilité de généralisation et d'explication.

De toute façon, il ne faut pas oublier que les données à quantifier, en sciences sociales, sont initialement recueillies, quoi qu'il en soit, comme des données qualitatives :

«Opposer dans les sciences sociales l'imprécision et le subjectivisme du qualitatif à la rigueur et l'objectivité du quantitatif, c'est oublier que l'on n'obtient du quantitatif qu'à partir du qualitatif». (Grawitz, 1993, p. 317).

Les méthodes quantitatives, en dépit de leur caractère «rassurant» et du plus faible investissement en temps-chercheur qu'elles nécessitent, présentent un certain nombre de risques :

- le risque de s'attacher plus à la forme, à la rigueur de la démarche, qu'au fond, et de perdre ainsi leur validité externe. Grawitz (1993, p. 322) parle d'un *formalisme excessif, qui a détourné l'attention du contenu réel de la recherche pour l'attacher aux rites et opérations liturgiques* ;
- le risque de mal s'adapter à certains domaines, où de toute façon l'information de base est qualitative et doit ainsi être quantifiée ;
- le risque d'une pseudo-scientificité, où l'instrument mathématique dissimule, en raison des présupposés sur lesquels est bâtie son utilisation, une manipulation des données (au départ qualitatives) et des erreurs de raisonnement dans la méthode.

En contrepartie, on peut insister sur les avantages et l'intérêt particulier de l'usage de méthodes qualitatives :

- elles sont particulièrement appropriées dans les recherches exploratoires, dans la mesure où les données qualitatives permettent de désigner de nouveaux problèmes, ou de mettre en exergue des faits révélateurs de phénomènes plus importants ;
- les méthodes qualitatives offrent le loisir de s'attarder sur les cas «insolites», les cas aberrants, qui peuvent devenir particulièrement révélateurs des phénomènes lorsqu'on cherche à les analyser ; les méthodes quantitatives au contraire «lissent» ou même excluent d'emblée les cas «atypiques» ;
- enfin, le qualitatif peut souligner des corrélations, des liens de cause à effet ou, de façon plus intéressante encore, des liens d'association, qui certes ne sont pas démontrés statistiquement significatifs, mais souvent sont plus riches en explications potentielles. Ces liens font en effet apparaître des «concordances», «des idées centrales».

On ne peut dans le processus cumulatif de la recherche marquer une frontière nette entre l'exploration et la vérification. Pourtant, on lie classiquement les méthodes qualitatives à la phase d'exploration, les méthodes quantitatives à la phase de vérification. (Brabet, 1988, p. 77).

II) Présentation des méthodes de recherche adoptées

Nos travaux empiriques sont constitués par quatre types de traitement qui peuvent se regrouper en deux grandes démarches :

- les entretiens semi-directifs centrés constituent la première recherche empirique ;
- l'analyse de contenu des documents récoltés lors de cette démarche. Dans le chapitre IV, on cherchera à valider les axes de différenciation mis en évidence lors de l'analyse des entretiens en menant trois types de traitements (recherches empiriques n° 2, 3 et 4).

Ces deux grandes démarches sont complémentaires : la mise en évidence de différences dans la politique de formalisation va être validée par l'analyse du produit de cette réflexion, le contenu du document éthique.

Lors des entretiens, le sujet a été défini de façon volontairement large et les enquêtés ont choisi les thèmes qu'ils souhaitaient approfondir ou même suggérer. Le travail a été «post-codé», en ce sens que les axes de différenciation n'étaient pas préétablis mais ont émergé du discours des personnes interrogées. Cette sélection de l'information significative a été rendue possible grâce aux développements de la première partie.

Dans les trois autres démarches, on a cherché à confirmer et affiner les axes de différenciation de la première recherche empirique.

Le tableau 16 présente une comparaison des démarches empiriques employées.

Tableau 16 : Comparaison et complémentarité des recherches empiriques menées dans la thèse.

	Recherche empirique n° 1	Recherche empirique n° 2	Recherche empirique n° 3	Recherche empirique n° 4
Objet	Analyse exploratoire Analyse de la politique éthique de l'entreprise	Comparaison des documents éthiques (et du vocabulaire utilisé)	Analyse des thèmes présents dans les documents éthiques	Validation de la grille d'analyse (voir n° 3) avec les variables associées
Techniques	Entretiens semi-directifs	Analyse lexicale Analyse des correspondances	Analyse thématique	Analyse lexicale Analyse des correspondances Mots caractéristiques
Nature du processus de traitement	qualitative	quantitative	quantitative	quantitative
Caractéristiques	Interprétation riche mais subjective	Lecture a posteriori Grille d'interprétation à tester	Lecture a priori (codage des documents) Rigueur d'interprétation	Lecture a priori (codage des documents) Rigueur d'interprétation Tests d'hypothèses de travail

Un des problèmes principaux concerne l'existence et la difficulté à isoler les axes de différenciation perçus lors des entretiens. En effet, on peut se demander si la différence provient de ce qui relève de l'origine nationale ou de la culture d'entreprise. Toutefois, cette difficulté est fortement réduite si l'on souligne que ces deux concepts ne paraissent pas être indépendants.

CHAPITRE III :

LE PROCESSUS DE FORMALISATION.

Section I) PRESENTATION DE LA METHODE UTILISEE.

1) La collecte des données.

L'observation comprend l'ensemble des opérations par lesquelles le modèle d'analyse (constitué d'hypothèses et de concepts) est soumis à l'épreuve des faits, confronté à des données observables (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 155).

A) L'entretien semi-directif.

Nous avons choisi d'utiliser la technique de l'entretien semi-directif pour récolter l'information car le sujet étudié est encore peu exploré. Il convenait de laisser à l'interviewé une grande liberté. D'autre part, les réflexions portant sur la formalisation éthique étant très récentes, nous ne disposons pas d'une base de données pour mener notre recherche.

1) Quelques remarques sur la technique de l'entretien individuel.

L'entretien individuel est une technique difficile, qui nécessite un apprentissage et qui demande vigilance et performance du chercheur en raison de ses difficultés spécifiques. Celles-ci se présentent en particulier à deux niveaux :

- l'établissement d'un lien et d'un rapport socio-psychologique qui s'établit avec l'enquêté pendant le laps de temps passé ensemble.

- la sélection de l'information «significative».

L'entretien déclenche une série d'interactions entre l'enquêteur et l'enquêté.

a) Le rapport psychologique entre enquêteur et enquêté.

Il est décrit en détail par Grawitz (1993, p. 582-594) qui montre que ce rapport est complexe. Il est fonction de :

- l'enquêté : sa plus ou moins grande spontanéité ou retenue, ses «blocages», son besoin de s'exprimer, son «degré d'engagement dans la situation d'entretien» (p. 587) ;

- l'enquêteur : sa capacité à éveiller l'intérêt sur le sujet abordé, à rassurer et gagner la confiance de l'enquêté, sa qualité d'écoute, sa capacité à éviter de juger l'enquêté pendant l'entretien, à reformuler les questions de façon neutre sans induire la réponse, etc. ;

- la façon dont a été obtenu l'entretien. Par qui le chercheur a-t-il été introduit dans l'entreprise et auprès des personnes interrogées ?

Ces différents points influencent largement la qualité des entretiens.

b) La sélection de l'information significative par le chercheur.

La sélection de l'information fait référence à une opération de «tri» où intervient la subjectivité, plus ou moins raisonnée du chercheur. Le guide d'entretien avait pour objet de saisir les matériaux les plus significatifs par rapport à l'objectif. Ces éléments doivent nous permettre de répondre à l'objectif de l'étude.

Le codage *«consiste à classer en catégories les diverses positions ou attitudes que reflètent les réponses, pour permettre une présentation quantifiée des résultats»* (Grawitz, 1993, p. 618).

2) Le déroulement des entretiens semi-directifs.

L'idée fondamentale, à propos de la collecte des données, était qu'elle soit essentiellement constituée d'entretiens avec des responsables de la Direction Générale, du Département des Ressources Humaines ou du Département Juridique.

En effet, le processus de formalisation de l'éthique nous semble relever de la politique générale de l'entreprise. L'accès direct et personnel aux responsables est nécessaire car il s'agit d'un sujet sensible.

Grawitz (1993, p. 570) donne de l'entretien la définition suivante : *«C'est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé».*

La notion de «communication» suppose un émetteur et un récepteur. Au cours de l'entretien, le chercheur va agir directement sur le degré de liberté laissé à l'enquêté, à travers la formulation (souvent spontanée) des questions, et qu'il va agir plus indirectement sur le «niveau de profondeur» de l'information recueillie, en termes de richesse et de complexité des réponses.

L'entretien semi-directif est centré autour de thèmes précis à aborder, il se déroule à partir d'un guide défini au préalable et qui liste les thèmes qui doivent être abordés dans le courant de l'entretien.

Une illustration du guide utilisé figure en annexe 1. Nous avons retenu six thèmes principaux (sans compter la rubrique « présentation de l'entreprise ») qui ont été repérés lors de la section I du chapitre I.

Ce guide, formulé sous forme de questions ouvertes, que nous souhaitons aborder, servait de support. Tous les thèmes du guide étaient évoqués, mais il était clairement spécifié à nos interlocuteurs, qu'ils devaient se sentir libres d'aborder tout autre sujet qui leur paraîtrait important ou intéressant du point de vue de l'entreprise.

A partir d'une consigne de départ très large, ces thèmes doivent être introduits par l'interviewer, si l'interviewé ne les aborde par spontanément, ou pour les approfondir. Ils ne doivent pas nécessairement être introduits dans un ordre séquentiel préétabli mais selon leur degré de proximité avec les thèmes abordés par l'interviewé, une fois qu'il a terminé son discours à ce propos et après que les relances d'usage ont été faites. Le guide d'entretien n'est donc pas un questionnaire ouvert.

Deux principes de non-directivité doivent être respectés :

- faire preuve d'une attention positive inconditionnelle vis-à-vis de l'interviewé, c'est-à-dire avoir une attitude d'esprit où il accorde de la valeur à tout ce que dit l'interviewé.

- développer une attitude empathique, c'est-à-dire avoir la capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé et lui restituer cette compréhension.

Les fondements méthodologiques de l'entretien exploratoire sont à rechercher principalement dans l'oeuvre de Carl Rogers en psychothérapie (Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p. 66). L'interviewer doit s'efforcer de poser le moins de questions possibles. L'entretien n'est ni un interrogatoire, ni une enquête par questionnaire.

Dans la mesure où un minimum d'interventions est nécessaire pour recentrer l'entretien sur ses objectifs, pour en relancer la dynamique ou pour inciter l'interviewé à approfondir certains aspects particulièrement importants du thème abordé, l'interviewé doit s'efforcer de formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible. Il importe que l'interviewé puisse exprimer sa propre «réalité», dans son propre langage avec ses propres catégories mentales.

L'interviewer doit s'abstenir de s'impliquer lui-même dans le contenu de l'entretien en prenant position à l'égard des propositions du répondant.

Il faut veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats. Le répondant était averti de la durée probable de l'entretien (une heure environ), quitte à ce qu'au moment même, passionné par son sujet, il accepte ou manifeste directement son désir de le prolonger au-delà de la limite convenue.

Chaque entretien a débuté par une appréhension globale de l'entreprise, de sa culture, ses traditions et son histoire. Un bref exposé introductif sur les objectifs de l'entretien et sur ce qui en est attendu a suffi pour donner le ton général de la conversation libre et très ouverte. Nous avons offert aux informateurs l'envoi d'un résumé des résultats de l'étude.

Parallèlement, nous avons procédé à la récolte de données objectives venant décrire le phénomène de façon complémentaire avec les données issues de l'entretien.

Chaque entretien faisait l'objet d'une prise de note systématique, un compte rendu étant établi le plus rapidement possible après la rencontre. Compte tenu de la sensibilité du sujet, nous n'avons pas procédé à un enregistrement des entretiens. En effet, se posait le problème de l'utilisation des informations divulguées. Le magnétophone aurait pu gêner l'interviewé.

B) L'échantillonnage.

Le problème d'échantillonnage se pose pour le recueil des données primaires. Le choix de l'échantillon est motivé, entre autres, par la nécessité de répondre à des contraintes pratiques de recherche sur le terrain. En effet, l'étude d'un problème concernant une population importante donnée, trop coûteuse en temps et en moyens, nécessite la sélection d'un échantillon représentatif.

Avant de parler d'échantillon, il faut, tout d'abord, déterminer la population que l'on souhaite étudier.

1) La population étudiée.

a) Le cadre géographique de l'étude.

Le sujet étudié étant très récent et en plein développement, nous avons choisi de nous limiter à une exploration empirique centrée sur la France. Se placer d'emblée sur un environnement international se serait révélé sans aucun doute trop ambitieux de notre part et l'information aurait été trop difficile à récolter.

L'étude approfondie des pratiques en matière de formalisation éthique dans un seul pays nous paraît, de toute évidence, suffisante pour faire émerger des axes de différenciation entre les firmes. En effet, nous incluons dans notre population les filiales d'entreprises ou groupes d'étrangers implantés en France et fréquemment dirigés ou encadrés par des responsables généralement issus du pays de la société mère et donc d'une culture différente.

b) Le cadre entrepreneurial de la population.

Notre population de «départ» est constituée des 100 premiers groupes (en terme de chiffre d'affaires) opérant en France (voir l'annexe 2). Il s'agit donc des grands groupes contrôlés par des capitaux français ainsi que des filiales installées en France de grands groupes étrangers. Nous avons, pour ce faire, repris le classement du hors-série paru en novembre 1995 : «Le 5000 du Nouvel Economiste».

Nous avons délibérément choisi de nous intéresser aux plus grandes entreprises car les études passées (White et Montgomery (1980), Robertson (1991)) montrent que plus la taille des entreprises augmente, plus la proportion de firmes formalisant leur éthique s'accroît⁹⁸.

L'enquête s'adresse donc aux plus grandes entreprises opérant en France, qu'elles appartiennent au secteur public ou privé. Ces entreprises réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 9,7 milliards de francs.

Le classement des 100 premiers groupes français publié dans ce hors série concerne les entreprises commerciales et industrielles et ne comprend pas les établissements financiers.

Le secteur Banque a été, cependant, exclu de l'étude car il nous a semblé que le problème de l'éthique financière ne relevait pas de préoccupations similaires et faisait l'objet de développements spécifiques.

Il représente le secteur économique où les règles déontologiques ont été le plus formalisées, soit par la profession, ce qui est la source traditionnelle, soit par la jurisprudence (notamment quant aux devoirs du banquier), soit enfin par le législateur lui-même qui tend ainsi de plus en plus à se substituer à la pratique et à l'oeuvre des juges (par exemple dans la définition du délit d'initié).

Si la finance est un secteur sensible, c'est que l'objet lui-même relève du tabou. L'argent est devenu moyen de développement et de profits, source de comportements anormaux. Ceci détermine les préoccupations déontologiques des professions ayant l'argent comme véritable matière première. Les banquiers entretiennent donc un souci éthique traditionnel qui s'explique par l'ancienneté de la profession, la nécessité de maintenir la confiance mais aussi par l'influence de la religion.

Tous ces facteurs ont déterminé les règles traditionnelles de déontologie des banquiers. La déontologie bancaire a été en partie définie par la jurisprudence, notamment en ce qui concerne les devoirs du banquier. En effet, l'obligation au secret professionnel est le seul devoir égal du banquier. Le travail des juges a permis d'établir, à côté de cette première obligation, l'existence d'une obligation de discrétion à l'égard du client et d'une obligation de prudence.

Les principes déontologiques définis par la pratique, sanctionnés par la jurisprudence, sont complétés par les instances professionnelles comme le rappelle le rapport de présentation du projet de loi bancaire au Sénat : *«Le corps de règles de bonne conduite qui s'apparente à la*

⁹⁸ Ce point a déjà fait l'objet d'un développement dans la première partie de nos travaux.

déontologie n'est pas facile à cerner. La Commission bancaire est à la fois chargée implicitement sinon de le définir, du moins de le constater et de le faire respecter».

Le dispositif législatif procède d'une réglementation propre à la Bourse et du droit commun. Il existe deux principaux délits boursiers spécifiques : le délit de manipulation des cours et le délit d'initié.

L'importance prise par l'éthique professionnelle dans le monde bancaire et financier est due à des changements d'envergure : extension du public visé par les marchés financiers sous l'impulsion, notamment, de la déréglementation et de la désintermédiation bancaires, internationalisation et interconnexion des marchés, apparition de produits financiers nombreux à fort effet de levier et augmentation et renouvellement du personnel des sociétés financières.

La grande homogénéité des normes introduites dans certaines sociétés financières tranche avec l'immense variété des dispositions adoptées par les autres entreprises, aucun autre secteur professionnel n'ayant entrepris de démarche analogue.

Dans notre étude, nous nous limiterons aux documents véritablement élaborés par les entreprises.

De plus, de notre population de départ, nous avons retiré les groupes suivants : Leclerc, Système U et Intermarché (Groupements de commerçants indépendants) et Nestlé Sources International (établissement financier).

c) La procédure d'enquête.

L'idée de départ était de contacter les responsables des Ressources Humaines de ces 100 premiers groupes. Cependant, les responsables contactés ont parfois transmis le courrier vers leurs collaborateurs suivant leurs disponibilités ou vers d'autres directions selon la façon dont la réflexion éthique est prise en compte dans les entreprises.

Nous devons souligner ici la richesse des contacts noués grâce à notre directeur de thèse. D'autre part, différents contacts furent noués dans notre population d'entreprises en fonction de nos opportunités. Ainsi, certains contacts ont été établis grâce à nos relations avec des chercheurs dans le domaine.

Malgré tout, la majorité des entreprises a été contactée grâce à l'annuaire ANDCP 1995 (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel, Editions F.F.E.). Quelques entreprises ont également été jointes grâce à l'annuaire Kompass (1995, tome 3 et 4, France «répertoire géographique des entreprises»).

La quasi-totalité des entreprises a été contactée entre mai 1995 et janvier 1996. Une première lettre était envoyée personnellement au responsable dans l'entreprise puis, en cas de non-réponse après une dizaine de jours, une relance téléphonique était effectuée afin de s'assurer que le courrier était bien arrivé et afin de renouveler la demande d'entretien. L'annexe 3 fournit une illustration du type de courrier envoyé aux entreprises. Il a été parfois nécessaire de contacter plusieurs personnes dans une même entreprise avant d'obtenir un entretien. Par ailleurs, pour certaines entreprises, et ce malgré plusieurs tentatives, il a été impossible de recueillir quelque information que ce soit.

Au total, ce sont 170 courriers qui ont été envoyés dans une centaine d'entreprises.

2) La construction de l'échantillon.

a) Les réponses à la demande d'entretien (l'échantillon initial).

Nous avons pu nouer des contacts avec 50 entreprises. Notons, cependant, que cinq entreprises (Aérospatiale, Alcatel Alsthom, Auchan, Promodès, Schneider) ont répondu en indiquant qu'elles ne souhaitaient pas, pour des raisons de confidentialité, communiquer d'informations sur le sujet.

Le taux de réponse exploitable est donc tombé à 45 %. La différence entre la population mère et le nombre de responsables rencontrés s'explique donc par la spécificité et la sensibilité du domaine de recherche.

Un biais possible sur cet échantillon doit être souligné : ce biais peut être provoqué par les non-réponses. La population de départ est le classement des 100 premiers groupes industriels et commerciaux en terme de chiffre d'affaires réalisé en 1994. Nous avons pu contacter la moitié de ces entreprises. Or, il nous semble évident que ce sont les entreprises intéressées par les problèmes d'ordre éthique qui ont répondu principalement.

Cela risque donc de donner une image quelque peu faussée de la réalité. En effet, les entreprises qui ne s'intéressent absolument pas à la formalisation éthique peuvent, sans doute,

être sous-représentées dans cet échantillon. Ainsi, il semble que la proportion d'entreprises avec document éthique est, en général, surestimée dans les travaux de recherche.

Le tableau 17 présente un découpage par secteur du taux de réponse exploitable obtenu.

Tableau 17 : Les 45 entreprises ayant répondu à notre demande d'entretien (par secteur).

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises (% de l'échantillon)	Nombre total d'entreprises contactées	Taux de réponse exploitable
Energie	8 (18)	12	67
Agro-alimentaire	6 (13)	12	50
Automobile	4 (9)	7	57
Communication	4 (9)	4	100
Informatique, bureautique	3 (7)	4	75
Chimie	3 (7)	6	50
Distribution	3 (7)	18	17
Transports	3 (7)	3	100
BTP et matériaux de construction	2 (4)	7	29
Electricité et électronique	2 (4)	7	29
Métaux	2 (4)	3	67
Pharmacie et cosmétiques	2 (4)	2	100
Services	2 (4)	5	40
Hôtellerie, restauration	1 (2)	2	50
Construction aéronautique	0	3	0

Equipement automobile	0	3	0
Textile	0	1	0
Bois et papier	0	1	0
Total	45 (dont 14 filiales étrangères)	100	45

Parmi les 45 entreprises qui ont répondu favorablement à notre enquête, 62 % appartiennent aux six secteurs suivants : énergie, agro-alimentaire, informatique, communication, automobile et transports. Ces entreprises semblent disposées à communiquer des informations sur leurs réflexions éthiques. Les problèmes d'ordre éthique y sont, sans doute, plus sensibles qu'ailleurs, que ce soit pour des raisons de sécurité et d'environnement (énergie, automobile) ou pour des problèmes de manipulation de l'information (informatique, communication). Cette sensibilité est sans doute renforcée par la taille importante de ces entreprises (on pense notamment à l'énergie, à l'automobile).

En revanche, certains secteurs tels que la distribution, l'électronique, les Bâtiments et Travaux Publics, la construction aéronautique et l'équipement automobile sont beaucoup plus difficiles à aborder. On peut avancer des problèmes de confidentialité de l'information pour l'électronique ou la construction aéronautique. Par contre, pour des secteurs tels que la distribution ou les Bâtiments et Travaux Publics plus dépendants des pouvoirs publics, il semble que l'actualité judiciaire récente les incite à la prudence dans la communication de leurs réflexions.

b) L'échantillon final.

Il nous a paru opportun de joindre à ces 45 entreprises certaines filiales parmi les plus grandes sociétés mondiales qui étaient reconnues pour la vitalité de leur réflexion éthique ou qui auraient été susceptibles d'améliorer la qualité de nos recherches. Ces grandes sociétés n'apparaissent pas dans le classement des 100 premiers groupes opérant en France, leurs filiales réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 10 milliards de Francs. Nous avons pu contacter avec succès : Rank Xerox (filiale de Xerox, n° 77 mondial), Procter & Gamble (n° 43 mondial) et Panasonic (filiale du groupe Matsushita, n° 7 mondial).

De même, nous avons contacté les cinq premières entreprises d'assurances. Ce secteur n'apparaît pas dans le classement en terme de chiffre d'affaires car ses entreprises sont répertoriées selon le total des primes. Nous avons donc réussi à joindre l'UAP (n° 1) et les AGF (n°4). Ces deux entreprises ont été ajoutées à notre échantillon final qui comprend donc 50 entreprises.

Les informations ont été recueillies soit par entretien semi-directif centré avec le responsable qui acceptait de nous rencontrer, soit par contact téléphonique lorsque l'entretien n'était pas jugé utile par notre correspondant.

Le tableau 18 souligne la diversité des activités des entreprises contactées dans cette enquête. On y retrouve une grande partie des secteurs de l'industrie et des services. Certains secteurs occupent dans cet échantillon des places importantes.

Tableau 18 : Les 50 entreprises retenues dans l'échantillon (par secteur).

Secteur d'activité	Entretiens : entreprises (rang dans le secteur)	Contacts téléphoniques : entreprises (rang dans le secteur)
Agro-alimentaire : 6	Danone (1) Eridania Beghin-Say (2) LVMH (3) Unilever France (6)	Nestlé France (5) Cie Laitière Européenne (12)
Assurances : 2	UAP (1) AGF (4)	
Automobile : 4	Renault (1) PSA (2) Ford France (4) VAG France (6)	
BTP et matériaux de construction : 2	Bouygues (1) Lafarge (1)	
Chimie : 4	Rhône-Poulenc (1) Procter & Gamble F (10)	Saint-Gobain (2) Sommer Allibert (8)

Tableau 18 (suite)

Communication : 4	Lagardère Groupe (1) Havas (2) Publicis (3) Euro RSCG (4)	
Distribution : 3	Carrefour (1) Casino (7)	3 Suisses International (22)
Electricite et électronique : 3	Philips France (5) Panasonic France (38) (Matsushita, n° 7 mondial)	Legrand (8)
Energie : 8	Elf Aquitaine (1) EDF (2) Total (3) Shell France (6) Framatome (8) ESSO (10) Mobil (11) Fina France (12)	
Hôtellerie, restauration : 1	Accor (1)	
Informatique, bureautique : 4	IBM France (1) H-P France (3) Cap Gemini Sogeti (4) Rank Xerox (5)	
Métaux : 2	Usinor-Sacilor (1)	Carnaud Metal Box (3)

Tableau 18 (fin)

Pharmacie et cosmétiques : 2		L'Oréal (1) Roussel Uclaf (2)
Services : 2	Lyonnaise des Eaux (3)	ECCO (5)
Transports : 3	Air France (2)	SNCF (1) Bolloré Technologies (3)
Total : 50 (dont 17 filiales de groupes étrangers).	38	12

N. B. : sur le tableau 18, figurent, en caractères gras, les entreprises pour lesquelles on a pu recenser la présence d'un document éthique de référence. On remarque, donc, que les entretiens téléphoniques concernent essentiellement des entreprises qui n'ont pas, pour l'instant du moins, formalisé leur éthique. Nous reviendrons, dans notre section portant sur les résultats, sur la répartition sectorielle des entreprises.

c) Les responsables rencontrés.

Nous souhaitons rencontrer la personne jugée comme la plus compétente pour exposer la politique éthique de chaque entreprise. Dans près de 90 % des cas, nous avons pu nous entretenir avec des directeurs ou sous-directeurs de l'équipe dirigeante au siège de l'entreprise. Pour quelques entreprises, notamment dans celles où aucune réflexion dans le but de formaliser l'éthique n'est entreprise, nous avons interrogé des membres de la Direction des Ressources Humaines.

56 responsables d'entreprises ont été ainsi interviewés en même temps qu'étaient recueillis tous les documents internes relatifs à la démarche de formalisation éthique engagée. Les départements dans lesquels ces responsables exercent sont décrits dans le tableau 19.

Tableau 19 : Les 56 responsables contactés.

Fonction des responsables	Responsables rencontrés (en %)	Dans les entreprises françaises	Dans les filiales de groupes étrangers
Direction des Ressources Humaines	36 (64,5)	23 (66)	13 (62)
- Directeur	15	10	5
- Sous-Directeur	16	11	5
- Département des RH	5	2	3
Direction de la Communication	7 (12,5)	6 (17)	1 (5)
- Directeur	5	5	0
- Directeur Marketing Communication	1	1	0
- Département de la Communication	1	0	1
Direction Juridique	4 (7)	0	4 (19)
- Directeur juridique	2	0	2
- Sous-Directeur	2	0	2
Direction Générale et autres Directions	9 (16)	6 (17)	3 (14)
- Secrétaire Général	1	1	0
- Conseiller à la Présidence	2	2	0
- Chargé de mission	1	1	0
- Directeur des relations extérieures	1	0	1
- Directeur des relations intérieures	1	0	1
- Directeur de la stratégie	1	1	0
- Directeur satisfaction clients	1	0	1
- autre Directeur	1	1	0
Total	56	35	21

Les deux tiers des responsables rencontrés appartiennent à la fonction Ressources Humaines. Il convient de noter que 19 % des personnes rencontrées dans les filiales de groupes étrangers exercent leur responsabilité dans le département juridique, alors que nous n'avons jamais été en contact avec ce service dans les entreprises contrôlées par des capitaux français. De plus, les entreprises françaises confient volontiers au département communication (17 % des personnes rencontrées) le soin d'exposer leur position, principalement lorsque les réflexions éthiques ne débouchent pas sur un engagement formalisé sur le sujet.

d) La construction des sous-échantillons.

A partir de l'échantillon de 50 entreprises (et des 56 entretiens réalisés), nous avons, ensuite, construit trois sous-échantillons distincts (le détail de ces échantillons figure en annexe 4) suivant la présence ou non de documents de référence ayant un contenu éthique :

- échantillon 1 : 20 entreprises contrôlées par des capitaux français qui ont formalisé leur éthique, c'est-à-dire qui ont élaboré un document de référence ayant un contenu éthique. Nous prenons en compte les entreprises dont la réflexion éthique est en cours. Nous appelons *échantillon A* l'ensemble des 23 entretiens menés dans les entreprises de l'échantillon 1 ;

- échantillon 2 : 13 filiales de groupes étrangers ayant formalisé leur éthique (*l'échantillon B* comprend les 16 entretiens conclus auprès des entreprises de l'échantillon 2) ;

- échantillon 3 : 17 entreprises opérant en France (entreprises françaises ou filiales de groupes étrangers) ne disposant pas de document de référence (17 entretiens ayant été réalisés, la création de *l'échantillon C* ne se justifie que pour faciliter la lecture des résultats).

L'échantillon total comprend 33 entreprises ayant formalisé leur éthique (échantillons 1+2) dans lesquelles nous avons mené 39 entretiens (*échantillons A+B*) et 17 entreprises (17 entretiens) sans document éthique.

Le découpage en sous-échantillons va nous permettre d'organiser les résultats de la section II. Ces derniers seront exprimés en pourcentage d'entreprises (échantillons 1, 2 et 3) ou en pourcentage d'entretiens (*I*) selon le phénomène étudié.

II) La méthode d'analyse des données.

A) La présentation de la grille de lecture

Cette grille découle de notre première partie. C'est ce cadre qui va nous permettre de structurer notre collecte de données et d'organiser nos méthodes de recherche.

Il convient, ici, de présenter une limite à propos de la validité de l'analyse des entretiens. Il est partagé avec la quasi-totalité des méthodes de recherche en sciences humaines : il est souvent difficile de différencier les perceptions réelles des répondants de ce qu'ils veulent bien avouer, de distinguer «la réalité des faits extérieurs» aux individus de leurs perceptions. L'idéal et le réel sont souvent et facilement confondus par les personnes interrogées, dont on ne peut que subjectivement «trier» les propos. Malgré l'attention apportée au choix d'un interlocuteur représentatif dans chaque entreprise, les appréciations recueillies ne peuvent donc échapper au biais de la subjectivité.

1) Formalisation ou non ?

Il s'agit tout d'abord de valider l'étude des facteurs explicatifs d'ordre interne ou externe qui conduisent à la formalisation et qui a été présentée dans la section I du chapitre I.. Les entretiens vont nous permettre d'appliquer cette grille d'analyse et nous conduisent à analyser la décision de lancer une réflexion d'ordre éthique.

2) Analyse du processus de formalisation.

Nous tenterons d'apporter une réponse aux points suivants :

- qui est chargé de mettre en oeuvre la réflexion éthique ?
- comment se déroule le processus d'élaboration et quels en sont les participants ?
- qui cautionne le document dans sa forme définitive et quelle est la source des valeurs éthiques que le document souhaite refléter ?

3) L'utilisation du document.

Nous analyserons le processus de diffusion du document ainsi que l'accueil qu'il reçoit dans les entreprises. Puis nous nous intéresserons aux procédures de révision et de corrections du document (suivi de la formalisation). Il s'agira, ensuite, de s'intéresser à l'utilité de la formalisation : peut-on mesurer l'impact d'une telle pratique, est-il concevable de faire de l'éthique un outil de gestion ?

B) Le codage de l'information significative

Il convient, ici, de décrire la manière dont nous avons exploité l'information récoltée. A l'issue de chaque entretien semi-directif, nous avons rédigé une fiche résumant l'information significative obtenue. L'objectif était de se constituer une base de données facilement exploitable puisque élaborée suivant un plan bien précis. En annexe 5, nous avons reproduit deux exemplaires de fiches constituées pour les groupes Lafarge et Philips.

La fiche est organisée à partir du guide d'entretien qui lui-même a été réalisé à partir de la section I du chapitre I.

Nous avons donc fait figurer les chiffres clés de l'entreprise, puis présenté le contexte dans lequel s'effectue la réflexion éthique. Ensuite, nous avons sélectionné l'information significative portant sur la politique éthique formalisée de l'entreprise en distinguant l'élaboration, les thèmes retenus, la diffusion et le suivi du document.

Il est bien évident que lors de la confrontation des résultats, lorsqu'il a fallu synthétiser l'information pour comparer les politiques éthiques, nous avons parfois été obligés de nous reporter sur les notes complètes pour pallier les lacunes du compte-rendu.

Ainsi, pour chaque entreprise, nous disposions d'une ou plusieurs fiches selon le nombre d'entretiens réalisés et d'un ou plusieurs documents éthiques de référence.

Il convient de souligner qu'une partie de l'information concernant les thèmes abordés par le document ne sera exploitée que dans le chapitre IV.

Cette méthode nous fournit donc une grille d'interprétation des documents éthiques.

Section II) LES RESULTATS

Nous voulons, en premier lieu, souligner le point positif suivant : les interlocuteurs rencontrés dans les entreprises opérant en France ont bien souvent mis en avant la pertinence de la recherche et ont manifesté beaucoup d'intérêt pour le sujet.

Nous allons, d'abord, présenter le développement de la formalisation éthique en France. Pour ce faire, nous distinguons deux niveaux d'analyse : l'état des lieux de la formalisation éthique en France et les facteurs explicatifs de la formalisation. Ensuite, nous présenterons le processus de développement de la formalisation éthique (élaboration du document). Enfin, nous nous intéresserons à l'utilisation (diffusion et utilité apportée) du document dans les entreprises.

1) Le développement de la formalisation éthique en France.

A) L'état des lieux de la formalisation éthique en France.

Dans ce paragraphe, nous allons travailler sur les données objectives recueillies lors de la collecte de l'information : fréquence des documents éthiques, répartition sectorielle et date d'introduction.

1) La fréquence des documents éthiques.

Notre objectif, dans cette étude liminaire, est de fournir, en guise d'introduction, un premier éclairage sur l'étendue du phénomène étudié. Nous voulons savoir si la formalisation est une démarche qui se développe dans les entreprises françaises. Nous devons, donc, dans ce paragraphe et par souci d'exactitude, revenir à l'échantillon initial des entreprises contactées parmi la population de départ constituée des 100 premières (en terme de chiffre d'affaires réalisé en 1994) entreprises opérant en France⁹⁹.

⁹⁹ Voir la présentation de notre collecte dans la section consacrée à la méthodologie.

Ainsi, parmi les 45 entreprises ayant répondu à notre demande d'entretien, nous allons recenser les entreprises où l'on a pu identifier la présence d'un document de référence ayant un contenu éthique. Nous incluons également les entreprises qui ont lancé une réflexion, actuellement en cours, portant sur la formalisation de leur éthique. Certaines de ces entreprises ont déjà formalisé quelques valeurs de référence. Pour d'autres, le document adopté devait être diffusé dans le courant de l'année 1996.

Nous présentons ce résultat en introduction à nos travaux ultérieurs car il permet de mesurer l'effort d'intégration de la dimension éthique formalisée dans le management des entreprises opérant en France.

Le tableau 20 permet de faire le point sur le développement de la réflexion éthique formalisée dans les entreprises françaises.

Tableau 20 : Le développement de la formalisation éthique.

	Echantillon total	Entreprises avec formalisation	Entreprises sans formalisation
Entreprises opérant en France	45	28 (62 %)	17 (38 %)
dont :			
- entreprises contrôlées par des capitaux français	31	18 (58 %)	13 (42 %)
- filiales de groupes mondiaux	14	10 (71 %)	4 (29 %)
(dont filiales d'entreprises anglo-saxonnes)	8	7 (87,5 %)	1 (12,5 %)

Parmi les 45 entreprises opérant en France, on en compte 28 avec formalisation soit 62 % de l'échantillon. Seulement 17 (38 %) groupes ne disposent pas de document ayant un contenu éthique.

Si l'on exclut les entreprises étrangères, 18 des 31 entreprises françaises (58 %) ont formalisé leur éthique.

Le pourcentage de filiales de groupes mondiaux ayant formalisé leur éthique est de 71 % et plus de 87 % des entreprises d'origine anglo-saxonne (Grande-Bretagne et Etats-Unis) disposent d'un document éthique.

Ces premiers résultats sont à manier avec prudence, tout en sachant qu'ils ont pour objet de donner un premier éclairage sur le sujet. Notons, par ailleurs, que les comparaisons internationales restent possibles. En effet, les recherches portant sur d'autres pays comportent les mêmes biais méthodologiques. Ainsi, on peut remarquer que la formalisation éthique est un phénomène en pleine expansion qui commence à prendre de l'ampleur : la comparaison avec l'étude précédente de Langlois et Schlegelmilch, en 1989, le montre aisément¹⁰⁰. En six ans, la répartition des entreprises avec ou sans document s'est complètement inversée. Le tableau 21 permet de confronter nos propres données avec celles utilisées en 1989.

Tableau 21 : Comparaison de l'échantillon de Langlois et Schlegelmilch avec nos propres données.

	Echantillon de Langlois et Schlegelmilch	Entreprises communes aux deux échantillons	Informations compatibles	Informations contradictoires
Entreprises opérant en France et formalisant leur éthique (dont entreprises d'origine étrangère)	15 (7)	10 (4)	6 (3)	4 (1)
Entreprises opérant en France qui n'ont pas formalisé leur éthique (dont entreprises d'origine étrangère)	35 (3)	8 (1)	5 (0)	3 (1)
Echantillon total	50	18	11	7

Notons, d'abord, que notre échantillon recouvre 10 des 15 entreprises ayant un document éthique qui sont analysées par Langlois et Schlegelmilch. L'information s'avère correcte pour 6 entreprises mais elle ne correspond plus à la situation actuelle pour 4 entreprises (la formalisation n'est plus en vigueur dans 2 entreprises et les informations semblent inexactes

¹⁰⁰ Cette étude faisait état de 30 % d'entreprises françaises avec document éthique parmi une population de départ constituée par les 200 plus grandes entreprises opérant en France.

dans 2 entreprises). De même, pour 3 des 8 entreprises communes aux deux échantillons et qui n'ont pas formalisé leur éthique, les données sont contradictoires.

Nos données sont divergentes pour près de 39 % du total des 18 entreprises appartenant aux deux échantillons.

Bien évidemment, ces remarques ne remettent pas en cause la qualité de l'étude de Langlois et Schlegelmilch, mais elles nous permettent de tirer les enseignements suivants :

1- la situation a nettement évolué depuis 1989 et il devenait urgent de réactualiser les données relatives aux pratiques des entreprises françaises en matière de réflexion éthique.

2- les données relatives à la présence ou non de documents éthiques dans les entreprises sont à prendre avec beaucoup de précaution. La formalisation éthique dans les entreprises peut évoluer très rapidement. Il est donc tout aussi judicieux d'analyser les facteurs qui interviennent dans la décision de formalisation ou de non-formalisation de l'éthique de l'entreprise (c'est ce que nous présenterons dans le paragraphe B.).

3- Au-delà de la présence d'un document, il est fondamental d'analyser le processus d'élaboration qui a conduit à sa rédaction et la manière dont il est introduit dans les entreprises françaises (voir la partie II).

2) La fréquence sectorielle des documents éthiques.

A partir de ce paragraphe, nous pouvons travailler sur l'échantillon final rassemblant les 50 entreprises opérant en France pour lesquelles nous avons pu récolter des informations. En effet, l'ajout des cinq entreprises n'appartenant pas à la population de départ ne constitue pas un biais pour mettre en évidence la fréquence sectorielle des documents éthiques.

Nous allons étudier le développement de la formalisation éthique dans les différents secteurs qui sont représentés dans notre échantillon total. Le tableau 22 permet de mesurer le pourcentage d'entreprises avec document éthique dans chaque secteur.

Tableau 22 : Développement de la formalisation selon les secteurs

	Nombre d'entreprises par secteur d'activité	Entreprises avec formalisation (%)
Très fort développement		
	Energie : 8	8 (100)
	Informatique, bureautique : 4	4 (100)
	Distribution : 3	3 (100)
	BTP et matériaux de construction : 2	2 (100)
	Assurances : 2	2 (100)
	Hôtellerie, restauration : 1	1 (100)
Fort développement		
	Automobile : 4	3 (75)
	Communication : 4	3 (75)
	Electrique et électronique : 3	2 (67)
	Chimie : 4	2 (50)
	Pharmacie et cosmétiques : 2	1 (50)
	Services : 2	1 (50)
Très faible développement		
	Agro-alimentaire : 6	1 (17)
	Métaux : 2	0
	Transports : 3	0
Echantillon total	50	33

On peut donc classer ces secteurs en trois groupes :

- les secteurs où la formalisation semble extrêmement développée : l'énergie, l'informatique, la distribution (nous ajoutons l'hôtellerie, les BTP et les assurances, même si le pourcentage paraît moins significatif du fait du nombre très restreint d'entreprises étudiées). Dans ces

activités, toutes les entreprises présentes dans notre échantillon possèdent un document éthique ;

- les secteurs qui montrent un intérêt soutenu pour la formalisation : la communication, l'automobile, l'électrique et l'électronique, la chimie (dans une moindre mesure, la pharmacie et les services). 50 à 75 % des entreprises évoluant dans ces activités ont formalisé leur éthique ;

- les secteurs qui, pour l'instant, semblent échapper à la démarche de formalisation éthique : l'agro-alimentaire, les transports et les métaux.

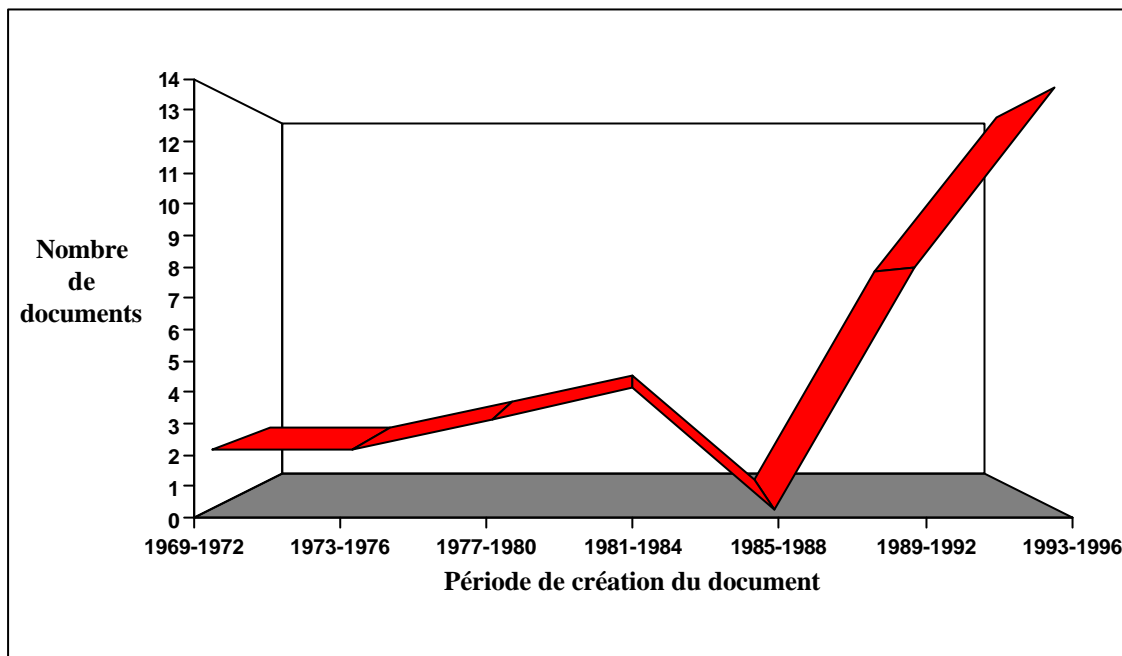
Bien évidemment, notre échantillon ne nous permet que de disposer d'un indicateur « grossier » du développement sectoriel de la formalisation. Cependant, on peut noter le contraste entre les deux secteurs les plus représentés dans notre échantillon : l'énergie (100 % des entreprises avec formalisation) et l'agro-alimentaire (seulement 17 % des entreprises ont formalisé leur éthique).

L'examen des dates d'introduction des documents éthiques peut également être riche d'enseignements pour faire le point sur le développement de la formalisation en France.

3) La date d'introduction des documents éthiques.

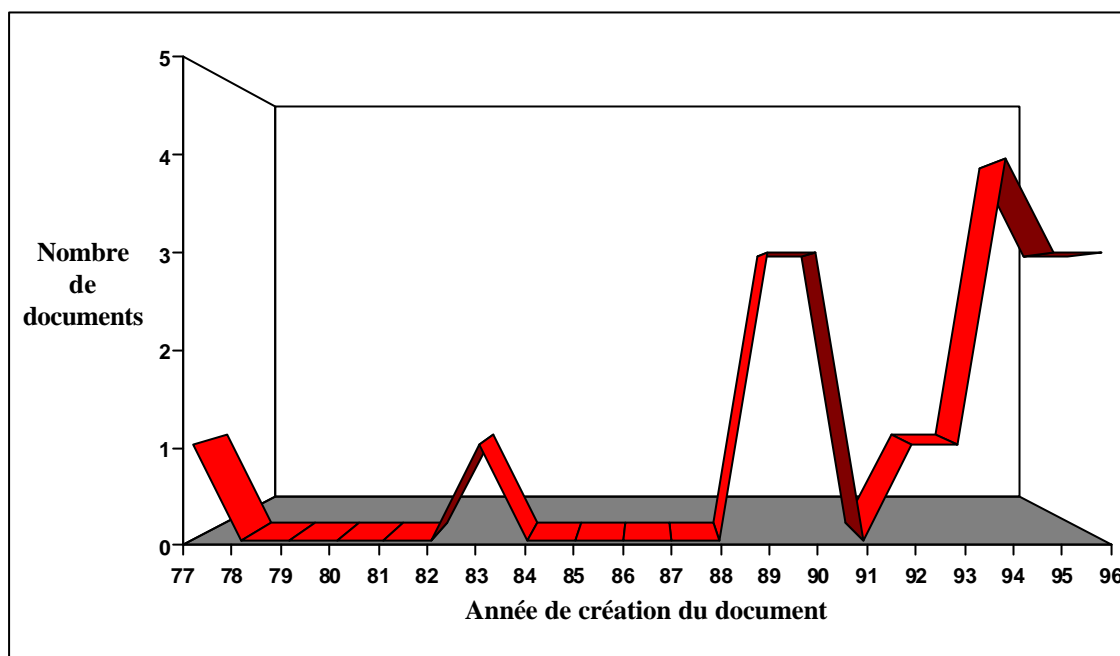
Ce travail se base sur notre échantillon final de 50 entreprises. Le graphique 12 décrit la date d'introduction des documents éthiques dans les entreprises opérant en France. Le phénomène est resté très confidentiel du début des années 70 à la fin des années 80. Les quelques groupes qui ont formalisé leur éthique durant cette période font donc figure de précurseurs. A partir de 1989, les pratiques de formalisation se diffusent largement dans les entreprises.

Graphique 12 : Date d'introduction des documents éthiques (N = 33).



Il nous a semblé judicieux de comparer les entreprises françaises avec les filiales de groupes mondiaux.

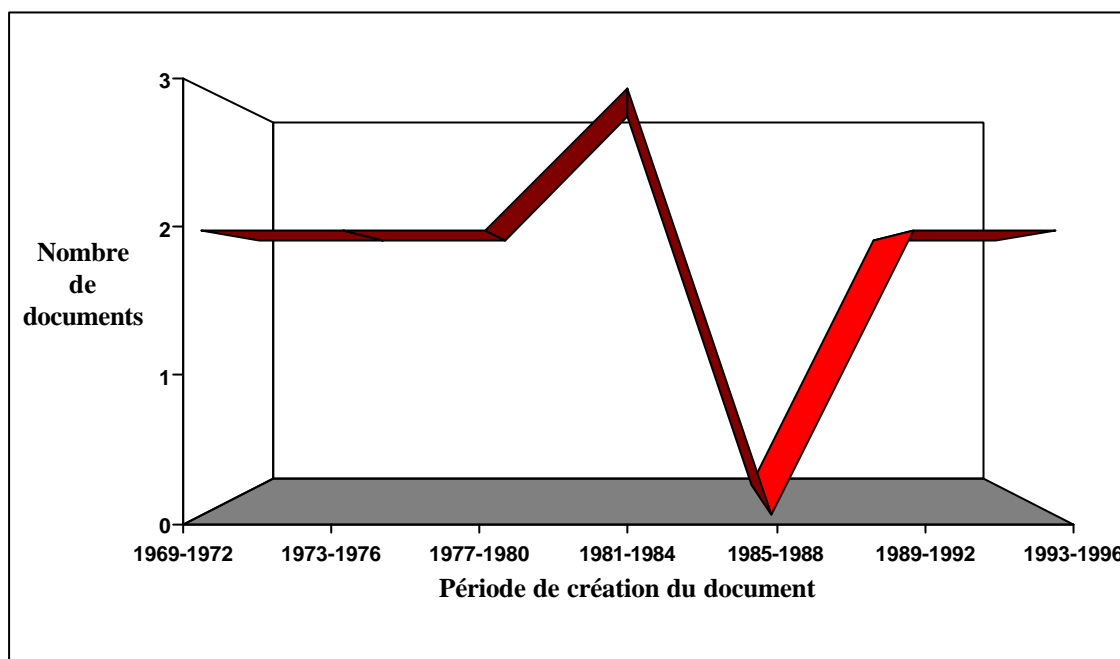
Graphique 13 : Date d'introduction des documents éthiques dans les entreprises françaises
(N = 20).



Le graphique 13 nous permet de formuler trois remarques principales :

- seulement deux entreprises françaises ont formalisé leur éthique avant 1989. Le groupe Lafarge a adopté, en 1977, ses Principes d'action et Carrefour diffuse à partir de 1983, un document qui s'intitule : «Les Politiques».
- les pratiques de formalisation éthique remontent donc à 1989, date qui correspond avec la 1ère vague éthique importée des Etats-Unis. Des groupes comme Accor, Bouygues, Renault ont lancé des réflexions d'ordre éthique. Ce premier élan a eu un impact limité mais le phénomène a repris avec une plus grande ampleur à partir de 1994. L'expansion semble devoir se poursuivre puisque plusieurs entreprises ont prévu de concrétiser leurs réflexions dans le courant de l'année 96.
- la date médiane d'introduction du document éthique dans les entreprises françaises est 1994.

Graphique 14 : Période d'introduction des documents éthiques
dans les filiales d'entreprises étrangères (N = 13).



D'après le graphique 14, on peut exprimer deux différences fondamentales entre les deux échantillons de notre étude :

- les filiales de groupes étrangers ont, au contraire, développé des politiques de formalisation, à partir de 1970 et le phénomène semble extrêmement répandu.
- la date médiane d'introduction d'un document éthique dans ces filiales est 1982. Si l'on s'intéresse uniquement aux filiales de groupes anglo-saxons, la date médiane est 1979.

Ces entreprises ont donc une dizaine d'années d'avance sur leurs homologues françaises en matière de formalisation éthique. Bien sûr, au fil des ans, ces entreprises ont, depuis leur toute première formalisation, adapté leurs documents en fonction de l'évolution de l'environnement.

Cette étude liminaire a permis de montrer que la formalisation éthique se diffuse rapidement dans les entreprises françaises et que cette démarche a été introduite en France par les filiales de groupes anglo-saxons. Nous allons, à présent, nous intéresser aux facteurs explicatifs de cette formalisation.

B) Les facteurs explicatifs de la formalisation éthique.

Le travail porte sur les 3 échantillons (A, B et C) rassemblant les 56 entretiens opérant en France pour lesquelles nous avons pu récolter des informations. Nous présenterons, d'abord, les principales raisons invoquées par les responsables rencontrés dans les entreprises avec document éthique, puis nous analyserons les causes avancées pour expliquer la non-formalisation. Enfin, ces résultats seront affinés par une comparaison des caractéristiques de nos échantillons d'entreprises.

1) Les raisons avancées par les responsables d'entreprises.

Ces raisons découlent des 39 entretiens¹⁰¹ réalisés dans les 33 entreprises ayant formalisé leur éthique (23 entretiens dans les 20 entreprises contrôlées par des capitaux français et 16 dans les 13 filiales de groupes étrangers).

Nous avons volontairement choisi de raisonner par entretien. En effet, deux responsables rencontrés dans la même entreprise peuvent très bien avoir une vision divergente des facteurs explicatifs de la formalisation éthique.

Ces facteurs ont émergé des entretiens semi-directifs. Nous avons choisi de laisser les responsables s'exprimer, ils n'ont donc pas eu à les classer par ordre d'importance. Ainsi, lors de la phase de sélection de l'information, les facteurs identifiés ont été organisés et regroupés lorsqu'ils exprimaient des préoccupations voisines. Enfin, nous avons mesuré la fréquence d'apparition de ces facteurs en pourcentage du nombre d'entretiens. Les responsables rencontrés ont bien souvent mis en avant plusieurs facteurs expliquant la formalisation de l'éthique dans leur entreprise.

¹⁰¹ Voir le paragraphe consacré à la construction des sous-échantillons dans la section I.

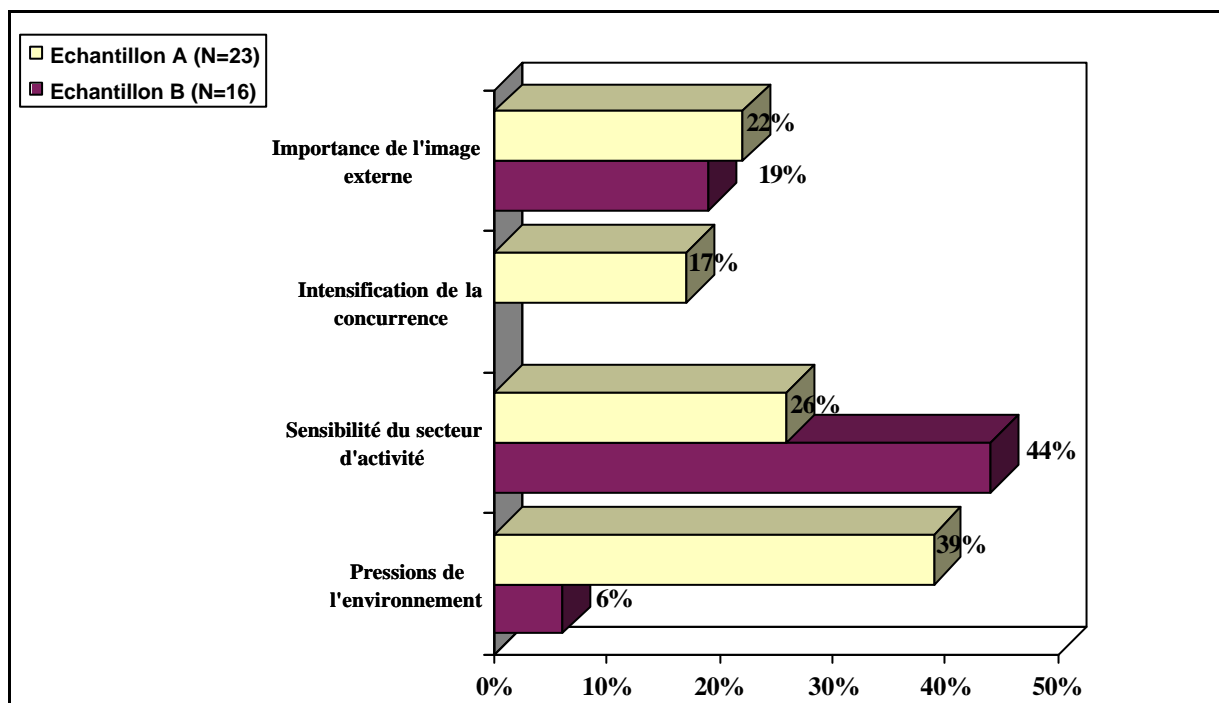
Dans ce paragraphe, notre objectif est d'affiner la grille de lecture présentée dans notre première partie (section I du chapitre I) : nous allons mettre en évidence les différents facteurs explicatifs et en préciser la logique sous-jacente.

Pour améliorer la lisibilité des résultats, nous avons distingué, de façon artificielle, les facteurs externes à l'entreprise des facteurs internes. Dans la réalité, ces deux types de déterminants ne sont certainement pas indépendants.

a) Les facteurs explicatifs externes.

Le graphique 15 expose les raisons d'ordre externe qui émergent de l'ensemble des entretiens semi-directifs. Nous les présentons en séparant les responsables d'entreprises contrôlées par des capitaux français (échantillon A) de ceux en poste dans les filiales de sociétés étrangères (échantillon B). Nous en distinguerons quatre : les pressions de l'environnement, l'importance de l'image externe, la sensibilité du secteur d'activité et l'intensification de la concurrence.

Graphique 15 : Les facteurs explicatifs externes.



i) Les pressions de l'environnement.

En France, l'environnement s'attend à plus d'engagement éthique de la part des organisations. L'opinion publique cherche, en effet, à se situer dans un environnement plus honnête. Celle-ci est prompte à condamner et à sanctionner le comportement d'entreprises mettant en danger par leurs produits ou leurs pratiques de gestion la santé ou la sécurité humaine. De plus en plus, les actions des entreprises sont évaluées à l'échelle mondiale. On peut donc être surpris de voir la place réduite que prend la perception de l'environnement par rapport aux facteurs internes. Les entreprises ont certainement tendance à mettre en avant leurs décisions propres et cherchent à éluder les contraintes imposées par l'environnement.

39 % des responsables d'entreprises françaises reconnaissent, tout de même, que les pressions de l'environnement sont à l'origine de leur politique de formalisation. Il s'agit d'une réaction (opportuniste ou sincère selon les cas) des entreprises face à l'actualité judiciaire récente. Les entreprises ont réfléchi sur la manière de sensibiliser leurs collaborateurs aux problèmes d'ordre éthique qui risquent de se manifester. Elles espèrent prévenir ou gérer globalement les risques de conflits. Elles visent également, par ces dispositions, à éviter de nouvelles affaires pouvant ternir leur réputation. Dans un contexte désormais sensibilisé, certaines entreprises craignent qu'un silence de leur part sur de tels sujets ne soit interprété comme un encouragement tacite au laisser-faire. C'est ce qui a conduit, par exemple, le Groupe Lafarge à une reformulation de ses Principes d'action.

Ces pressions d'ordre juridique et politique ne sont citées que par 6 % des responsables rencontrés dans les filiales de groupes étrangers.

A la lumière de nos entretiens, nous pouvons apporter une double explication à ce résultat contrasté : d'une part, les entreprises tentent de minimiser ces pressions ; d'autre part, la formalisation des entreprises de cet échantillon est beaucoup moins récente. Elle date, dans la plupart des cas, de la décennie 70. Ainsi, pour IBM, la pression s'est manifestée à partir de 1968. En effet, depuis cette date, le Groupe était l'objet d'un procès antitrust conduit par le gouvernement américain (qu'il a abandonné depuis). IBM a également fait l'objet d'une enquête de la Commission de Bruxelles sur la manière dont le groupe exerçait ses activités en Europe. Cela l'a donc incité à formaliser son éthique. Les groupes étrangers sont donc peu concernés par les développements actuels consacrés aux problèmes éthiques. Cependant, du fait de l'actualité judiciaire récente, la politique éthique de ces entreprises a été renforcée.

Ces pressions environnementales se conjuguent avec la prise de conscience de la part des entreprises du rôle fondamental joué par les notions de réputation et de confiance.

ii) L'importance de l'image externe.

Environ 20 % des responsables rencontrés reconnaissent l'importance de l'image externe dans la décision de formaliser l'éthique de l'entreprise.

Il nous semble que, de plus en plus, les entreprises doivent répondre aux obligations et devoirs qui sont les leurs vis-à-vis de l'environnement.

Trois dimensions essentielles émergent du discours des responsables ayant mis en avant ce facteur :

- favoriser les relations avec les actionnaires. A titre d'exemple, un des dirigeants rencontrés considère que la formalisation de règles éthiques permet d'obtenir et de conserver la confiance d'investisseurs français et étrangers ;

- promouvoir le respect du client. Cela devient une notion fondamentale, l'image donnée au public dépend pour une large part du contact qui s'établit entre le client et l'entreprise. Ainsi, les AGF ont mis l'accent sur l'importance de l'image de sérieux et de qualité vis-à-vis de ses clients. Chez Euro RSCG, la position de n° 1 entraîne des obligations et des devoirs vis-à-vis de l'extérieur. C'est cela qui a lancé le début de la réflexion.

Dans ce domaine, la moindre défaillance peut avoir des conséquences très graves pour l'entreprise. La réputation semble, en effet, dépendre de l'existence de principes correctement appliqués au quotidien. Elle est fondée sur l'éthique et contribue directement à la fidélité de la clientèle. Actuellement, 70 % des employés travaillent dans les services, le savoir faire est donc devenu le produit le plus important¹⁰²;

- protéger l'environnement. Plusieurs responsables soulignent l'importance des enjeux liés aux problèmes de l'environnement (accidents) qui peuvent remettre en cause la survie de l'entreprise. Cette préoccupation se retrouve, en particulier, dans le secteur de l'énergie.

¹⁰² Source : document interne, IBM France, 1995.

iii) La sensibilité du secteur d'activité.

Pour 44 % des responsables de filiales de groupes mondiaux, c'est la sensibilité du secteur d'activité qui est à l'origine d'une réflexion portant sur la formalisation de l'éthique. Par sensibilité, on désigne le fait que certaines activités impliquent une confrontation quotidienne avec des problèmes éthiques.

Ainsi, les problèmes de confidentialité dans le secteur informatique et l'importance stratégique du secteur pétrolier conduisent les grandes entreprises opérant dans ces secteurs à adopter un document éthique.

Seulement 26 % des responsables de groupes français mettent en avant la sensibilité du secteur sur lequel elles opèrent. Certains responsables reconnaissent que dans les Bâtiments et Travaux Publics, dans la distribution, les tentations sont grandes. Le secteur de la communication est également particulièrement sensible aux problèmes éthiques.

Dans de tels secteurs, les responsables rencontrés insistent sur l'inutilité d'un recours à une surveillance permanente. Le contrôle direct des opérations étant jugé inopérant, les entreprises doivent nécessairement recourir à la confiance et inspirer l'intégrité.

Il convient de noter que les réflexions au niveau d'une profession ou d'un secteur d'activité peuvent, parfois, donner lieu à l'élaboration commune d'un code de déontologie. Un dirigeant rencontré dans le secteur des assurances estime nécessaire le fait d'énoncer et de faire respecter de stricts principes déontologiques, cela permet d'éviter tout incident.

Cependant, la grande majorité des secteurs industriels n'a pas encore eu recours à de telles pratiques, les entreprises sont donc conduites à envisager des actions individuelles, d'où le développement des documents éthiques.

iv) L'intensification de la concurrence.

Pour 17 % des responsables rencontrés dans les entreprises françaises, l'intensification de la concurrence implique des changements internes dans l'organisation des entreprises. L'évolution libérale, la déréglementation, l'extension de la concurrence dans des secteurs où elle était absente se constatent partout dans le monde. Les entreprises sont confrontées à des problèmes d'organisation car elles doivent s'adapter rapidement à

l'accroissement de la concurrence. Durant la décennie 80, 230 entreprises, soit 46 %, sont sorties de la liste des 500 premières entreprises mondiales¹⁰³.

Ainsi, EDF a eu recours à une politique de formalisation éthique pour accélérer les changements devenus indispensables.

Un tel facteur n'apparaît pas dans les entretiens conclus avec des responsables de filiales de groupes étrangers. On peut émettre l'idée que les entreprises françaises, protégées jusqu'à une période récente par la législation, ont découvert, avec un certain retard par rapport à leurs homologues étrangères, la nécessité de s'adapter aux évolutions économiques actuelles.

Ainsi, même si la réflexion éthique peut être tournée exclusivement vers des préoccupations internes à l'entreprise, il semble impossible de nier l'importance du rôle joué par l'environnement. Cette étude valide et affine la grille d'analyse proposée dans notre première partie (section I du chapitre I). L'environnement tel qu'il est perçu par les responsables rencontrés dans les entreprises contrôlées par des capitaux français comprend deux dimensions :

- la dimension socio-politique regroupe «les pressions de l'environnement» et «l'importance de l'image externe». Elle est citée, en cumulé, par 61 % des responsables ;
- la dimension technico-économique regroupe «l'intensification de la concurrence» et «la sensibilité du secteur d'activité». Elle est citée, en cumulé, par 43 % des responsables.

La formalisation de l'éthique en tant que contrainte externe semble donc indiquer une primauté de la dimension politique sur l'économique.

b) Les déterminants d'ordre interne.

Il est nécessaire, dans ce paragraphe, de distinguer deux niveaux d'analyse. Nous allons, d'abord mettre en évidence l'influence déterminante de l'équipe dirigeante dans la prise de décision de formaliser l'éthique, puis nous examinerons à quels objectifs répond cette décision.

¹⁰³ Source : document interne, IBM France, 1995.

i) L'influence de l'équipe dirigeante.

C'est la Direction Générale, située à l'interface entreprise-environnement, qui prend la décision de formaliser l'éthique.

L'analyse de nos entretiens fait ressortir l'importance de la direction générale à ce sujet. L'éthique est vue comme un moteur de la réussite par les entreprises des deux échantillons.

87 % des responsables rencontrés dans les entreprises françaises insistent sur ce point. L'arrivée au pouvoir d'une nouvelle équipe dirigeante donne lieu à un engagement sur le plan de l'éthique. Ainsi, lors de son arrivée à la tête du Groupe Bouygues, Martin Bouygues a souhaité formaliser dans un document quelques valeurs clés qui existaient depuis l'origine de l'entreprise. Il s'agissait donc de réaffirmer la permanence des principes mis en exergue par son père. La rupture ou la permanence avec le passé se manifeste ainsi concrètement par la rédaction d'un document.

Plus généralement, les responsables interrogés mettent en évidence l'importance des valeurs élaborées par le ou les fondateurs de l'entreprise. La stabilité de ces valeurs contraste avec la nécessaire adaptation de l'entreprise. Ainsi, le Président du directoire de Publicis, Maurice Lévy, a adressé à tous les collaborateurs du groupe un document décrivant l'éthique de l'entreprise, telle que son fondateur Marcel Bleustein-Blanchet l'a établie.

De même, la culture du P.D.G. influence fortement la perception du problème. Ainsi, Antoine Guichard, de retour d'un voyage aux Etats-Unis, a été favorablement impressionné par la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises et a souhaité engager le groupe Casino sur un certain nombre de principes.

Quant aux filiales de groupes mondiaux qui opèrent en France, les pressions de la maison mère pour qu'elles adaptent la politique éthique établie au sommet déterminent, au plus haut point, la mise en place de documents éthiques. C'est ce qu'indiquent 94 % des responsables interrogés.

L'actionnaire principal (la maison mère) fait donc pression pour que l'éthique soit formalisée dans toutes ses filiales. C'est plus précisément, le conseil d'administration qui fixe les grandes lignes de la politique éthique. Ainsi, Esso a adopté un document éthique suite à des problèmes de corruption touchant l'une de ses sociétés en Europe. Chez Mobil, les règles ont été créées pour moraliser la vie des affaires. De même, Unilever figure régulièrement dans les 10

premières entreprises du classement des «most respectable companys». Le groupe souhaite conserver sa réputation de probité dans les affaires auprès de tous les opérateurs.

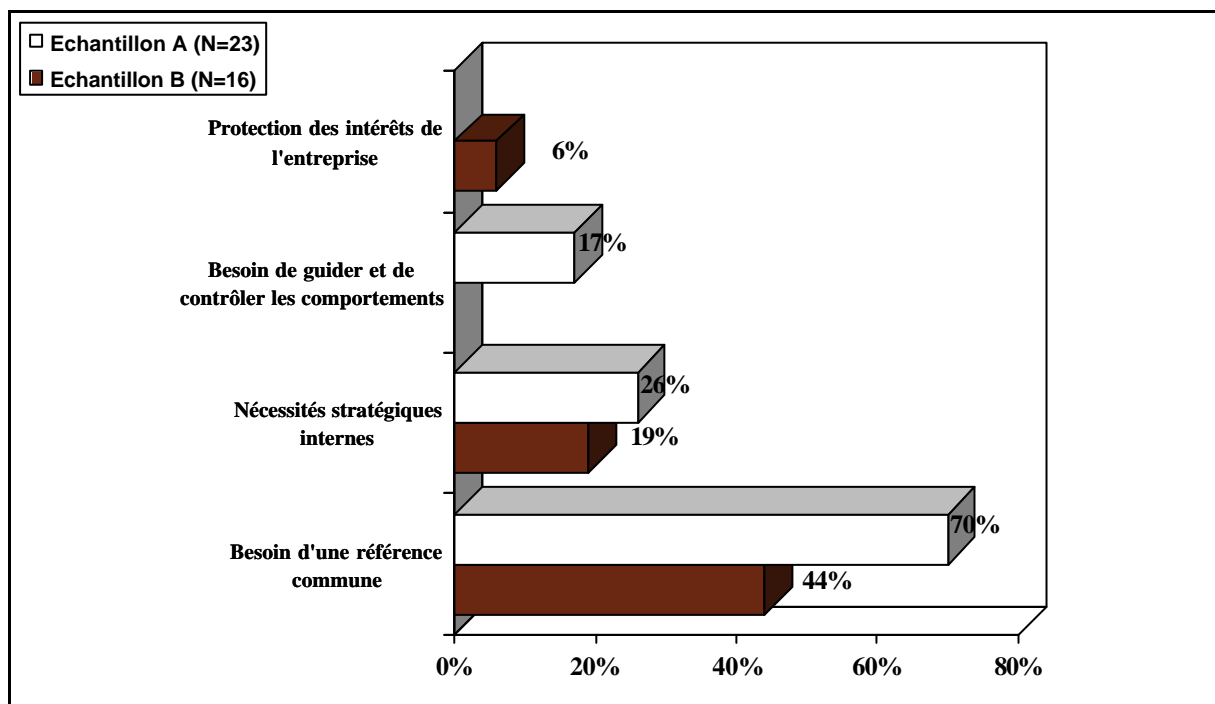
Bien évidemment, ces pressions peuvent plus ou moins importantes : simple recommandation ou obligation stricte. Il peut s'agir également d'appliquer la philosophie de la maison mère reposant sur des principes mis en place par le fondateur de l'entreprise.

L'origine culturelle des dirigeants de l'entreprise a donc une importance capitale dans la manière d'intégrer une dimension éthique dans le management. La formalisation doit, en effet, être le reflet du charisme des dirigeants. De plus, ces entreprises sont bâties sur les convictions et les valeurs profondes de leurs fondateurs. Cela confirme la proximité des concepts éthique et culture et nous conduit à analyser les facteurs explicatifs internes de la formalisation.

ii) Les facteurs explicatifs internes.

Quatre facteurs d'ordre interne émergent de l'analyse des entretiens (voir le graphique 16) : le besoin d'une référence culturelle commune, les nécessités stratégiques internes, la volonté de guider et de contrôler les comportements et la protection des intérêts de l'entreprise.

Graphique 16 : Les facteurs explicatifs internes de la formalisation.



- le besoin d'une référence culturelle commune.

Le besoin d'une référence culturelle commune est cité par 70 % des responsables exerçant dans des entreprises françaises. Ces derniers mettent en avant le rôle des valeurs et de la culture pour promouvoir des comportements éthiques.

En effet, la vitesse et l'amplitude des changements des vingt dernières années brouillent les repères et voilent les valeurs qui concouraient à l'unité et à l'identité des organisations. Dans le discours, la responsabilité semble l'emporter sur la contrainte et l'objectif est de préciser les attentes de l'entreprise dans le domaine éthique. Une telle référence peut apparaître nécessaire pour trois grandes raisons : en cas de réorganisation de l'entreprise, pour mobiliser le personnel et pour renforcer l'identité du groupe.

- La réorganisation de l'entreprise.

Le document de référence peut servir à mettre en place des changements fondamentaux dans l'organisation de l'entreprise. Le document doit favoriser l'évolution de l'entreprise et est perçu comme le symbole écrit d'un nouveau contrat moral qui engage la direction. Ainsi, Euro RSCG a souhaité s'engager au plus haut niveau afin de renforcer sa cohésion et de se doter d'une culture commune explicite ;

- La mobilisation du personnel.

Le document est alors une référence à l'action ou une volonté de donner un sens aux actions. En effet, de nombreuses entreprises ont constaté, grâce à certains audits, un manque de références internes devant la résolution de problèmes concrets. C'est, par exemple, le cas de Framatome.

Les responsables rencontrés mettent en avant le besoin urgent des collaborateurs qui réclament une formalisation permettant de les rassurer sur certains points et clarifiant les valeurs de l'entreprise. Enfin, certaines entreprises publiques, conscientes de leur spécificité, souhaitent disposer d'un document de référence afin de se distinguer par une éthique exigeante et respectée. Il s'agit donc de faire prendre conscience à chacun de ce qu'il doit faire.

- Le renforcement de l'identité du groupe.

Le groupe Accor a été l'une des premières entreprises françaises à formaliser son éthique. Né en 1983 de la fusion de Novotel et Jacques Borel International, le groupe a dû faire face à la confrontation de deux cultures opposées. Le document édicté avait pour objet de mettre en place une culture commune à l'intérieur du groupe. De même, PSA a ressenti le besoin de rappeler les règles du jeu, car dans l'entreprise coexistent des cultures différentes. Il s'agit de rechercher dans l'entreprise les valeurs qui lui permettent, au-delà de la règle de droit, de trouver son identité profonde pour valoriser son efficacité économique.

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

Ainsi, Elf Aquitaine a ressenti le besoin de disposer d'écrits pour prévenir les déviations. Selon le Directeur des Ressources Humaines, *«ces contraintes formelles évitent de tomber dans le domaine très subjectif de la morale qui diffère selon les pays»*.

De même, en 1977, le P.D.G. de Lafarge, Olivier Lecerf est parti du constat que les entreprises qui réussissent ont su clarifier leurs valeurs. Il a donc lancé une réflexion sur le sujet.

Pour la plupart des entreprises, les valeurs mentionnées dans les documents éthiques appartenaient à la tradition orale, elles font désormais l'objet d'un écrit qui les adapte aux problématiques d'aujourd'hui.

Au-delà de l'existence d'un écrit formalisant la culture de base des entreprises, 17 % des responsables dans les entreprises françaises mentionnent que le document adopté doit permettre de guider et contrôler les comportements. La réussite passe donc par la fixation d'objectifs clairs mais aussi par l'animation d'un ensemble de valeurs d'entreprise.

Cette volonté de maintenir la cohésion du groupe relève plutôt d'une logique coercitive. C'est principalement dans ce but (avec quelques nuances) que le Groupe Lagardère a décidé de formaliser son éthique. Ce déterminant est rarement mis en avant par les responsables, mais il est évident que cette volonté est sous-jacente à toute démarche d'engagement éthique de la part des entreprises. Les entreprises envisagent des actions qui permettent de promouvoir attitudes et comportements.

Le besoin de disposer d'une référence culturelle commune n'est cité que par 44 % des responsables de groupes étrangers implantés en France. Pour ces entreprises, l'éthique semble être plutôt normative. Ainsi, le groupe Matsushita considère que la philosophie de l'entreprise est un outil de management des hommes. Il s'agit de l'outil de référence de ce qui doit être fait. C'est également une référence dans les relations entre les individus. Le fondateur est le facteur déterminant qui a permis de véhiculer une éthique solide au sein du groupe.

Chez Philips, à la suite de la réorganisation de l'entreprise en 1991, la revitalisation de l'entreprise a conduit à l'élaboration de documents formalisant l'éthique de l'entreprise. Selon un Directeur des Ressources Humaines de Philips en France, *«toute organisation humaine fondée sur des relations entre des personnes est amenée à établir une règle du jeu qui fixe les normes fondamentales de son fonctionnement»*. L'éthique formalisée est donc vue comme un *«modèle de comportement pour aujourd'hui»*.

Dans les grandes entreprises américaines telles que Procter & Gamble ou IBM, les valeurs et principes apparaissent comme des éléments de continuité et de stabilité essentiels pour le développement et la prospérité de la société. Les documents élaborés sont donc fortement imprégnés de la philosophie des fondateurs. Les principes éthiques ont animé et soudé plusieurs générations et ont fait la réputation et la réussite de l'entreprise. Il convient de noter l'importance de la culture anglo-saxonne qui se retrouve dans la culture d'entreprise.

Enfin, certains dirigeants, notamment, chez Ford et Roussel-Uclaf, considèrent que les restructurations peuvent conduire à une remise en cause des politiques de formalisation précédentes. Une nouvelle réflexion se doit alors d'être envisagée.

- les nécessités stratégiques internes

Pour 26 % des responsables de l'échantillon 1, les nécessités stratégiques internes sont à l'origine de la rédaction d'un document éthique. Seulement 19 % des personnes interrogés dans l'échantillon 2 ont abordé ce thème. Les restructurations et les opérations de croissance externe réalisées au cours de ces 15 dernières années ont modifié profondément le rayon d'action de nos entreprises françaises. Ce mouvement a également affecté les filiales de groupes mondiaux même si ceux-ci avaient déjà conscience des nécessités engendrées par une taille importante.

Les responsables interrogés avancent deux arguments principaux :

- certaines entreprises ont pris en compte les effets parfois négatifs de la décentralisation et de la diversification croissante des activités. Une structure décentralisée avec des sociétés jouissant d'une grande autonomie peut conduire à l'adoption d'un document commun exerçant un contrôle indirect.

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

Pour Rhône-Poulenc, l'apparition des effets négatifs de la décentralisation est à l'origine de l'élaboration d'un document de référence. La décentralisation ne doit pas se faire à tout prix, au détriment de l'appartenance au groupe. L'enjeu est donc de préciser le cadre d'action des entités du groupe.

De plus, la perte de repères collectifs liés à la décentralisation peut conduire à des comportements qui vont à l'encontre de la réputation de l'entreprise.

- l'expansion constante des activités de l'entreprise et l'arrivée continue de nouveaux employés conduisent les dirigeants à rappeler le contenu de la politique éthique.

En effet, l'intégration d'un grand nombre de nouveaux collaborateurs peut poser des problèmes à un groupe. Ces nouveaux embauchés n'ont plus les mêmes préoccupations que leurs aînés. Les changements survenus dans les contrats psychologiques obligent les entreprises à leur donner la règle du jeu. Une des réponses à une telle accélération de la croissance consiste à formaliser l'éthique que la direction souhaite conserver.

Ainsi, la croissance rapide de Carrefour depuis 1980 entraîne un accroissement des tentations, le contrôle direct devenant de plus en plus difficile. De plus, les nouveaux collaborateurs ne possédaient pas encore la culture du groupe.

- la protection des intérêts de l'entreprise

Seulement 6 % des responsables en poste dans les filiales de groupes étrangers abordent le thème de la protection des intérêts de l'entreprise comme déterminant de la formalisation éthique. Dans cette optique, la formalisation permet de mettre en lumière les

situations dans lesquelles un individu peut être amené à avoir des réactions contraires à l'intérêt de l'entreprise. Il s'agit, pour l'entreprise, de se protéger contre les comportements malhonnêtes ou contre les comportements opportunistes. Le document a pour objet, dans ce cas, d'informer tous les employés de leurs obligations juridiques à l'égard de leur entreprise en respectant les principes éthiques les plus élevés.

Aucun responsable ne mentionne ce thème dans les entreprises françaises. Ceci s'explique sans doute par le fait que les documents élaborés ne possèdent pas de valeur juridique en France.

Pour en terminer avec cette analyse, il convient de noter que les responsables d'entreprises ayant adopté un document éthique insistent sur l'importance de l'écrit pour rappeler les fondements de l'éthique et pour faire face à la désintégration des valeurs. De plus, l'ensemble de ces facteurs semble montrer l'existence d'une corrélation existant entre la taille de l'entreprise et la présence d'un document éthique. Une étude complémentaire faisant suite à l'analyse des raisons de la non-formalisation nous permettra de préciser ce point.

L'analyse comparée des facteurs explicatifs relevés dans les deux échantillons fait ressortir plusieurs remarques :

- L'analyse des entretiens affine considérablement la grille d'analyse des facteurs explicatifs proposée en première partie. L'influence de la Direction de l'entreprise est véritablement primordiale. L'intégration de la dimension éthique dans le management relève donc d'abord de l'engagement des dirigeants. La notion d'exemplarité permet donc de fonder cet engagement. De plus, le système de valeurs du dirigeant détermine l'orientation de la réflexion éthique. La formalisation suppose donc une prise de conscience de la nécessité d'une exigence éthique propre à l'entreprise.

Cependant, comparativement à la grille présentée en première partie, les responsables des entreprises opérant en France semblent sous-estimer l'importance des nécessités stratégiques internes. Cet aspect sera pris en compte lors d'une comparaison des caractéristiques de nos échantillons.

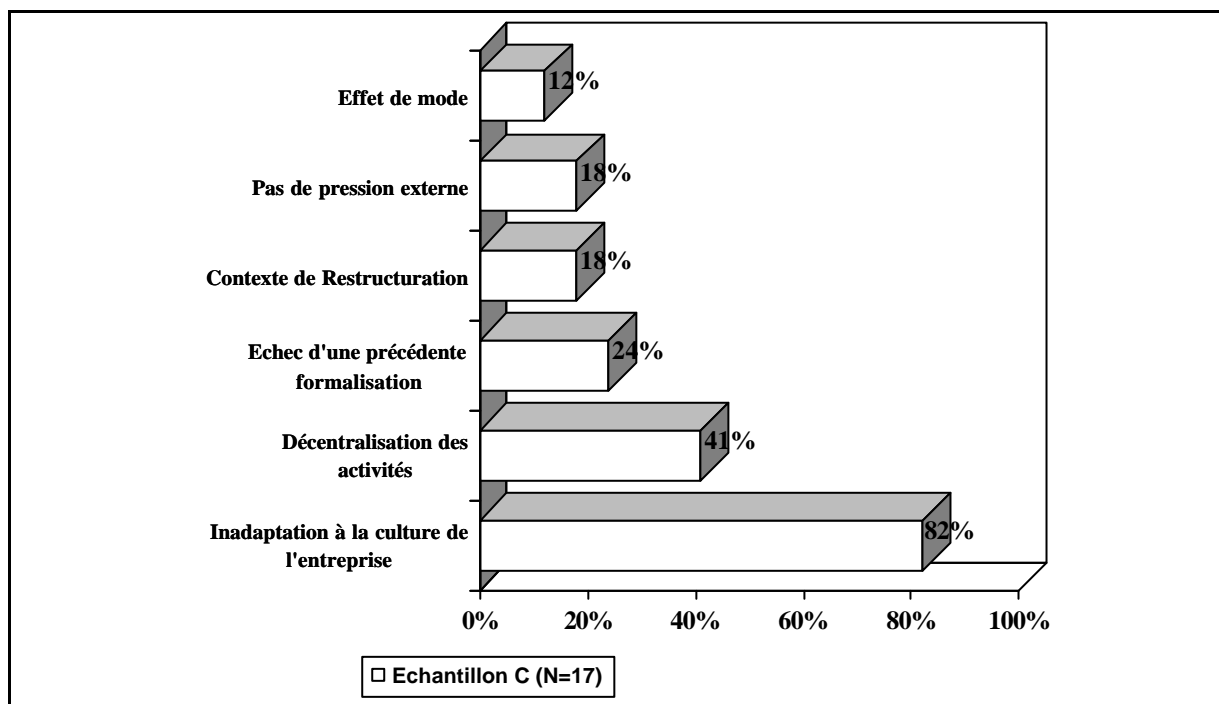
- Les responsables d'entreprises françaises insistent plus sur des considérations culturelles (notion de référence commune) que leurs homologues dans les entreprises d'origine étrangère.

- Les entreprises françaises ressentent une pression de la part de l'opinion publique les poussant à s'engager sur le plan éthique. Du point de vue des entreprises étrangères, c'est plutôt la sensibilité du secteur d'activité qui explique le recours à la formalisation.

2) Les raisons conduisant à la non-formalisation.

Les 17 entreprises qui composent cet échantillon n'ont pas éprouvé le besoin d'adopter un document de référence les engageant sur le plan éthique. Le graphique 17 présente les raisons invoquées par les responsables contactés. Notre analyse nous conduit à évoquer quatre principales raisons : l'inadaptation à la culture française, la décentralisation des activités, l'importance du contexte dans lequel l'entreprise opère et l'absence de pression externe.

Graphique 17 : Les raisons conduisant à la non-formalisation.



a) l'inadaptation à la culture de l'entreprise.

Certains dirigeants sont surpris qu'on veuille faire de l'éthique une règle collective, en particulier, en entreprise. Une telle prétention leur paraît au mieux incongrue, et

le plus souvent hypocrite. 82 % des responsables d'entreprises sans réflexion éthique formalisée considèrent que cette démarche n'est pas adaptée à la culture française. Ils mettent en avant l'hypocrisie anglo-saxonne dans la manière de traiter les problèmes d'ordre éthique. Un tel état d'esprit consistant à formaliser les procédures n'est pas culturellement français. Les entreprises françaises semblent posséder une forte tradition orale, elles sont plus orientées vers l'implicite et rejettent les discours globalisants.

Ces entreprises semblent donc chercher le juste milieu entre l'affichage hypocrite des valeurs et le système méditerranéen. La notion d'exemplarité est alors fondamentale et la direction doit disposer d'un référentiel commun informel. Ainsi, une forte continuité dans la direction de l'entreprise permet d'animer un système de valeurs stable. Or, les dirigeants des firmes américaines semblent amenés à changer souvent d'entreprise. Ils ne peuvent donc pas développer une forte éthique personnelle en terme de comportement. Ils cherchent donc à renforcer et à pérenniser leur légitimité par une action de formalisation. Cela n'est pas le cas dans le capitalisme français où la distinction entre actionnaire et propriétaire est beaucoup moins claire.

Les responsables rencontrés soulignent justement l'importance de l'informel dans la culture de l'entreprise. Dans le domaine, l'accent doit être mis sur l'opérationnel. En effet, l'éthique affichée des dirigeants ne peut être partagée par tous. Par contre, l'éthique informelle est sous-jacente dans toutes les décisions. La transmission informelle dans le travail quotidien de certaines valeurs fondamentales est beaucoup plus importante que la présence d'une éthique affichée sur papier glacé.

Selon un Directeur des Ressources Humaines, la portée d'une éthique informelle *«est beaucoup plus forte car elle inspire les actions dont elle fait partie intégrante»*. Il n'est donc pas possible de rédiger un seul document qui transcrive fidèlement un tel état d'esprit.

Cette inadaptation entraîne donc une inefficacité des politiques de formalisation. L'écrit étant figé, il est vu comme une manière de se donner bonne conscience. En effet, il est difficile de faire vivre un document donnant à penser que tout est facile ; il est donc difficile de le faire passer dans les moeurs. De plus, les entreprises disposant d'un code éthique sont vues comme cherchant à se dégager ainsi de leurs responsabilités sur leurs employés.

Un responsable de la Direction des Ressources Humaines de la Compagnie Laitière Européenne confirme que le faire est plus important que le dire. La formalisation lui semble très éloignée de la réalité.

Un palier supplémentaire dans la critique de la formalisation est franchi par certaines personnes qui déplorent la confusion actuelle entre les termes éthique et morale. Un responsable interrogé considère que la formalisation relève plutôt de la morale d'entreprise que de l'éthique. L'éthique utilitariste qui vise à promouvoir les valeurs de l'entreprise ne constitue pas une véritable démarche éthique au sens d'un questionnement relatif au bien agir. Pour ces dirigeants, l'éthique ne doit pas devenir un outil au service du management.

L'inadaptation de l'esprit anglo-saxon à la culture française peut également conduire à des conflits entre actionnaire principal et filiale. Cette pratique peut donc être génératrice de rejet, voire de conflit interculturel. Ainsi, le groupe Montedison (touché par les affaires qui ont secoué Ferruzzi) est l'actionnaire principal d'Eridania Beghin Say et éprouve des difficultés à mettre en place un code éthique dans cette société. Les responsables de Beghin Say déplorent le manque de concertation dans l'adoption du document. Ce dernier ne correspond pas à un besoin, l'entreprise disposant déjà d'un trop grand nombre de règles. Certains répondants pensent également que la formalisation de grands principes peut s'avérer dangereuse. Ces principes s'écroulent rapidement lorsque l'entreprise traverse une période difficile. Dans un tel contexte, les précédentes formalisations apparaissent rapidement déphasées par rapport à la réalité.

La formalisation est, en effet, vue comme un effet de mode pour 12 % des personnes contactées. Cette politique en provenance des Etats-Unis est inapplicable en France. La formalisation apparaît trop fragile pour affronter durablement le quotidien dans l'entreprise car elle se cantonne dans l'apparence. Un responsable du recrutement reconnaît même que le projet adopté par son entreprise à la fin des années 80 n'était qu'un gadget. Il existe d'autres moyens de s'engager sur le plan éthique. Par exemple, la réglementation doit intervenir pour lutter contre les problèmes de corruption.

b) La décentralisation des activités.

41 % des répondants font remarquer que la décentralisation des activités est à l'origine de la non-formalisation de l'éthique. Ils considèrent que le système d'organisation de leur entreprise est un obstacle (généralement volontaire) à la mise en place d'une telle politique. Dans ces entreprises, la direction générale ne souhaite pas imposer artificiellement

sa vision des choses. Elle préfère laisser une grande autonomie à ses divisions et se contente de donner des grands axes stratégiques de développement.

Pour formaliser, il faut avoir une identité. Lorsque la réflexion éthique n'est pas centralisée, l'élaboration d'un document de référence n'est pas envisagée. Il existe, bien entendu, des procédures au sein des unités opérationnelles. De plus, les filiales ont la possibilité d'adopter des projets d'entreprise aux ambitions plus locales. Ainsi, chez Bolloré Technologies, ce sont plutôt les démarches qualité qui centralisent l'énergie des managers.

De même, le principe de gestion du groupe LVMH est l'autonomie individuelle. Les niveaux hiérarchiques sont peu importants, le contrôle de la performance en est facilité. Selon le responsable de la Communication interne de LVMH, le secteur du luxe n'étant pas homogène, les spécificités de chaque secteur d'activité sont importantes, il est donc très difficile de tenir un discours éthique global.

Cependant, quelques responsables déplorent ce manque de centralisation et ressentent le besoin d'y remédier. En effet, on peut envisager, à l'avenir, une centralisation de la structure de ces entreprises autour de la direction.

c) L'importance du contexte dans lequel l'entreprise opère.

Deux types de freins au développement d'une éthique formalisée sont exposés : l'échec passé dans l'élaboration d'un document à contenu éthique et les phases de restructuration interne.

i) L'échec passé dans l'élaboration d'un document éthique.

Ce facteur est cité par 24 % des répondants. En fait, quelques années après une première réflexion sur les valeurs et le dessein de l'entreprise, le constat peut être sévère. Ces réflexions ont parfois été complètement abandonnées. La médiatisation interne ne dure qu'un temps et les documents diffusés semblent retomber très vite dans l'oubli.

Certains responsables reviennent sur les déceptions qui résultent de l'engouement pour le projet d'entreprise dans les années 80. De plus, dans certains cas, les démarches entreprises pour établir un tel document n'ont jamais abouti du fait d'un changement de l'équipe dirigeante.

ii) Les périodes de restructuration.

Elles ne sont pas propices à la mise en place de politiques éthiques formalisées. Un tel contexte explique la non-formalisation pour 18 % des répondants. Ainsi, le Groupe Danone fédère les industries agro-alimentaires européennes et s'attache à résoudre les problèmes d'emploi liés aux réorganisations. Ce groupe préfère agir localement plutôt que de s'engager globalement. Le fonctionnement en petits comités est perçu comme plus efficace car les problèmes sont traités au fur et à mesure.

De plus, il est très difficile de mener de pair éthique et restructuration. Ainsi, le Groupe Euro RSCG a attendu la fin de la période de restructuration pour lancer une réflexion d'ordre éthique.

d) L'absence de pression externe.

Enfin, certaines activités ne sont pas touchées par des affaires douteuses. Il n'existe donc pas de pression externe ressentie. Cette raison est avancée par 18 % des responsables.

Ainsi, d'après un des Directeurs des Ressources Humaines rencontrés, l'environnement est le véritable moteur de la formalisation. Une pression ultérieure pourrait conduire son entreprise à se doter d'une politique éthique formelle. De même, selon un responsable d'une grande entreprise agro-alimentaire, ce secteur ne rencontre pas les problèmes qui agitent la distribution. Lorsqu'il n'y a pas de problème particulier, la formalisation n'apparaît pas utile.

En résumé, les responsables contactés dans les entreprises n'ayant pas formalisé leur éthique mettent en évidence l'inadaptation de cette démarche à la culture de leur entreprise. On retrouve le débat philosophique sur la place de l'éthique dans l'entreprise. Cependant, il n'est pas à exclure que des bouleversements dans ou en dehors de leur entreprise remettent en cause cette position. En fait, la réflexion éthique, même si elle ne débouche pas sur une formalisation, reste profondément marquée par la forte personnalité du P.D.G. Un changement d'équipe dirigeante peut conduire, très rapidement, à une refonte de la politique éthique des entreprises.

Il nous a semblé intéressant de mettre en perspective les enseignements récoltés lors de ces entretiens semi-directifs avec six caractéristiques objectives portant sur les entreprises de nos trois échantillons.

3) Comparaison des caractéristiques moyennes de nos échantillons.

Le tableau 22 présente six données économiques qui mesurent le degré de développement des activités des entreprises étudiées. Ces données ont été construites à partir des rapports annuels récoltés lors des entretiens et vont permettre de mesurer l'importance des nécessités stratégiques internes comme déterminant de la formalisation éthique.

Le chiffre d'affaires et l'effectif en 1994 constituent des indicateurs de la taille de l'entreprise. Les taux de croissance du chiffre d'affaires et des effectifs entre 1989 et 1994 mesurent l'évolution récente de cette taille.

L'année 1989 est le point de départ de cette étude. En effet, c'est à partir de 1989 que les pratiques de formalisation éthique se mettent en place dans les entreprises françaises.

Le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'étranger en 1994 mesure le degré d'internationalisation des activités.

La mesure de la diversification des activités s'effectue en pondérant l'importance quantitative de chaque activité par rapport au chiffre d'affaires total (indicateur d'Herfindhal). D consiste à repérer le nombre et l'importance des n activités dans lesquelles l'entreprise est engagée. $D = 1 - \sum p_i^2$ (pour $i = 1$ à n) où p_i est la proportion de l'activité (mesurée par le chiffre d'affaires) par rapport à l'ensemble des activités. Si l'entreprise n'a qu'une activité, $D = 0$ (Morvan, 1989, p. 854). Donc plus D est proche de 1, plus la diversification de ses activités est grande.

L'ensemble de ces données est représenté dans le tableau 23.

Tableau 23 : Les caractéristiques des 3 échantillons.

Caractéristiques moyennes	Echantillon 1 N = 20	Echantillon 2 N = 13	Echantillon 3 N = 17
Echantillon 1 et 2 : éthique formalisée		Filiale (Maison mère)	(sans document)
Chiffre d'affaires 94 (en milliards de francs)	85	16,2 (305,8)	39,5

Effectif 94	70,6	7 (162,8)	40,9
Pourcentage de Chiffre d'affaires 94 à l'étranger	51,7	25,3 (ND)	52,8
Taux de croissance du Chiffre d'affaires entre 1989 et 1994 (en %)	52,8	17,1 (16,2)	33,7
Taux de croissance des effectifs entre 1989 et 1994 (en %)	38	6,1 (-10,2)	6,4
Indice de diversification	0,3	-	0,3

- ND : donnée non disponible.

Les données relatives à la taille des entreprises confirment le lien entre taille et formalisation éthique et font apparaître une différence significative entre nos échantillons. Les entreprises ayant formalisé leur éthique réalisent un chiffre d'affaires moyen de 85 milliards de francs pour un effectif moyen de 70 000 personnes. Les entreprises sans document éthique sont de taille beaucoup plus modeste (39,5 milliards de francs de chiffre d'affaires pour un effectif de 41 000 personnes).

L'évolution sur six ans permet de préciser l'influence déterminante de la croissance des activités et des effectifs dans la décision d'adopter un document de référence éthique. En effet, le chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon 1 a progressé de 52,8 % de 1989 à 1994 contre seulement 33,7 % pour les entreprises sans documents éthiques.

En terme d'effectifs, le contraste est encore plus manifeste. Les entreprises ayant formalisé leur éthique ont vu leurs effectifs croître de 38 % en moyenne depuis 1989, alors que, sur la même période, les entreprises de l'échantillon 3 ont vu leurs effectifs augmenter de 6,4 % seulement.

Par contre, les variables : internationalisation et diversification des activités ne semblent pas avoir d'incidence majeure sur la décision de formaliser l'éthique.

Ainsi, la part de chiffre d'affaires réalisée à l'étranger est comparable entre l'échantillon 1 et 3 (autour de 52 %). Une analyse plus fine en terme de destination aurait peut-être donné des

résultats plus parlants. De même, on ne note pas de différence entre les deux échantillons en terme de diversification.

Enfin, le tableau 23 indique que les groupes étrangers sont d'une taille nettement supérieure à celle de l'échantillon 1. Cela confirme l'influence prépondérante de la maison mère dans la décision de formaliser l'éthique.

En conclusion de cette analyse des facteurs explicatifs de la formalisation, nous pouvons souligner que cette démarche dépend largement de la répartition du pouvoir organisationnel et de l'engagement de la Direction Générale. Toutefois, il convient de ne pas sous-estimer l'importance des contraintes tant externes (liées aux pressions de l'opinion publique) qu'internes (liées aux effets de taille).

II) Le processus de formalisation de l'éthique.

Nous allons étudier le processus de formalisation du document à travers son élaboration et sa diffusion. L'analyse qui suit repose sur la comparaison des deux premiers échantillons.

A) L'élaboration de la politique éthique formelle.

Dans ce paragraphe, nous allons étudier le processus qui se met en place quand une entreprise décide de formaliser son éthique. L'analyse des entretiens met en évidence que de cette décision, découle l'enchaînement suivant :

- il s'agit de nommer un responsable qui orientera la réflexion éthique ;
- se pose ensuite le problème de la rédaction du document ;
- enfin, le responsable doit déterminer la source des valeurs éthiques que le document reflétera.

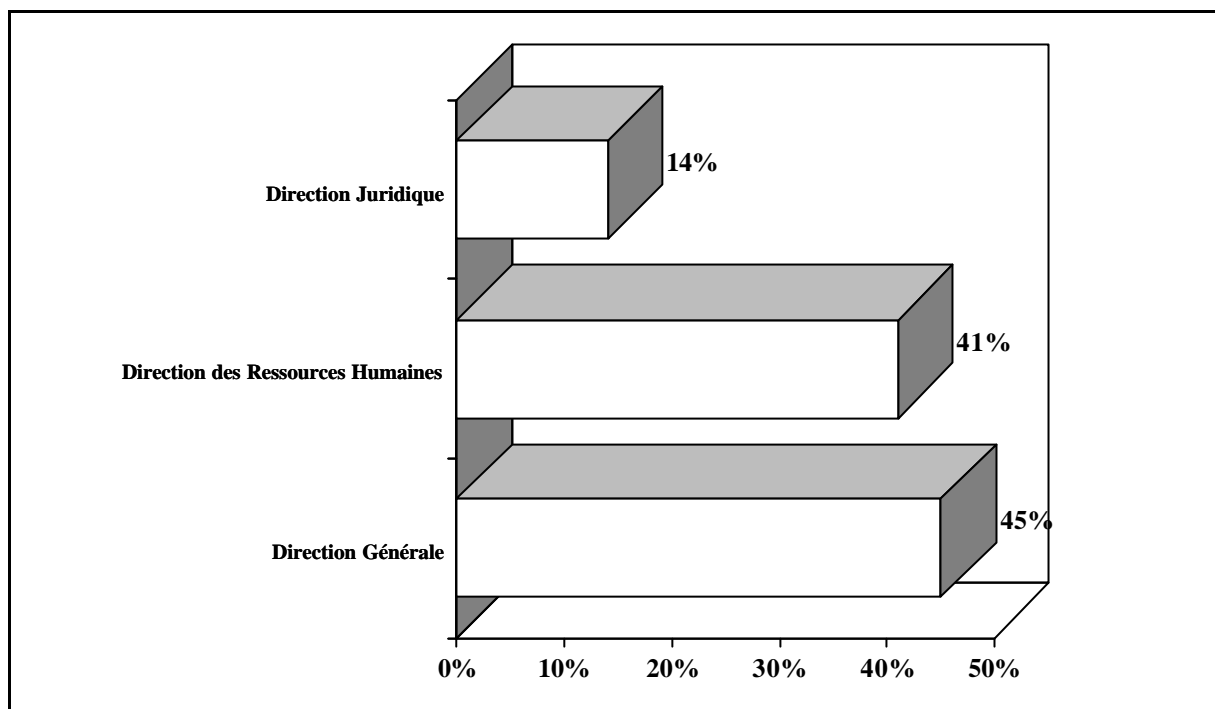
Dans la précédente partie, nous avons montré que l'équipe dirigeante avait une importance fondamentale dans la décision d'adopter un document éthique. Pour analyser le processus, nous avons donc distingué les entreprises contrôlées par des capitaux français des filiales de groupes étrangers.

1) L'élaboration du document dans les entreprises françaises.

a) Le responsable de la formalisation.

Le tableau 24 indique quel est le responsable qui se charge d'élaborer la politique formelle de l'entreprise. Dans deux entreprises, deux documents différents ont été élaborés. Un responsable a été nommé pour diriger chacune de ces réflexions.

Tableau 24 : Le responsable chargé de l'élaboration du document éthique dans les entreprises françaises (N = 20 entreprises).



Dans 45 % des entreprises françaises, la Direction Générale se charge elle-même ou s'adjoint un consultant spécial pour élaborer la politique éthique formelle. Cependant, la DRH joue un rôle fondamental puisqu'elle est garante de la politique éthique dans 41 % des entreprises de l'échantillon 1. La Direction Juridique a la charge de l'élaboration dans seulement 14 % des cas. Quel que soit le responsable désigné, la Direction Générale cautionne la version définitive du document, ce dernier permettant de renforcer son contrôle sur les comportements en vigueur au sein de l'entreprise.

b) La démarche suivie par le responsable.

Une fois désigné, le responsable s'entoure d'un groupe de travail regroupant des personnes provenant des grandes fonctions de l'entreprise (voir le tableau 25).

Les tâches de ce groupe de travail diffèrent selon la volonté de la direction :

- il peut avoir comme mandat de rédiger un document à partir des objectifs déjà établis par la direction ;

- cette dernière peut également choisir de laisser le groupe de travail définir les objectifs du document qui répondront le mieux à sa culture organisationnelle. Le responsable rassemble alors de l'information sur l'historique de l'organisation, les principes et les valeurs éthiques qu'elle s'est données au fil des années, les conflits éthiques auxquels elle a été confrontée et la manière dont elle les a résolus.

Tableau 25 : Les consultations lors de l'élaboration (échantillon 1).

Les consultations menées par les responsables de l'élaboration du document éthique	Entreprises (en %) (Plusieurs réponses sont possibles)
Principaux dirigeants	25
Autres entreprises	25
Large consultation dans l'entreprise	20
DRH des filiales	20
Direction Juridique	10
Consultants	10
Consultation des cadres	10
Enquête terrain	5
Comité de lecture	5

i) la participation des employés.

Seulement 20 % des entreprises interrogées font état d'une large consultation à l'intérieur de l'entreprise pour élaborer le document de référence. La formalisation est donc bien un engagement de la part de la Direction. Celle-ci cherche à exprimer son fonctionnement et les valeurs qu'il implique.

Les larges consultations permettent pourtant d'enquêter sur la perception qu'a l'ensemble des collaborateurs des principes et valeurs organisationnelles qui doivent guider le comportement éthique dans l'entreprise. Il importe, en effet, que les valeurs et principes soient le plus compatibles possible avec les systèmes de valeurs personnelles de l'ensemble des membres de l'organisation. Connaître les valeurs partagées est loin d'être simple. Il existe une grande variété de valeurs personnelles, des façons différentes de les organiser en systèmes de valeurs et des interprétations diverses des mêmes valeurs.

Cependant, peu d'entreprises ont souhaité procéder à une large consultation pour formaliser leur éthique.

Une enquête sur le terrain (seulement 5 % des entreprises françaises) peut consolider la démarche participative. Ainsi, le Groupe Lagardère a fait l'inventaire de tout ce qui existait déjà en matière de déontologie, d'éthique et de règlement intérieur et a rassemblé une dizaine de documents. La mise en commun de ces documents a servi de base pour la rédaction d'un document de référence. Cette pratique est, également, à l'origine de la formalisation de l'éthique de Philips, deux membres du Conseil de direction ont effectué un tour du monde dans les différentes filiales du Groupe. Le bilan qui en a suivi et l'enquête d'opinion effectuée en parallèle ont abouti à la rédaction de documents. La réflexion éthique est donc partie de la base pour remonter au sommet hiérarchique.

ii) La participation des cadres.

Une version préliminaire est parfois soumise à un groupe d'employés clés (principalement les cadres) afin d'obtenir des commentaires permettant d'améliorer la rédaction du document. Chez Lafarge, la dernière version des Principes d'action a vu le jour à la suite d'un processus international de consultation qui a duré 5 mois. Une version provisoire

a été élaborée à l'issue de cette phase. Chaque unité opérationnelle ayant été consultée, le document final a été achevé 3 mois plus tard.

Cependant, très peu de responsables ont constitué un comité de lecture (5 %).

Le responsable de la formalisation peut, lors de ces consultations, rencontrer des réticences quant à l'opportunité d'adopter un document éthique. Les principaux cadres ne ressentent pas forcément l'utilité d'une telle politique et peuvent donc s'opposer à l'engagement éthique de la Direction.

iii) La participation de départements spécifiques.

Le responsable de l'élaboration consulte les principaux dirigeants dans 25 % des entreprises. Deux départements sont consultés en priorité :

- les départements des Ressources Humaines. Les DRH des principales filiales participent à la formalisation dans 20 % des entreprises. Ainsi, le Groupe Rhône-Poulenc a élaboré son document en collaboration avec des représentants américains des Ressources Humaines. Les sections du document qui abordent les droits des employés et leur conduite sont fréquemment rédigées par des DRH ;

- la direction juridique (10 %) peut être amenée à participer à l'élaboration. Les juristes sont susceptibles d'apporter leur contribution dans la manière de rédiger le document. Ils fournissent également un éclairage juridique sur certains thèmes sensibles tels que les conflits d'intérêts. Ainsi, le Groupe Lagardère a soumis une version provisoire du document à des juristes afin qu'ils fassent part de leurs remarques aux initiateurs du projet.

iv) Les exemples pris dans d'autres entreprises.

Les responsables de la formalisation peuvent s'inspirer des pratiques existantes dans les firmes reconnues comme modèles pour leur propre réflexion. 25 % des entreprises sont dans ce cas. Durant 1994, plusieurs grandes entreprises françaises dont Framatome, Elf Aquitaine, Groupe Lagardère et Renault ont organisé des séminaires de réflexion pour organiser leur processus de formalisation. Ces groupes de travail se sont intéressés aux politiques éthiques des grands groupes anglo-saxons. Il s'agit de vérifier comment ils se sont dotés d'un document, par quel processus le document a pu être élaboré et à quels conflits éthiques ils ont été confrontés.

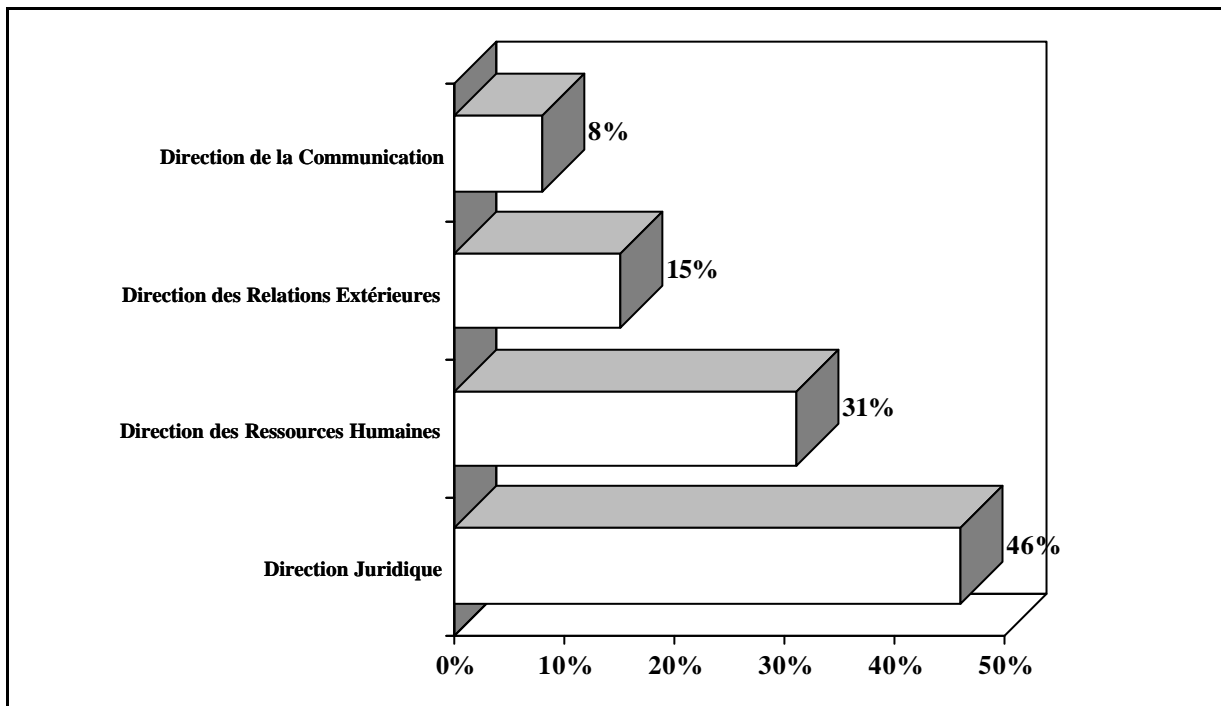
v) La participation de consultants.

Afin d'éviter certains biais et erreurs, quelques entreprises travaillent en liaison avec des consultants (10 %). Ces consultants aident l'entreprise à écrire une première version du document. Cependant, la majorité des entreprises hésitent à déléguer le travail le plus important (choisir les valeurs à promouvoir) à des personnes extérieures. En général, les consultants assistent à l'élaboration mais ne sont pas responsables du processus tout entier.

2) La démarche de formalisation dans les filiales de groupes étrangers.

La maison mère élabore les documents à contenu éthique diffusés dans ses filiales. Le graphique 18 indique le département qui est chargé d'adapter le document au contexte français.

Graphique 18 : Le responsable chargé de l'adaptation du document (échantillon 2 = 13).



a) Le rôle de la direction juridique.

La direction juridique est en charge de l'application des règles de conduite et de leur adaptation en fonction du contexte dans 46 % des entreprises de l'échantillon 2. En

général, ce service dispose d'une formalisation éthique beaucoup plus précise que les documents distribués dans les autres fonctions de l'entreprise. Dans 31 % des entreprises, c'est la Direction des Ressources Humaines qui adapte le document éthique.

b) Les problèmes posés par l'adaptation du document.

L'adaptation des documents à la culture française s'avère souvent délicate. La nécessité de recourir à la traduction peut exposer l'entreprise à des malentendus et à des glissements de sens.

Par exemple, Panasonic, filiale de Matsushita, diffuse des documents éthiques traduits de la philosophie du fondateur du Groupe. Cette philosophie est d'abord traduite en anglais, puis une première traduction en français en a été tirée. Enfin une réécriture en bon français s'est avérée indispensable.

On note une différence importante entre l'interprétation d'un document étranger traduit en français et son véritable impact au travers d'une lecture originale. La principale précaution du responsable de la formalisation de l'éthique d'une filiale française d'un groupe mondial est d'éviter le mimétisme. Il lui faut comprendre pourquoi telle syntaxe a été préférée à telle autre, et essayer de reproduire le texte dans un français compréhensible. Une seconde lecture consistera à faire ressortir les valeurs fondamentales du document, à évacuer toutes les idées parasites autour d'elle (relatives au pays d'origine, au «géniteur» même du document), et à reformuler l'ensemble du document suivant la culture de l'entreprise «d'accueil».

En conclusion, il semble que le processus de formalisation implique une approche plus ou moins représentative de toute l'organisation suivant la manière dont le pouvoir est partagé. D'une manière générale, la Direction Générale souhaite garder le contrôle du processus.

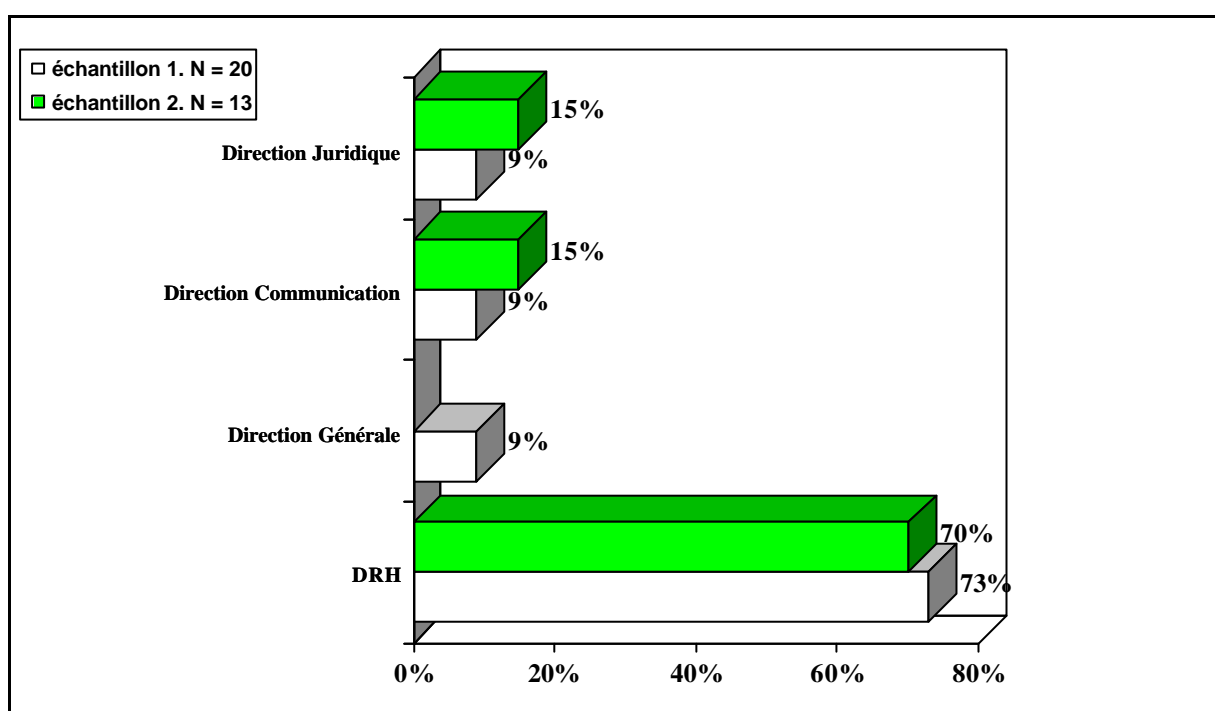
B) La communication du document.

La phase de rédaction du document étant achevée, il s'agit de le diffuser dans l'entreprise.

1) Le responsable de la diffusion.

En règle générale, c'est le P.D.G. qui se porte garant de la diffusion du document. Le graphique 19 présente les responsables qui sont chargés de communiquer le document éthique dans les entreprises opérant en France.

Graphique 19 : Le responsable chargé de la diffusion du document.

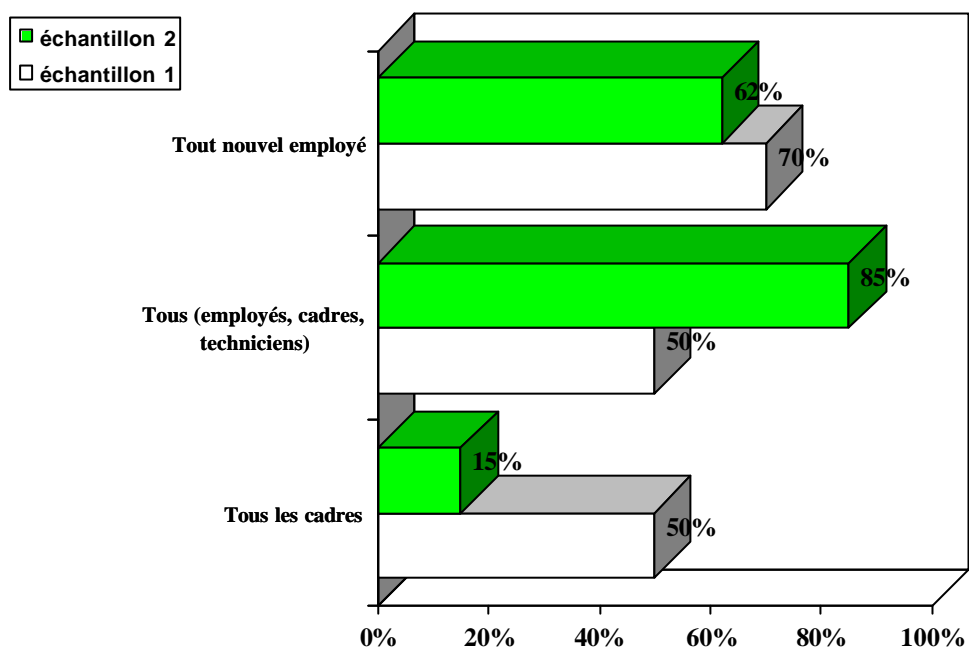


Le département des ressources humaines joue un rôle majeur dans l'opérationnalisation du document éthique. Les documents français sont diffusés dans une large majorité (73 %) par la DRH. Même lorsque le document de la maison mère est adapté par le service juridique, c'est le département des RH qui se charge de sa diffusion dans les entreprises françaises. Il convient de noter, cependant, que chez IBM et H.P., le Service Juridique procède à la diffusion du document.

2) La distribution du document éthique.

Le graphique 20 permet de comparer les politiques de communication du document éthique dans les entreprises.

Graphique 20 : La distribution du document éthique.



50 % des entreprises françaises ne communiquent le produit de la formalisation qu'aux cadres. Ces derniers sont ensuite chargés de faire descendre l'information. De plus, au sein des entreprises qui communiquent le produit de la formalisation éthique à tous les collaborateurs, certains documents s'adressent en priorité aux cadres.

Dans les entreprises d'origine étrangère, dans 85 % des cas, chaque employé reçoit le document adopté. Cela permet à chacun de connaître et de comprendre les principes de comportement éthique véhiculés par la direction.

Cependant, il convient de noter que, dans les deux échantillons, on obtient des données semblables concernant la remise systématique du document à tout nouvel embauché. Plusieurs responsables font remarquer que les caractéristiques des jeunes embauchés ont évolué. Ces derniers sont plus instruits, plus exigeants mais semblent parfois manquer de repères.

Le document est, plus rarement, diffusé également en externe. Le Groupe Shell remet une copie du document éthique à tous les candidats au recrutement. De même, des entreprises telles que Shell et Carrefour diffusent à leurs fournisseurs quelques principes éthiques. Cependant, les documents éthiques de la grande majorité des entreprises, même s'ils ne sont pas confidentiels, ne sont pas destinés à une diffusion externe.

Pour les groupes français, comme il a été dit plus haut, se pose le problème de la traduction du document pour l'étranger. Le document rédigé par ACCOR a été traduit et adapté en plusieurs langues (allemand, anglais, espagnol par exemple). Il a même fallu parfois modifier le contenu pour l'adapter à la culture du pays.

De même, des entreprises comme Elf ou Framatome ont également procédé à une traduction en anglais pour leurs filiales étrangères, Lafarge diffuse son document en six langues et le document de Rhône-Poulenc est bilingue français-anglais.

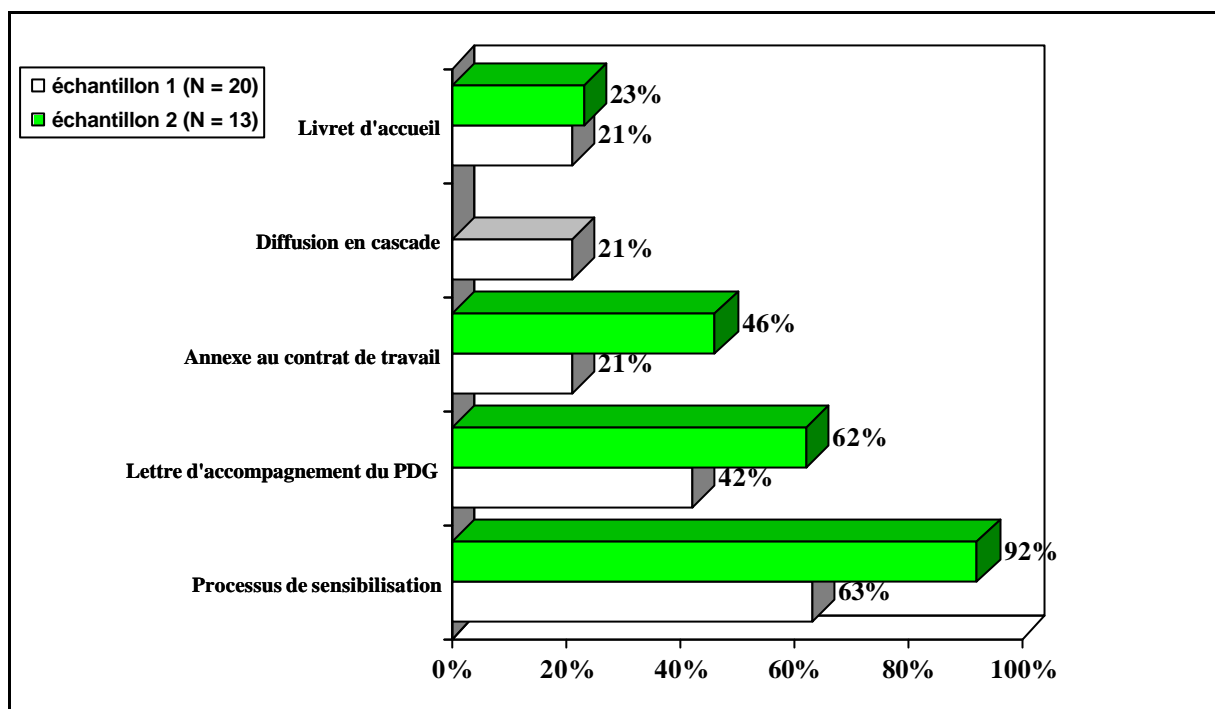
Quelquefois, les filiales américaines d'entreprises contrôlées par des capitaux français possèdent un document plus complet et d'orientation plus juridique.

La date à laquelle le document est communiqué peut s'avérer extrêmement importante. Ainsi, Unilever attend la fin de la période de restructuration pour distribuer le document éthique. De même, le projet de Fina a eu un impact limité car son lancement a coïncidé avec une période de turbulences dans l'entreprise.

3) Les modalités de distribution du document éthique.

Le graphique 21 représente les modalités de distribution du document éthique.

Graphique 21 : Les modalités de distribution du document.



a) Le processus de sensibilisation.

La diffusion du document éthique s'accompagne souvent d'un processus de sensibilisation (63 % des entreprises de l'échantillon 1) (séminaires de formation, réunions d'information, conférences). Certaines mesures sont prévues pour faciliter la mise en pratique du document. Des réunions d'information sont organisées pour expliquer le sens de la démarche.

La réflexion éthique prend corps dans certaines structures créées par l'entreprise. L'engagement éthique est intégré dans le processus de formation. Les problèmes éthiques sont abordés dans des séminaires d'intégration ou de réflexion à un niveau très décentralisé. Il est essentiel d'adapter la réflexion à chaque unité. La formalisation est utilisée dans les entretiens d'évaluation. Certains points font référence aux valeurs décrites et à la manière dont elles sont prises en compte. Les entreprises essaient d'aider leurs employés à comprendre et appliquer les principes décrits dans le document.

Ainsi, l'Académie Accor est le vecteur des valeurs de l'entreprise. Le Groupe Bouygues organise des journées d'accueil où le document est présenté et explicité

Du fait d'une formalisation plus ancienne, 92 % des entreprises de l'échantillon 2 disposent de structures facilitant l'intégration de la dimension éthique formalisée dans le management. De plus, dans ces entreprises, le département juridique participe à l'explication du document et a donc un rôle pédagogique. Les séances de formation sont orientées différemment selon les fonctions de l'entreprise. Shell a élaboré un projet présenté oralement qui fait référence aux valeurs contenues dans le document éthique. Les cadres supérieurs sont chargés de faire redescendre les grandes lignes de ce projet.

Certaines filiales d'entreprises anglo-saxonnes disposent d'une messagerie électronique qui permet au Président du groupe de rappeler les règles d'ordre éthique.

b) La lettre d'accompagnement du Président.

Les documents sont distribués avec une lettre d'accompagnement du Président de l'entreprise dans 42 % des entreprises françaises. Les filiales de groupes étrangers ont recours à ce procédé dans plus de 60 % des cas. Cette procédure permet de mettre l'accent sur certains points particuliers.

c) L'annexe au contrat de travail.

Dans 21 % des entreprises françaises, le document est annexé au contrat de travail. Il s'agit de décider de la manière choisie pour obtenir l'adhésion du personnel : simple adhésion ou signature. Il n'est, cependant, pas toujours demandé aux collaborateurs de s'engager par une signature à respecter scrupuleusement les règles décrites dans le document. Ce type de démarche ne semble pas bien adapté à la culture de certaines entreprises françaises. Ainsi, lors de la première version de son «Code d'éthique», le Groupe Lagardère demandait à ce qu'une «déclaration d'adhésion» (située à la dernière page du document) soit renvoyée signée par ses collaborateurs. Sous la pression de certains syndicats qui trouvaient le terme trop fort, le coupon à renvoyer s'est transformé en «déclaration de prise de connaissance».

La pratique de déclaration de conformité est, en revanche, beaucoup plus répandue dans les entreprises d'origine étrangère. Le document fait partie du contrat de travail dans 46 % de ces entreprises. Cette certification répond à une double préoccupation :

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

d) La diffusion en cascade.

Dans 21 % des entreprises françaises la diffusion s'effectue en cascade à l'intérieur des grandes fonctions. Le Groupe ACCOR a d'abord soumis son document aux cinquante premiers cadres, puis aux 500 cadres responsables. Aujourd'hui, il est diffusé à 5000 cadres français.

Les entreprises qui ont une organisation basée sur la décentralisation laissent, parfois, le choix du processus de diffusion à leurs divisions. De plus, certaines directions sont concernées au premier plan par la mise en place d'un document de référence. Nous pensons, tout particulièrement, à la fonction «Achats».

e) La rédaction d'un livret d'accueil.

Les principes et valeurs mis en avant dans le document éthique figurent parfois dans le livret d'accueil distribué à tous les nouveaux collaborateurs. Cette pratique est utilisée dans plus de 20 % des entreprises de nos deux échantillons. Il peut s'agir soit d'une reproduction intégrale du contenu du document, soit de morceaux choisis décrivant la philosophie de l'entreprise.

Suivant la destination principale du document éthique, le livret d'accueil est remis à différentes catégories de collaborateurs.

Ainsi, le groupe Rhône-Poulenc remet à chaque nouveau cadre, un livret d'une vingtaine de pages qui s'intitule : «Managers, bienvenue dans le Groupe Rhône-Poulenc». Dans ce document, figure une lettre du Président présentant «les principes pour l'action». Ensuite, une page est consacrée à chacun des trois thèmes : l'ambition, les valeurs et les principes de management de l'entreprise. Enfin, le livret présente quatre caractéristiques du groupe : une

organisation décentralisée, une implantation mondiale, les ressources humaines et la gestion des carrières.

De même, Procter & Gamble communique à tout nouveau cadre, un livret d'accueil : «Votre carrière». Dans la présentation du Groupe (en 25 pages), l'entreprise consacre deux pages intitulées : «Notre raison d'être» qui reprend les principes formalisés dans le document éthique.

En revanche, le groupe IBM remet un livret : «IBM votre compagnie» à tous ses nouveaux collaborateurs. La présentation de l'entreprise est très détaillée et le document comporte une soixantaine de pages. 6 rubriques sont abordées : ce qu'est IBM, la fonction personnel, la politique de la communication interne, programmes divers, la représentation du personnel et des syndicats, prévention et sécurité. Dans la première partie, se trouve un rappel des «principes fondamentaux d'IBM», de «l'éthique professionnelle» et des «responsabilités de base du management».

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

Deux différences majeures sont à noter selon l'origine culturelle des entreprises :

- les entreprises contrôlées par des capitaux français ont tendance à communiquer leur document éthique, en priorité, aux nouveaux collaborateurs et aux cadres. Ces derniers sont chargés ensuite de faire descendre l'information ;
- la politique éthique formalisée est diffusée dans un cadre beaucoup plus structuré dans les filiales de groupes étrangers.

Ces divergences laissent percevoir des différences quant à l'utilisation du document éthique.

III) L'utilisation du document éthique.

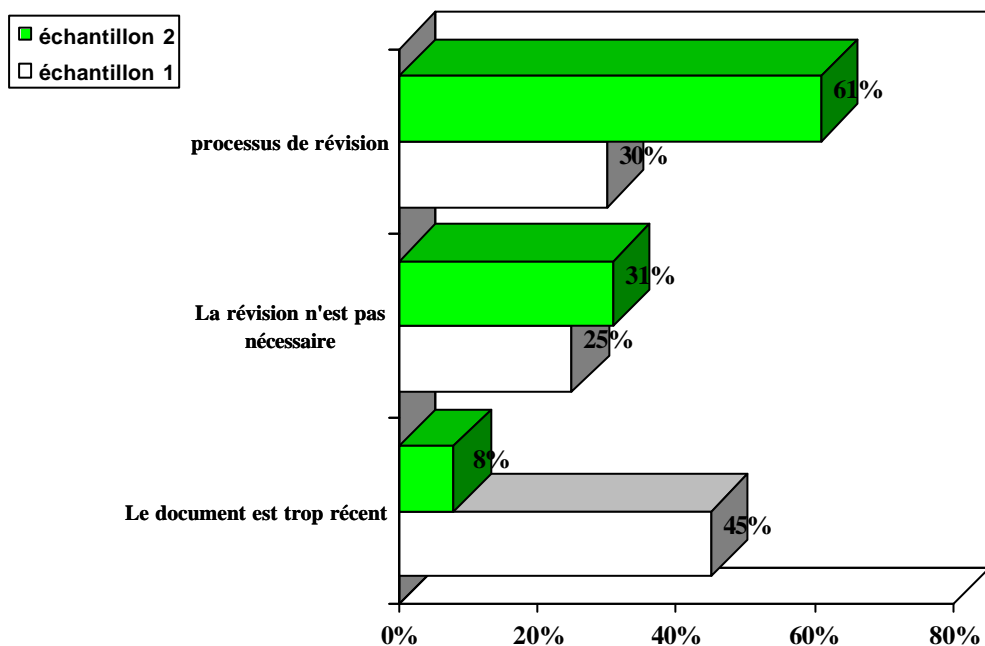
Les responsables rencontrés ont été amenés à s'exprimer sur le suivi de la formalisation éthique. En effet, une fois le document élaboré et distribué, il s'agit d'animer la réflexion éthique et de s'interroger sur l'impact d'une telle démarche.

A) L'animation de la réflexion éthique.

1) La révision du document éthique.

Le graphique 22 synthétise les propos des responsables rencontrés sur l'opportunité de mettre en place un système de révision.

Graphique 22 : La présence d'un système de révision du document éthique.



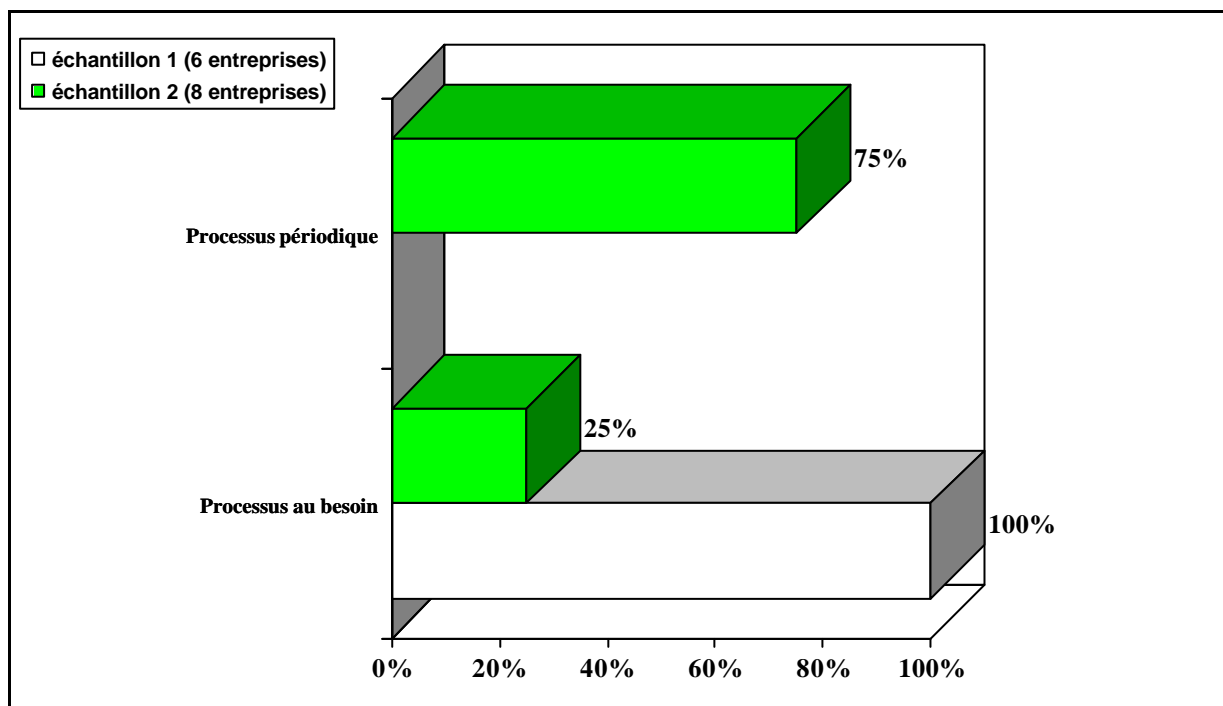
A propos de la présence ou non d'un système de révision de la politique éthique formelle, les informations fournies par les responsables interrogés peuvent être rangées dans trois catégories :

- les documents adoptés sont révisés par 61 % des filiales d'entreprises étrangères contre seulement 30 % des entreprises françaises. 42 % des 33 entreprises de l'échantillon global disposent d'un système de révision (a) ;
- une révision n'est pas nécessaire pour 25 % des entreprises de l'échantillon 1 et 31 % de celles de l'échantillon 2 (b) ;
- la formalisation est trop récente pour envisager une révision de la politique éthique formelle (45 % des entreprises de l'échantillon 1 sont dans ce cas contre 8 % des entreprises d'origine étrangère) (c).

a) La présence d'un système de révision.

Une telle pratique est beaucoup plus fréquente dans les filiales de groupes étrangers. Disposant d'une politique éthique formelle plus ancienne, ces entreprises disposent en la matière d'un savoir faire nettement supérieur et reproduisent généralement les pratiques de leur maison mère. Malgré tout, l'engouement pour la formalisation éthique dans les entreprises françaises semble vouloir s'inscrire dans la continuité. Le document éthique se doit, en effet, d'être adapté aux lois et aux exigences fondamentales.

Graphique 23 : Comment s'organise la révision du document ?



Selon les entreprises (voir le graphique 23), le document peut être révisé périodiquement (i) ou au besoin (ii).

i) La révision périodique.

Elle permet une adaptation permanente suivant les évolutions de l'environnement et est utilisée par la majorité des filiales de groupes étrangers (75 % des entreprises disposant d'un système de révision utilisent cette pratique).

Ainsi, Hewlett-Packard France édicte une nouvelle version de son «Guide de la pratique des affaires» tous les 3 à 4 ans. Par rapport à la précédente version qui datait de 1991, le nouveau document élaboré en 1994 comporte des indications supplémentaires, il est passé de 14 à 18 pages. Le préambule est, à présent, signé par le Président de Hewlett-Packard Company. De plus, la table des matières est beaucoup plus détaillée. A l'intérieur des rubriques, la lisibilité a été améliorée et le contenu actualisé. Les responsables de H.P. doivent discuter, chaque année, avec les employés qu'ils supervisent, des règles énoncées dans le document afin d'en assurer la compréhension et l'application.

Dans le Groupe IBM France, tous les deux ans, une copie des règles éthiques révisées est diffusée à tous les collaborateurs. Le document 1995 consacre, par exemple, moins d'importance au paragraphe consacré au droit de la concurrence. Par contre, plus de développements sont consacrés à la politique commerciale.

Ces révisions entraînent parfois des changements de priorité concernant certains thèmes. Ainsi, l'un des principes du Groupe IBM : «Abstenez-vous d'utiliser la taille d'IBM de manière déloyale» tend à disparaître du fait des difficultés économiques. A l'origine, un des objectifs du document était de répondre à l'image d'entreprise dominante d'IBM, ce qui lui imposait des contraintes. Dans la prochaine version, le principe énoncé sera le suivant : «*Faire de notre taille un avantage concurrentiel*». A la suite de ses difficultés, le Groupe est devenu une entreprise comme les autres.

Le processus de révision peut être plus ou moins complexe. Une révision périodique peut impliquer un processus de vaste consultation et de décision par consensus. Cela a l'avantage de faire sentir à chaque membre qu'il a une contribution importante à apporter à l'élaboration de la politique éthique de l'entreprise. Cette révision présuppose que le comportement éthique est dynamique, que les principes qui le définissent sont sensibles aux

changements sociaux. Ce processus peut donc contribuer à ce que le document demeure vivant dans l'organisation.

Le processus de révision inclut alors différentes étapes. Les réunions d'employés clés ont pour objet d'examiner le document et de déterminer dans quelle mesure il est bien compris et appliqué par les membres de l'organisation. Cette pratique permet, également, de mettre en évidence quels sont les changements qui doivent s'imposer.

Le groupe ESSO SAF a mis en place un système de révision très complet. Tous les quatre ans, ce groupe procède à une revue systématique des pratiques dans toute la société. Cette revue est l'occasion d'un examen en profondeur des pratiques des affaires de chaque Direction et filiale. Une présentation est faite à tous les employés et des exemples pratiques de situations à évaluer sont distribués. Cela permet également d'identifier de nouvelles questions. En cours d'année, toute nouvelle situation douteuse est revue par le Comité de Pratique des Affaires. Il existe également des revues avec l'actionnaire principal qui portent sur le programme des audits et un système de reporting à l'actionnaire en cas de non-conformité.

ii) La révision au besoin.

Cette pratique est mise en place par la totalité des entreprises françaises (100 %) souhaitant procéder à des modifications dans le contenu de leur politique éthique. La révision intervient, alors, quand le besoin s'en fait sentir. Les «Principes d'action» du Groupe Lafarge ont connu 4 révisions depuis la première version. Les révisions sont allées dans le sens de la réduction de l'épaisseur du document. Le 1er comportait une trentaine de pages, la 3ème version ne contenait plus que 9 pages. La 4ème n'était plus qu'un résumé du précédent document.

Quelques filiales de notre échantillon 2 ont également recours à cette pratique. Ainsi, le Groupe Unilever a souhaité réadapter son document à l'environnement. En effet, le précédent datait de 1984, il était donc caduc sur certains points.

Enfin, dans quelques entreprises, une révision est envisagée lorsque le document est épuisé.

b) La révision du document éthique n'est pas nécessaire.

Les responsables qui ont avancé cet argument appartiennent à des entreprises qui ont formalisé leur éthique depuis plusieurs années.

Deux types d'arguments sont avancés pour justifier l'inutilité d'une révision de la politique éthique :

- le document étant déjà ancien, l'entreprise est entrée dans une phase de transition en matière de réflexion éthique. Une réflexion est en cours pour revitaliser la formalisation et devrait aboutir à la mise en place d'un nouvel engagement sur le plan éthique. C'est, par exemple, le cas du Groupe Ford dont la démarche de reengineering doit déboucher sur une refonte de la politique éthique formalisée.

Cette période de transition s'explique également par une restructuration de l'entreprise (Roussel-Uclaf) ou par un changement de l'équipe dirigeante (UAP, AGF, Panasonic). Ces bouleversements remettent en cause les réflexions passées. Ces exemples permettent de montrer la forte articulation qui doit exister entre l'éthique formalisée et la structure ou le métier de l'entreprise.

- le document porte sur des valeurs à promouvoir, ces valeurs étant intangibles, une révision n'est pas envisagée. Pour ces entreprises qui appartiennent en majorité à l'échantillon 1, un tel document ne peut être révisé, il est le fruit d'une réflexion axiologique.

Selon le DRH d'Accor, plutôt que d'actualiser le document (qui date de 1989), le groupe cherche à l'intégrer dans tous les processus de communication interne et dans le processus de valorisation des actes. Il s'agit de sensibiliser les salariés à la politique de formation à l'identité du groupe.

c) La formalisation est trop récente pour envisager une révision.

La politique éthique formelle n'étant mise en place que depuis très peu de temps, un système de révision n'est pas encore jugé utile. Les responsables rencontrés considèrent qu'il pourrait cependant être envisagé d'ici quelques années. Parmi les entreprises de l'échantillon 2, seul le groupe Philips considère sa formalisation comme étant trop récente pour être révisée. De plus, pour trois entreprises de l'échantillon 1, la réflexion sur la formalisation éthique est encore en cours d'élaboration.

2) Les structures qui accompagnent la politique éthique formelle.

Il est beaucoup plus facile de rédiger des documents éthiques et de publier principes et règles de bonne conduite que de les rendre opératoires dans l'entreprise. Pour éviter que les documents tombent rapidement dans l'oubli, les entreprises mettent en place des structures qui permettent de maintenir de façon durable la sensibilisation à l'éthique. Cette sensibilisation repose sur deux grands types de politiques reposant soit sur l'animation culturelle, soit sur des structures coercitives.

a) L'animation culturelle du document éthique.

i) Le rôle de l'encadrement.

La seule formalisation n'est pas suffisante, il est nécessaire que l'encadrement accompagne la diffusion des documents par un processus de sensibilisation et d'adaptation aux préoccupations de chaque collaborateur. Il est, en effet, difficile de mettre sur papier quelques principes ayant une lisibilité suffisante pour fédérer l'ensemble du groupe. Les responsables rencontrés insistent sur le fait que l'éthique doit pouvoir s'appliquer sur le terrain. Il faut être sûr de ne pas mettre les collaborateurs de l'entreprise dans une situation intenable. L'accompagnement de la diffusion est donc délicat, le document éthique doit faire partie intégrante de l'entreprise. Pour ce faire, les principes et règles doivent être explicités. De plus, ces documents appellent les collaborateurs à se référer systématiquement à la hiérarchie en cas de doute, problème ou interrogation.

La notion d'exemplarité est fondamentale : les dirigeants doivent être fortement impliqués et réagir immédiatement s'ils constatent des manquements à l'éthique. Le premier travail de l'encadrement est donc de faire en sorte que la formalisation soit réappropriée par les salariés. La hiérarchie doit, pour ce faire, être formée.

ii) Les sessions de formation à l'éthique.

Rester au premier niveau de lecture des grandes lignes d'un document éthique peut rendre utopique, ou au pire démagogique, l'application de principes éthiques au sein d'une entreprise. Le terme «appliquer» sous-entend une volonté, un effort à mettre en oeuvre quelque chose qui a été intellectuellement élaboré et décidé. Pour déjouer la lecture sceptique

(«c'est incantatoire !»), il s'agit de relier chaque engagement pris par l'entreprise à des décisions récentes ou à celles qui accompagnent l'annonce.

Les séminaires de formation permettent de clarifier les questions que peuvent se poser les différents membres de l'organisation, de les rendre plus conscients de la manière dont leur conformité au document éthique sera évaluée et de les informer des procédures de renforcement qui seront appliquées. Ces sessions permettent également à chaque personne d'identifier et d'évaluer des solutions possibles aux conflits éthiques les plus fréquemment rencontrés dans l'organisation. Il s'agit de faire intégrer le questionnement éthique dans les processus de prise de décision.

Les séminaires de formation ont plusieurs objectifs :

- identifier les préoccupations éthiques des différents membres organisationnels ;
- rendre les membres de l'organisation plus conscients de la dimension éthique de leurs décisions et de leurs comportements ;
- leur donner un cadre de référence pour faire face plus adéquatement aux conflits éthiques ;
- leur fournir des illustrations d'application et des lignes directrices pour des situations non couvertes par le document.

Ces séminaires permettent par leur structure et leur contenu, des échanges libres, des questions et des dialogues sur différents conflits possibles. Ils suscitent également une meilleure intégration de la culture organisationnelle.

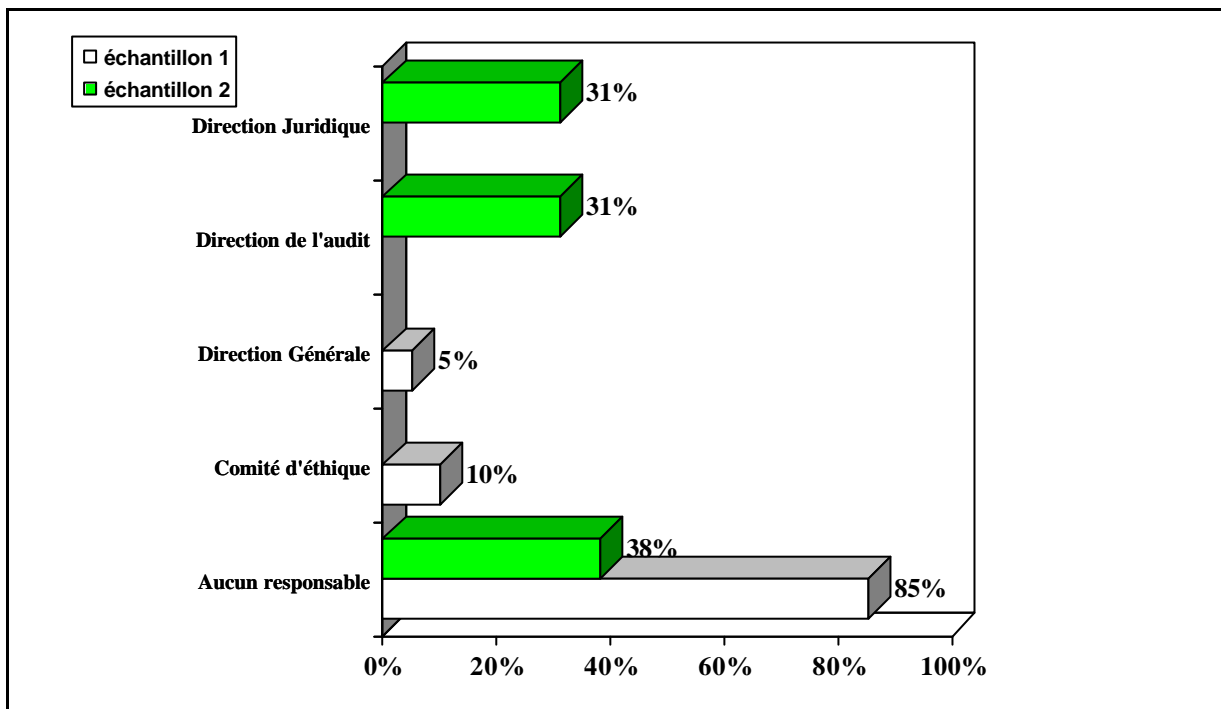
Pour les filiales de groupes étrangers, la difficulté est de faire vivre au quotidien une éthique théorique, par des pratiques, des situations «précodifiées» en concordance avec elle, où chacun peut reconnaître l'empreinte du groupe mondial. Le document n'est pas bien perçu s'il ne reflète pas la mentalité du pays, il faut donc l'adapter correctement et introduire plus de subtilité. Le code éthique du groupe étranger doit apparaître comme étant celui de la filiale, ou recréé par celle-ci, pour qu'une chance sérieuse d'être accepté et vécu par les collaborateurs français puisse subsister.

b) Les structures coercitives.

i) L'existence d'un département spécifique ou d'un responsable en charge de l'éthique dans l'organisation.

Le graphique 24 nous fournit une vue d'ensemble de la façon dont les entreprises cherchent à appliquer les politiques éthiques formelles.

Graphique 24 : Le responsable de l'application de la politique éthique.



31 % des filiales des groupes étrangers chargent la Direction Juridique de veiller à l'application de la politique éthique formelle (Hewlett-Packard, IBM, Mobil et Rank Xerox). Pour Esso, Philips, Shell et Unilever, c'est la Direction de l'audit (31 %) qui a pour mission de s'assurer du respect des pratiques.

Cependant, les sièges des grandes entreprises anglo-saxonnes disposent généralement d'un comité d'éthique qui a pour mission de réfléchir sur la conduite des employés.

Le comité d'éthique est donc le groupe responsable de l'éthique. Ses membres ont souvent été à l'origine de la formalisation éthique et le comité a pour objet de suivre son application. Il répond à des questions d'interprétation du document, organise des sessions de formation à l'éthique, tente d'identifier les zones de vulnérabilité éthique dans l'organisation. Il peut aussi recevoir des plaintes pour violations du document et procéder à l'enquête et à l'audition (si

cette tâche n'est pas remplie par un comité de discipline). Le comité d'éthique peut avoir la tâche de développer un processus de révision périodique.

En France, une telle démarche peut poser problème car les entreprises mettent en avant que l'éthique doit être l'affaire de tous. Cependant, dans notre échantillon, deux entreprises : Elf Aquitaine et la Lyonnaise des Eaux ont mis en place un Comité d'éthique. C'est le Conseil d'Administration de la Lyonnaise des Eaux qui a décidé d'améliorer et de formaliser les règles de conduite et de fonctionnement. Pour faciliter son fonctionnement, le Conseil d'Administration s'appuie donc sur un comité d'éthique. Celui-ci veille au respect des engagements de l'entreprise, de ses valeurs et des principes sur lesquels elle fonde son action et des règles de conduite qui s'imposent à tous ses collaborateurs. La mise en oeuvre de ses recommandations et décisions est assurée par le dirigeant du groupe chargé de la déontologie. Le Comité d'éthique de la Lyonnaise est composé de 3 administrateurs dont un au moins ne doit pas représenter un actionnaire institutionnel, ni appartenir à la Direction de la société. Ce comité peut faire appel, si les circonstances l'exigent, à des conseils extérieurs ainsi qu'au service d'audit et de contrôle de la société pour les éclaircissements et les vérifications souhaitables. Il rend compte au conseil d'administration de ses travaux et peut, à la demande du Président du conseil d'administration, présenter un rapport de son activité à l'Assemblée Générale des actionnaires. Il s'intéresse notamment aux points suivants : respect des principes qui régissent les rapports mutuels entre les personnes, égalité devant l'emploi, intégrité personnelle, rapport avec les clients et fournisseurs, conditions d'exercice de la concurrence, parrainage, mécénat, action humanitaire, relations avec les hommes et partis politiques, conflits d'intérêts, confidentialité et détention d'informations privilégiées et protection du patrimoine de l'entreprise.

Le Comité d'éthique s'assure que la Direction générale met en place les procédures nécessaires pour :

- mettre à jour la Charte d'éthique du groupe et s'assurer de sa diffusion et de son application ;
- veiller à ce que les filiales étrangères appliquent leur propre code, en tenant compte du cadre juridique et réglementaire de chaque pays où elles exercent leur activité ;
- assurer les actions de formation destinées à accompagner la diffusion de la charte d'éthique ;
- obtenir, des différentes sociétés du groupe, communication des solutions apportées au cas qui ont été soumis à leur Comité d'éthique.

La commission d'éthique d'Elf est composée de 4 directeurs et d'un secrétariat général. Par contre, le groupe Lagardère a chargé un membre de sa Direction Générale d'être responsable du suivi de la politique éthique de l'entreprise.

Cependant, 85 % des entreprises françaises (contre seulement 38 % des filiales de groupes étrangers) n'ont désigné aucun responsable en charge des problèmes d'ordre éthique.

ii) L'existence d'un système de sanctions.

Certaines entreprises prévoient dans leur document éthique un tel système. Des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi sont prises en cas de violation du document.

Cependant, le système de sanctions à appliquer pose des problèmes. La sanction doit être faite en fonction du droit français. La plupart du temps, les fautes constatées sont tellement évidentes qu'il n'est pas besoin de recourir au document. Si le problème traité est plus ambigu, il s'agit de ne pas transiger avec la loi.

Dans des entreprises telles que Hewlett-Packard France ou IBM France, le document a une valeur juridique, il est composé des directives professionnelles émises par l'employeur sur le fondement de son pouvoir d'organisation et de direction de l'entreprise. Cela a pour objectif de protéger la firme contre les comportements illégaux. Le non-respect de ces règles est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail. Ainsi, IBM a parfois l'occasion d'exercer son pouvoir disciplinaire pour sanctionner la violation de règles d'éthique (fraude sur note de frais, vol ou détournement par exemple). Les responsables de l'entreprise font remarquer que, même s'ils sont en nombre limité, ces cas individuels illustrent l'intérêt de rappeler périodiquement le contenu des «Règles de conduite dans les affaires».

En revanche, chez la Mobil Oil française, les contrevenants peuvent subir des sanctions disciplinaires, mais les licenciements sont très rares. De même, les responsables rencontrés chez ESSO SAF et Shell France déclarent que le document a une certaine valeur juridique. Ils reconnaissent, pourtant, qu'il n'est pas évident de l'appliquer de manière stricte. La direction juridique d'ESSO se demande même dans quelle mesure les sanctions éventuelles entraînées par un non-respect du document ne contreviennent pas aux usages du droit français.

Cette démarche n'est donc pas dans les usages en France. Pourtant, certaines entreprises comme la Lyonnaise des Eaux prétendent que le document a une certaine valeur puisqu'il

comporte des engagements à respecter. Ces entreprises mettent l'accent sur le problème de l'éthique sans sanction qui relève alors de l'angélisme.

En cas de manquement aux règles, on peut penser que la sanction est appliquée avec la plus grande prudence.

Aux AGF, tout manquement constaté à l'éthique fait l'objet de sanctions mais c'est le code de déontologie des Assurances de personnes qui permet de légitimer ces actions.

iii) Le problème de la dénonciation interne.

Il s'agit d'un mécanisme de contrôle qui est, parfois, utilisé pour assurer la conformité au document. Les employés sont encouragés à dénoncer toute violation au document éthique, quel que soit le transgresseur. La dénonciation est alors portée au supérieur immédiat qui décide s'il y a «matière à enquête». Le système mis en place dans quelques filiales anglo-saxonnes est la ligne sans frais (dénommée «ethics hotline» aux Etats-Unis).

Chez Hewlett-Packard France, lorsqu'un employé a failli à ses obligations juridiques ou éthiques, il est impératif d'en avertir son supérieur. Le service juridique dispose même d'une boîte postale spéciale destinée à recevoir ce type d'informations confidentielles. Cet appel à la «délation» qui figure dans la dernière version du document a été mal accueilli par les collaborateurs français, alors qu'aux EU, la procédure est bien acceptée.

Exxon et Rank Xerox Company possèdent une procédure de dénonciation interne aux EU. Cependant, une telle pratique pose des problèmes d'adaptation en France (également en Europe).

Nous avons mis en évidence les divergences d'ordre culturel qui freinent le développement d'une éthique normative et coercitive en France, y compris dans les filiales de groupes étrangers. La recherche d'une éthique à promouvoir dans les entreprises françaises nous amène à nous interroger sur l'impact réel des documents éthiques sur les comportements.

B) L'impact d'un document éthique.

Les responsables invités à s'exprimer sur l'impact dans l'entreprise de la présence d'une éthique formalisée mettent en évidence les problèmes posés par sa mesure. Nous allons, d'abord, présenter un bilan de l'accueil que réservent les collaborateurs à la formalisation de

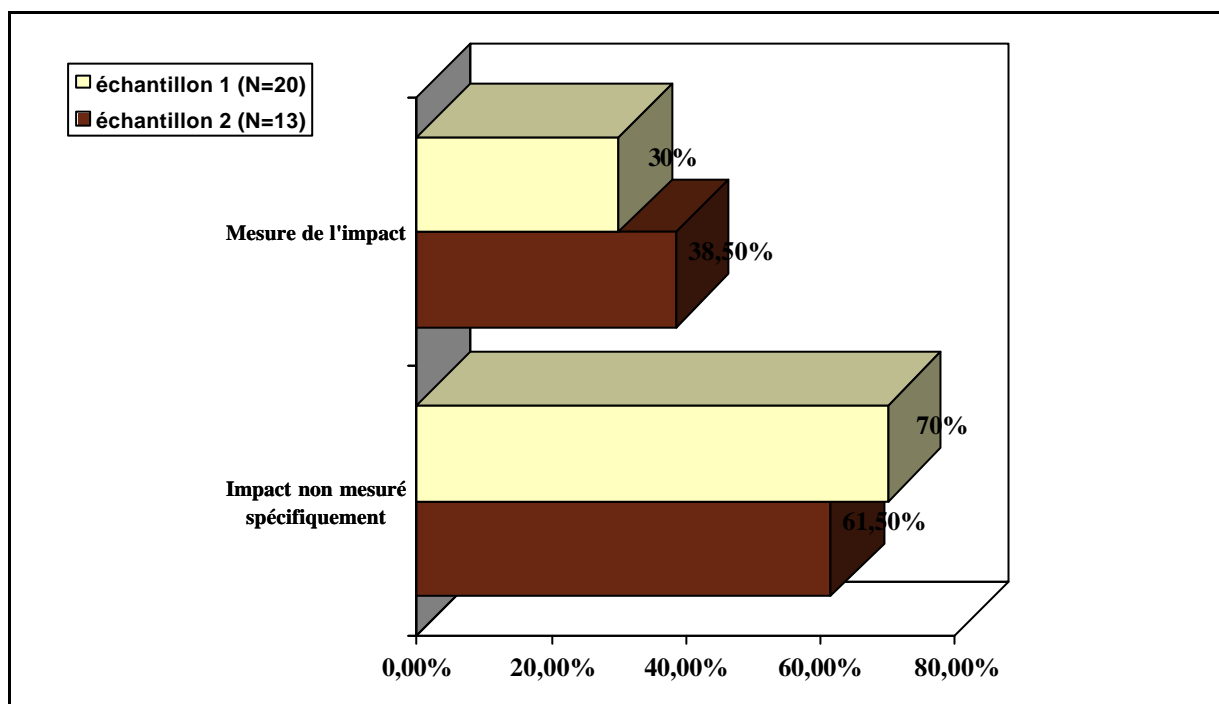
l'éthique en entreprise. Il conviendra, ensuite de s'interroger sur l'utilité apportée par le document éthique.

1) Le bilan de la formalisation éthique.

a) Le problème de la mesure de l'impact.

L'entreprise qui met en place une politique éthique formelle doit-elle mesurer l'impact du document éthique, doit-elle s'assurer que le document créé et effectivement vécu assure à l'entreprise un avantage concurrentiel ? Lors de nos entretiens, nous avons donc voulu savoir s'il existait des systèmes de mesure de l'impact d'un document éthique. Le graphique 25 synthétise les positions des entreprises à ce sujet.

Graphique 25 : La mesure de l'impact du document éthique.



30 % des entreprises de l'échantillon 1 et plus de 38 % des filiales de groupes étrangers se préoccupent de mesurer l'impact de la formalisation éthique. Cette mesure consiste à effectuer un audit plus ou moins régulier auprès du personnel (Esso, Unilever, Roussel-Uclaf).

Elf et Rhône-Poulenc ont prévu d'effectuer un audit de la politique éthique en 1997. Les autres entreprises ont mené (ou envisagent de le faire) une enquête de climat interne pour évaluer si les valeurs promues sont adoptées dans les faits. Cependant, ces enquêtes sont parfois centrées sur la qualité et la communication interne.

Le questionnaire climat du Groupe Lafarge, mené en 1994 a permis de mesurer la perception de l'utilité du document. Le groupe UAP a mis en place, depuis 1991, une enquête annuelle de climat interne afin de déterminer les motifs de satisfaction et non-satisfaction au sein du groupe. Philips procède à des enquêtes d'opinion tous les deux ans.

Indépendamment de l'enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs, un responsable de Rank Xerox suggère comme mesure de recenser le nombre de cas où l'éthique formalisée a permis de prendre des décisions.

Malgré tout, une majorité d'entreprises (70 % des entreprises françaises et 61,5 % des filiales de groupes étrangers) ne procède pas à une mesure spécifique de l'impact du document éthique. Ces entreprises reconnaissent donc qu'elles ne disposent pas d'informations précises à ce sujet, l'impact est très difficile à mesurer.

Trois facteurs semblent expliquer ce manque de connaissances :

- le coût financier élevé que représente une telle mesure ;
- la mesure de l'efficacité du document éthique n'est pas la préoccupation essentielle de l'entreprise. Un dirigeant de Shell déclare même que s'il s'agit véritablement d'éthique, il n'y a aucune raison de mesurer l'impact du document. Cela souligne la spécificité de la démarche de formalisation de l'éthique qui ne peut être assimilée purement et simplement à un outil de gestion.
- les filiales de groupes étrangers (IBM, Hewlett-Packard, Shell) mettent, également, en avant le fait que la formalisation soit très ancienne. De plus, la réflexion éthique étant élaborée au siège de la maison mère, l'entreprise ne se préoccupe guère des réactions que peuvent entraîner les principes formalisés. L'adhésion des membres de l'entreprise aux principes de la compagnie n'est donc pas mesurée.

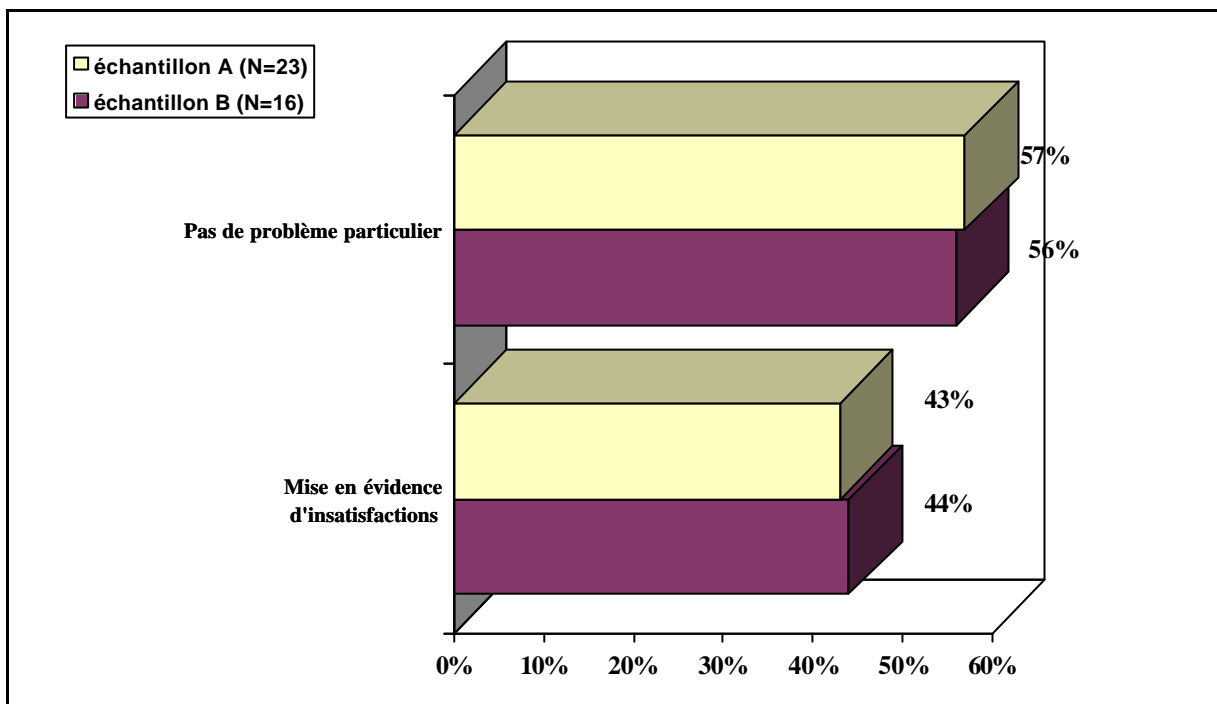
Quoi qu'il en soit, l'impact du document dépend fortement du type de processus mis en place : autocratique ou démocratique.

b) L'accueil réservé à la formalisation éthique.

Les enquêtes spécifiques sur la perception d'un document éthique étant difficiles à organiser, les entreprises s'appuient souvent sur des remontées informelles pour évaluer le ressenti de la formalisation éthique.

Nous nous appuyons, ici, sur les informations que les responsables rencontrés (échantillon A et B) ont bien voulu nous fournir (voir le graphique 26).

Graphique 26 : L'accueil réservé à la formalisation éthique.



Dans plus de 56 % des entretiens de nos deux échantillons, les responsables ont exclusivement mis en avant les réactions positives des collaborateurs lors de la diffusion du document éthique.

Ainsi, les collaborateurs ne remettent pas en cause les fondements de la formalisation. A propos des filiales de groupes étrangers, même si les premières versions des documents diffusés ont, semble-t-il, provoqué quelques réticences, les politiques éthiques semblent, à présent, rentrées dans les usages (Esso). Les engagements éthiques ne posent pas de problème majeur et ne provoquent pas de réaction particulière, les collaborateurs trouvant ces règles

logiques et évidentes (Mobil, Unilever). Chez Rank Xerox, le document distribué semble très bien accepté et les employés apprécient le fait qu'il soit très complet.

Dans plus de la moitié des entreprises françaises (dont Bouygues, Framatome, Renault), les responsables rencontrés insistent sur le fait que les différents niveaux hiérarchiques ont bien accueilli la démarche.

Cependant, dans près de 45 % des entretiens, nos interlocuteurs ont mis en évidence plusieurs insatisfactions suscitées par l'introduction d'un document éthique. Dans notre analyse, nous en retenons trois principales : le manque d'enthousiasme de certains collaborateurs (i), le manque d'intégration de certaines valeurs (ii) et le contexte dans lequel s'opère la diffusion du document éthique (iii).

i) le manque d'enthousiasme de la part de certaines catégories de collaborateurs :

- les collaborateurs ayant une grande ancienneté. Jusqu'à récemment, beaucoup de collaborateurs dans les entreprises françaises auraient trouvé déplacé que l'entreprise spécifie par écrit que l'on doit être honnête (ne pas accepter de se faire acheter, ne pas corrompre, ne pas tromper le client) : cette précision écrite aurait été perçue comme la mise en doute de leur morale propre. Certains collaborateurs reprochent, tout de même, un certain manque de confiance de la part de la direction dans sa volonté de formaliser les engagements du personnel (Carrefour). Le personnel d'IBM exprime parfois une certaine lassitude devant l'abondance des diffusions : «Encore un document supplémentaire sur les valeurs !».

- l'insuffisance de relais de la part des managers. Dans le Groupe Accor, les remontées informelles ont montré que le document a été trop peu utilisé pour sensibiliser les collaborateurs. Dans le groupe PSA, la démarche contenue dans la charte semble poser plus de problèmes aux hiérarchiques qu'aux opérationnels car la direction est souvent tentée de ne pas jouer le jeu de la transparence.

Dans les entreprises, l'effort est à faire porter là où il y a des problèmes de pouvoir. En effet, les managers sont tentés de ne pas appliquer les engagements pris dans le document éthique par crainte de perdre du pouvoir.

De même, le document du groupe Rhône-Poulenc n'a pas eu le succès escompté pour l'instant et n'a pas été repris par les filiales. Il reste la création de la Direction Générale et ne fait pas encore partie de la vie quotidienne des managers. Le document est sans doute trop élitiste, ce

qui ne facilite pas la communication avec les opérationnels. Ces derniers souhaiteraient plus de concertation.

- le thème des conflits d'intérêt entraîne des réactions hostiles de la part des opérationnels. Or, ce problème concerne tout particulièrement l'activité des cadres (Elf Aquitaine).

ii) Le problème de l'intégration des valeurs.

Trois exemples vont nous permettre d'aborder concrètement ce thème :

- Chez Philips, les enquêtes d'opinion ont conduit la direction à mettre l'accent sur le personnel. Elles ont montré que l'une des valeurs fondamentales du groupe : «Considérer nos collaborateurs comme notre ressource principale» n'était pas très bien accueillie. Un document supplémentaire intitulé : «Politique sociale» s'efforce de concrétiser l'application de cette valeur.

- le groupe Lafarge a procédé à une enquête d'opinion. A la question : «Connaissez-vous les Principes d'action», seulement 65 % des 3000 cadres interrogés dans le groupe ont répondu oui. De même, la question : «le document sert-il de référence à l'action ?» a donné les résultats suivants : oui pour 31 % des cadres en 94, contre 37 % en 91. La direction a donc éprouvé le besoin de diffuser un nouveau document.

- l'enquête climat 94 à l'intérieur du groupe UAP a mis en évidence un problème de management : la manque de capacité à motiver. Cinq ans après l'introduction du projet, certaines valeurs ont été bien intégrées par les collaborateurs. Cependant, la valeur «confiance partagée» n'est pas très bien comprise par le personnel.

iii) le contexte dans lequel s'effectue la diffusion du document :

- dans un contexte de restructuration, les réactions négatives peuvent prendre de l'ampleur. Chez Fina, le lancement du projet est survenu très peu de temps avant des difficultés économiques. Dans un contexte de licenciement, l'adhésion au projet n'est pas la préoccupation majeure des salariés.

- du fait de la multiplication des problèmes de corruption et de comportements malhonnêtes dans les entreprises, la première réaction a été suspicieuse, lors de la diffusion du document éthique à l'intérieur d'Elf Aquitaine : «si la direction parle d'éthique, c'est parce qu'il y a des affaires douteuses dans le groupe».

2) L'utilité de la formalisation éthique.

a) Peut-on faire du document éthique un outil de gestion ?

Dans notre analyse de la littérature (voir le chapitre I de la première partie), nous avons mis en évidence les positions des partisans de la formalisation éthique. Pour ces auteurs, l'objectif avoué d'une telle démarche est de susciter une meilleure productivité, une plus grande loyauté et d'améliorer la satisfaction au travail des employés. Dans ce paragraphe, nous souhaitons savoir s'il est possible d'évaluer l'utilité d'un document éthique ?

Les responsables interrogés n'ont pu nous fournir aucune illustration précise de l'utilité réelle de leur code ou charte éthique. Plus modestement, il semble que la formalisation éthique permet de sensibiliser les collaborateurs à l'éthique et d'aborder le problème concrètement avec eux.

Cependant, quelques entreprises ont mis en avant l'utilisation d'un tel référentiel de management lors des entretiens annuels d'évaluation. L'entretien individuel constitue un moment important du dialogue entre le responsable hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. C'est également un instrument privilégié pour communiquer sur la gestion des carrières, le niveau de poste, la politique de rémunération et la formation. Le responsable hiérarchique direct a la responsabilité de la gestion de son équipe et la hiérarchie supérieure doit veiller à la cohérence des appréciations.

L'entretien porte, notamment, sur le bilan du travail de l'année écoulée et, plus précisément, sur la manière dont le collaborateur occupe son poste et a su s'adapter aux évolutions de l'environnement de son poste et dans son unité.

Ainsi, le groupe PSA fait le point annuellement auprès de ses collaborateurs. Depuis 1995, une feuille complémentaire porte sur la charte et permet d'évaluer les collaborateurs suivant le référentiel PSA. L'objet d'une telle pratique est de «mieux travailler ensemble». Le groupe demande à ses collaborateurs un engagement fondamental qui exige des comportements fondés sur des valeurs communes. Il est demandé aux responsables hiérarchiques d'apporter une appréciation du comportement des collaborateurs pour chacun des items suivants : respect de l'autre, passion du résultat, transparence, professionnalisme, respect des engagements, esprit de projet.

Trois items sont ajoutés pour les collaborateurs en position d'encadrement : la délégation, l'exemple et la mobilisation sur des objectifs.

Une suite de questions pour chaque item fournit un guide à l'évaluation. Le Groupe cherche à promouvoir certaines aptitudes au travail en commun, en transversal et à la délégation. Ces aptitudes sont explicitées dans le référentiel PSA des valeurs et Comportements. L'entretien permet la confrontation des deux points de vue et fait ressortir le ressenti de l'information.

De même, chez Renault, l'évaluation des collaborateurs s'effectue à partir du référentiel des axes stratégiques qui formalise quelques valeurs fondamentales.

Dans l'entreprise Total, le collaborateur est, en partie, évalué à partir des comportements démontrés dans le poste. Ainsi, le «Style Total» (Simplicité, transparence, capacité d'initiative, travail en équipe, souci de la communication), le comportement sécurité/environnement (en référence à la Charte) et la capacité à encadrer et déléguer tiennent une part importante dans cette évaluation. De même, le groupe Total a mis en place depuis 1995 un bilan comportemental à 360° de ses managers. Ces derniers sont évalués par leur entourage selon 6 domaines de compétences :

- les connaissances ;
- la vision ;
- l'engagement ;
- la synergie : influence, esprit d'équipe, résolution des conflits (entretenir un climat positif de travail) ;
- l'animation : leadership, délégation, suivi-contrôle, développement des subordonnés ;
- la relation.

Ces 6 domaines représentent des attitudes et comportements que le Groupe cherche à promouvoir.

b) Les problèmes soulevés par la démarche de formalisation éthique.

La direction générale dans les entreprises françaises reste prudente quant à l'application de structures d'animation éthique anglo-saxonnes. La formalisation éthique nécessite beaucoup de temps et certaines erreurs doivent absolument être évitées. Une telle pratique comporte des dangers et peut se révéler explosive si elle ne s'inscrit pas dans une cohérence globale de l'entreprise. Nous aborderons, ici, trois problèmes fondamentaux qui conditionnent la réussite ou l'échec de la formalisation éthique.

i) L'importance de la cohérence entre éthique formelle et informelle.

Comment traduire concrètement une éthique, et des valeurs, dans le quotidien de l'entreprise ? Les responsables rencontrés insistent sur le fait que la cohérence des règles du jeu est fondamentale pour garantir la réussite de la politique éthique.

Dans l'entreprise, le personnel est toujours tenté de mesurer l'écart entre les déclarations et les faits, ceci risque de nuire à la crédibilité de la politique éthique. Les actes doivent donc suivre les bonnes intentions éthiques. Si le document ne se traduit pas rapidement par des réalisations concrètes, cela peut entraîner un effet de désenchantement et de démotivation. De même, si les salariés sont évalués uniquement sur des résultats purement économiques, les prescriptions de bonne conduite risquent de ne pas être appliquées.

Les documents peuvent aussi, dans certains cas, être opposables à l'entreprise si elle ne respecte pas les textes qu'elle s'est elle-même assignés. Au-delà du document, ce sont les pratiques qui importent et plus précisément la traduction de ces principes en pratiques.

ii) L'importance de la participation et de la discussion.

Les dispositifs de consultation des salariés marquent la volonté dans le processus, de favoriser l'expression de salariés qui, jusque là, ne participaient pas à ce type de décision. Ceci prend du temps mais on estime qu'elle revêt autant d'importance que le texte qui en est produit. On peut estimer qu'il existe un lien fort entre participation et réussite de la démarche. La capacité des entreprises à discuter, à expliciter, à renouveler - ou à remettre en cause - les documents éthiques est également essentielle pour qu'ils restent vivants et constituent un référentiel commun.

iii) L'importance de l'orientation du document.

Les réflexions d'ordre éthique conduisent les entreprises à formaliser deux grands types de documents : des documents culturels et des documents légalistes.

Les documents de type culturel sont très difficiles à rédiger. Une telle démarche réclame du temps. Il faut sélectionner quelles valeurs afficher et quels problèmes aborder. L'élaboration d'un document de référence risque de passer sous silence certaines valeurs

fondamentales. Or, le document doit refléter ce que l'ensemble des membres de l'organisation considère comme le climat éthique de l'entreprise. S'il est relativement aisé pour les directions centrales de formaliser son éthique, il est beaucoup plus difficile de faire vivre ces textes dans la durée. Un document qui se réfère à des valeurs qui ne sont pas communes à l'ensemble des membres de l'entreprise est voué à l'échec. Au contraire, un document qui manifeste les «valeurs partagées» par les membres est beaucoup plus facile à appliquer et rencontre moins de résistance. L'établissement des valeurs partagées doit contribuer à créer une identité collective et un véritable sens de l'appartenance.

Il s'agit d'encourager l'esprit d'équipe et de créer une culture commune. Ceci est donc différent de la dimension déontologique.

Les documents trop «légalistes» peuvent être inopportuns. Ils peuvent suggérer que respecter la loi garantisse d'agir de façon éthique, ce qui n'est pas nécessairement le cas. De plus, les différents lois et règlements en vigueur étant sujets à des modifications législatives, le document peut difficilement être tenu à jour.

Il est important qu'un préambule soit rédigé afin d'éviter que des employés interprètent la liste des conflits éthiques comme étant exhaustive.

Il s'agit, en fait, de trouver le bon arbitrage entre un document trop limité qui risquerait d'être inutilisable (sa généralité permettant de justifier à peu près n'importe quoi) et un document trop extensif qui pourrait se transformer en instrument de manipulation. Ces deux extrêmes conduisent, en effet, à des documents inopérants.

Il convient d'insister, également, sur l'importance de la forme du document. Si l'on veut faciliter son application, celui-ci doit être écrit dans un langage clair et simple. L'utilisation de titres en marge ainsi que d'un index des sujets abordés facilite généralement la compréhension du contenu. La présence de définitions peut s'avérer utile afin de s'assurer que tous les membres de l'organisation comprennent un concept donné de la même façon. Le document doit avoir recours à un vocabulaire et à une sémantique qui rendent son message facilement accessible à tous les membres de l'organisation.

En conclusion, nous pouvons remarquer que le document est utilisé différemment selon les entreprises. La formalisation éthique s'accompagne de structures contraignantes dans les filiales de groupes étrangers. Les entreprises d'origine française insistent, semble-t-il,

davantage sur l'importance de l'animation culturelle et s'interrogent sur l'accueil réservé à une telle démarche.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Nous allons, d'abord, synthétiser les principaux résultats mis en évidence dans ce chapitre, puis nous nous appuyerons sur ces connaissances pour formuler des propositions que nous testerons dans le chapitre IV.

1) Les principaux résultats de l'analyse des entretiens.

Ce chapitre est une étape intermédiaire fondamentale dans la perspective d'ensemble de la thèse.

L'analyse des entretiens réalisés dans les entreprises françaises affine les développements de la première partie :

- la partie descriptive fait le point sur la formalisation de l'éthique en France et confirme l'ampleur du phénomène observé qui se diffuse largement dans les entreprises. Les filiales françaises des groupes anglo-saxons ont été les premières à recourir à cette démarche ;
- les débats suscités par la question de la formalisation éthique se retrouvent au niveau des entreprises. L'étude des facteurs explicatifs montre, notamment, l'influence de la Direction Générale. La manière dont la dimension éthique est intégrée dans le management de l'entreprise dépend de l'engagement des dirigeants. Cependant, nos travaux ont mis en évidence l'importance des contraintes liées à la taille de l'entreprise et aux exigences de l'environnement ;
- nous avons constaté de fortes différences dans le processus de formalisation selon l'origine culturelle des entreprises étudiées. L'élaboration est réalisée d'une façon plus ou moins participative suivant le partage du pouvoir mais la Direction Générale entend conserver le contrôle du processus.

Nous pouvons donc mettre en évidence un point fondamental dans la perspective de notre thèse : la démarche de formalisation éthique en entreprise semble avant tout une réaffirmation du leadership. Le document éthique définit et clarifie les valeurs reconnues par les dirigeants.

Le document éthique définit donc l'essence de l'entreprise. L'effort et l'enthousiasme qu'une firme met dans la création d'un tel texte reflètent sa volonté à analyser son environnement interne et externe.

- enfin, l'analyse de l'utilisation qui est faite du document éthique dans les entreprises confirme l'opposition entre deux logiques : la logique culturelle (ou de responsabilité) et la logique coercitive (ou d'obéissance). Si l'on s'intéresse à l'impact de la formalisation, il faut mettre en évidence les difficultés qu'éprouvent ces deux logiques. D'une part, l'influence du document dépend de la démarche participative qui a conduit à son élaboration et, d'autre part, le développement d'une éthique normative et coercitive rencontre de nombreux obstacles en France.

Ces résultats vont nous permettre de formuler nos propositions de travail.

2) La formulation des propositions de travail.

Le chapitre III nous a permis d'étudier le contexte dans lequel s'opère la formalisation. Nous ne nous sommes pas encore intéressés au contenu de la communication éthique.

A l'issue de ces entretiens et toujours en nous appuyant sur la première partie de nos travaux, il nous est possible de formuler des propositions de travail concernant la formalisation que nous testerons dans le chapitre suivant.

Ces propositions constituent des réponses provisoires à la question de départ de la recherche. Elles sont l'expression d'une vision personnelle du phénomène, élaborée à partir de notre analyse de la formalisation proposée dans la première partie et affinée par les entretiens semi-directifs menés dans les entreprises opérant en France. En outre, une partie de ces entretiens était consacrée à l'étude commentée des documents éthiques (thèmes abordés, objectifs, etc...).

L'ensemble de ces propositions constitue donc notre grille d'interprétation du phénomène de formalisation de l'éthique dans les entreprises opérant en France :

· **Proposition 1 : il est possible de déceler des différences de perception de l'éthique dans sa formalisation selon l'orientation donnée au document de référence.**

Deux logiques principales (logique d'obéissance ou logique participative) sont avancées selon les fondements conceptuels situés en amont de la réflexion éthique. Dans la première logique, l'entreprise qui développe et formalise sa démarche éthique tente de contrôler les actions de ses membres et d'agir sur la conduite de ses employés. Dans la deuxième logique, l'entreprise souhaite susciter l'adhésion du personnel à ses valeurs et objectifs.

· **Proposition 2 : il est possible de déceler des différences de perception de l'éthique dans sa formalisation selon le secteur d'activité des entreprises.**

Cela se manifeste dans l'utilisation d'un vocabulaire spécifique suivant le type d'activité de l'entreprise.

· **Proposition 3 : il est possible de déceler des différences de perception de l'éthique dans sa formalisation selon l'origine culturelle (française, anglo-saxonne, japonaise ou autres) des entreprises qui opèrent en France.**

Ces différences concernent la nature, le but et l'utilisation du document éthique.

· **Proposition 4 : il est possible de déceler des différences de perception de l'éthique dans sa formalisation selon l'utilisation que l'entreprise souhaite faire du document.**

Les documents élaborés suivant une logique d'obéissance nécessitent la mise en place de structures contraignantes.

La formalisation opérée suivant une logique participative réclame un système d'animation « culturelle ».

Nous proposons de tester ces hypothèses de travail, dans le chapitre suivant, grâce à l'analyse de contenu des documents éthiques.

Chapitre IV :

LE CONTENU DE LA FORMALISATION

ETHIQUE

L'étude du processus de développement et de l'utilisation des documents éthiques a mis en évidence le cadre dans lequel la formalisation éthique s'effectue. Il s'agit d'analyser, à présent, le produit de cette formalisation.

Ce chapitre est exclusivement consacré à l'analyse de contenu des documents éthiques que nous avons récolté lors des entretiens dans les entreprises opérant en France.

Il comporte deux étapes distinctes :

- le premier travail porte sur la comparaison générale des textes récoltés sans aucune variable associée et permet de faire émerger quelques conclusions ;
- d'autre part, ces premiers résultats seront affinés par l'étude incluant un certain nombre de variables associées précisant le contexte de la formalisation. La prise en compte de ces variables nous permettra de présenter une analyse thématique détaillée et de tester les propositions de travail précédemment formulées.

Section I) La comparaison des documents éthiques.

Nous allons exposer la méthode de recherche employée (analyse de contenu) puis nous mettrons en évidence les principaux résultats de la comparaison des documents éthiques.

I) La technique de l'analyse de contenu.

Nous allons d'abord présenter la démarche suivie, puis, nous déterminerons le cadre conceptuel de l'étude.

A) Présentation de la démarche.

1) Notions générales.

Une seconde étude nous a paru nécessaire, au-delà de notre première recherche empirique. En effet, les entretiens semi-directifs sont indispensables, ils ont permis de nous assurer que les études postérieures ne partent pas sur des bases faussées par une compréhension limitée ou biaisée du problème.

Cette première recherche empirique apporte une meilleure compréhension générale des politiques éthiques mises en place par les entreprises opérant en France. Elle contribue, également, à dégager un certain nombre d'axes de différenciation entre les entreprises. L'analyse de contenu des documents récoltés n'est donc pas ici une technique isolée, mais le complément, plus rigoureux, de la recherche préalable.

Pour M. Grawitz, *«la nouveauté de l'analyse de contenu a consisté à substituer à l'impressionnisme, dépendant des qualités personnelles de l'observateur, des procédés plus standardisés, tendant parfois à quantifier, en tout cas à convertir des matériaux bruts en données pouvant être traitées scientifiquement. Pour cela, le texte va être découpé, c'est-à-dire étudié en fonction des idées ou des mots qu'il contient, ceux-ci étant choisis ou recensés en liaison avec l'objectif cherché.»* (1993, p. 534).

Berelson et Lazarsfeld (voir L. Bardin, 1977, p. 17)¹⁰⁴ donnent une des premières définitions et contributions méthodologiques de l'analyse de contenu : *«L'analyse de contenu est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative, du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter.»* (1952, p. 534).

Nous pouvons préciser le sens de ces termes :

- Objective. L'analyse doit procéder selon des règles, obéir à des consignes suffisamment claires et précises pour que des analystes différents, travaillant sur le même contenu, obtiennent les mêmes résultats. Il s'agit de considérer les données comme des objets susceptibles d'être étudiés scientifiquement, décrits, analysés, décomposés de toutes les manières utiles.
- Systématique. Tout le contenu doit être ordonné et intégré dans les catégories choisies, en fonction du but poursuivi. Des éléments d'information ayant trait à l'objectif ne doivent pas être laissés de côté. L'analyse doit être exhaustive, c'est-à-dire n'oubliant rien de son objet après l'avoir défini, et méthodique, c'est-à-dire soumise à des règles strictes, que l'on peut apprendre et transmettre.
- Quantitative. Le plus souvent, il s'agit de dénombrer des éléments significatifs, de calculer leur fréquence. Il s'agit d'aboutir à des évaluations aussi précises que possible.

De plus en plus, l'analyse de contenu s'oriente *«vers la formalisation des relations entre thèmes, permettant de traduire la structure des textes»* (1993, p. 535). C'est un moyen efficace et de plus en plus utilisé pour analyser les données émanant de documents présentant un caractère de communication. Cette pratique fonctionne depuis trois-quarts de siècle et prend actuellement de plus en plus d'extension dans le secteur des sciences humaines.

Pour Dominique Maingueneau (1991, p. 9), l'analyse de contenu est une méthode de traitement de l'information qui *«entend normaliser la diversité superficielle d'un ensemble de textes pour les rendre comparables et ouvrir ainsi la voie à une quantification »*.

«L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyses des communications» (Bardin, p. 31). Le champ d'application de l'analyse de contenu est donc

¹⁰⁴ Berelson B et Lazarsfeld P.F., "The analysis of communications content", University of Chicago and Columbia University, Chicago and New York, 1948.

extrêmement vaste : en fait toute communication (c'est-à-dire tout message d'un émetteur vers un récepteur) peut être soumise à la technique de l'analyse de contenu.

Selon Bardin (1977), l'analyse de contenu remplit deux fonctions :

- la première est une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire : c'est l'analyse de contenu «pour voir ou comprendre»,
- la seconde est une fonction d'administration de preuve empirique, ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail que l'on cherche à valider.

2) Démarche pratique, les étapes techniques de l'analyse de contenu.

Il faut rendre grâce aux possibilités offertes par l'informatique et en particulier par le logiciel Spad.T. En effet, la première caractéristique de l'analyse de contenu est d'être particulièrement coûteuse en temps et fastidieuse à la main.

En fait, l'intérêt de l'outil statistique est double (Gavard-Perret et Moscarola, 1995, p. 2) :

- d'une part, il permet de rendre plus fructueuse la recherche quantitative par un accès facilité au support privilégié de la communication qu'est le langage ;
- d'autre part, il évite aux recherches qualitatives de perdre un temps colossal ou de sombrer dans les travers de la subjectivité.

L'analyse de contenu comprend plusieurs étapes essentielles.

La première étape consiste à avoir l'idée de ce que l'on cherche et à préciser son objectif. Dans l'analyse de documents, c'est par le moyen des catégories que l'on va recueillir les données.

L'objectif étant précisé, il s'agit donc de choisir les catégories dans une deuxième étape.

Les catégories sont les rubriques significatives, en fonction desquelles le contenu sera classé et éventuellement quantifié. Il s'agit d'opérations de découpage du texte en unités et de classification de ces dernières dans des catégories. L'analyse de contenu doit faire apparaître les variables et facteurs d'influence que l'on ignore. Thèmes, attitudes décelées, dénombrées, doivent alors fournir une direction de recherche ou une explication. Le choix des catégories

représente la démarche essentielle de l'analyse de contenu. Elles font le lien entre l'objectif de la recherche et les résultats.

Les catégories doivent remplir plusieurs conditions techniques (Grawitz, 1993, p. 544), elles doivent être :

- exhaustives. L'ensemble du contenu que l'on a décidé de classer doit l'être en entier ;
- exclusives. Les mêmes éléments ne doivent pas pouvoir appartenir à plusieurs catégories ;
- objectives. Les caractéristiques de la catégorie doivent être suffisamment claires pour que différents codeurs classent les divers éléments du contenu dans les mêmes catégories ;
- pertinentes, c'est-à-dire en rapport à la fois avec l'objectif poursuivi et le contenu que l'on traite.

En fait, les catégories doivent provenir de deux sources : du document lui-même et d'une certaine connaissance générale du domaine dont il relève.

La troisième étape consiste à quantifier le contenu. L'unité d'enregistrement est le segment déterminé de contenu que l'on caractérise, en le plaçant dans une catégorie donnée. Les unités d'enregistrement sont de taille variable : le mot, le thème, l'item, etc...

L'analyse de contenu ne s'intéresse pas seulement au «contenu» du message mais également au «contenant». Ainsi, les signifiés comme l'analyse thématique des unités de sens (découpage par thème et fréquence d'apparition) mais aussi les signifiants tels que l'analyse syntaxique (structure du discours) et lexicale (nature et richesse du vocabulaire) peuvent être analysés.

L'analyse de contenu tente d'articuler la rigueur de l'objectivité et la richesse de la subjectivité. Son but est d'effectuer une «lecture seconde» du document à étudier. Cette approche désire maintenir un haut degré de rigueur scientifique et garder une attitude de «vigilance critique» élevée (Pourtois et Desmet, 1988, p. 199).

3) Valeur et limites de l'analyse de contenu.

Par définition, l'analyse de contenu doit être objective. La validité comme la fidélité, seront d'autant plus facilement obtenues que l'on aura visé un objectif plus limité.

L'analyse de contenu est utile car elle est la technique qui permet de décortiquer et de comprendre, au-delà de leur signification première, les communications humaines. Selon Grawitz (1993, p. 557), *«Elle permet, en quantifiant ce matériel symbolique que sont les mots, les expressions, le langage, de comparer des groupes de fait»*. Les comparaisons, les évolutions forment le domaine de prédilection de l'analyse de contenu.

Grawitz nous rappelle que l'analyse de contenu ne vaut que par la valeur des catégories émergentes : *«La valeur d'une analyse de contenu dépend de la qualité de la conceptualisation faite a priori par le chercheur, de l'exactitude avec laquelle elle se traduira en variables, du schéma d'analyse ou catégories»* (1993, p. 557).

Notre analyse de contenu présente d'ailleurs deux avantages dans cette perspective :

- la recherche est déjà structurée au préalable. L'analyse de contenu est «bornée» puisqu'elle n'est pas de nature exploratoire mais permet de valider les propositions énoncées à la suite de l'analyse des entretiens.
- les unités de sens n'ont pas été prévues ex ante. La conceptualisation a priori existait donc, les objectifs poursuivis étaient clairement définis tandis que la création des unités de sens s'est effectuée a posteriori de façon à pouvoir répondre aux questions posées par cette seconde recherche empirique.

Cependant, l'analyse de contenu comporte des faiblesses et des écueils que nous nous proposons d'examiner.

Coder des segments de texte nécessite un apprentissage des modalités de codage mais renvoie toujours au jugement des codeurs. L'objectivité intégrale conduisant à un résultat univoque est illusoire ici. Si la définition des catégories est bonne, les distorsions dues à la subjectivité des codeurs sont fortement réduites. Comment, en effet, être certain que des chercheurs différents, analysant les mêmes réponses, les «coderaient» de la même façon, trouveraient les mêmes résultats et aboutiraient aux mêmes conclusions ? L'interprétation, qui est aussi l'enrichissement par le chercheur, intervient dès le stade premier du traitement des données, au moment où celui-ci effectue le choix des unités de sens, et plus encore au moment où il exerce son libre arbitre pour ventiler le texte sous ces différentes unités de sens.

Le système de catégorisation soulève une autre difficulté. Elle concerne le nombre de catégories de ce système. Le code peut être très fin : dès lors, on court le risque d'avoir des significations trop différenciées attribuées à des énoncés qui ne sont pas à distinguer. Ou bien

le code est trop grossier et recouvre sous une même signification des énoncés qui devraient être différenciés.

B) Le cadre conceptuel de l'étude.

1) Le choix du corpus.

Le corpus de cette étude est constitué des documents éthiques qui ont été récoltés lors des entretiens semi-directifs réalisés en entreprise (voir l'annexe 4). Au sein d'une même entreprise, nous avons pu parfois, identifier plusieurs textes différents. C'est donc, dans ce cas, l'ensemble des documents qui compose la politique éthique formelle d'une entreprise.

Il convient de rappeler que nous définissons le document éthique comme étant un document de référence énonçant les valeurs de l'entreprise et comportant une dimension éthique. Plus précisément, il s'agit d'une transcription des idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise.

Notre échantillon se compose donc de 49 textes (26 provenant d'entreprises françaises et 23 provenant de filiales françaises de groupes étrangers). L'annexe 6 présente, dans le détail, l'échantillon obtenu.

Nous avons choisi d'opérer les traitements statistiques de façon à comparer les textes entre eux.

2) L'utilisation du logiciel.

Nous sommes passés par l'outil informatique afin de réaliser les analyses que nous souhaitons. Nous avons, pour ce faire, utiliser le logiciel d'analyse des données textuelles SPAD.T sous WINDOWS. Dans sa version P.C., le logiciel intègre un tableur pour la saisie ou l'importation des données, un éditeur qui permet de manipuler les fichiers de résultats et de commandes et un module graphique.

Le logiciel possède les fonctions suivantes : (1) calcul de la fréquence d'occurrence des mots, (2) calcul des mots caractéristiques, (3) comparaison de textes, AFC, typologie des réponses.

a) La philosophie de la statistique textuelle.

L'étude des textes à l'aide de la méthode statistique constitue le centre d'une sphère d'intérêts que l'on désigne par statistique textuelle (Lebart et Salem, 1994, p. 10).

i) L'analyse lexicale.

La lexicométrie ou lexicologie statistique est née de la volonté de quantifier le lexique et d'introduire de la mathématique dans la linguistique (Gavard-Perret et Moscarola, 1995, p. 3). Gavard-Perret et Moscarola (1995) décrivent l'analyse lexicale descriptive comme étant une macro-analyse du corpus.

En effet, l'objectif est de rechercher les mots les plus souvent abordés au sein du corpus, les thèmes les plus significatifs.

L'analyse lexicale conduit donc à déstructurer le corpus afin de briser la structure apparente du langage et d'en dénombrer les éléments. Les premières unités linguistiques considérées sont les formes graphiques, c'est-à-dire tous les ensembles de caractères alphanumériques contigus. Une forme graphique correspond à un sous-ensemble du texte ne contenant pas de séparateur, que sont les blancs, tirets, parenthèses, signes de ponctuation.

L'analyse lexicale permet, d'abord de mesurer la taille du corpus étudié, c'est-à-dire le nombre total de formes graphiques. Cela donne une première indication sur le volume du corpus à étudier.

Une autre grandeur intéressante permet de caractériser le corpus étudié : la richesse de son lexique. Plus un corpus compte de formes linguistiques distinctes, et plus il est considéré comme « riche ».

On peut également classer les formes graphiques selon leurs fréquences d'apparition, on distingue donc :

- le haut du lexique, c'est-à-dire les formes graphiques comptant les fréquences d'apparition les plus fortes,
- les profondeurs du lexique, les formes qui n'apparaissent qu'une seule fois dans l'ensemble du corpus analysé.

Enfin, on peut encore accélérer la lecture du lexique et identifier les formes graphiques qui sont les plus caractéristiques en éliminant les « mots-outils ». Ce sont les mots grammaticaux (articles, conjonctions de coordination, etc...) qui peuvent être ôtés d'un texte sans que leur suppression en altère son sens général. Ce sens est donné par les « mots-pleins ». Toutefois,

les mots-outils peuvent révéler le style de communication en caractérisant les processus d'énonciation. On pense, en particulier, à l'emploi des pronoms personnels (je, j, nous, vous, etc...), à l'usage des négations ou à l'articulation des argumentations.

En résumé, il convient de noter que l'analyse lexicale permet de comptabiliser et de quantifier le corpus, elle contribue également à une approximation du sens des textes par leur lexique. Elle présente l'avantage d'assister à la fois le travail de découverte du corpus par l'automatisation d'une partie de sa lecture et s'apparente donc à une méthode de lecture rapide articulée autour des mots clés.

ii) L'analyse des correspondances.

Le but de l'analyse des correspondances (généralement appelée «analyse factorielle des correspondances») est de décrire les liaisons entre deux variables ou deux ensembles de variables (Market, 1993, p 422). Elle permet de visualiser sur un même plan factoriel ces deux ensembles de variables par une représentation conjointe sous forme de cartes.

Ainsi, il est possible d'étudier la position respective de plusieurs textes en fonction de la fréquence de l'usage qu'ils font des termes. Cela permet de comparer systématiquement les paires que forment un texte et sa fréquence d'emploi de chaque terme : se ressemblent-elles, dans quelle mesure, varient-elles en sens contraire ? (Maingueneau, 1991, p. 54).

L'analyse des correspondances est une technique de description des tables de contingence. Cette description se fait sous forme de représentation graphique des associations entre lignes et colonnes. Elle a pour objet d'étudier simultanément les lignes et les colonnes et de mettre en évidence les liaisons entre ces deux ensembles.

L'analyse des correspondances décrit simultanément les similitudes de profils-lignes et de profils-colonnes, et fournit une représentation schématique des informations contenues dans la table de contingence.

On note f_{ij} le terme général de la table des fréquences dont les éléments sont préalablement divisés par l'effectif total k . La table possède n lignes et p colonnes. Selon les notations usuelles, f_i désigne la somme des éléments de la ligne i et $f_{.j}$ la somme des éléments de la colonne j de cette table.

Le profil de la ligne i est l'ensemble des p valeurs :

$f_{ij}/f_{i.}$, $j = 1, \dots, p$.

Le profil de la colonne j est l'ensemble des n valeurs : $f_{ij}/f_{.j}$, $i = 1, \dots, n$.

Si deux points-lignes i et i' ont des profils identiques ou voisins, ils seront confondus ou proches sur chacun des axes factoriels. De façon tout à fait analogue, si deux points-colonnes j et j' ont des profils identiques ou voisins, ils seront confondus ou proches.

L'origine des axes correspond aux profils moyens (marges de la table de fréquence).

Le profil-ligne moyen a pour composantes : $f_{.j}$, $j = 1, \dots, p$.

Le profil-colonne moyen a pour composantes : $f_{i.}$, $i = 1, \dots, n$.

Les profils qui sont des suites de n ou p nombres, selon qu'il s'agit de lignes ou de colonnes, permettent de définir des points dans des espaces à n ou p dimensions (plus précisément à $n-1$ et $p-1$ dimensions, car les sommes des composantes de chaque profil valent 1).

Les distances entre points seront donc définies dans ces espaces de dimensions élevées. La phase d'analyse proprement dite consistera à réduire ces dimensions de façon à permettre une représentation visuelle, tout en déformant le moins possible les distances.

La distance entre deux points-lignes ou deux points-colonnes, appelée distance du khi-2, ressemble beaucoup à la distance euclidienne usuelle (somme des carrés des différences entre composantes des profils) à ceci près qu'une pondération intervient. Cette pondération est l'inverse de la fréquence correspondant à chaque terme.

La distance du khi-2 possède une propriété remarquable, dite d'équivalence distributionnelle. Elle assure une invariance des distances entre lignes (resp. colonnes) lorsque l'on agrège deux colonnes (resp. lignes) ayant des profils identiques. Cela assure une certaine stabilité des résultats vis-à-vis des nomenclatures.

Il n'est pas licite d'interpréter des proximités croisées entre un point-ligne et un point-colonne, car les deux points ne sont pas dans le même espace au départ. En revanche, il est possible d'interpréter la position d'un point ligne par rapport à l'ensemble des points-colonnes ou d'un point-colonne par rapport à l'ensemble des points-lignes. (relations de transition).

Le tableau croisé, ou table de contingence, est l'une des formes de structuration des données les plus courantes dans l'analyse des variables qualitatives. En confrontant deux partitions d'une même population ou d'un même échantillon, le tableau permet de travailler sur des variations par catégorie. Les tableaux lexicaux sont des tables de contingence particulières : l'individu statistique donnant lieu à des comptages pour chaque case du tableau sera l'occurrence d'une unité textuelle.

Les lignes du tableau correspondront aux formes graphiques dont la fréquence dans le corpus est supérieure à un seuil donné, les colonnes aux différents documents. La case (i j) contient donc le nombre des occurrences de la forme i dans le document j.

Les pourcentages de variance ou d'inertie mesurent l'importance relative de chaque valeur propre dans la trace. La trace est la somme de toutes les valeurs propres. Ces valeurs propres sont extraites selon un ordre strict : la première est celle qui résume la plus importante proportion d'information contenue dans le nuage.

Ces pourcentages sont une mesure pessimiste de la part d'information représentée. De nombreux contre-exemples montrent que des pourcentages médiocres correspondent parfois à des représentations qui rendent compte de façon satisfaisante de la structure des données.

b) Les traitements statistiques.

Les documents éthiques récoltés ont été saisis sur un traitement de texte de type «Word». Le fichier a été sauvé sous forme «texte DOS avec saut». Cela signifie que des retours-chariots sont placés à la fin de chaque ligne, de manière à ce que les enregistrements ne dépassent pas 80 caractères par ligne. Le fichier des données textuelles a été saisi en lettres majuscules (un même mot en majuscules et en minuscules donne pour le logiciel deux mots différents).

La première étape consiste à définir l'application en nommant le fichier des données textuelles et en lui joignant des données numériques. L'application est un ensemble de fichiers qui sont les préalables à toute analyse.

Une fois l'application créée, il s'agit d'effectuer une analyse statistique à partir des fichiers obtenus.

Notre analyse a été effectuée à partir du répertoire «global» où le fichier «ethique.txt» est analysé sans données numériques associées. Le nom de l'application est «global.pat». Cela permet d'effectuer une comparaison globale des textes.

L'utilisation de ce logiciel nous a conduit à utiliser cinq types de programmes (voir l'annexe 7) afin de parvenir aux traitements voulus.

II) La comparaison des documents éthiques.

Nous présenterons, d'abord, quelques résultats généraux d'ordre lexicographique puis nous énoncerons les grands axes de différenciation entre les documents éthiques étudiés.

A) L'établissement du dictionnaire : commentaires généraux.

Les premiers résultats que nous analyserons se rapportent à l'établissement du dictionnaire, c'est-à-dire à la liste exhaustive des mots rencontrés dans nos documents éthiques.

Le logiciel fournit le classement des effectifs selon le nombre de lettres (voir le tableau 26).

Tableau 26 : Effectifs selon le nombre de lettres.

Nombre de lettres	Effectifs observés	Effectifs maximaux prévus
1	45	160
2	177	440
3	333	880
4	359	1720
5	546	2200
6	822	2200
7	998	2400
8	1006	2120
9	1016	1800
10	792	1200
11	558	840
12	398	440
13	240	300
14	141	240
15	67	200
16	30	100

17	16	40
18	12	40
19	4	20
20 (et plus)	17	20

Ce sont les mots de 7-8-9 lettres qui sont les plus nombreux. Cela semble montrer la présence d'un vocabulaire assez recherché. En effet, le logiciel prévoyait les effectifs les plus importants parmi les mots de 5-6-7 lettres, qui traduisent un vocabulaire standard.

Sur 49 textes, le logiciel a reconnu 90 984 mots dont 7 577 mots distincts, soit 8,3 % du vocabulaire employé. Ce pourcentage peut paraître peu important et semble indiquer que la richesse du lexique étudié n'est pas très élevée. Toutefois, ces commentaires incitent à la prudence : il n'est pas aisé de comparer notre corpus avec d'autres communications de taille similaire¹⁰⁵, nous ne disposons donc pas de repères précis. De plus, la taille très importante de notre corpus réduit, sans doute, le pourcentage de mots distincts.

Le logiciel édite, ensuite, le dictionnaire des formes lexicales par ordre alphabétique dont voici un court extrait :

FORMES LEXICALES PAR ORDRE ALPHABETIQUE :

NUM	MOTS EMPLOYES	FREQUENCES
336	A	2225
337	A-T-IL	1
338	ABANDONNEES	1
339	ABORD	13
340	ABORDANT	1
341	ABORDE	3
342	ABORDEE	1

¹⁰⁵ L'analyse lexicale est plus couramment utilisée pour la communication politique. Ainsi, Jean Moscarola (Professeur à l'Université de Savoie) a mené une analyse lexicale sur le logiciel SPHINX de trois ouvrages publiés par les candidats aux élections présidentielles de 1995 (Balladur, Chirac et Jospin). L'étude a donné les résultats suivants : le corpus est de 46 870 formes graphiques dont 13,7 % de mots distincts.

343	ABORDERA	1
344	ABOUTIRAIENT	1
345	ABREVIATION	1
346	ABSENCE	9
347	ABSENTER	1
348	ABSOLUE	1
349	ABSOLUMENT	3
350	ABSTENEZ-VOUS	4
351	ABSTENIEZ	1
352	ABSTENIR	19
353	ABSTENTION	3
354	ABSTIENNENT	2
355	ABSTIENS	1
356	ABSTIENT	1
357	ABUS	3
358	ABUSE	1
359	ABUSIVE	4
360	ABUSIVEMENT	2
361	ABUSIVES	1
362	ACADEMIE	4
363	ACCEDER	1
364	ACCELERATION	2
365	ACCELERER	2
366	ACCELERERER	4
367	ACCENT	2
368	ACCENTUER	2
369	ACCENTUERA	1
370	ACCEPTABLE	6
371	ACCEPTABLES	3
372	ACCEPTATION	11
373	ACCEPTTE	8
374	ACCEPTTEE	2
375	ACCEPTTEES	1
376	ACCEPTER	36
377	ACCEPTERA	2
378	ACCEPTERONT	1
379	ACCEPTES	5
380	ACCES	19
381	ACCESSIBILITE	2

Nous disposons également du dictionnaire des formes lexicales par ordre de fréquence (voir annexe 10). Nous avons construit un tableau résumant les principaux apports d'un tel dictionnaire (voir le tableau 27).

Tableau 27 : Les termes les plus fréquemment employés.

Catégories	Mots (fréquence)
- articles indéfinis	un (951), une (863), des (2188), élide d (2227)
- articles définis	le (1315), la (2389), les (2279), élide l (1857)
- articles définis contractés	au (400), aux (357), du (779)
- prépositions	pour (645) (but), avec (454), sans (106)
- pronoms personnels, pronoms et adjectifs possessifs	Leur(s) (443) nous (446) nos (433) notre (322) vous (352) votre (152) ses (417) son (255) sa (151) il (544) ils (147) elle (132)
- pronoms et adjectifs démonstratifs	ce (308) ces (260) cette(198)
- adverbes et adjectifs indéfinis	tous (217), tout (178), toute (165), toutes (114) chaque (148)
- pronoms indéfinis	chacun (174)
- négation	ne (n) (608), pas (329)
- verbes	auxiliaires : être (est, sont) (1604), avoir (ont) (211) devoir (doit et doivent) (433), faire (172), pouvoir (peut) (163)
- noms qualifiant l'entreprise	groupe (433), entreprise (266), société (243), compagnie (105)
- dénomination des membres de l'entreprise	collaborateur (s) (318), personnel (181), employés (112)

- mots-clés	informations (287), produits (181), intérêts (161), qualité (144), service(s) (204) activité(s) (243), affaires (183), travail (147) relations (174) clients (210), fournisseurs (124) politique(s) (195), principes (181), règles (166), valeurs (109), objectifs (102), éthique (100) respect (138), conduite (118) ensemble (104) concurrence (103)
-------------	---

Les articles définis ont une fréquence globale supérieure à celle des articles indéfinis dans l'ensemble du corpus. Cela pourrait signifier que les entreprises cherchent à s'appuyer sur un vocabulaire précis lorsqu'elles communiquent sur le thème de l'éthique. La volonté de s'adresser à tous les membres de l'entreprise est illustrée par la fréquence élevée des termes dérivant de «tout» et par l'emploi de mots tels que *chaque* ou *chacun*. On note, cependant, une première opposition selon le vocabulaire employé :

- à propos des pronoms possessifs, il convient de noter que la première forme du pluriel est plus employée que la deuxième. Ce procédé a certainement pour objectif d'impliquer, de façon active, les membres de l'entreprise. De même, la préposition «avec» se retrouve plus fréquemment que «sans».

Pour qualifier l'entreprise, le terme le plus usité est «groupe». L'accent est donc mis sur la vision de la firme comme ensemble de personnes liées par des objectifs communs. De même, pour désigner les membres de l'entreprise, le terme le plus employé est «collaborateur», «*personne qui travaille avec d'autres*»¹⁰⁶.

- le ton impersonnel (leur, il, etc..) est également très présent dans les textes étudiés. L'emploi de la forme négative montre que les entreprises insistent parfois sur ce qu'il ne faut pas faire. Le verbe «devoir» avec les obligations qu'il implique, a une fréquence d'apparition élevée.

Les thèmes les plus cités concernent le traitement des informations, la qualité des produits et les intérêts de l'entreprise. La notion de service est très employée.

¹⁰⁶ Dictionnaire Petit Larrousse compact, 1996.

La fréquente utilisation du terme « ensemble » indique une volonté d'impliquer tout le personnel de l'entreprise. Les clients et fournisseurs sont également au centre des préoccupations et vont, semble-t-il de pair avec le terme « relations ».

Nous examinerons plus en détail, dans le paragraphe suivant, le vocabulaire utilisé dans les documents.

Enfin, le fichier résultats du troisième programme nous fournit le dictionnaire des mots après réduction des seuils (voir annexe 11). Nous avons choisi, pour alléger le traitement statistique, de conserver les mots ayant plus d'une lettre et apparaissant plus de 10 fois dans l'ensemble du corpus. On aboutit à un dictionnaire qui comprend 709 mots distincts, ce qui peut paraître limitatif mais assouplit grandement le traitement. La procédure de réduction des seuils nous permet de ne prendre en compte que 42 325 mots contre 90 984 au total.

Ce dictionnaire servira de base à nos analyses ultérieures.

B) Analyse des textes.

1) La répartition des termes dans les textes.

Le fichier des résultats contient tout d'abord une répartition en effectif des mots dans les 49 textes du fichier (voir annexe 12).

La taille des documents éthiques peut être extrêmement variable, allant d'un paragraphe à plus de 50 pages. Ainsi, le plus petit document (« Les principes d'IBM ») comprend 132 mots (1.5 pour 1000 du total), le plus grand (« Règles de conduite dans les affaires d'IBM France ») 13772 (plus de 15 % du corpus étudié). Ce dernier est aussi le texte où le pourcentage de mots distincts est le plus faible (4 %). Le nombre de mots distincts utilisés varie de 45 à 555.

On peut également noter que le document de Hewlett-Packard (« Guide la pratique des affaires ») comporte 8242 mots (soit 9,1 % du corpus).

Ces deux textes comportent nettement plus de mots que les autres documents. En effet, c'est le « Code d'éthique » de Lagardère qui vient ensuite avec 4459 mots (4,9 % du total).

Cette très forte disparité (l'échelle varie de 1 à 100 !) en terme de nombre de mots indique des différences sensibles dans la manière de formaliser l'éthique.

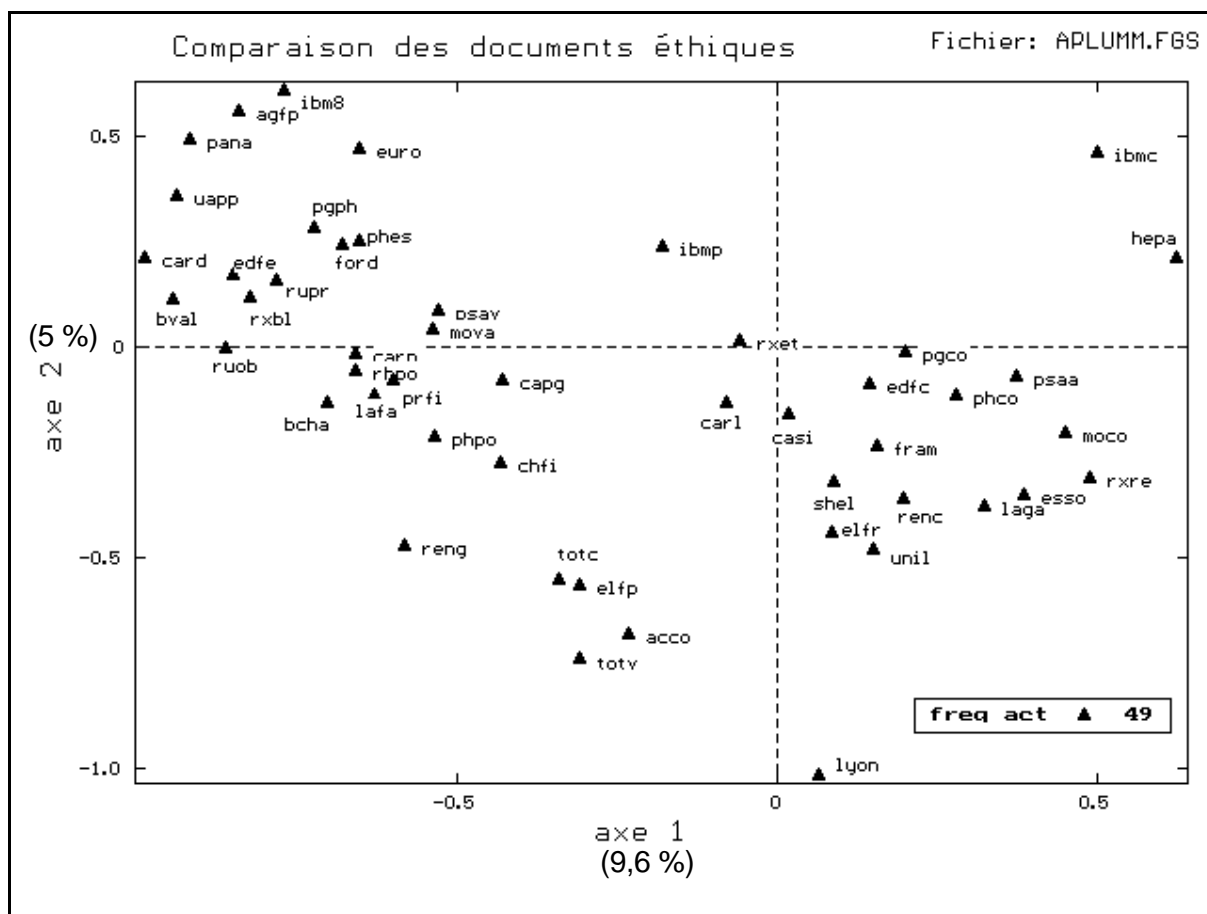
La moyenne par texte est de 1857 mots environ.

On peut noter que les 26 textes récoltés dans les entreprises françaises représentent, en nombre de mots, 42,3 % du corpus étudié.

2) La comparaison des textes.

Le fichier de résultats de l'analyse des correspondances fournit les contributions ainsi que les coordonnées des individus (les mots) et des variables (les textes) sur les axes factoriels construits. Il fournit également une représentation des graphiques factoriels qui est beaucoup plus facile à interpréter. Le graphique 27 représente la répartition des points-colonnes (les textes)

Graphique 27 : Comparaison des documents éthiques.



Sur ce graphique, nous n'avons pu faire figurer les identificateurs longs des textes (titres et nom de l'entreprise). Il convient donc de se reporter à l'annexe 6 pour obtenir la correspondance entre les identificateurs courts qui figurent ici et les titres des documents.

L'analyse des correspondances présentée sur le graphique 27 nous permet de comparer les documents éthiques entre eux. En effet, une proximité entre deux points traduit une similitude dans le contenu des deux textes.

L'information totale expliquée par le graphique est faible (15 % de l'inertie¹⁰⁷ totale). Cependant, plusieurs tendances de fond nous paraissent devoir être signalées :

- on note une dispersion considérable des points-colonnes (les textes) autour de l'origine qui correspond au profil moyen (ce qui est, sans doute, à l'origine des 15 %) ;

¹⁰⁷ L'inertie mesure l'importance relative de chaque valeur propre dans la trace (la trace est la somme des valeurs propres).

- à la vue du graphique 27 et selon les positions des 49 textes, il est possible de regrouper les documents éthiques en deux parties. Il s'agit, en fait, d'un découpage selon l'axe 1 : à partir de l'origine et sur la partie droite du graphique (abscisses positives), figurent une quinzaine de documents assez proches les uns des autres. La quasi-totalité des autres documents se rangent sur la gauche du graphique.
- si l'on s'intéresse aux documents situés sur la gauche du graphique, on peut distinguer deux sous-ensembles : une quinzaine de documents est située au-dessus de l'axe 2 (en haut et à gauche du graphique). Le reste des documents occupe l'espace situé sous cet axe.

Ainsi, l'analyse du graphique 27 semble faire émerger trois grands types de documents. Sur le graphique 28, nous avons tenté de délimiter les zones qui correspondent au découpage suggéré.

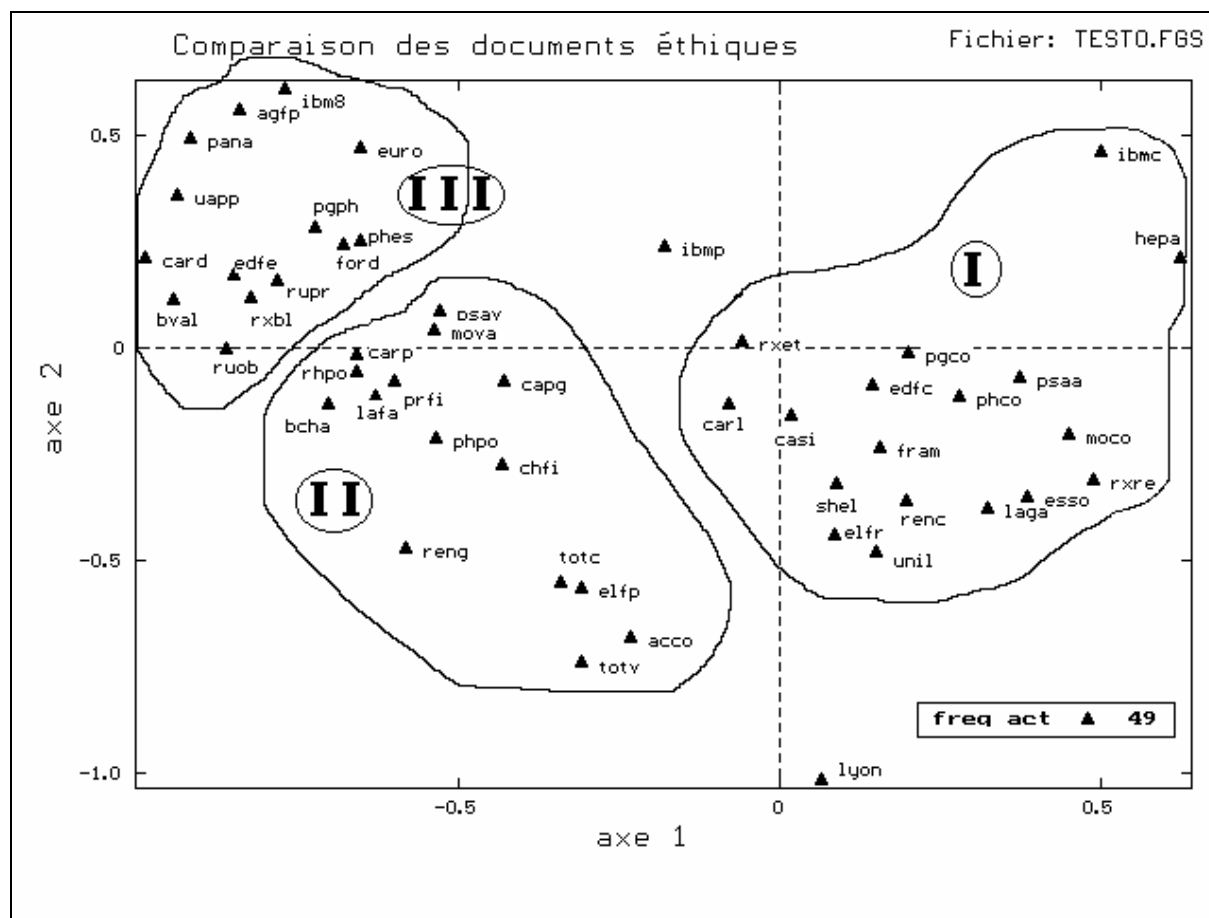
Pour dénommer chacune de ces zones, nous nous sommes reportés aux titres des documents éthiques.

Ainsi, la zone I comprend les documents suivants : «guide de déontologie » (fram), «code de déontologie » (renc), «principes de conduite » (shel), « code de conduite » (phco), « code d'éthique » (laga), « guide de la pratique des affaires » (hepa) ou encore «règles de conduite dans les affaires » (ibmc). On peut, concernant ces derniers, noter la proximité des codes éthiques des deux entreprises IBM et Hewlett-Packard qui se distinguent du reste des textes.

A propos de proximité entre documents, il paraît opportun de noter que les documents codés : fram (élaboré par Framatome), elfr (Elf Aquitaine), renc (Renault) et laga (Lagardère), sont extrêmement proches les un des autres. Or, dans le chapitre III, nous avons souligné que les responsables de la formalisation éthique de ces entreprises s'étaient rencontrés à plusieurs reprises afin d'organiser leurs réflexions. Cette proximité mise en évidence par l'analyse des correspondances n'est donc pas une coïncidence et traduit bien des préoccupations voisines.

La zone I semble donc regrouper principalement des codes éthiques.

Graphique 28 : Les trois zones regroupant les documents éthiques.



La zone II est composée des documents suivants : « principes d'action » (lafa), « les politiques » (carp), « charte des ressources humaines » (bcha), « principes d'action » (elfp), « notre éthique : valeurs et comportements » (psav), « principes de gestion des ressources humaines » (reng). Il s'agit donc de documents qui sont, davantage centrés sur les valeurs et les principes que l'entreprise cherche à mettre en avant. Cette zone regroupe donc principalement des documents qui explicitent la culture de l'entreprise. Nous les dénommerons : credo ou philosophies de management.

La zone III regroupe les documents suivants : « l'esprit Philips » (phes), « l'esprit Euro-RSCG » (euro), « le dessein de Carrefour » (card), « l'assurance en tête » (uapp), « la passion du service » (agfp), « le credo de Matsuchita » (pana), « être et agir, au coeur de la santé »

(rupr). Ces documents sont assez proches des préoccupations de ceux de la zone II et plusieurs d'entre eux sont des projets d'entreprise. Ils sont donc axés sur des considérations culturelles mais, ils semblent comporter une dimension supplémentaire : ils visent à atteindre un idéal. La zone III regroupe donc principalement des documents qui expriment un idéal de management.

Il peut être pertinent d'examiner les positions respectives de certains documents. En effet, dans quelques entreprises, nous avons identifié plusieurs (deux ou trois) documents éthiques.

Dans quatre entreprises, nous avons recueilli trois documents différents :

- Carrefour possède un document dans chaque zone (« éthique professionnelle » (codé carl) en zone I, « les politiques » (carp) en zone II et « le dessein » (card) en zone III) ;

- Les documents de Philips sont également présents dans les trois zones : « code de conduite » (phco) dans la zone I, « politique sociale » dans la zone II et « l'esprit Philips » dans la zone III.

- Les documents d'IBM sont classés de la manière suivante : « règles de conduite » (ibmc) en zone I, « les principes » (ibm8) en zone III. Par contre, « ce qu'est IBM » (ibmp) semble avoir une position moins nette ;

- Rank Xerox possède deux documents dans la zone I, « éthique des affaires » (rxet) et « règles de conduite » (rxre) et un document en zone III (rxbl).

Lorsque l'on examine les neuf entreprises possédant deux documents éthiques différents, on trouve la répartition suivante :

- zones I et II : 4 entreprises (Elf, Mobil, PSA et Renault) ;

- zones II et III : une entreprise (Bouygues) ;

- zone I et zone III : une entreprise (EDF) ;

- uniquement dans la zone II : deux entreprises (Total et Fina) ;

- uniquement dans la zone III : une entreprise (Roussel-Uclaf).

Une analyse de contenu plus détaillée pourra certainement s'avérer utile. Pour l'instant, on peut noter que la formalisation éthique débouche sur des documents centrés sur trois dimensions principales. Une entreprise peut donc aborder une ou plusieurs de ces dimensions selon ses besoins.

Bien évidemment, la distinction entre code éthique, philosophie de management et idéal de management demande à être précisée. On peut, toutefois, mettre en avant l'interprétation suivante : l'axe 1 semble expliquer l'orientation générale donnée aux documents.

Ainsi, de gauche à droite, les textes passent d'une orientation culturelle (management) à une orientation plus juridique. Il convient de noter que les zones II et III sont situées sur l'axe culturel et peuvent comporter plusieurs points communs.

Aux environs de l'origine, on pourrait identifier des documents abordant à la fois des considérations culturelles et juridiques.

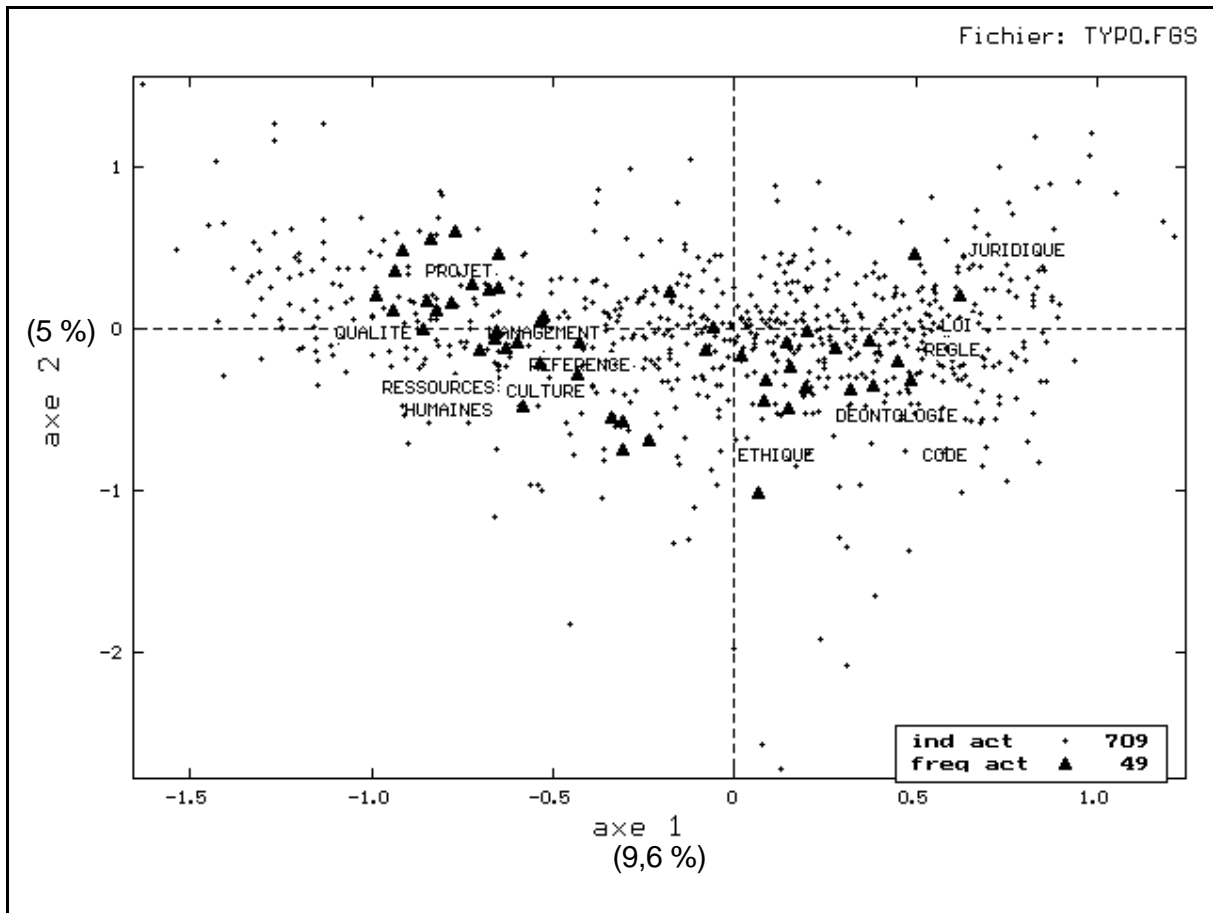
Quant à l'axe 2, il est plus délicat à interpréter, il conviendra donc d'affiner l'analyse en s'appuyant sur l'étude du vocabulaire.

3) La comparaison du vocabulaire.

a) Présentation générale.

Le graphique 29 représente la disposition générale des points lignes et des points colonnes. Nous avons fait figurer quelques mots clés pour repérer les distinctions opérées sur le graphique 28.

Graphique 29 : Présentation de la répartition des textes et mots.



De façon schématique, on peut noter l'opposition entre les termes : projet, référence, management, culture (sphère culturelle) et les termes : code, juridique, loi (sphère déontologique). La sphère culturelle semble centrée sur la qualité et les ressources humaines, elle est exprimée dans un projet d'entreprise ou dans une référence de management.

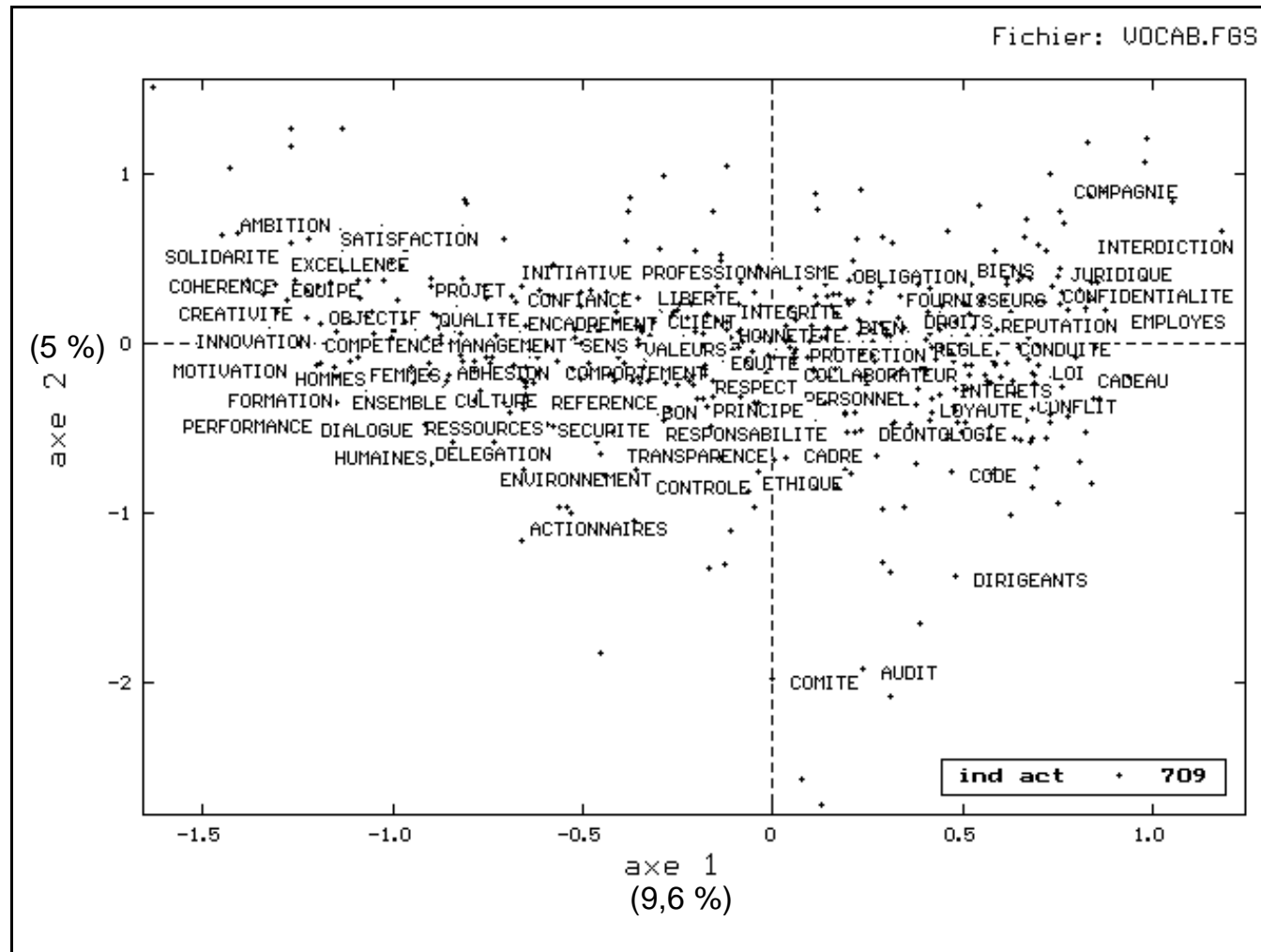
La sphère juridique est centrée sur la déontologie et est formalisée dans un code.

Le découpage en trois types de documents suggéré précédemment se retrouve dans le graphique 30 qui fournit une représentation détaillée de la répartition des points-lignes (les mots). Nous avons fait figurer sur ce graphique une centaine de mots distincts. En faire apparaître davantage conduirait à une baisse certaine de la lisibilité.

Le graphique 30 permet de :

- mettre en évidence les préoccupations centrales de la formalisation éthique ;
- distinguer le vocabulaire qui relève du management par les valeurs de celui qui relève du problème de respect de la déontologie.

Graphique 30 : Le vocabulaire dans les documents éthiques.



b) Les préoccupations centrales de la formalisation éthique.

Le terme éthique (fréquence : 101) apparaît au centre de l'axe 1, ce qui indique qu'il tient une place charnière, exprimant à la fois des préoccupations culturelles et juridiques. Le terme morale ne figure pas sur le graphique, il n'est présent que 7 fois dans le document. La déontologie n'apparaît que 14 fois. Ceci confirme la primauté donnée au vocable «éthique».

Le terme valeurs est présent 193 fois et principe 229 fois. Les deux termes sont donc employés, soit de façon équivalente, soit de façon complémentaire. Intégrité, honnêteté, équité, professionnalisme et respect sont autant de valeurs centrales qui reflètent des préoccupations voisines. Ces valeurs sont abordées par la majorité des documents (les profils moyens se situent autour de l'origine). La notion de responsabilité (127) est également primordiale : elle permet d'établir l'implication des individus et de répondre aux attentes de comportement éthique.

Parmi ces valeurs, il est possible de distinguer des valeurs comportementales (intégrité (43), volonté (29), honnêteté (24), loyauté (21), professionnalisme(16)), des valeurs structurantes liées à la régulation sociale (bon (45), équité (31), liberté (18), solidarité (14)).

On peut cependant être surpris par le nombre relativement restreint de valeurs énoncées. En effet, les valeurs suivantes ne sont présentes que de façon marginale dans les documents éthiques : égalité (9), probité (7), exemplarité (5), fidélité (5), fierté (5), passion (5), simplicité (4), tolérance (2), honneur (1), authenticité (1).

En résumé, nous venons de mettre en évidence la principale dimension contenue dans les documents : la prise en compte de l'«éthique» se traduit par une réflexion sur les valeurs. Il nous reste à identifier les autres aspects de la formalisation.

c) Vers une typologie du vocabulaire employé.

A la lecture du graphique 30, on constate que la plupart des termes clés se rangent dans les trois zones distinguées précédemment. L'analyse du vocabulaire permet de préciser le contenu de ces zones et débouche sur une typologie.

Ainsi, la zone I qui regroupe des codes éthiques comprend les mots clés suivants⁵⁸ : intérêts (224), fournisseurs (207), employés (211), règles (166), confidentialité (125), conduite (118), conflit (114), loi (99), cadeau (92), protection (81), obligation (79), juridique (68), interdiction (50), code (49), individuels (36), réputation (31), droits (27), loyauté (21), déontologie (14).

Les documents de cette zone formalisent l'ensemble des règles et devoirs qui régissent l'activité de l'entreprise et expriment une obligation pour les employés. Ainsi, le code éthique peut être défini comme un ensemble de prescriptions, de normes de comportement qui s'imposent aux employés lorsqu'ils affrontent un certain nombre de situations. L'objectif du code est, semble-t-il, de protéger les intérêts de l'entreprise vis-à-vis des comportements inacceptables⁵⁹ et vise donc à éliminer les comportements négatifs. L'existence de règles explicites cherche à mettre un frein à toutes les tentations nombreuses de tirer parti des circonstances et de les utiliser au détriment des intérêts de l'entreprise.

La zone I recouvre donc principalement des préoccupations déontologiques et comporte un vocabulaire « juridique ».

La zone II regroupe les mots clés suivants (par ordre de fréquence décroissante) : ensemble (104), management (95), confiance (72), hommes (70), compétence (54), formation (50), ressources (41), humaines (41), référence (37), culture (23), encadrement (18), délégation (12).

Les documents de types « philosophie de management expriment la dimension culturelle de l'entreprise. Le pôle culturel représente les valeurs affichées, ce à quoi l'entreprise croit profondément et qui guide son action.

La philosophie de management se présente comme un guide de comportement et énonce les principes et valeurs organisationnels qui doivent aider le comportement dans l'organisation ; elle peut également couvrir l'ensemble des responsabilités sociales de l'entreprise (sécurité, environnement, actionnaires) et aborde alors un grand nombre de thèmes.

La zone III comprend les mots clés suivants : qualité (144), objectifs (102), projet (83), satisfaction (46), équipe (44), performance (39), initiative (36), ambition (21),

⁵⁸ Le nombre figurant entre parenthèses indique la fréquence totale du mot dans le corpus.

⁵⁹ Cette notion renvoie aux travaux portant sur l'opportunisme.

excellence (18), créativité (17), innovation (16), dialogue (15), motivation (15), solidarité (14), cohérence (14).

Elle exprime une vision idéale de l'entreprise et privilégie la dimension téléologique. Ainsi, certains documents sont des projets d'entreprise et mettent l'accent sur l'orientation stratégique de l'entreprise. Les positionnements présents et/ou futurs de la firme dans son environnement sont présentés et servent de cadre de référence dans les choix des décideurs. Dans cette zone III, nous pouvons identifier des documents qui proposent une vision et définissent une stratégie. Ils ne s'intéressent donc pas directement aux comportements et aux règles éthiques, mais il est clair qu'en formulant une perspective, ils s'appuient sur un soubassement de valeurs et expriment une culture d'entreprise dans laquelle la composante éthique peut avoir une part importante.

Le non dit est également très intéressant dans les documents éthiques. Ainsi, certains termes attendus dans la zone I sont quasiment absents : corruption, sanction, coercition et condamnation. De même, dans la sphère culturelle (zones II et III), certains termes sont marginaux : idéal, imagination, audace, mobiliser, originalité, harmonie, bien être.

La comparaison du vocabulaire employé nous permet d'affiner notre grille d'interprétation de la formalisation.

Ainsi, la dimension éthique, présente dans l'ensemble du corpus répond à l'objectif d'adhésion aux valeurs de l'entreprise. On peut l'interpréter comme étant une tentative de résolution des conflits (dilemmes) dans l'entreprise. Il s'agit de trouver des réponses aux contradictions entre les différentes références morales ou logiques qui placent les acteurs de l'entreprise dans des situations «cornéliennes».

La formalisation éthique a donc pour ambition de gommer les différences de culture, de valeurs et d'origine et répond à la nécessité de construire une identité sociale.

La volonté commune des entreprises de susciter l'adhésion à leurs valeurs donne lieu à différents types de formalisation éthique. L'analyse du vocabulaire nous conduit à distinguer plusieurs séries de vocables. Si l'on classe ces mots et leurs synonymes et si on les regroupe selon les idées auxquelles ils se rattachent, on peut identifier les dimensions suivantes : déontologique, axiologique, ontologique, téléologique. Nous allons définir ces quatre dimensions.

La dimension déontologique⁶⁰ (réflexion sur les règles) a été présentée ci-dessus. Elle exprime la volonté d'adhésion aux règles et normes de l'organisation. On peut remarquer que la question déontologique se pose essentiellement là où le droit n'impose pas un comportement précis.

La dimension axiologique (réflexion sur les valeurs) comprend les vocables suivants :

- valeurs : posées comme vraies, bien selon les critères de l'entreprise et qui sont données comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre ;
- principes d'action ou de conduite : règles définissant une manière type d'agir ;
- conviction : principe, idée qui a un caractère fondamental pour l'entreprise ;
- idéal : ensemble de valeurs considéré comme conforme aux aspirations les plus élevées de l'entreprise ;
- philosophie, vision : manière de voir, de comprendre et d'interpréter qui guide le comportement ;
- maximes : formules qui résume une règle de conduite.

La présence de la dimension axiologique dans la formalisation exprime l'objectif d'adhésion aux valeurs de l'organisation.

La dimension ontologique (réflexion sur l'entreprise elle-même) se manifeste dans les mots clés suivants :

- mission : but élevé, devoir inhérent à une activité ;
- vocation : destination de l'entreprise, ce vers quoi sa nature ou le destin semblent l'appeler ;
- raison d'être : ce qui en constitue la justification ;
- repère : permet de reconnaître, de localiser l'entreprise.

Cette dimension ontologique exprime la volonté d'adhésion à l'identité de l'organisation.

La dimension téléologique ou intentionnelle (réflexion sur le dessein) se manifeste dans les documents par les vocables suivants :

- ambition : désir ardent de parvenir à quelque chose ;
- objectif : but, résultat vers lequel tend l'action de l'entreprise ;

⁶⁰ Dans cette dimension, le vocabulaire employé est d'ordre juridique (règles régissant les relations entre parties prenantes).

- dessein : projet de faire quelque chose, intention, but que l'on se propose ;
- but, fin, finalités : ce qui sous-tend une action, constitue un projet ;
- projet : but que l'on se propose d'atteindre.

La présence d'une dimension téléologique dans la formalisation exprime l'objectif d'adhésion aux buts de l'organisation (finalité).

Nous pouvons compléter cette analyse en intégrant la dimension psychologique (motivation, conduite, comportement, adhésion, satisfaction). Celle-ci semble plus particulièrement présente dans la dimension culturelle et téléologique. On peut noter que le terme conduite concerne la zone I (déontologique) tandis que la sphère culturelle (zones II et III) se préoccupe plutôt du comportement.

La dimension psychologique est fondamentale et représente une préoccupation transversale dans la formalisation éthique. En effet, il s'agit de faire en sorte que les membres de l'entreprise dans leur totalité se sentent partie prenante de l'organisation. Selon les dimensions précédemment définies, cela conduit soit : à respecter les règles et normes de conduite, à participer à la construction d'un projet d'entreprise, à adhérer à la culture qui leur est proposée, à remplacer leurs propres idéaux par l'idéal commun défini par l'entreprise.

Le document éthique peut donc être vu comme un outil du système d'incitation, il vise à faire en sorte que l'entreprise devienne un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte.

Enfin, l'analyse du vocabulaire nous permet également d'interpréter l'axe 2. Ce dernier semble préciser le degré d'ouverture de la politique éthique. On passe, en se dirigeant vers des ordonnées négatives le long de l'axe 2, d'une préoccupation exclusivement interne à des considérations plus externes. Ainsi, les préoccupations extérieures à l'entreprise (environnement (86), sécurité (70), actionnaires (51)) sont situées autour de l'axe 2 et sous l'axe 1. De même, les notions de contrôle (30), de transparence (18) sont plutôt situées vers le bas du graphique.

Dans cette section, nous avons comparé le contenu de la formalisation éthique. La première proposition suggérant l'opposition entre deux grandes logiques dans l'orientation

des documents éthiques est validée par l'analyse des correspondances. Nous avons distingué deux sphères principales : l'une déontologique, l'autre plus culturelle. De plus, nous avons identifié les principales dimensions qui composent la formalisation de l'éthique : déontologie, axiologie, ontologie et téléologie. De plus, tous les documents comportent une dimension psychologique.

Nous proposons, à présent, de présenter une analyse thématique détaillée, de tester les propositions formulées à la fin du chapitre III ainsi que la grille d'analyse qui vient d'être énoncée en associant un certain nombre de variables aux documents éthiques.

Section II) L'analyse de contenu avec les données numériques associées.

Nous avons souhaité approfondir l'analyse de contenu en codant les documents éthiques avec des variables associées. Cela nous permet de disposer d'une analyse thématique détaillée et de tester nos propositions de travail. Auparavant, nous allons présenter la démarche suivie pour réaliser ces analyses.

1) La prise en compte des variables associées.

La connaissance du lexique ne suffit généralement pas à la bonne compréhension du contenu des documents. Pour être bien compris, ils doivent être restitués dans leur contexte, d'où la nécessité de pouvoir prendre en compte des données extérieures au corpus même (Gavard-Perret et Moscarola, 1995, p. 16).

Le logiciel SPAD.T offre la possibilité d'analyser le corpus de documents éthiques en l'associant à des variables.

Nous allons, d'abord, présenter les variables que nous avons souhaité associer à notre corpus, puis nous rappellerons les traitements statistiques que nous avons effectué.

A) Le codage avec les variables associées.

Les 49 textes ont été codés suivant 66 variables ou caractéristiques.

Les caractéristiques retenues peuvent être classées en cinq catégories distinctes : variables générales, variables de forme, de structure, analyse thématique et utilisation. Nous nous contenterons, ici, de présenter succinctement le codage des textes à l'aide des variables associées et renvoyons le lecteur désireux d'en savoir plus à l'annexe 11.

1) Variables générales (deux variables).

Deux variables sont retenues : l'activité de l'entreprise qui diffuse le document et l'origine culturelle de l'entreprise.

2) Variables de forme (dix variables).

Nous en distinguons dix réparties de la façon suivante :

- trois caractéristiques générales : date, format et nombre de pages du document ;
- cinq caractéristiques de l'organisation du document : présence d'une lettre d'accompagnement, introduction du P.D.G., introduction générale, conclusion et table des matières ;
- deux variables de présentation : présence d'illustrations et de couleurs.

3) Variables relatives à l'orientation générale du document (13 variables).

Les 13 variables retenues s'appuient sur la grille d'interprétation proposée à la fin de la section I de ce chapitre et comprennent :

- une variable centrale : type de document. Nous en avons distingué quatre à partir de la comparaison des textes entre eux : code éthique, philosophie de management, projet d'entreprise et avenant au contrat de travail. Ce dernier type de document regroupe les documents qui abordent, avec un détail moindre, des thèmes proches du code éthique ou de la philosophie de management. Cependant, la dimension juridique est primordiale puisque ces documents figurent comme des avenants au contrat de travail.
- quatre variables décrivant plus précisément l'orientation du document : richesse des ressources humaines, responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du personnel, réputation et conduite dans l'entreprise. Nous avons codé les documents suivant la présence ou l'absence de ces thèmes.
- quatre variables décrivant les dimensions repérées dans le document éthique (voir la section I) : ontologie, axiologie, téléologie et déontologie.
- enfin, quatre caractéristiques viennent préciser la dimension axiologique : nombre précis de valeurs, valeurs mentionnées ou explicites, nombre précis de principes et principes mentionnés ou explicités.

4) Variables relatives à une thématique détaillée : typologie des conflits couverts par l'éthique d'entreprise⁶¹ (29 variables).

Dans la section précédente, nous avons mis en évidence le fait que la formalisation éthique visait à une résolution des dilemmes ou conflits éthiques dans l'entreprise. Nous avons donc voulu connaître les types de conflits éthiques susceptibles de se manifester.

Les 29 variables retenues sont explicitées dans l'annexe 11 et sont rangées dans quatre rubriques.

a) Les conflits interpersonnels (deux variables).

Ils sont issus directement des relations entre différents membres de l'organisation et sont liés essentiellement à leur «culture personnelle». Nous retenons, ici, les problèmes de harcèlement et le respect des personnes.

b) Les conflits inter-organisationnels (six variables).

Ce sont des conflits éthiques directement issus des relations qu'entretient une organisation avec les différents intervenants (stakeholders) de l'environnement économique.

Nous retenons les six conflits suivants :

- paiements douteux,
- relations avec les fournisseurs,
- relations avec les clients,
- relations avec les distributeurs, intermédiaires et consultants,
- concurrence déloyale,
- relations avec les gouvernements.

⁶¹ Cette typologie, s'inspire de nos entretiens réalisés en entreprise, d'un examen des documents éthiques récoltés et des travaux menés par Michel Dion en Amérique du Nord, 1994, p. 39.

c) Les conflits intra-organisationnels (16 variables).

Ces conflits sont issus directement des relations entre les individus et l'organisation elle-même et sont liés essentiellement à la culture organisationnelle.

Nous en avons recensé 16 :

- conflits d'intérêts,
- transactions d'initiés,
- propriété intellectuelle,
- protection des biens de l'entreprise,
- utilisation des biens de l'entreprise à fins personnelles,
- cadeaux, privilèges, avantages,
- confidentialité,
- fiabilité, sincérité de l'information,
- falsification des comptes et registres,
- équité dans l'emploi,
- participation des employés à communauté,
- activité professionnelle unique,
- activité politique des employés,
- droit à la vie privée,
- santé et sécurité au travail,
- toxicomanie et alcoolisme au travail.

d) Les conflits extra-organisationnels (cinq variables).

Ils sont issus directement des relations qu'entretient une organisation avec la société en général.

Nous en retenons cinq :

- relations avec les actionnaires,
- respect des lois et coutumes commerciales,
- relations avec les consommateurs,
- responsabilité sociale,
- protection de l'environnement.

5) Variables relatives à l'utilisation du document (12 variables).

Pour achever le codage, nous avons retenu douze variables qui permettent de cerner l'utilisation qui est faite du document éthique dans l'entreprise :

- fondement du document d'ordre éthique ou légal,
- référence au dialogue, à la concertation dans l'élaboration du document,
- utilisation d'interdictions (négations),
- notion d'obligation,
- ton du document (à quelle personne est-il rédigé ?),
- référence à l'adhésion aux principes et règles,
- référence à l'exemplarité,
- référence au responsable de l'éthique,
- référence à d'éventuelles sanctions,
- précision sur le type de lecteur à qui s'adresse le document,
- référence à l'aide hiérarchique pour comprendre la politique éthique,
- appel à la dénonciation.

B) Les traitements statistiques.

Dans cette section II, nous allons travailler dans le répertoire «exéthique» où notre fichier⁶² «éthique.txt» est associé à un tableau de 66 données numériques associées. Le nom de cette nouvelle application est «éthique.pat». L'utilisation du logiciel a conduit à utiliser cinq types de programmes (voir l'annexe 12) afin de parvenir aux traitements voulus.

La philosophie de l'analyse statistique est identique par rapport à celle proposée dans la section I. Toutefois, le logiciel ne va plus opérer de distinction suivant les 49 documents analysés mais suivant le codage des 66 variables associées à ces documents. Cela a l'avantage de pouvoir multiplier les analyses et de croiser plusieurs variables simultanément. Ainsi, tout comme dans la section précédente, nous allons mener une analyse lexicale et une analyse des correspondances.

⁶² Ce fichier a été utilisé dans la section I pour comparer le contenu des documents éthiques.

De plus, nous allons également étudier les mots caractéristiques. En effet, les représentations spatiales fournies par l'analyse des correspondances gagnent à être complétées par quelques paramètres d'inspiration plus probabiliste : les spécificités ou formes caractéristiques. Ces calculs probabilistes sont effectués séparément à partir de chacune des sous-fréquences du tableau lexical.

Si une forme ne présente aucune spécificité, on dit qu'elle appartient au vocabulaire de base du corpus.

Aux formes caractéristiques sont attachées, dans les listages du logiciel, des valeurs-tests, qui sont d'autant plus grandes que les probabilités sont petites. Ces valeurs-tests mesurent l'écart existant entre la fréquence relative d'une forme dans une classe avec sa fréquence relative globale calculée sur l'ensemble des individus.

Cet écart est normé de façon à pouvoir être considéré comme une réalisation de variable normale centrée réduite, dans l'hypothèse de répartition aléatoire de la forme étudiée dans les classes. Dans cette hypothèse, la valeur-test a 95 chances sur 100 d'être comprise entre les valeurs - 1.96 et + 1.96.

La méthode utilisée étant précisée, nous pouvons mettre en évidence les résultats de nos analyses.

II) L'analyse thématique des documents.

Dans cette partie, nous avons souhaité procéder à une analyse détaillée du contenu des documents récoltés en distinguant les documents selon une variable objective (leur origine culturelle) et selon une variable plus subjective : le codage des documents en quatre types de documents identifiés précédemment (philosophie de management, code éthique, projet et avenants au contrat de travail). Compte tenu du faible nombre d'avenants recensés (six pour 49 textes⁶³), nous ne les incluons pas dans l'analyse thématique sauf pour signaler un résultat significatif.

La variable «type de document » doit donc être présentée avec prudence car cette typologie n'a pas encore été validée. Toutefois, cela constituera une bonne indication du contenu de la formalisation éthique.

Nous présenterons, d'abord, les résultats concernant la forme du document puis nous exposerons la typologie des conflits couverts par les documents éthiques.

A) La forme du document éthique.

Tableau 28 : La forme du document éthique selon l'origine culturelle.

Forme du document	Total	Documents diffusés dans les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés dans les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Date			
absence	34.7	34.6	33.3
présence	32.6	38.4	33.3
mise en évidence	32.6	27	33.3

⁶³ Nous reviendrons sur la répartition des documents dans la partie III.

Format			
format A4	57	50	60
Autre format	43	50	40
Nombre de pages			
1 page	16.3	19.2	13.3
2 à 10 pages	38.8	26.9	53.3
supérieur à 10 pages	28.6	30.8	20
supérieur à 20 pages	16.3	23.1	13.3
Illustrations			
absence	79.6	65.4	93.3
présence	20.4	34.6	6.7
Couleurs			
absence	49	34.6	66.7
présence	51	65.4	33.3

Le tableau 28 met en évidence la diversité des documents éthiques. Il n'existe pas de norme pour formaliser l'éthique. La forme peut donc différer à plusieurs niveaux :

- l'absence de date (34,7 % des documents) indique une volonté de la part de la direction d'insister sur le caractère intemporel du document. Cependant, environ deux tiers des documents contiennent une indication portant sur leur date d'élaboration. Ce repère temporel a toutefois un inconvénient : une réactualisation périodique est nécessaire pour éviter certains décalages temporels.

- l'utilisation d'un format différent du format A4 (43 % des documents) est un moyen de distinguer le document éthique de la masse considérable d'écrits diffusés par l'entreprise.

A propos de ces deux variables de forme, l'origine culturelle de l'entreprise ne semble pas avoir d'incidence majeure.

- le nombre de pages est également très variable selon les entreprises. Cette variable dépend fortement de la culture de l'entreprise et de sa manière d'aborder les problèmes. Les entreprises françaises ont élaboré des documents disparates en terme de taille (de 1 à plus de

30 pages), alors que les filiales de groupes anglo-saxons semblent, dans leur majorité, opter pour des documents comportant 2 à 10 pages (53 % des documents anglo-saxons).

Notre étude indique que les entreprises d'origine française incorporent plus fréquemment des couleurs et illustrations dans leurs documents éthiques. Ces derniers semblent donc plus élaborés. Les couleurs et illustrations permettent, sans doute, d'atténuer le caractère solennel de la formalisation éthique. De plus, les documents sont la création de la direction générale de ces entreprises. Les filiales de groupes étrangers ne font qu'adapter la formalisation éthique, l'effort dans sa conception est donc moins important.

Le tableau 29 permet de comparer les documents selon ces mêmes critères. Trois remarques paraissent devoir être formulées :

- les codes et projets comportent plus d'indications sur leur date d'élaboration que les documents exprimant une philosophie de management. De plus, la date y est plus souvent mise en évidence ;
- à propos de la taille, les codes semblent les plus détaillés que les projets qui, eux-mêmes, comportent plus de pages que les philosophies ;
- enfin, notons que les projets sont les seuls documents qui utilisent la couleur.

Tableau 29 : La forme du document éthique selon le type de document.

Forme du document	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Date			
absence	40.9	15.4	25
présence	40.9	38.5	25
mise en évidence	18.2	46.1	50
Format			
format A4	45.5	46.2	75
Autre format	54.5	53.8	25
Nombre de pages			
1 page	18.2	0	12.5
2 à 10 pages	50	23	25
supérieur à 10 pages	18.2	38.5	62.5
supérieur à 20 pages	13.6	38.5	0

Illustrations			
absence	77.3	76.9	75
présence	22.7	23.1	25
Couleurs			
absence	45.5	46.2	25
présence	54.5	53.8	75

Tableau 30 : L'architecture des documents éthiques.

Architecture du document	Total	Documents diffusés par les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés par les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Lettre d'accompagnement			
absence	71.4	73.1	66.7
présence	28.6	26.9	33.3
Introduction du P.D.G.			
absence	69.4	69.2	66.7
présence	30.6	30.8	33.3
Introduction			
absence	79.6	84.6	80
présence	20.4	15.4	20
Conclusion			
absence	91.8	92.3	86.7
présence	8.2	7.7	13.3
Sommaire			
absence	81.6	88.5	60

présence	18.4	11.5	40

Le tableau 30 indique que dans l'ensemble, les documents éthiques ne sont pas organisés selon une structure immuable. Ils n'obéissent pas à des règles précises en terme d'élaboration. Les documents provenant de groupes anglo-saxons semblent cependant obéir à quelques règles d'organisation (40 % de ces documents comportent un sommaire). La caution du P.D.G. semble importante et plus de 30 % des documents débutent par ce type de préambule.

Par exemple, le P.D.G. de Framatome écrit dans une note à l'ensemble du personnel : *«J'attache une grande importance à ces principes. Ils ont été une des clés de la réussite de Framatome ; ils doivent continuer à être à la base de nos comportements»*⁶⁴.

Chez IBM, la direction générale actuelle n'hésite pas à rappeler la formule du fondateur, Thomas Watson qui s'impose encore dans toute l'entreprise : *«Pour survivre et réussir, nous sommes prêts à tout changer à IBM, à l'exception de nos principes»*.

Tableau 31 : L'architecture selon le type de document.

Architecture du document	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Lettre d'accompagnement			
absence	86.4	38.5	100
présence	13.6	61.5	0
Introduction du P.D.G.			
absence	77.3	46.2	62.5
présence	22.7	53.8	37.5
Introduction			
absence	81.8	69.2	75
présence	18.2	30.8	25
Conclusion			
absence	100	76.9	87.5
présence	0	23.1	12.5
Sommaire			
absence	95.5	46.2	87.5
présence	4.5	53.8	12.5

⁶⁴ Extrait du "guide de déontologie" de Framatome, 1995.

--	--	--	--

Le tableau 31 indique que ce sont les codes éthiques qui sont les documents les plus structurés. Près de 54 % des codes comportent une introduction du P.D.G. et un sommaire. De plus, 61,5 % d'entre eux sont accompagnés d'une lettre expliquant la démarche poursuivie.

B) Typologie des conflits couverts par les documents éthiques.

Les règles imposées aux salariés retiennent l'attention par leur variété. Celle-ci se manifeste aussi bien au niveau de leur présentation formelle qu'au niveau de leur contenu. Cependant, elles présentent une certaine unité qui se manifeste par deux éléments principaux. Toutes ont trait à la déontologie et toutes sont une manifestation du pouvoir normatif de l'employeur.

Les règles et normes sont bien souvent fondées sur des lois et règlements affectant les affaires de l'organisation. Le document rappelle les engagements de l'entreprise à l'égard de ses salariés, c'est-à-dire le respect de la loi et de l'éthique mais réclame en retour l'engagement des salariés à l'égard de l'entreprise. En fait, l'entreprise réclame souvent de la part de ses employés, des principes de comportement plus élevés que ceux exigés par la loi.

Nous distinguons quatre types de conflits abordés dans les documents éthiques.

1) Les conflits interpersonnels.

Ce type de conflits est lié directement aux relations tissées entre les individus dans une organisation, il dépend donc essentiellement de la «culture personnelle» des membres dans l'entreprise.

Tableau 32 : Les conflits interpersonnels.

Conflits interpersonnels	Total	Documents diffusés dans les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés dans les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Harcèlement			
absence	95.9	96.1	93.3
présence	4.1	3.9	6.7
paragraphe	0	0	0
Respect des personnes			
absence	69.4	57.7	73.3
présence	14.3	15.4	20
paragraphe	16.3	26.9	6.7

Le tableau 32 indique une faible prise en compte (moins de 5 % des documents) des problèmes liés au harcèlement dans l'entreprise. Seuls deux documents abordent ce thème : le livre bleu d'Accor traite ce problème de façon humoristique alors que le code de Procter & Gamble France indique que «*les avances importunes d'ordre sexuel*» ne seront pas tolérées.

En revanche, les documents français insistent beaucoup plus sur la notion de respect des personnes (40 %) que les documents d'origine anglo-saxonne (seulement 27 %). Un paragraphe à part est même consacré à ce thème dans 27 % des documents français contre à peine 7 % des documents d'origine anglo-saxonne. Les entreprises mettent en avant le principe de «*n'opérer aucune discrimination pour quelque cause que ce soit dans les relations de travail (...)*»⁶⁵. D'autres insistent sur l'importance de respecter les autres en faisant preuve de tolérance et en recherchant à tout moment l'équité. Les attitudes de mépris, d'exclusion, les comportements racistes, antisyndicaux, anti-féministes sont proscrits. Il s'agit de respecter les droits de la personne et de favoriser une communication directe entre les personnes afin que s'établisse un climat de confiance réciproque, garantissant une résolution équitable des conflits.

Tableau 33 : les conflits interpersonnels selon le type de document.

⁶⁵ Extrait du "code de déontologie" (1995) de Renault et du "guide de déontologie" (1995) de Framatome.

Conflits interpersonnels	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Harcèlement			
absence	100	84.6	100
présence	0	15.4	0
paragraphe	0	0	0
Respect des personnes			
absence	68.2	61.5	100
présence	13.6	15.4	0
paragraphe	18.2	23.1	0

Le tableau 33 indique que les projets d'entreprise n'abordent pas les conflits interpersonnels. Seuls les codes s'intéressent aux problèmes de harcèlement (et encore, dans une faible proportion : moins de 16 %). Le code éthique se préoccupe davantage (près de 40 %) que la philosophie de management (seulement 32 %) du respect des personnes.

2) Les conflits intra-organisationnels.

Les entreprises qui souhaitent éviter ces conflits cherchent avant tout à protéger leurs intérêts. Ainsi, le Président d'IBM Europe, Hans-Olaf Henkel, déclare : *«Avec l'accroissement de notre autonomie, des volumes de nos affaires, et de la sophistication de nos produits, nous allons devoir nous montrer plus vigilants pour surveiller et protéger les biens de la compagnie».*

De multiples situations sont donc présentées visant à codifier la conduite de l'individu aussi bien dans le cadre des relations de travail que lors d'activités ayant lieu en dehors du temps de travail.

a) Les conflits au sein de l'entreprise.

Certains conflits peuvent apparaître lors du traitement de l'information par le salarié (voir le tableau 34).

Tableau 34 : Les conflits dans le traitement de l'information.

Conflits intra-organisationnels	Total	Documents diffusés dans les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés dans les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Confidentialité des informations			
absence	67.4	65.4	60
présence	12.2	7.7	20
paragraphe	20.4	26.9	20
Falsification des comptes			
absence	81.6	92.3	60
présence	12.2	7.7	26.7
paragraphe	6.1	0	13.3
Fiabilité et sincérité de l'information			
absence	87.8	80.8	93.3
présence	4.1	3.8	6.7
paragraphe	8.1	15.4	0

Nous avons distingué trois thèmes principaux concernant le traitement de l'information : la confidentialité des informations, la falsification des comptes et la fiabilité et sincérité de l'information.

La confidentialité des informations est abordée dans plus de 33 % des documents. Le thème est présent quelle que soit l'origine culturelle des entreprises. Il appartient à chaque salarié de veiller à ce que les informations confidentielles ne soient ni diffusées à l'extérieur, ni même communiquées à des personnes employées au sein de l'entreprise qui n'en ont pas l'utilisation dans leur fonction. Les employés doivent également séparer rigoureusement vie professionnelle et vie personnelle. L'utilisation ou la divulgation d'informations confidentielles sont vues comme étant généralement contraires à l'éthique de l'entreprise. Il est spécifié qu'un tel comportement risquerait d'être dommageable aux intérêts de l'organisation.

La falsification des comptes est une préoccupation essentiellement anglo-saxonne (40 % des documents d'origine anglo-saxonne contre 7 % des documents français). Les enregistrements comptables et les documents justificatifs correspondants doivent décrire et refléter de manière précise la nature des transactions réalisées. Cela doit permettre de faciliter le contrôle des opérations par la maison mère.

La fiabilité et sincérité de l'information est un thème peu abordé dans l'ensemble (12 %) mais plus de 15 % des documents d'origine française y consacrent un paragraphe. Les informations doivent être représentatives de la situation, chacun est donc invité à fournir des données fiables et sincères et à transmettre à sa hiérarchie les informations importantes dont il dispose. Les documents justificatifs doivent décrire et refléter de manière précise la nature des transactions réalisées.

Si l'on s'intéresse à ces conflits concernant le traitement de l'information selon le type de document, il convient de noter que les projets n'y font jamais allusion. C'est également le cas pour plus de 90 % des documents énonçant une philosophie de management. Ainsi, ce problème n'est abordé que par les codes éthiques : plus de 92 % d'entre eux abordent le thème de la confidentialité des informations (et plus de 60 % y consacrent un paragraphe à part entière). Environ la moitié des codes abordent les deux autres thèmes : falsification des comptes et fiabilité de l'information.

Les documents contiennent également sept règles de conduite à observer dans l'entreprise (voir le tableau 35).

Tableau 35 : Les règles à observer au sein de l'organisation.

Conflits intra-organisationnels	Total	Documents diffusés dans les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés dans les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Cadeaux et avantages			
absence	59.2	65.4	33.3
présence	24.5	23.1	40
paragraphe	16.3	11.5	26.7
Propriété intellectuelle			
absence	81,6	80,8	80
présence	12,3	19,2	6,7
paragraphe	6,1	0	13,3
Protection des biens			
absence	85.7	84.6	86.7
présence	4.1	3.9	6.7
paragraphe	10.2	11.5	6.7

Utilisation des biens à des fins personnelles			
absence	83.7	88.5	73.3
présence	12.2	11.5	13.3
paragraphe	4.1	0	13.3
Equité en matière d'emploi			
absence	77.5	80.8	66.7
présence	22.5	19.2	33.3
paragraphe	0	0	0
Santé et sécurité au travail			
absence	67.3	76.9	46.7
présence	22.5	15.4	40
paragraphe	10.2	7.7	13.3
Toxicomanie			
absence	95.9	100	86.7
présence	2	0	6.7
paragraphe	2	0	6.7

Le thème le plus présent sous cette rubrique concerne l'offre et la réception de cadeaux (plus de 40 % des documents). Ce thème est abordé dans les deux tiers des documents anglo-saxons alors que seulement un tiers des documents français s'en préoccupent. Il s'agit d'éviter de donner prise à la suspicion de corruption. Par cadeau, on entend, généralement, tout objet offert ou reçu, mais aussi toute forme d'avantages (tarifs réduits, prestations de services, etc.). L'acceptation de cadeaux de la part de tiers ou l'offre de cadeaux à des tiers en relation avec l'entreprise s'accompagne donc généralement de principes de limitation et de transparence. Les cadeaux doivent être d'usage courant et d'une valeur jugée raisonnable, sinon il est demandé d'en référer au supérieur hiérarchique. Il est spécifié que la pratique de l'octroi de faveurs personnelles ne peut avoir qu'une influence négative sur les relations d'affaires.

A propos de la santé et sécurité au travail, on retrouve les mêmes tendances : plus d'un document sur deux mentionne ce thème pour les entreprises anglo-saxonnes contre moins de 25 % pour les documents français. La sécurité des hommes, des installations et des produits doivent être des impératifs pour chaque collaborateur. De même, l'entreprise se doit d'assurer à ses employés des conditions de travail respectueuses de leur sécurité et de leur santé.

Plus d'un tiers des documents de groupes anglo-saxons se préoccupent du principe d'équité en matière d'emploi (moins de 20 % des documents français mentionnent ce thème). Il convient

de noter que ce principe ne constitue jamais un paragraphe à part entière. Il s'agit d'assurer l'égalité des chances au niveau des emplois.

Les trois autres thèmes (propriété intellectuelle, protection des biens, utilisation des biens à des fins personnelles) sont bien moins présents (15 à 20 % des documents). Cela concerne les biens incorporels et corporels. Ces biens appartiennent au patrimoine de l'entreprise et doivent être, à ce titre, protégés. Les employés sont donc vus comme responsables de l'utilisation rationnelle de ce patrimoine. Les moyens appartenant à l'entreprise doivent être utilisés exclusivement pour réaliser ses objectifs.

Quant aux problèmes liés à la toxicomanie, ils sont quasiment absents de la formalisation éthique. Cependant, Mobil précise que l'abus de certaines substances toxiques, la possession, la vente ou la distribution de drogue ou d'alcool sont strictement interdits. Chez Procter & Gamble, des mesures appropriées sont prises pour que la consommation d'alcool ou de drogue n'ait pas de conséquences défavorables sur la sécurité et la bonne gestion des affaires.

Le tableau 36 s'intéresse à ces règles à observer dans l'organisation selon le type de document.

Tableau 36 : Les règles à observer au sein de l'organisation selon le type de document.

Conflits intra-organisationnels	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Cadeaux et avantages			
absence	81.8	0	100
présence	13.6	46.1	0
paragraphe	4.6	53.9	0
Propriété intellectuelle			
absence	100	46.1	100
présence	0	30.8	0
paragraphe	0	23.1	0
Protection des biens			
absence	100	46.1	100
présence	0	15.4	0
paragraphe	0	38.5	0

Utilisation des biens à des fins personnelles			
absence	100	46.1	100
présence	0	38.5	0
paragraphe	0	15.4	0
Equité en matière d'emploi			
absence	68.2	76.9	87.5
présence	31.8	23.1	12.5
paragraphe	0	0	0
Santé et sécurité au travail			
absence	63.6	53.8	75
présence	18.2	38.5	25
paragraphe	18.2	7.7	0
Toxicomanie			
absence	100	84.6	100
présence	0	7.7	0
paragraphe	0	7.7	0

Le tableau 36 indique que seuls les codes éthiques abordent, dans une grande proportion, le thème des règles à observer dans l'organisation. Notons, cependant, deux exceptions importantes concernant la gestion du personnel : l'équité en matière d'emploi et la santé et sécurité au travail. L'équité est même plus présente dans les documents énonçant une philosophie de management (près de 32 %) que dans les codes (23 % seulement). Les autres thèmes sont présents dans plus de la moitié des codes. On peut également signaler que 100 % des codes éthiques traitent des problèmes liés à la réception de cadeaux.

b) Les règles de conduite à l'extérieur de l'organisation.

Le tableau 37 présente six thèmes qui peuvent être à la source de conflits éthiques.

Tableau 37 : La conduite à observer à l'extérieur de l'organisation.

Conflits intra-organisationnels	Total	Documents diffusés par les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés par les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Conflits d'intérêts			
absence	61,2	65,4	40
présence	10,2	7,7	13,3
paragraphe	28,6	26,9	46,7

Transaction d'initiés			
absence	77,5	76,9	73,3
présence	8,2	11,5	6,7
paragraphe	14,3	11,5	20
Participation des employés aux activités de la communauté			
absence	91.8	92.3	86.7
présence	6.1	7.7	6.7
paragraphe	2.1	0	6.7
Activité professionnelle unique			
absence	81.6	84.6	73.3
présence	12.2	11.5	20
paragraphe	6.1	3.9	6.7
Activités politiques des employés			
absence	79.6	84.6	60
présence	2	0	6.7
paragraphe	18.4	15.4	33.3
Droit à vie privée des employés			
absence	91.8	88.5	93.3
présence	6.1	11.5	0
paragraphe	2	0	6.7

Le thème du conflit d'intérêts est présent dans près de 40 % des documents éthiques. 60 % des documents d'origine anglo-saxonne l'abordent et dans quasiment la moitié de ces documents un paragraphe particulier lui est consacré. Les entreprises françaises sont moins désireuses de préciser la conduite à tenir dans ce type de conflits (35 % des documents). Il est spécifié que chaque collaborateur doit éviter de se trouver dans une situation susceptible d'engendrer un conflit entre son intérêt personnel et celui de l'entreprise. De multiples situations peuvent être distinguées suivant le degré de formalisation éthique. Cela permet à l'entreprise de s'assurer que les employés sont bien informés et conseillés dans les domaines où de tels conflits peuvent survenir.

Plus de 20 % des documents abordent un thème voisin : les transactions d'initiés. Ainsi, l'utilisation à des fins personnelles d'informations privilégiées concernant l'entreprise ou des tiers, et dont le détenteur a eu connaissance dans le cadre ou à l'occasion de ses fonctions est jugée inacceptable. De même, il est demandé aux collaborateurs qui détiennent des titres cotés de l'entreprise : de ne pas réaliser d'opérations spéculatives sur ces titres, de ne

pas effectuer d'opérations en cas de détention d'informations privilégiées, tant que ces dernières ne sont pas rendues publiques.

Les documents d'origine anglo-saxonne précisent davantage que les documents français la conduite à tenir en cas d'activité politique (40 % contre 15 %). Il est rappelé que l'entreprise ne saurait participer, directement ou indirectement, au financement d'activités politiques mais que chaque employé a le droit d'adhérer à un parti politique de son choix. Cependant, il est interdit d'utiliser les ressources de l'entreprise pour soutenir un candidat ou un parti politique. Il est également interdit de prendre position, au nom de l'entreprise, sur les problèmes de politique publique.

De même, on retrouve une tendance similaire s'agissant de l'obligation de consacrer la totalité de l'activité professionnelle unique à son employeur (27 % contre 15 %). Les activités exercées en dehors de l'entreprise ne doivent pas être en conflit avec ses intérêts. De telles tâches doivent toujours être portées à la connaissance de la hiérarchie.

A propos de la participation des employés à la vie de la communauté et du droit à la vie privée, moins de 10 % des documents abordent ces préoccupations qui semblent être plus secondaires. Il est parfois spécifié que lorsque des employés souhaitent, en leur qualité de citoyens, s'engager dans des activités liées à la vie de la collectivité, leur initiative est envisagée favorablement. Toutefois, le Groupe Shell émet la condition suivante : «*cette initiative doit être appropriée au contexte local*»⁶⁶.

Tableau 38 : La conduite à observer à l'extérieur de l'organisation selon le type de document.

Conflits intra-organisationnels	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Conflits d'intérêts			
absence	86.4	7.7	100
présence	9.1	7.7	0
paragraphe	4.5	84.6	0
Transaction d'initiés			
absence	95.5	30.8	100
présence	0	23.1	0
paragraphe	4.5	46.1	0

⁶⁶ Extrait des "Principes de conduite" de Shell, décembre 1994.

Participation des employés aux activités de la communauté			
absence	95.5	84.6	100
présence	4.5	7.7	0
paragraphe	0	7.7	0
Activité professionnelle unique			
absence	100	46.1	100
présence	0	38.5	0
paragraphe	0	15.4	0
Activités politiques des employés			
absence	95.5	30.8	100
présence	0	7.7	0
paragraphe	4.5	61.5	0
Droit à vie privée des employés			
absence	100	84.6	100
présence	0	7.7	0
paragraphe	0	7.7	0

L'analyse thématique (voir le tableau 38) par type de documents confirme la tendance constatée pour les conflits précédents. Les projets n'abordent pas ces conflits éthiques. C'est également le cas pour plus de 90 % des documents de type philosophie de management, exception faite des conflits d'intérêts (présents dans près de 15 % de ces documents).

Ainsi, ce sont les codes qui s'intéressent à ces thèmes : 85 % des codes consacrent un paragraphe aux conflits d'intérêts, 61 % aux activités politiques et 46 % aux transactions d'initiés.

3) Les conflits inter-organisationnels.

Le tableau 39 comprend six thèmes qui peuvent engendrer des conflits éthiques avec l'organisation.

Le document explicite les droits et devoirs de chacun vis à vis des clients, des fournisseurs, des concurrents ou des pouvoirs publics.

Parmi ces relations inter-organisationnelles, il convient de mettre en évidence l'importance des relations avec les clients abordées dans près de 43 % des documents. Plus de 75 % des

documents éthiques d'origine anglo-saxonne abordent ce thème (contre 38 % pour les documents français). Le client est donc au centre des préoccupations, il est précisé que l'entreprise doit gagner et conserver le soutien de ses clients en mettant au point et en offrant des produits et services de valeur. Les entreprises sont convaincues que le succès dépend de l'établissement de leurs clients de rapports constructifs fondés sur l'intégrité et le respect mutuel. Ainsi, les clients doivent être traités avec impartialité et sans discrimination. Il s'agit d'offrir à tous une chance égale d'obtenir les mêmes prix, les mêmes conditions de vente et les mêmes promotions. Les entreprises cherchent à être à l'écoute du marché.

Les relations avec les fournisseurs ne sont traitées que dans 33 % des documents. Là encore, les documents anglo-saxons sont plus détaillés (60 % abordent ce thème contre 27 % des documents français). Là encore, les principes d'équité, de respect mutuel et de non-discrimination sont mis en avant. Les fournisseurs doivent être sélectionnés en fonction de la qualité de leurs produits ou de leurs services, de leur sérieux et de la compétitivité de leurs prix. Il est également précisé qu'il est nécessaire d'établir avec les fournisseurs des relations de qualité et à long terme.

Tableau 39 : Les conflits inter-organisationnels.

Conflits inter-organisationnels	Total	Documents diffusés par les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés par les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Paiements douteux			
absence	96	100	93.3
présence	2	0	6.7
paragraphe	2	0	0
Relations avec les fournisseurs			
absence	67.3	73.1	40
présence	14.3	3.8	40
paragraphe	18.4	23.1	20
Relations avec les clients			
absence	57.1	61.5	33.3
présence	22.4	15.4	40
paragraphe	20.4	23.1	26.7

Relations avec les intermédiaires et les distributeurs			
absence	83.7	88.5	66.7
présence	8.2	0	26.7
paragraphe	8.2	11.5	6.7
Concurrence déloyale			
absence	79.6	92.3	46.7
présence	4.1	3.8	6.7
paragraphe	16.3	3.8	46.7
Relations avec les gouvernements			
absence	87.8	92.3	73.3
présence	8.2	3.8	20
paragraphe	4	3.8	6.7

Le contraste est également frappant à propos de la concurrence déloyale. A peine plus de 7 % des documents français y font allusion contre plus de 53 % des documents d'origine anglo-saxonne. Dans plus de 46 % de ces documents, un paragraphe spécifique y est même consacré. Les entreprises précisent que leurs opérations doivent être menées dans le respect des prescriptions légales. Ainsi, toute entente ayant pour objet de fixer les prix, de partager des marchés ou des clients est interdite. Les entreprises encouragent donc la libre entreprise et ne doivent pas empêcher des tiers d'entrer librement en concurrence avec elles.

Les relations avec les gouvernements (12 % des documents) sont abordées beaucoup plus fréquemment dans les filiales de groupes anglo-saxons (26,7 %). Il est, notamment, spécifié que l'entreprise :

- est encouragée à promouvoir et à défendre ses intérêts ;
- est invitée à coopérer avec les pouvoirs publics pour participer à l'élaboration de lois et de règlements susceptibles s'influer sur ses intérêts ;
- est invitée à répondre aux sollicitations des gouvernements et autres organismes publics lorsqu'il est lui est demandé information, avis ou opinion sur des problèmes relevant de son domaine de compétence.

De manière générale, les documents de filiales de groupes étrangers se préoccupent davantage des relations inter-organisationnelles que les entreprises contrôlées par des capitaux français. Ces documents reflètent donc les préoccupations de la maison mère.

Le tableau 40 montre que les conflits inter-organisationnels sont traités principalement par les codes éthiques. Notons, tout de même, que plus de 30 % des documents formalisant une philosophie de management et 25 % des projets abordent le thème des relations avec les clients (près 70 % des codes). Plus de 46 % des codes consacrent un paragraphe entier au problème de la concurrence déloyale.

Tableau 40 : Les conflits inter-organisationnels selon le type de document.

Conflits inter-organisationnels	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Paiements douteux			
absence	100	84.6	100
présence	0	7.7	0
paragraphe	0	7.7	0
Relations avec les fournisseurs			
absence	86.4	23.1	100
présence	9.1	23.1	0
paragraphe	4.5	53.8	0
Relations avec les clients			
absence	68.2	30.8	75
présence	22.7	30.8	12.5
paragraphe	9.1	38.5	12.5
Relations avec les intermédiaires et les distributeurs			
absence	95.5	53.8	100
présence	4.5	15.4	0
paragraphe	0	30.8	0
Concurrence déloyale			
absence	81.8	53.8	100
présence	9.1	0	0
paragraphe	9.1	46.1	0
Relations avec les gouvernements			
absence	91	69.2	100
présence	4.5	23.1	0
paragraphe	4.5	7.7	0

4) Conflits extra-organisationnels

Les conflits extra-organisationnels sont susceptibles d'apparaître dans cinq thèmes principaux (voir le tableau 41).

Tableau 41 : Les conflits extra-organisationnels.

Conflits extra-organisationnels	Total	Documents diffusés par les entreprises contrôlées par des capitaux français	Documents diffusés par les filiales françaises de groupes anglo-saxons
Relations avec les actionnaires			
absence	71.4	73.1	60
présence	22.5	15.4	40
paragraphe	6.1	11.5	0
Respect des lois			
absence	67.3	73.1	46.7
présence	22.5	19.2	33.3
paragraphe	10.2	7.7	20
Relations avec les consommateurs			
absence	91.8	96.1	80
présence	8.2	3.9	20
paragraphe	0	0	0
Responsabilité sociale			
absence	67.3	73.1	53.3
présence	24.5	23.1	33.3
paragraphe	8.2	3.8	13.3
Protection de l'environnement			
absence	57.1	61.5	40
présence	30.6	38.5	26.7
paragraphe	12.3	0	33.3

Les conflits extra-organisationnels sont également plus présents dans les documents d'origine anglo-saxonne. La protection de l'environnement est le thème le plus abordé (43 % des documents). Les entreprises mettent en avant leur volonté de respecter la législation en vigueur et leur souci constant de protéger la santé publique et l'environnement.

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

La dimension sociale de l'entreprise et la notion d'entreprise citoyenne sont mentionnées dans 33 % des documents. L'image de l'entreprise sur ce plan est fondamentale. Ainsi, Procter & Gamble déclare avoir toujours eu la volonté de se comporter en bon citoyen grâce, notamment, à sa politique dans le domaine de l'environnement.

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

Cette préoccupation semble poussée à l'extrême dans l'entreprise Matsushita. Au Japon, l'éthique n'est pas utilisée pour lutter contre la corruption, l'entreprise se doit d'être considérée comme citoyenne. Pour Matsushita, le profit n'est que la réponse du niveau de contribution que l'entreprise donne à la société. L'objectif de base de management est donc de *«se consacrer au progrès et au développement de la société et au bien être d'autrui»*.

Les entreprises reconnaissent qu'elles exercent leurs activités dans des environnements sociaux, politiques et économiques très divers qu'elles ne peuvent guère influencer. Cependant, elles n'hésitent pas à affirmer leurs préférences : le Groupe Shell indique que *«c'est dans le cadre d'une économie de marché que l'intérêt collectif peut être le mieux servi»*⁶⁷ et IBM précise que *«c'est le système de la libre entreprise qui sert le mieux les intérêts du public»*⁶⁸.

Dans environ 30 % des documents, l'entreprise reconnaît sa responsabilité envers les actionnaires. Elle doit protéger leur investissement financier, leur assurer une rentabilité

⁶⁷ Extrait des "Principes de conduite" de Shell, décembre 1994.

⁶⁸ Extrait du livret "IBM, votre compagnie".

acceptable et saisir toutes les possibilités offertes pour assurer une croissance profitable. L'entreprise s'engage, également, à délivrer à l'ensemble de ses actionnaires une information exacte et sincère et assume à leur égard, les mêmes responsabilités, sans distinction d'importance.

Il convient de noter l'importance du thème «respect des lois» dans les filiales de groupes anglo-saxons (plus de 53 % des documents contre 27 % des documents français). La compétitivité de l'entreprise et sa croissance à long terme ne peuvent être invoquées pour justifier une violation des lois et règlements en vigueur. Certaines entreprises exigent de leurs employés une conduite qui dépasse les simples exigences légales. En général, il est spécifié que l'entreprise est tenue de se conformer aux lois et règlements en vigueur dans les pays où elle opère.

Par contre, les relations avec les consommateurs font l'objet d'écrits dans seulement 8 % des documents. Ces entreprises manifestent des préoccupations d'honnêteté et d'équité envers les consommateurs. Chez Procter & Gamble, le respect des consommateurs est indispensable pour gagner et conserver leur fidélité. Elles ont, également, pour politique de rendre leurs produits ou services ainsi que leur publicité disponibles à tous les consommateurs aux mêmes conditions.

Le tableau 42 montre que les conflits extra-organisationnels sont abordés dans les trois types de documents.

C'est la protection de l'environnement qui est le thème le plus abordé : 45.5 % des philosophies, 54 % des codes et 37.5 % des projets.

La responsabilité sociale est présente dans la moitié des projets d'entreprise, dans 31 % des philosophies et dans seulement 15.4 % des codes. De même, les relations avec les actionnaires sont présentes dans près de 41 % des documents de type philosophie de management contre seulement 15 % des codes.

Notons, toutefois, que près de 54 % des codes traitent du respect des lois contre seulement 32 % des philosophies et 12.5 % des projets. Cela confirme l'orientation «juridique» des codes.

Tableau 42 : Les conflits extra-organisationnels selon le type de document.

Conflits extra-organisationnels	Philosophie de management	Code éthique	Projet d'entreprise
Relations avec les actionnaires			
absence	59.1	84.6	87.5
présence	40.9	0	12.5
paragraphe	0	15.4	0
Respect des lois			
absence	68.2	46.1	87.5
présence	27.3	23.1	12.5
paragraphe	4.5	30.8	0
Relations avec les consommateurs			
absence	90.9	84.6	100
présence	9.1	15.4	0
paragraphe	0	0	0
Responsabilité sociale			
absence	59.1	84.6	50
présence	27.3	15.4	37.5
paragraphe	13.6	0	12.5
Protection de l'environnement			
absence	54.5	46.1	62.5
présence	31.8	30.8	37.5
paragraphe	13.7	23.1	0

L'analyse thématique par type de document montre des différences considérables entre la philosophie de management et le code éthique. Ce dernier est beaucoup plus détaillé et se préoccupe principalement des conflits intra-organisationnels et inter-organisationnels. Par contre, philosophie et projet ont en commun d'aborder plutôt les conflits extra-organisationnels.

Les tests sur les hypothèses de travail vont sans doute confirmer ces tendances.

III) Tests sur les propositions de travail (résultats avec les variables associées).

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats de l'analyse lexicale et des correspondances en utilisant les variables associées aux documents éthiques.

A) Typologie des documents éthiques.

La prise en compte du codage sur la variable n° 13 : « type de document » nous fournit des informations pertinentes que nous pouvons confronter avec nos propositions de travail.

1) Quelques données générales.

Le logiciel nous donne les résultats statistiques de notre codage des 49 documents éthiques étudiés :

- 22 documents (45 %) sont codés comme philosophie de management ;
- 13 documents (26,5 %) sont des codes éthiques ;
- 8 documents (16,3 %) sont des projets d'entreprise ;
- 6 documents (12,2 %) sont des avenants au contrat de travail.

Le tableau 43 indique comment les termes se répartissent selon les quatre types de documents ci-dessus.

Tableau 43 : Répartition des termes dans les textes.

identifi- cateur	nombre de mots	/1000 du total	moyenne par réponse	nombre mots distincts	/1000 du texte	mots retenus	nombre mots retenus
1 = philo	* 27739	304.9	1260.9	* 656	23.6	* 12715	*
2 = code	* 50339	553.3	3872.2	* 676	13.4	* 23864	*
3 = projet	* 8656	95.1	1082.0	* 494	57.1	* 3735	*
4 = aven	* 4250	46.7	708.3	* 435	102.4	* 2011	*
Global	* 90984	1000.0	1856.8			*42325	*

Les codes ne représentent que 26.5 % des documents du corpus étudié mais 55 % du nombre total de mots. Ils se caractérisent donc par un volume de mots très important (3872 mots en moyenne par code éthique).

Les documents énonçant une philosophie de management sont moins détaillés (1261 mots en moyenne), ils représentent 30.5 % du nombre total de mots mais 45 % des documents éthiques étudiés.

Les projets sont d'une taille plutôt voisine (1082 mots en moyenne) mais ne représentent que 16 % de notre corpus.

Enfin, les avenants au contrat de travail (12 % des documents éthiques étudiés) sont encore plus concis (708 mots en moyenne).

Plus les documents sont détaillés et plus le pourcentage de mots distincts décroît. Ainsi, les codes se distinguent par leur faible richesse lexicale : 1.34 % de mots distincts. Cela veut dire, en terme de répétition, qu'un mot présent dans le corpus de codes est répété 74 fois en moyenne. Il y a donc une grande homogénéité du vocabulaire dans l'ensemble des codes récoltés. Les préoccupations sont identiques d'un document à l'autre.

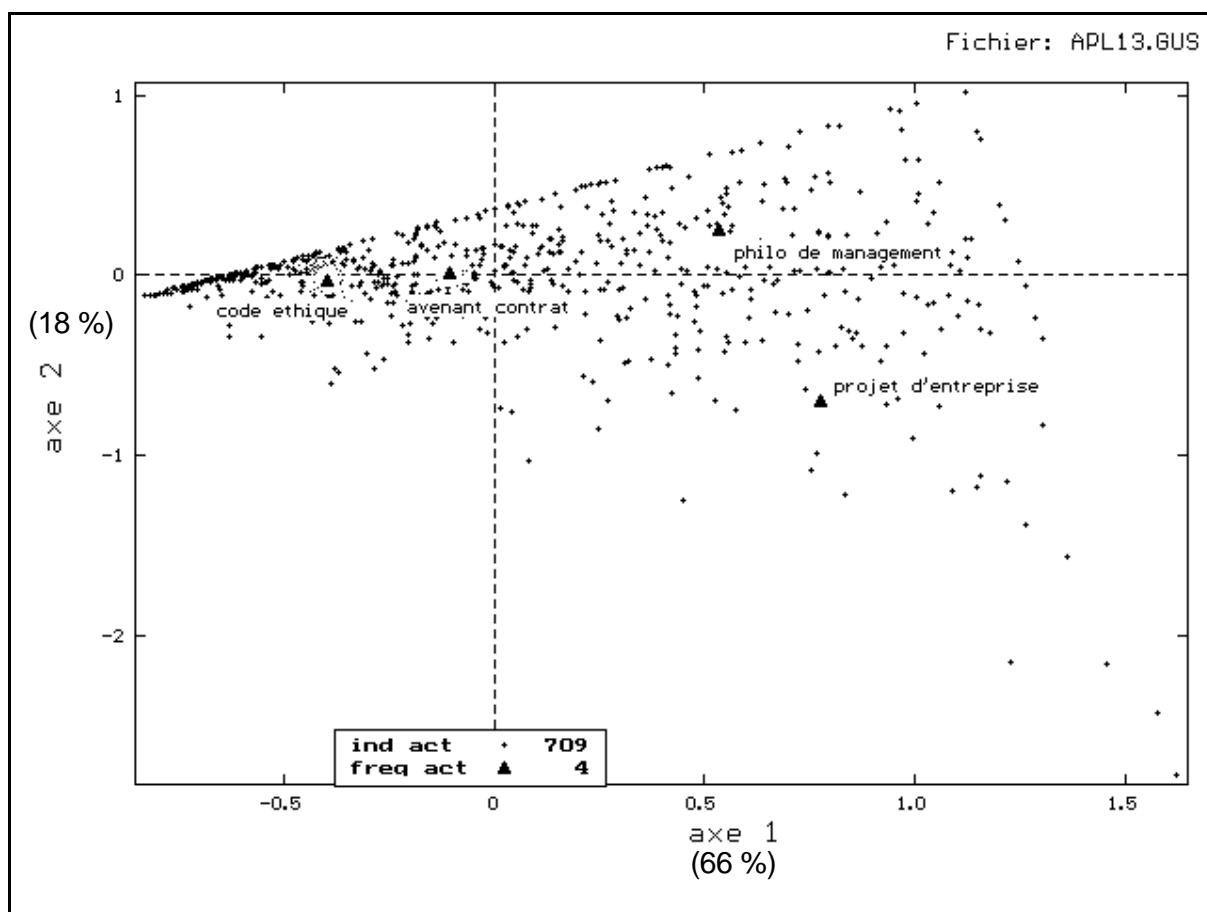
Les documents de type philosophie de management ont une richesse lexicale à peine plus élevée (2.36 %) et une répétition moyenne égale à 42.

Cette répétition tombe à 17 si l'on s'intéresse aux projets (richesse du lexique égale à 5.7 %) et à 9 pour les avenants (richesse égale à 10.2 %).

2) Analyse des correspondances selon le type de document.

Le graphique 31 indique la disposition générale des quatre types de documents étudiés.

Graphique 31 : Analyse des correspondances selon le type de document.



Les quatre points-colonnes ont des profils différents et chaque type de document possède des spécificités. De ce point de vue, la typologie proposée semble être pertinente ; un regroupement des points autour de l'origine aurait traduit une très grande similitude entre les documents éthiques.

On note que le document de type «code» a un profil voisin de «l'avenant au contrat de travail», leurs abscisses sont négatives et leurs ordonnées voisines de zéro. Le vocabulaire employé est donc très proche dans ces deux supports.

D'autre part, les deux autres types de documents (philosophie de management et projet) possèdent des abscisses positives et voisines.

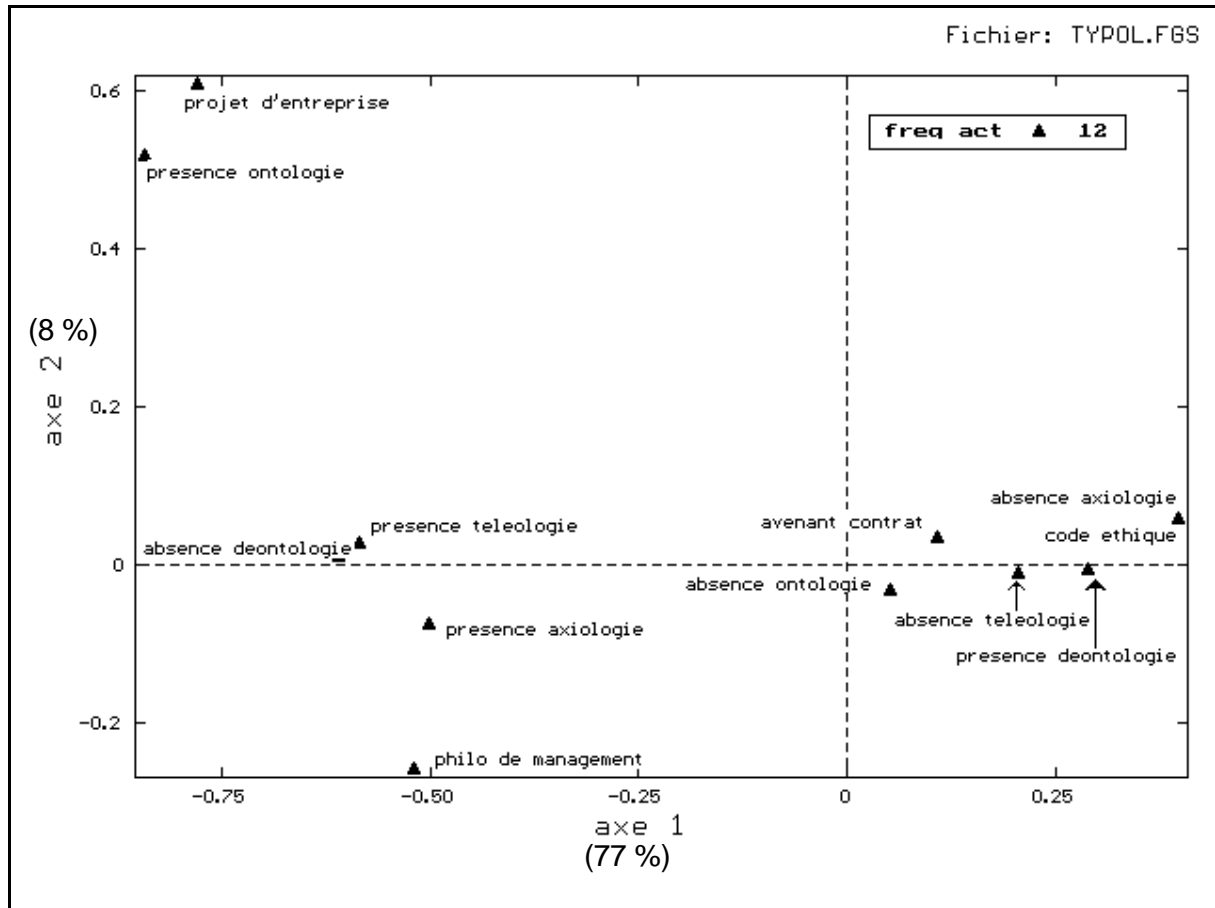
L'axe 1 (66 % de l'inertie totale) explique donc principalement la différence entre les documents à orientation déontologique et juridique et les documents à vocation culturelle. Le nuage de points principalement concentré autour de l'axe 1 (abscisses négatives et faibles ordonnées) traduit l'importance en terme de nombre de mots des documents de type «code éthique». Le vocabulaire utilisé dans ces codes semble beaucoup plus standardisé que pour les deux autres documents à orientation culturelle. Plus on se dirige vers la gauche du graphique et plus les points-lignes sont proches. Des préoccupations très voisines semblent donc contenues dans les codes et avenants se traduisant par un vocabulaire quasiment identique dans ces textes. De ce point de vue, l'allure générale du nuage de points-lignes est très intéressante : le vocabulaire est beaucoup plus dispersé (hétérogène) lorsqu'il s'agit d'exprimer des considérations culturelles propres aux entreprises.

Il convient, cependant, de noter que les deux autres documents (philosophie et projet) ont également des profils différents. C'est l'axe 2 qui permet de distinguer la philosophie de management du projet d'entreprise. La prise en compte des dimensions contenues dans les documents éthiques va nous permettre d'affiner cette typologie.

3) Les quatre dimensions des documents éthiques.

Le graphique 32 présente une analyse de correspondances entre le type de document et les quatre dimensions identifiées dans les documents éthiques : déontologie, axiologie, ontologie et téléologie.

Graphique 32 : Les dimensions des documents éthiques.



Cela confirme la distinction entre les deux orientations (culturelle ou déontologique) des documents éthiques (l'axe 1 explique 77 % de l'inertie totale).

Les codes et avenants ont des profils voisins. Ces documents ont en commun l'absence de préoccupations axiologiques (pas de réflexion sur les valeurs de l'entreprise), l'absence de réflexion ontologique (portant sur la mission de l'entreprise elle-même) et téléologique (portant sur le destin de l'entreprise). Seule la préoccupation déontologique (respect des règles et des lois fixées par l'entreprise ou imposées par l'environnement) est présente parmi les quatre dimensions codées.

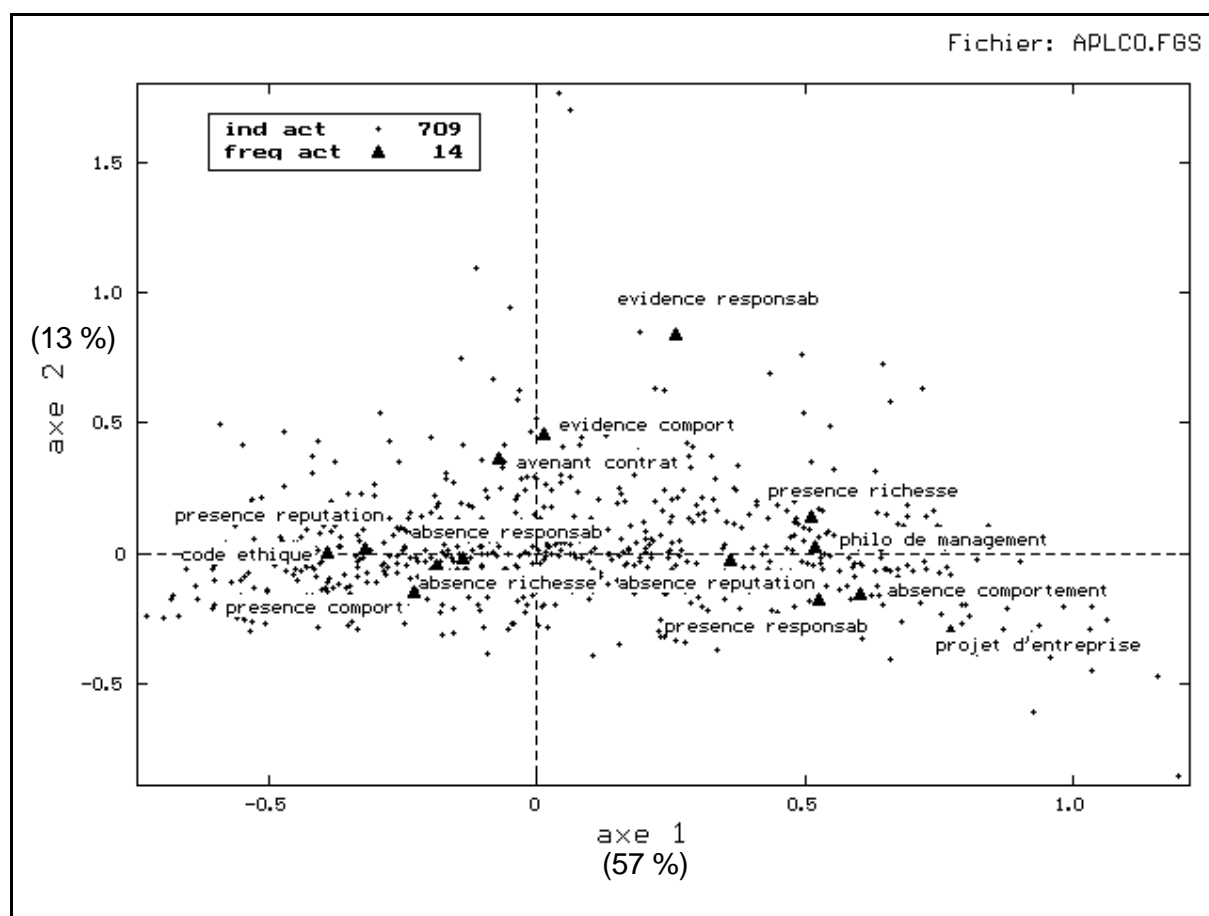
Les deux autres types de documents se caractérisent par l'absence de dimension déontologique. Il est surprenant de constater que ce sont les projets qui prennent en compte la dimension ontologique. Ces derniers possèdent, en outre, le vocabulaire le plus spécifique : le profil du document «projet» est très éloigné des trois autres types de documents.

La philosophie de management aborde principalement les réflexions d'ordre axiologique et semble contenir une importante dimension téléologique. Celle-ci était plutôt attendue dans le projet d'entreprise.

4) Le contenu général des types de documents.

Le graphique 33 nous permet de préciser, de façon schématique, le contenu de chaque type de document.

Graphique 33 : Contenu général des documents éthiques.



Le graphique met en lumière l'opposition entre, d'une part, code éthique et avenant au contrat de travail et, d'autre part, philosophie de management et projet d'entreprise. Les points-colonne obtenus se répartissent le long de l'axe 1 (57 % de l'inertie totale).

Le code éthique se caractérise par l'importance de la notion de réputation (et de protection des actifs). Dans les documents récoltés, cette préoccupation se retrouve bien souvent en préambule. Ainsi, en introduction de ses «Principes de Conduite», l'entreprise Shell écrit : *«Le maintien de la réputation de Shell est une obligation commune qui ne peut être satisfaite que par l'honnêteté et l'intégrité dans toutes les activités du Groupe. Cette réputation est pour Shell un atout fondamental qu'il est essentiel de préserver»*⁶⁹. De même, pour le Président de Hewlett-Packard, la réputation est *«un des actifs de l'entreprise et elle n'a*

⁶⁹ Extrait des "Principes de conduite" de Shell, juillet 1994.

pas de prix»⁷⁰. Chez Mobil, on déclare que *«La sauvegarde de la réputation d'intégrité est fondamentale et ne doit en aucun cas être sacrifiée aux résultats»*⁷¹.

Le Président d'IBM, dans une note adressée à ses collaborateurs, déclare que la réputation de l'entreprise *«est justifiée par l'adhésion sans faille des collaborateurs aux principes moraux les plus exigeants dans la conduite de nos affaires»*.

Cette préoccupation n'est pas seulement présente dans les filiales de groupes étrangers : Jean-Luc Lagardère, Président du Groupe Lagardère, déclare *«veiller à ce que la réputation du Groupe demeure au-dessus de tout soupçon»*⁷².

La réputation est donc le garant de l'avenir de l'entreprise. C'est sur la base de sa réputation que les gens décident d'acheter tel ou tel produit, de faire confiance à telle entreprise plutôt qu'à une autre.

Le code éthique se caractérise également par la présence du thème : «comportement et conduite dans l'entreprise». L'objectif principal est de préciser la conduite que le salarié doit observer lorsqu'il fait face à un dilemme éthique. Une telle préoccupation confirme donc la prépondérance de la déontologie. De plus, l'absence des deux thèmes suivants : «responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son personnel» et «richesse des ressources humaines» indique que les considérations relatives au management et à la culture de l'entreprise ne sont absolument pas prises en compte dans les codes éthiques.

Les projets et documents formalisant une philosophie de management ont un profil symétriquement opposé : ils ne comprennent pas de règles explicites de conduite et sont l'expression de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son personnel.

Par exemple, Martin Bouygues écrit : *«Dans la compétition économique d'aujourd'hui, les entreprises qui gagnent sont celles qui savent valoriser et mobiliser leur capital le plus précieux : leurs hommes et leurs femmes»*⁷³. L'objectif est donc d'impliquer de façon globale tous les membres de l'entreprise.

Ces documents comportent des phrases plus courtes et plus générales que les codes éthiques et énoncent les buts, les objectifs, la philosophie ou les valeurs de l'entreprise et sont, en fait, un référentiel idéal vers lequel les efforts doivent concourir. Les valeurs et principes reconnaissent les obligations morales de l'organisation envers tous les groupes d'intérêts

⁷⁰ Extrait du "Guide de la pratique des affaires" de Hewlett-Packard, janvier 1994.

⁷¹ Extrait de "Synthèse de quelques règles Mobil", décembre 1995.

⁷² Extrait de "Code d'éthique" du Groupe Lagardère, 1995.

⁷³ Extrait de la "Charte des ressources humaines" de Bouygues.

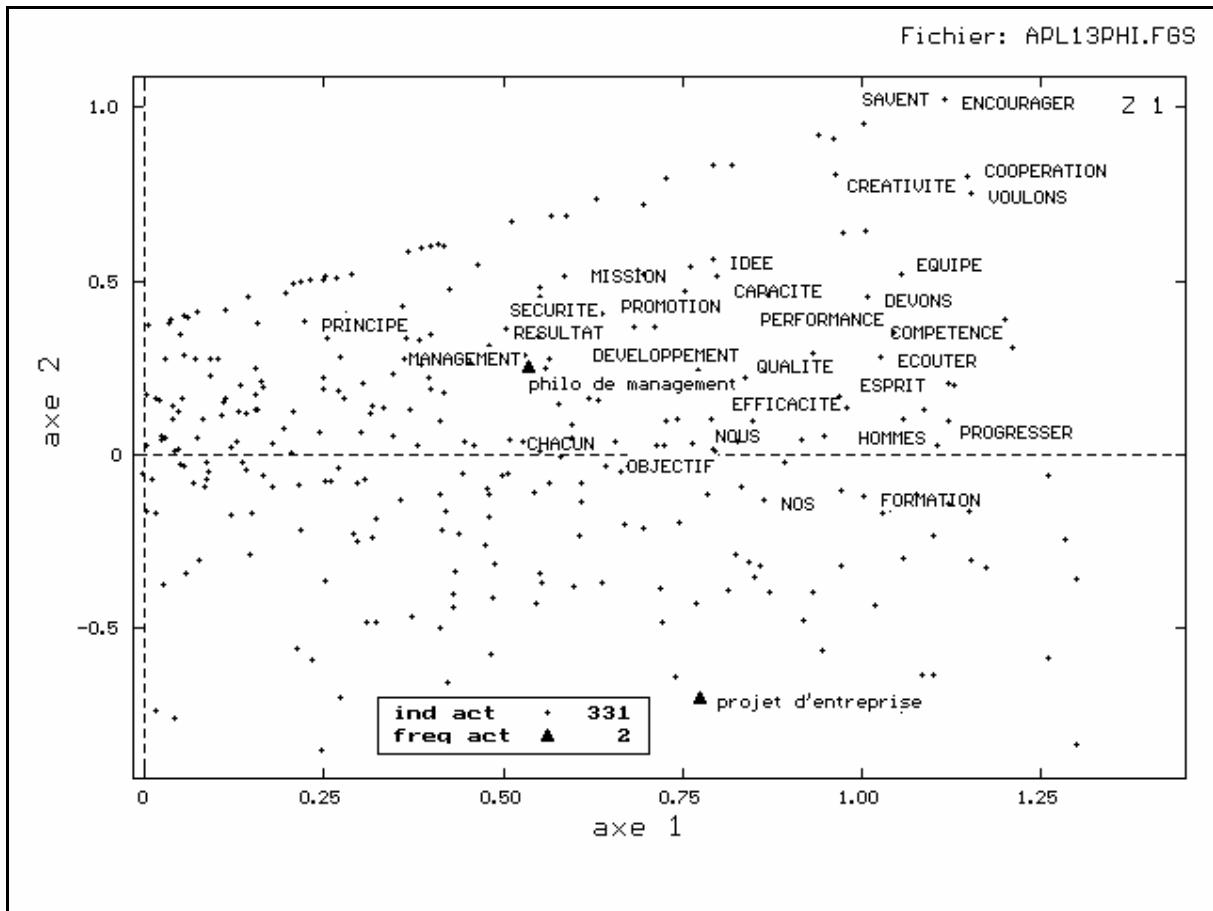
(employés, fournisseurs, distributeurs, consommateurs) et sont l'expression écrite du climat éthique souhaité dans l'organisation.

Par rapport à l'origine du graphique, l'éloignement relatif des deux points-colonnes : «mise en évidence du comportement » et «mise en évidence des responsabilités de l'entreprise» indique qu'une grande majorité des documents ne consacre pas de paragraphe spécial à ces thèmes.

5) Les mots caractéristiques par type de document.

Il est possible de s'intéresser aux mots les plus caractéristiques pour les quatre types de documents. On rappelle que ces formes sont sélectionnées en fonction de leur fréquence dans les textes. Ces mots sont employés plus fréquemment dans le texte que dans la population totale.

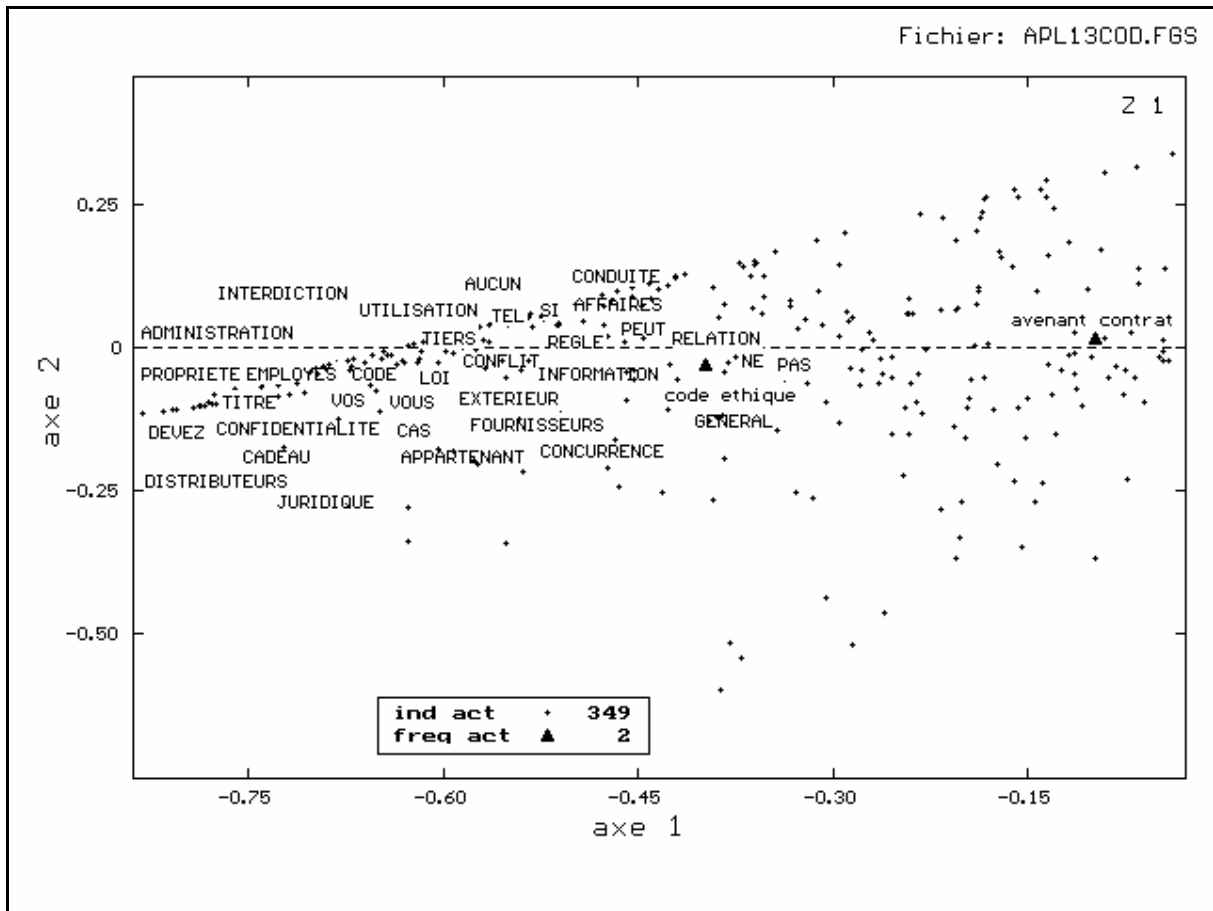
Graphique 34 : Mots caractéristiques pour la philosophie de management.



Le graphique 34 montre que les philosophies sont centrées principalement sur des principes de management des hommes dans l'entreprise (*principe, hommes, formation, promotion, développement*). Il s'agit essentiellement d'impliquer les ressources humaines (*nous, nos, devons, voulons*) en utilisant la première forme du pluriel. La notion de travail en commun (*équipe, coopération*) est prépondérante. Ces documents expriment donc les désirs et objectifs de l'entreprise tout entière (*mission, objectif, esprit*).

L'objectif est de faire converger les efforts individuels (*chacun, compétence, idée, créativité, efficacité*) en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation (*performance, résultat, qualité, sécurité*). L'emploi de verbes incitatifs (*encourager, progresser, écouter*) permet de susciter la mobilisation.

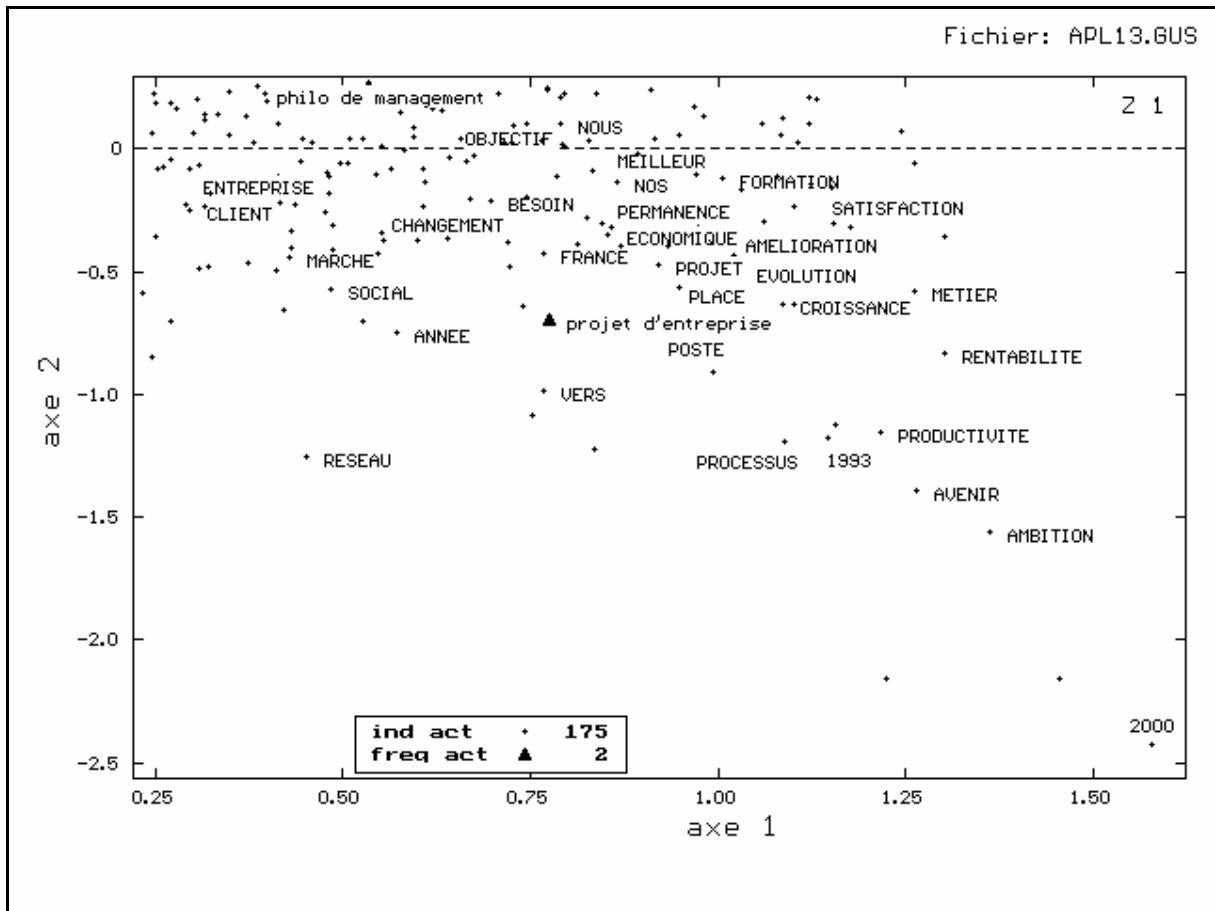
Graphique 35 : Mots caractéristiques pour le code éthique.



Le graphique montre que les codes éthiques tentent de réguler la conduite des employés dans l'entreprise (*conduite, règle, loi, juridique, employés*). Il s'agit de faire prendre conscience à chacun d'un certain nombre de règles à respecter (*vous, vos, devez*). L'objectif est d'éviter les conflits éthiques internes et externes. Le code est donc un ensemble de règles qui font loi dans l'entreprise : en interne, l'entreprise insiste sur la volonté de se protéger (*confidentialité, utilisation, information, appartenant, propriété*), en externe, elle précise le type de relations à entretenir (*distributeurs, fournisseurs, concurrence, extérieur, tiers*). Ces règles sont illustrées par l'exposé de situations concrètes (*cas, tel, cadeau, titres*).

Le graphique 35 permet également de distinguer l'éthique négative (qui insiste sur ce qu'il ne faut pas faire : *interdiction, ne pas*) et l'éthique positive (qui insiste sur ce qu'il faut faire).

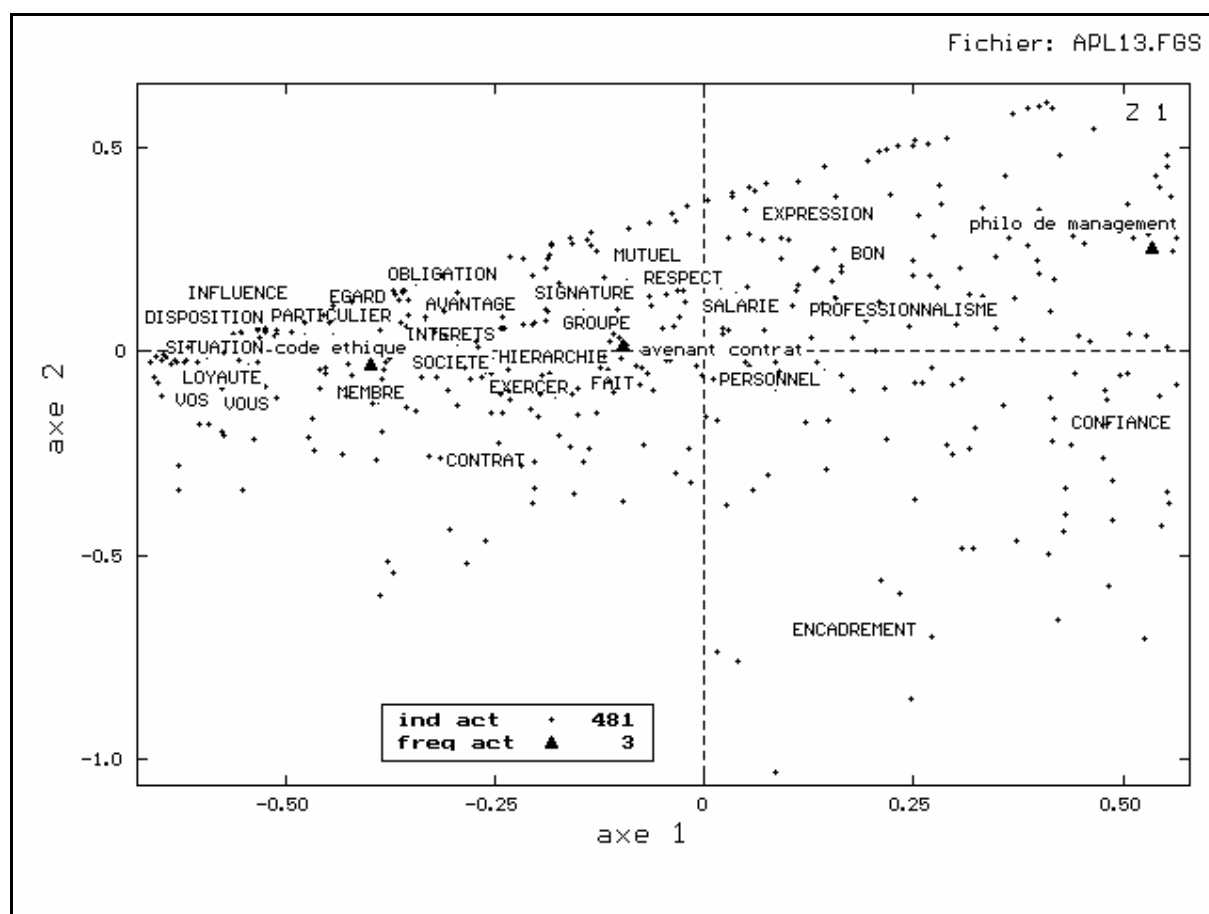
Graphique 36 : Mots caractéristiques pour le projet.



Le graphique 36 indique que les projets expriment la nécessité de changer l'entreprise (*besoin, changement, évolution, processus*) pour entrer dans un futur (*avenir, 2000, ambition, vers*) plus stable économiquement (*rentabilité, productivité, croissance, économique*) et plus favorable à l'homme (*amélioration, satisfaction, meilleur*). Pour l'entreprise, ce futur est envisagé en étroite collaboration avec le *client*.

La notion de *permanence* permet d'éviter la perte des repères essentiels alors que le contenu du travail se modifie (*métier, poste, réseau, place, formation*).

Graphique 37 : Mots caractéristiques pour l'avenant.



Les avenants au contrat de travail sont voisins des codes éthiques mais ils contiennent une dimension juridique accrue (*contrat, fait, disposition*).

Ils reposent sur la notion d'*obligation*, concernent plus particulièrement l'*encadrement* et réclament la *signature* des employés. Il est surprenant, étant donné le caractère coercitif du document, de constater que le terme *confiance* figure parmi les mots caractéristiques. La *hiérarchie* exige de la part des *membres* (*salarié, personnel*) de l'entreprise (*groupe, société*), plusieurs valeurs comportementales (*respect, mutuel, professionnalisme, loyauté*).

L'étude de la variable «type de document» nous permet de valider la première proposition de travail, il existe bien une opposition entre une vision déontologique et une vision culturelle à propos de la formalisation de l'éthique.

De plus, la typologie présentée dans la section I paraît extrêmement pertinente et met en lumière une importante disparité entre les documents éthiques.

Cependant, ces derniers possèdent deux grands points communs :

- ils constituent, à un moment donné, et pour une période plus ou moins longue, l'expression écrite et diffusée de l'éthique de l'entreprise ;
- l'objectif poursuivi est la mise en place d'un processus d'homogénéisation de l'entreprise.

B) La variable «activité de l'entreprise».

Il s'agit, ici, de tester la proposition 2 qui énonce une différence de conception dans la formalisation de l'éthique selon le secteur d'activité.

1) Présentation des résultats.

Le tableau 44 indique la répartition des mots par secteur d'activité.

Tableau 44 : Nombre de mots par activité.

identifi- cateur	nombre de mots	/1000 du total	moyenne par réponse	nombre mots distincts	/1000 du texte	mots retenus
1 = agro	904	9.9	904.0	197	217.9	444
2 = assur	2599	28.6	1299.5	309	118.9	1225
3 = auto	6633	72.9	1326.6	491	74.0	3127
4 = btp	4331	47.6	1443.7	391	90.3	2037
5 = chim	6712	73.8	1342.4	528	78.7	3228
6 = com	8049	88.5	4024.5	534	66.3	3616

7 = distr	4207	46.2	1051.8	394	93.7	1794
8 = elec	5621	61.8	1405.3	468	83.3	2474
9 = ener	17067	187.6	1312.8	633	37.1	7709
10 = info	30413	334.3	3801.6	651	21.4	14639
11 = serv	4448	48.9	2224.0	432	97.1	2032

Global	90984	1000.0	1856.8			42325

Deux activités, la communication et l'informatique possèdent les documents les plus longs (4024 et 3801 mots par réponse). Vient ensuite le secteur des services avec 2224 mots par réponse. Ces activités se caractérisent par l'importance de l'aspect immatériel et sont concernées, au premier plan, par la révolution dans la circulation de l'information.

Pour le reste, les documents comprennent un nombre similaire de mots (1000 à 1400 mots environ).

Il convient de noter que le secteur informatique représente 33.4 % de notre corpus total (il comprend les deux documents les plus longs : ceux de IBM et de Hewlett-Packard).

Le deuxième secteur le plus important dans le corpus est l'énergie (18.7 % du corpus).

Le nombre de mots distincts permet de mesurer la richesse du lexique selon les secteurs : la richesse la plus faible concerne le secteur de l'informatique (2.1 % soit une répétition moyenne pour un mot égale à 46), juste derrière l'énergie (3.7 %). L'agro-alimentaire est, de loin, le secteur où la richesse du vocabulaire est la plus élevée avec 21.8 % (soit une répétition moyenne de 4,6). C'est, en fait le secteur le plus petit en nombre de mots (1 % du corpus), il ne contient qu'un seul document. On peut, enfin, noter que le secteur de l'assurance est mesuré avec une richesse de 11.9 % assez élevée par rapport aux autres.

Tableau 45 : Répartition des documents selon le secteur d'activité.

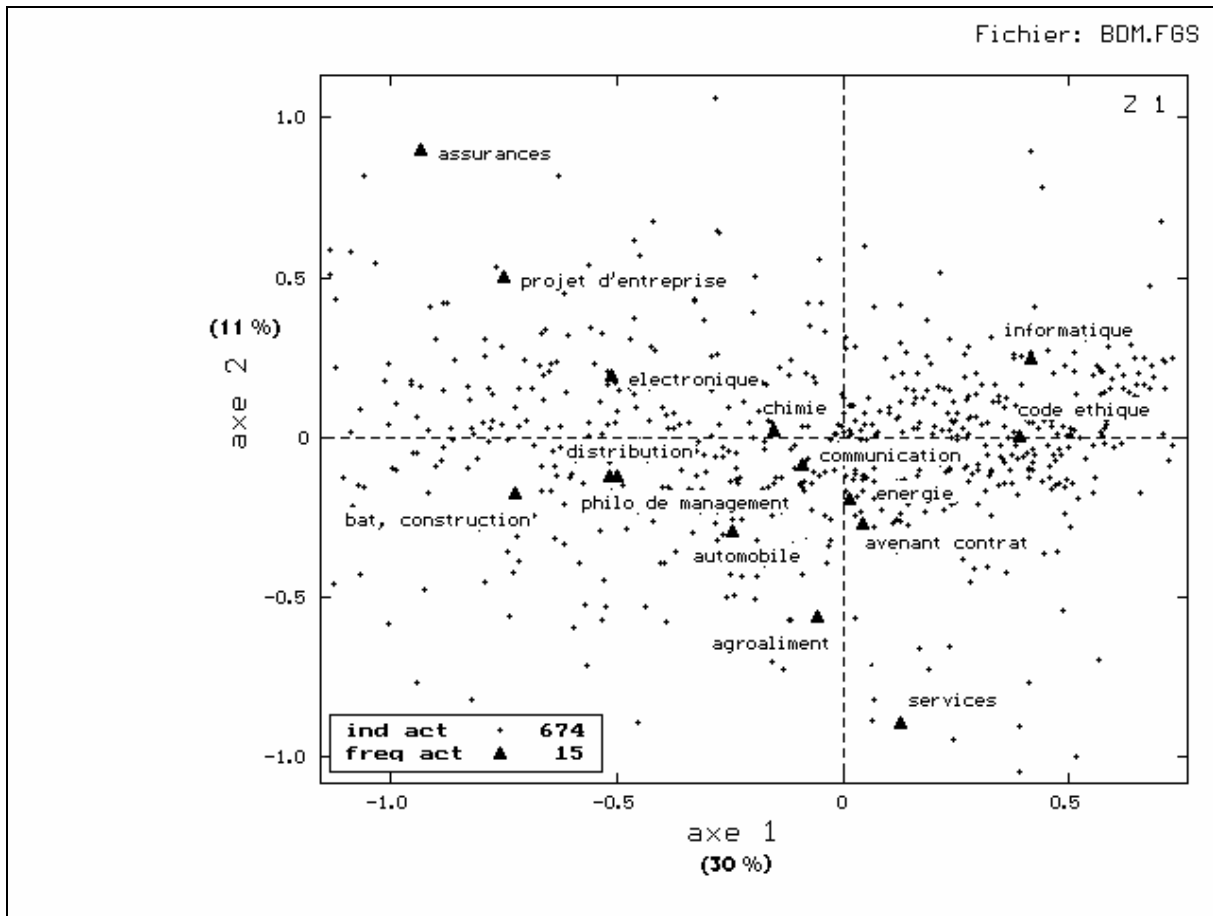
activité (en %)	corpus total	documents français	documents anglo-saxons
énergie	26.5	26.9	26.7
informatique	16.3	3.8	46.6
automobile	10.2	15.4	6.7
chimie	10.2	3.8	13.3
distribution	8.2	15.4	0
électronique	8.2	0	0
BTP	6.1	11.6	0
assurances	4.1	7.7	0
communication	4.1	7.7	0
services	4.1	7.7	0
agro-alimentaire	2.0	0	6.7
Total	100	100	100

Le tableau 45 montre la répartition des documents (et non plus des mots) selon le secteur d'activité. Il indique que le corpus de documents éthiques étudiés comprend une supériorité relative de certains secteurs tels que l'énergie ou l'informatique. Plus précisément, 27 % des documents émis par les entreprises contrôlées par des capitaux français appartiennent au secteur de l'énergie. De même, si l'on s'intéresse exclusivement aux filiales de groupes anglo-saxons, on constate que 47 % des documents proviennent du secteur informatique. Il sera certainement possible d'expliquer, plus précisément, les causes de ce phénomène.

2) Analyse des correspondances selon le secteur d'activité.

Le graphique 38 va nous permettre de mesurer l'influence du secteur d'activité sur le type de vocabulaire employé.

Graphique 38 : Analyse des correspondances selon le secteur d'activité.



On constate, d'après le graphique 38, que le vocabulaire varie peu selon le secteur d'activité de l'entreprise. Le nuage de points se concentre en grande majorité autour de l'origine.

Seuls le secteur «informatique» et le secteur «assurance» et, à un degré moindre, le secteur des « services » semblent avoir un vocabulaire spécifique. Notons que les codes éthiques ont un profil voisin du secteur informatique, ceci s'explique par la domination de ces types de documents dans les filiales de groupes anglo-saxons. Quant à l'assurance, les 2 textes étudiés sont des projets, d'où la proximité des deux profils.

Les secteurs «chimie », «communication » et «énergie » sont très proches de l'origine, leurs documents expriment donc un vocabulaire peu spécifique.

L'analyse en terme de mots caractéristiques nous permet tout de même de distinguer quelques spécificités. Le secteur de l'assurance est représenté par les termes distinctifs suivants : projet, confiance, rentabilité, croissance, gagner.

Dans l'automobile, les mots caractéristiques sont : ressources humaines, résultat et objectif. L'objectif est, semble-t-il, d'adapter la main d'oeuvre aux exigences des nouvelles organisations du travail.

La chimie se préoccupe plus particulièrement des thèmes suivants : consommateurs, ententes, publicité, secret.

La distribution emploie les mots caractéristiques suivants : chiffre, marchandises, prévisions, compétitivité, image, coûts.

Enfin, les deux secteurs les plus représentés ont chacun des spécificités : l'énergie est davantage centrée sur des préoccupations extérieures : la sécurité, la santé et l'environnement. L'informatique s'intéresse plus spécifiquement aux notions de concurrence et d'information. L'importance primordiale de ces problèmes explique, sans doute, la nécessité de les aborder par écrit.

La proposition 2 qui indique une différence de perception dans la formalisation selon le secteur ne semble donc pas pouvoir être validée, le secteur d'activité n'influence pas de façon déterminante le contenu des documents adoptés. Par contre, on a mis en évidence, dans le chapitre III, l'influence de l'activité dans la décision de formaliser ou non l'éthique.

C) La variable «origine».

Nous proposons, ici, de tester la proposition 3 qui spécifie l'existence d'une différence de perception de l'éthique dans sa formalisation selon l'origine culturelle de l'entreprise.

1) Présentation des résultats.

Les documents éthiques analysés proviennent :

- à 53 % d'entreprises contrôlées par des capitaux français ;
- à 31 % de filiales de groupes anglo-saxons ;

- à 14 % de filiales de groupes européens (Pays-Bas, Allemagne et Belgique) ;
- à 2 % de filiales de groupes japonais.

Le tableau 46 indique comment se répartissent les mots suivant l'origine culturelle des documents éthiques.

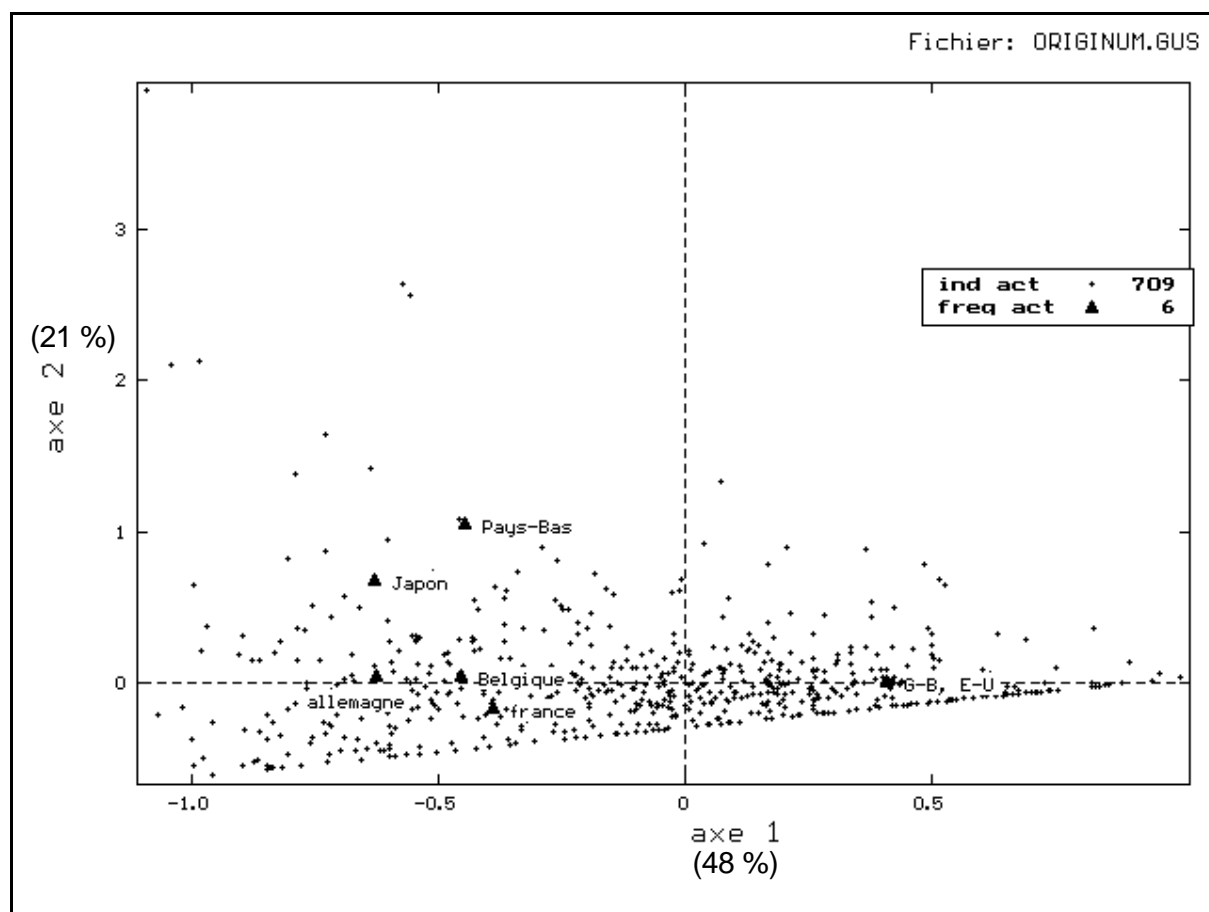
Tableau 46 : Le nombre de mots selon l'origine culturelle.

identifi- cateur	nombre de mots	/1000 du total	moyenne par réponse	nombre mots distincts	/1000 du texte	mots retenus
1 = fran	38442	422.5	1478.5	686	17.8	17494
2 = angl	43938	482.9	2929.2	682	15.5	21101
3 = jap	389	4.3	389.0	85	218.5	204
4 = all	1004	11.0	502.0	193	192.2	457
5 = p-b	5232	57.5	1744.0	459	87.7	2270
6 = Bel	1979	21.8	989.5	259	130.9	799
Global	90984	1000.0	1856.8			42325

Les documents d'entreprises françaises et de filiales d'entreprises anglo-saxonnes représentent plus de 90 % du nombre total de mots (84 % du corpus de textes). Les documents des filiales de groupes anglo-saxons comportent deux fois plus de mots que les documents français (2929 en moyenne contre 1478 mots). Ils abordent donc les thèmes de façon plus détaillée.

2) Analyse des correspondances selon l'origine culturelle.

Graphique 39 : Analyse des correspondances selon l'origine.



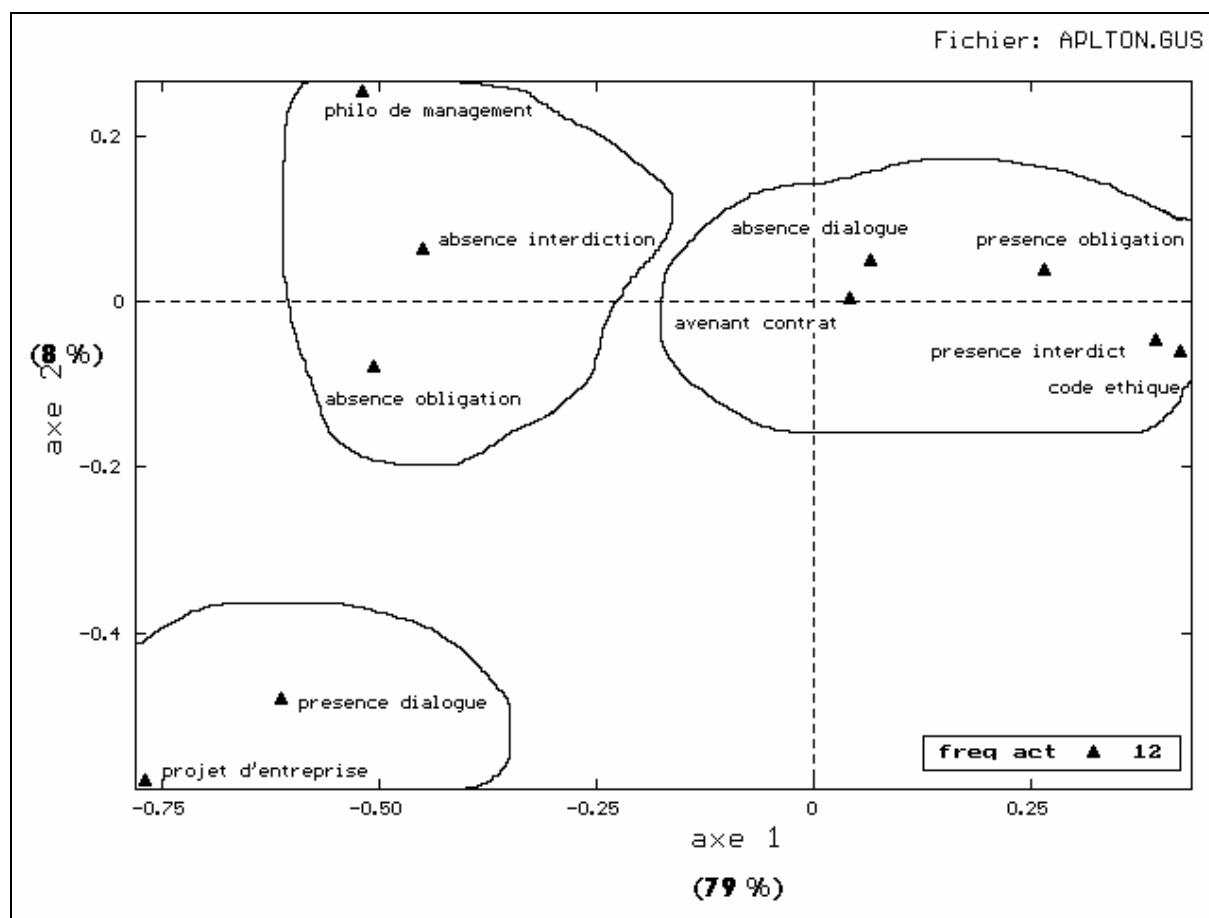
Le graphique 39 indique qu'il existe une différence majeure entre les documents anglo-saxons et les autres documents. L'axe 1 (48 % de l'inertie totale) permet donc de différencier les deux types de vocabulaire qui opposent les filiales de groupes anglo-saxons des autres entreprises. Le vocabulaire employé par les filiales semble proche de celui isolé pour les codes éthiques et semble être assez homogène. Cela confirme que les documents adoptés par les filiales développent une vision contractuelle et légaliste de la formalisation éthique dans les pays anglo-saxons.

La proposition 3 est donc validée : il existe bel et bien de fortes différences dans le contenu de la formalisation éthique selon l'origine culturelle de l'entreprise.

D) Importance de la tonalité donnée au document.

Le graphique 40 permet de croiser le type de document avec trois variables spécifiant la tonalité générale qui a été donnée au document éthique.

Graphique 40 : Analyse des correspondances selon la tonalité donnée au document.



On retrouve la distinction entre : les codes et avenants d'une part, les philosophies et projets d'autre part.

En effet, les codes et avenants sont caractérisés par une absence de dialogue et de concertation dans leur élaboration et par la présence des notions d'interdiction et d'obligation.

La formalisation d'une liste d'interdits peut avoir pour inconvénient de déresponsabiliser le personnel. Un document qui utilise davantage le mode affirmatif que l'interdiction peut, sans doute, stimuler adéquatement le comportement éthique des individus.

Les philosophies et projets ont en commun l'absence d'obligation et d'interdiction. Cependant, le projet d'entreprise tend à mettre en évidence la présence de dialogue dans l'élaboration (d'où le profil assez éloigné de celui de la philosophie de management). En fait, le document éthique a un aspect « projet » d'autant plus important que la participation des salariés à l'élaboration sera activement recherchée. En effet, toute la littérature s'intéressant aux projets souligne l'importance d'une telle démarche participative (projet partagé).

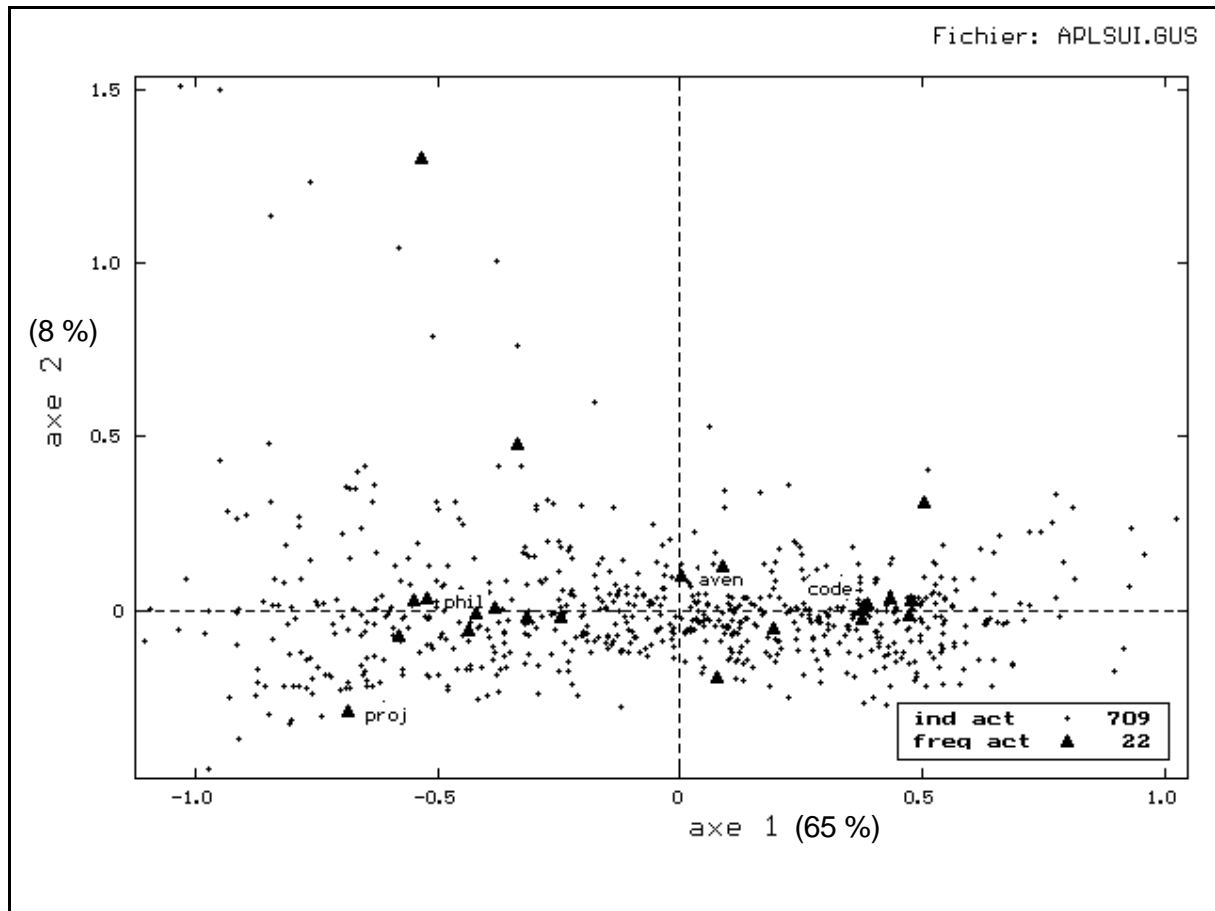
Ceci nous amène à penser que l'utilisation des documents éthiques varie selon leur orientation.

E) L'utilisation du document.

Dans cette partie, nous allons tester la proposition 4 qui spécifie l'existence d'une différence de perception de l'éthique dans sa formalisation selon l'utilisation que l'entreprise réserve au document éthique.

Le graphique 41 nous donne un aperçu général de la disposition des points-colonnes lorsque l'on croise le type de document avec sept variables qui précisent l'utilisation réservée au document. La grande majorité des points se concentre le long de l'axe 1 (65 % de l'inertie) et nous retrouvons l'opposition entre nos deux grands types de documents.

Graphique 41 : Utilisation du document, disposition des points-colonnes.



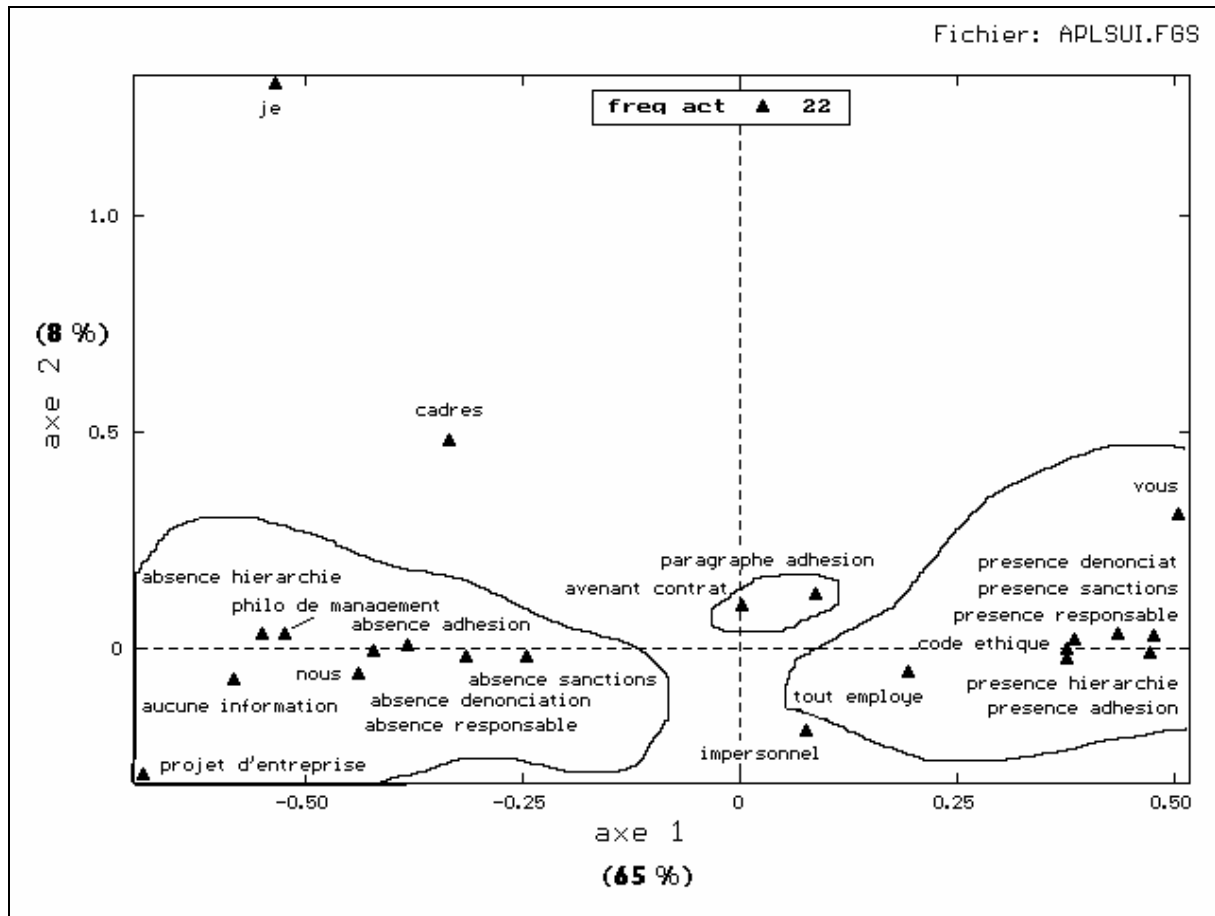
Avant de rentrer dans les détails, il est nécessaire de présenter un guide d'interprétation qui rappelle le codage effectué⁷⁴. Nous retenons sept variables qui précisent le type d'utilisation que l'entreprise réserve au document :

- 1- « je », « impersonnel », « nous », « vous » indiquent à quelle personne le document s'adresse à son lecteur ;
- 2- « absence adhésion » signifie que, dans le document, nous n'avons pas identifié de référence au problème de l'adhésion des règles émises par le personnel ; « présence adhésion » signifie l'inverse et « paragraphe adhésion » indique qu'un paragraphe particulier concernait ce thème ;
- 3- « absence responsable » et « présence responsable » indiquent si, dans le document, il est fait référence ou non à l'existence d'une personne responsable de l'éthique dans l'entreprise ;

⁷⁴ Voir la partie méthodologique.

- 4- « absence sanctions » et « présence sanctions » se préoccupent d'identifier la référence à d'éventuelles sanctions en cas de non-respect des règles ;
- 5- « aucune information », « tout employé » et « cadres » indiquent à quel type de lecteur s'adresse le document ;
- 6- « absence hiérarchie » et « présence hiérarchie » indiquent si, dans le document, il est fait référence à la possibilité d'une aide hiérarchique pour expliciter la politique éthique de l'entreprise ;
- 7- « absence dénonciation » et « présence dénonciation » indiquent si le document fait référence à un éventuel appel à la dénonciation des comportements malhonnêtes.

Graphique 42 : Analyse des correspondances selon l'utilisation du document.



On constate, sur le graphique 42, que l'axe 1 opère une distinction tout à fait nette entre nos documents du point de vue de leur utilisation.

Ainsi, les philosophies et projets possèdent les caractéristiques communes suivantes :

- la rédaction est, généralement, effectuée à la première personne du pluriel (nous). Les philosophies peuvent s'adresser, dans certains cas, à une catégorie de lecteurs particulière : les cadres. Par exemple, dans le livret « Ethique et Management », il est spécifié que « *les cadres d'Accor doivent avoir le souci permanent de la formation et du développement de leurs collaborateurs* » ;
- nous ne disposons pas d'information particulière sur le type de lecteur auquel s'adresse le document ;
- il n'est pas fait référence à l'éventualité d'une aide hiérarchique afin de faciliter l'interprétation du document ;

- le document, lorsqu'il est diffusé, ne s'appuie pas sur des structures coercitives. En effet, ces types de documents ne font référence ni au problème de l'adhésion des principes par le collaborateur, ni à un appel à la dénonciation de comportements malhonnêtes, ni à la présence d'un système de sanctions explicites en cas de violation, ni, enfin, à la présence d'un responsable de l'éthique dans l'organisation.

Les codes et avenants peuvent se définir comme suit :

- la rédaction est effectuée soit à la deuxième personne du pluriel (vous), soit sur le mode impersonnel ;
- la hiérarchie doit apporter une aide pour clarifier certaines situations ambiguës. La nomination d'un responsable en charge des problèmes éthiques dans l'entreprise permet, également de sensibiliser plus fortement les collaborateurs à l'importance de la politique éthique formelle ;
- la formalisation du document prend place dans l'élaboration d'un cadre coercitif. L'adhésion aux règles est, en effet, mise en évidence. Ainsi, tout employé se doit de respecter personnellement les principes et règles du code d'éthique. De plus, la diffusion du document s'accompagne d'un système de dénonciation et d'un système de sanctions.

Il convient de noter que les avenants ont un profil plus central et se caractérisent principalement par la présence d'un paragraphe particulier consacré à l'adhésion des collaborateurs aux règles et principes.

Enfin, nous remarquons que l'emploi de la première personne du singulier semble avoir un profil atypique. La formalisation éthique semble donc éviter le recours à ce mode de rédaction.

La proposition 4 est validée : l'utilisation du document est radicalement différente selon l'orientation qui lui a été donnée.

Pour clore ce chapitre IV, il convient de rappeler les principaux enseignements apportés par l'analyse de contenu des documents éthiques.

Nous souhaitons revenir, d'abord, sur un apport fondamental de l'analyse des entretiens en entreprise. Dans la conclusion du chapitre III, nous avons établi le fait que la démarche éthique soit une réaffirmation du leadership. L'analyse de contenu a confirmé cette affirmation. Nous avons montré que l'objectif principal de l'entreprise qui formalise son éthique était de renforcer la cohésion de l'organisation. Selon les documents adoptés, cela se traduit par une volonté de faire adhérer le personnel aux règles, aux valeurs ou aux buts de l'organisation. La démarche s'inscrit donc clairement dans une perspective de réaffirmation managériale. Le document éthique est alors le symbole du leadership et devient un outil de communication interne, il s'agit de communiquer les croyances centrales du management et d'indiquer les normes de comportement que l'on attend des employés. Les valeurs représentées sont les valeurs reconnues par les dirigeants.

La première proposition avait pour objectif d'explorer l'importance de l'orientation donnée au document éthique. La confrontation entre les deux logiques : logique participative et logique d'obéissance s'est avérée extrêmement féconde et nous a permis d'élaborer une typologie des documents éthiques. L'analyse de contenu avec les variables associées a permis de valider cette hypothèse de travail et a confirmé la pertinence de la typologie avancée. Le tableau 47 permet de comparer les dimensions et les thèmes contenus dans les trois principaux supports de la formalisation éthique.

Le code éthique ne fait qu'énoncer des usages en vigueur. Les normes éthiques couvrent à la fois les rapports de travail, les rapports avec le client, l'environnement. Ce sont donc les documents les plus complets et les plus détaillés. Ils cherchent à éviter les quatre types de conflits éthiques qui risquent d'apparaître.

L'éthique se trouve réduite à un outil de management servant à encadrer et à tenter de modeler les comportements. Le sens des codes est donc d'affirmer un ensemble de principes stricts, dotant l'entreprise d'une orientation morale continue, constitutive d'elle-même. Ces règles sont donc plus proches de la déontologie alors que les philosophies et projets réclament des réflexions axiologiques, ontologiques voire téléologiques.

Tableau 47 : Les dimensions et thèmes de la formalisation éthique.

Type de document	Code éthique	Philosophie de management	Projet d'entreprise
Les dimensions :			
axiologique	-	++	+
déontologique	++	-	-
ontologique	-	+	++
téléologique	-	++	+
Les conflits éthiques :			
interpersonnels	++	+	-
intra-organisationnels	++	+	-
inter-organisationnels	++	+	-
extra-organisationnels	+	++	+

Légende : - non abordé, + présent dans le document, ++ présent et détaillé avec insistance.

La philosophie de management exprime les grandes orientations d'une entreprise et cherche à s'incarner dans la vie même de l'entreprise. Elle comprend donc une réflexion d'ordre axiologique et téléologique.

Ce document est un référentiel de management : il doit permettre à chacun de trouver des repères permettant de guider son comportement et couvre l'ensemble des conflits éthiques. Cependant, seuls les conflits extra-organisationnels sont abordés avec insistance.

Le projet ne s'attache pas d'abord aux modalités de relations et de pratiques, mais il propose une vision, définit une stratégie, indique les étapes et les moyens par lesquels on le mettra en oeuvre. Il apparaît comme une manoeuvre de mobilisation générale au terme de laquelle les projets individuels des membres de l'entreprise vont parvenir à une meilleure cohérence avec le projet collectif. La dimension ontologique est donc prépondérante.

Il convient de noter que seuls les conflits éthiques extra-organisationnels sont abordés. Le projet ne s'intéresse pas directement aux comportements et aux règles éthiques, mais il s'appuie sur un soubassement de valeurs et exprime une culture d'entreprise dans laquelle la composante éthique peut avoir une part importante.

Chacun de ces trois types de documents constitue une facette de la réflexion éthique. Une politique éthique formelle complète peut inclure plusieurs documents permettant d'aborder ces différentes dimensions. Il convient de noter que les documents culturels (projet et philosophie de management) semblent, de ce point de vue, plus complexes à élaborer puisqu'ils sont susceptibles de contenir des dimensions axiologiques, ontologiques et téléologiques.

La proposition 3 selon laquelle des différences de perception de l'éthique dans sa formalisation se manifestent selon l'origine culturelle des entreprises est validée. L'éthique de l'entreprise, tant dans son processus d'élaboration que dans son contenu est fortement influencée par la culture propre à l'organisation. Mais elle subit aussi l'influence de la société dans laquelle elle a son siège social. Les documents éthiques ne sont pas des instruments neutres, ils incarnent des modes de régulation profondément ancrés dans les structures culturelles et socio-économiques à l'intérieur desquelles ils se développent. Les façons dont les cultures nationales répondent au besoin d'éthique sont variées. Les codes éthiques repris par les filiales françaises de groupes anglo-saxons expriment une volonté de clarifier le contrat entre l'employeur et l'employé. Ces entreprises importent un certain moralisme anglo-saxon en traduisant des codes de bonne conduite dans lesquels le souci du détail est poussé à l'extrême. Ainsi, les responsabilités respectives des uns et des autres sont soigneusement délimitées. Là où les cultures anglo-saxonnes voient une chance de clarification, certaines entreprises françaises trouvent une tentative de régler un comportement qui aurait dû relever du propre libre arbitre de leurs employés.

Enfin, la proposition 4 suggérant une différence de perception selon l'utilisation que l'entreprise attend du document est également validée. Les documents à dominante culturelle souhaitent susciter l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Pour ce faire, ils misent sur l'impact psychologique de la démarche et ne s'entourent pas de structures particulières.

Les codes et avenants, quant à eux, réclament la mise en place de mécanismes de contrôle car ils reposent sur une logique d'obéissance.

Cependant, il semble que la proposition 2 selon laquelle le secteur d'activité influence la perception de la formalisation éthique ne soit pas validée. Les contenus des documents éthiques n'indiquent pas de telles spécificités. En revanche, comme on l'a vu, le fait d'appartenir à un secteur sensible (énergie ou informatique) pousse les entreprises à envisager une formulation éthique. La démarche éthique en entreprise ne doit donc pas être confondue avec l'élaboration des codes de déontologie. Ces derniers ont la particularité d'être établis par l'ensemble de la profession et font partie du contrat de travail de tout collaborateur. Chaque entreprise peut expliciter certaines obligations diverses relatives au respect de ce code mais l'élaboration de la déontologie revêt un caractère fortement juridique.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

En conclusion de cette partie, il convient de noter que les politiques éthiques formelles relèvent principalement soit d'une logique culturelle (adhésion aux valeurs ou aux buts de l'entreprise), soit d'une logique coercitive (strict respect des règles émises par l'entreprise).

Les documents culturels reposent sur la notion de confiance mutuelle et tentent de promouvoir une logique de responsabilité. Plusieurs étapes de développement sont envisageables suivant le type d'entreprise concernée : simple énoncé des valeurs fondamentales, philosophie de management plus élaborée ou projet d'entreprise. Cependant, cette formalisation pose le problème de sa durée de vie. Pour la prolonger, une animation culturelle est nécessaire mais peu aisée à mettre en place.

Les codes et avenants, quant à eux, font partie d'une politique éthique structurée qui repose sur une logique d'obéissance avec pour principal inconvénient le fait que le juridique l'emporte sur l'éthique.

Dans l'introduction du livre bleu d'Accor, il est écrit que l'intégration d'une dimension éthique dans le management *«permet de véhiculer de nombreux points de repère qui peuvent guider et modeler les comportements»*⁷⁵.

Ce modèle codificateur ou totalisant s'inspire largement des pratiques anglo-saxonnes et est destiné à être plus opérationnel. On peut, toutefois, se demander si ces pratiques sont efficaces et si elles peuvent vraiment être appliquées, sans heurts, en France.

⁷⁵ Extrait de "Ethique et management" de Accor.

Nos travaux empiriques ont également mis en évidence deux aspects fondamentaux de la formalisation éthique :

- l'entreprise qui décide de formaliser son éthique doit arbitrer entre le caractère réaliste ou idéaliste qu'elle veut donner à sa démarche. Un tel choix dépend évidemment de la rigueur avec laquelle on souhaite faire appliquer les principes adoptés : à application rigoureuse, énoncés modestes ; à application moins stricte, énoncés plus ambitieux ;

- lorsque l'entreprise cherche à se protéger vis-à-vis de son environnement, le recours à la formalisation éthique permet de préserver le pouvoir, la liberté et le prestige des dirigeants qui, sinon, devraient affronter les actions des gouvernements officiels. Une telle démarche vise à faire évoluer les principes et les pratiques de l'entreprise dans le sens d'un respect accru des normes éthiques. Cela permet parfois d'anticiper l'évolution d'une demande de nature sociétale. Par là même, l'entreprise bénéficie de la possibilité non négligeable de retenir des solutions qui satisfassent aussi bien ses propres intérêts que les attentes et demandes des acteurs extérieurs.

CONCLUSION

GENERALE

Ce long cheminement dans l'analyse de la formalisation de l'éthique en entreprise a oscillé entre réflexion théorique et validation empirique. On peut avoir l'impression d'avoir à peine effleuré ce thème tant celui-ci est vaste et difficile. Cependant, ce travail ne peut avoir une ambition d'achèvement. Il n'aspire qu'à ouvrir un champ d'investigation aussi large que possible.

Dans cette conclusion, nous présenterons les limites inhérentes à notre recherche, puis nous nous interrogerons sur la pertinence du recours actuel à la formalisation éthique.

Il convient, d'abord, de porter un regard critique sur nos travaux de recherche. Trois limitations majeures peuvent être signalées.

En premier lieu, nous avons résolument choisi de centrer notre analyse sur la politique de formalisation éthique. Nous sommes parfaitement conscients du fait que cela nous a sans doute conduit à sous-estimer l'importance de la notion d'éthique informelle. En effet, une étude empirique des interactions entre éthique formelle et informelle aurait pu s'avérer extrêmement pertinente dans l'optique de notre démarche. Cependant, la notion d'éthique informelle paraît très difficile à appréhender, elle réclame, à l'avenir, des analyses beaucoup plus développées.

De plus, nous avons adopté des méthodes de recherche laissant une part non négligeable à la subjectivité. Cela semble inhérent au thème étudié, sensible et relativement peu étudié.

Dans ces conditions, la recherche d'une objectivité à tout prix peut donc paraître irréaliste, voire même dommageable. Par contre, tout au long de nos travaux, nous avons constamment tenté d'appliquer une démarche objective.

Notre travail s'est également heurté à des limites techniques liées à la spécificité du thème de recherche. La formalisation de l'éthique concerne principalement les grandes entreprises, ce qui réduit la population susceptible de fournir des indications pertinentes. Ainsi, la taille de notre échantillon d'entreprises peut paraître faible. Cela a pu constituer un obstacle pour analyser l'importance de certaines variables. On pense, ainsi, à la proposition de travail indiquant que le secteur d'activité influence la perception de la formalisation éthique.

En outre, à l'intérieur des entreprises, il aurait été souhaitable de rencontrer un nombre plus important de responsables pour analyser plus précisément ce que recouvre la politique éthique formalisée. De plus, rencontrer systématiquement des représentants du personnel aurait permis de mettre en perspective et de valider les conclusions dégagées lors des entretiens menés avec la direction. Toutefois, nous devons signaler, une fois de plus, la difficulté à multiplier les contacts sur un tel domaine de recherche.

Au-delà de la validation de nos propositions de travail, il nous paraît important de mettre en perspective les apports de nos travaux empiriques avec les nombreux débats que suscite la formalisation de l'éthique.

Ainsi, deux conditions fondamentales doivent être énoncées à propos de l'intégration de la dimension éthique dans l'entreprise : la cohérence et l'exemplarité. Nous tenterons, ensuite, d'apporter des éléments de réponse à l'interrogation formulée en préambule : la formalisation de l'éthique constitue-t-elle la solution aux exigences éthiques actuelles ?

Nombre de responsables rencontrés dans les entreprises de notre échantillon ont insisté sur l'importance de la cohérence de la politique formelle avec les pratiques quotidiennes dans l'entreprise. Cela implique la recherche de l'accord des membres de l'organisation sur son contenu. Il semble qu'une large participation semble nécessaire pour qu'un document éthique soit réellement appliqué.

La réflexion éthique doit donc être un espace de dialogue et de discussion. Or, cela n'apparaît pas dans notre analyse de contenu. En effet, seulement 14 % des documents éthiques analysés font référence à la participation des employés dans le processus de formalisation.

Pourtant, les mots ne suffisent pas pour les collaborateurs qui n'ont pas assisté aux débats précédents la rédaction.

La grande majorité des responsables d'entreprises ont également mis en exergue l'importance de la notion d'exemplarité. Cependant, seulement 14 % des documents éthiques y font explicitement référence. La formalisation éthique nécessite un engagement de la part de l'équipe dirigeante et doit obligatoirement être relayée par les principaux cadres de l'entreprise. L'éthique formalisée doit pouvoir s'appliquer sur le terrain. L'exemplarité est donc au coeur de l'éthique, elle n'est pas l'affaire du seul dirigeant même si ce dernier tient une place prépondérante mais est fondée sur la responsabilité de chaque acteur.

Ces conditions nous amènent à nous interroger sur la pertinence du recours actuel à la formalisation de l'éthique.

Les documents éthiques se multiplient et les entreprises se réfèrent de plus en plus à la morale, à l'éthique ou à la déontologie. Cependant, elles semblent peu nombreuses à avoir réfléchi au sens de ces mots avec précision. Il est extrêmement délicat d'aborder les problèmes éthiques sans dériver vers la culture d'entreprise ou vers le droit. Pour limiter ces risques, il faut disposer de beaucoup de temps et faire preuve de patience.

Lors de nos entretiens, nous avons pu remarquer combien la démarche éthique est une démarche exigeante. En effet, elle comprend un fort risque de dérapage métonymique au sens où l'ensemble de la démarche risque de se réduire de façon excessive à son seul résultat. Ce résultat n'en est après tout qu'un moment. La discussion éthique est donc davantage un processus qu'un produit, et porte plus l'attention sur le travail et les conditions d'élaboration de la norme que sur sa nomination.

Dans l'optique d'une appropriation par les employés de l'éthique de leur entreprise, le processus de formalisation semble beaucoup plus important que le document lui-même. On peut même suggérer l'idée que l'essentiel est qu'une réflexion sur le thème soit lancée.

La qualité d'un document éthique est plutôt à rechercher dans sa démarche de production que dans son contenu.

Concrètement, le document éthique peut paraître extrêmement banal, voire simpliste. Il constitue, en fait, le plus petit dénominateur commun à l'ensemble des salariés d'une entreprise. Il ne reflète donc jamais le travail qui a conduit à sa rédaction.

Les valeurs et finalités contenues dans le document éthique ont pour ambition d'être connues de tous et partagées aussi largement que possible. Le document est donc une sorte de référentiel commun, il donne à chacun la liberté de répondre aux interrogations majeures qu'il rencontre, sans rompre pour autant l'appartenance à une communauté d'idées.

Ces valeurs et finalités ne valent que par les convictions dont elles sont l'expression et l'ampleur des débats et consultations qui y ont conduit. C'est leur élaboration même qui est le moment décisif, non leur écriture qui les transforme souvent en un texte fort banal, et trop général.

Aussi faut-il bien comprendre, en même temps que l'importance de tels documents pour une organisation, la relativité de leur énoncé, leur limite, et combien leur poids réel dépendra de l'évolution des sensibilités et des consciences en un instant donné.

La démarche doit s'inscrire dans un dialogue et des concertations verticales et transversales. La dimension éthique doit procéder d'un sentiment partagé, elle ne doit pas être un habillage hypocrite ou de l'esthétique.

Nous retrouvons, ici, les restrictions apportées par le philosophe Jürgen Habermas. Son éthique de la discussion montre l'impossibilité de valider des normes éthiques par une voie monologique. La construction d'un consensus éthique résulte donc du dialogue.

En amont de notre démarche de recherche, nous souhaitons nous interroger sur l'établissement d'un lien entre éthique et performance. Nos travaux empiriques, pour des raisons tant pratiques que techniques, n'ont pas permis d'étudier précisément l'impact de la formalisation éthique sur les comportements. Cependant, il convient de faire remarquer que l'impact d'un document dépend dans une large mesure du lien entre processus de formalisation et type de document adopté.

Dans nos travaux, nous avons distingué plusieurs types de formalisation éthique. Une remarque importante doit, d'abord, être formulée : les documents qui prétendent à l'exhaustivité peuvent entrer fondamentalement en contradiction avec l'exigence éthique. D'une part parce que la dimension éthique ne se laisse pas formaliser aisément : si certains aspects sont parfaitement clairs, d'autres sont beaucoup moins univoques et ne peuvent être traités en se référant uniquement à des principes.

D'autre part, parce que les codes risquent de figer les comportements, voire de culpabiliser excessivement les acteurs et de tuer le questionnement vivant et la construction collective de la responsabilité.

Nous souhaitons donc souligner les dangers de l'éthique réduite à un outil de management. La vision de l'éthique comme facteur d'amélioration de la productivité, de la qualité du produit et de l'image de l'entreprise pose le problème suivant : quand le recours à l'éthique cesse de payer, c'est-à-dire dès que le devoir et l'intérêt cessent d'aller dans le même sens, que se passe-t-il ?

Tout comme l'individu se construit progressivement en posant ses questions et en trouvant ses propres réponses, c'est à l'intérieur d'elle-même et par le questionnement que l'entreprise peut avancer dans le domaine éthique. Tout comportement doit être lié aux valeurs et principes éthiques définis et partagés dans l'organisation : si un conflit éthique naît de situations non prévues par le document, ce sont ces valeurs et principes qui doivent guider le comportement des individus.

La véritable éthique est d'abord une interrogation. L'éthique ne doit pas s'exprimer uniquement dans des principes, des pratiques et des règles. On ne peut donc pas dire que les documents éthiques sont entièrement satisfaisants. Derrière l'éthique d'entreprise, on désigne moins la délibération avec ce qu'elle suppose de débat intérieur, de conseil et de remise en cause mutuelle, qu'une conviction qu'il s'agit de répandre parmi les salariés. Ces principes et règles de bonne conduite condamnent l'éthique au règne des intentions et des belles fins, indépendamment des actes concrets. La vraie démarche éthique prend, en effet, en compte, les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées. Elle suppose une interrogation et des alternatives. L'éthique ne peut se réduire au discours. Dans ces conditions, on peut donc douter de l'impact réel d'une telle démarche sur les comportements.

Ainsi, on peut se demander si l'éthique est une question de règle normative ou une question de libre arbitre et d'engagement personnel.

Nos travaux ont mis en évidence ce double enjeu de la formalisation éthique qui vise soit :

- à faire en sorte que l'équipe dirigeante dispose d'une arme destinée à mieux gérer l'entreprise (logique d'obéissance).

- à donner au personnel les clés d'une théorie individuelle pour distinguer le bien et le mauvais (logique de responsabilité).

Dans le premier cas, la formalisation n'aurait qu'une justification : l'amélioration du fonctionnement de la firme, elle ne serait donc qu'un instrument au service du gestionnaire. Les acteurs de l'entreprise sont donc amenés à chercher la réponse à leurs interrogations dans la référence à un code préétabli.

L'éthique utilitariste est une éthique qui ne prétend pas servir un idéal, mais qui constitue un moyen en vue d'une fin donnée.

Dans le deuxième cas, on fait référence à un questionnement qui renvoie la personne à sa vérité propre. Les dirigeants sont là seulement pour donner les clés de la prise de décision, ils sont donc amenés à mettre en avant une liste de valeurs.

On peut distinguer deux types de valeurs :

- les valeurs constitutives liées à la fondation même de l'organisation. Elles sont l'expression des finalités de l'organisation (éthique de la finalité) ;

- les valeurs comportementales qui permettent d'appréhender les attitudes des acteurs et de les inciter à se comporter dans le sens de la convergence des buts (éthique de comportement).

Cependant, la généralité de ces valeurs peut poser problème : ces vérités premières sont-elles capables d'indiquer la voie à choisir en cas d'hésitation ?

L'éthique (formalisée) n'est donc sans doute pas la clé du succès économique mais l'absence d'éthique devient de plus en plus un danger pour la bonne marche des entreprises. L'éthique correspond bien à un besoin : une entreprise qui fait tout ce que la loi autorise et ne fait jamais ce que la loi lui interdit peut être une entreprise peu recommandable mais legaliste. A la limite, une entreprise n'a pas d'éthique, elle n'a que des intérêts. C'est parce qu'elle n'a pas d'éthique, que ceux qui la dirigent et ceux qui y travaillent doivent en avoir une.

Les problèmes éthiques se posent dans chaque situation. Plus précisément, ils se posent lorsqu'il y a un engagement à prendre, un choix à faire, une responsabilité à assumer. Ils se posent donc lors de situations nouvelles pour lesquelles il n'y a pas d'habitude ou de tradition établie.

Cependant, même des situations classiques se révèlent quelquefois sous un nouveau jour et renvoient à la question éthique.

Au sein de l'entreprise, la présence de documents de référence peut permettre de soutenir une préoccupation éthique. Une telle démarche prend alors une dimension symbolique⁷⁶.

La formalisation peut apporter une certaine valeur ajoutée si elle implique de la maturation, des échanges et discussions préalables. La diffusion d'un tel document revêt une portée pédagogique, car en affirmant publiquement les raisons d'être et les modalités de l'éthique de l'entreprise, on en renforce la perception et on en fortifie la conviction.

Le document éthique a une fonction d'intégration des attentes des différents acteurs organisationnels. Il découle du rêve de convergence des buts des membres dans l'organisation. L'entreprise tente de satisfaire séquentiellement les intérêts divergents et les attentes ambivalentes de chacun des membres influents de l'organisation. Le flou et la banalité des documents sont sans doute la conséquence d'une difficulté à intégrer ces divergences.

La résurgence actuelle des thèmes, éthique, projet d'entreprise et culture relève d'une croyance managériale dans l'efficacité des valeurs et peut être interprétée comme le signe d'une considération nouvelle des dimensions symboliques.

L'éthique devient un paramètre constitutif des nouvelles méthodes d'organisation du travail : délégitimation du taylorisme et promotion du principe de responsabilité individuelle. En effet, le déclin de l'organisation fordiste du travail va de pair avec le développement des stratégies de communication (à l'interne comme à l'externe) : la communication entrepreneuriale permet une gestion symbolique des rapports sociaux.

Nous rejoignons ici les préoccupations des économistes et sociologues de l'économie des conventions qui réfléchissent sur les formes d'organisation du travail, sur les comportements et normes qui régissent les relations entre les entreprises.

De plus, le développement de la formalisation éthique s'inscrit dans le cadre de la montée de l'économie relationnelle. Ainsi, on assiste à un changement profond des modes de production puisque nous sommes passés d'une économie qui s'appuyait sur la productivité d'opérations plus ou moins standardisées à une économie où la performance économique (coût, qualité, innovation) repose sur la qualité des relations entre les acteurs.

⁷⁶ Il convient de noter que la formalisation éthique peut être soumise à des évolutions rapides en cas de changement de direction.

Cette économie relationnelle concerne évidemment les services mais aussi les secteurs manufacturiers où les activités tournent autour de grands systèmes techniques dont la fiabilité dépend directement de la qualité des communications entre les hommes.

Dans cette économie, la division du travail inspirée du taylorisme (qui permettait par exemple de séparer nettement les tâches de conception des tâches d'exécution) devient contre-productive. Les allers-retours permanents entre les acteurs au sein de la firme, entre les firmes et leurs fournisseurs, leurs clients, leur environnement sont au coeur de l'efficacité. Ce sont ces thèmes susceptibles de provoquer des conflits éthiques qui sont développés dans le cadre de la formalisation de l'éthique.

Le domaine de l'éthique en entreprise est un sujet sensible et transversal : il touche à des thèmes d'actualité tels que le rôle du gouvernement d'entreprise, la lutte contre la corruption, la recherche de la qualité ou la notion d'entreprise citoyenne. Notre recherche nous a donc permis d'entrer de plain pied dans les problèmes de la grande entreprise.

En ce qui concerne la prévention de la corruption, l'éthique peut apparaître comme une urgence dans le contexte actuel, même si sa forme concrète pose problème. On pense à la notion de responsabilité, invitant à répondre des faits passés mais aussi à anticiper sur les risques à venir.

La responsabilité est également au cœur du débat portant sur l'entreprise citoyenne : les entreprises ont-elles une responsabilité quelconque au-delà du fait de fonctionner légalement et de fournir les rendements les plus élevés possible à leurs propriétaires ou investisseurs ?

De même, l'engouement récent pour la notion de gouvernement d'entreprise traduit une volonté d'améliorer l'organisation de la direction de l'entreprise et du contrôle des dirigeants. Le gouvernement d'entreprise peut être appréhendé comme le lieu privilégié pour rendre pratique le discours sur l'éthique et ce concept recouvre la question de la légitimation du pouvoir dans les organisations. Il permet, en effet, d'aborder de façon pertinente les questions suivantes : comment fonder la légitimité et l'exercice du pouvoir, comment prévenir l'abus de ce pouvoir ?

Les formes d'organisation de l'activité économique relèvent du social et sont le reflet de la réalité sociale. Ainsi, si l'on veut éviter que l'exigence éthique ne soit qu'un effet de mode, le gouvernement d'entreprise peut être amené à jouer un rôle fondamental de contrôle autonome et indépendant. Cela passe par l'établissement de structures de pouvoir garantissant la mise en

oeuvre d'une politique de suivi de la politique éthique et par une responsabilité et implication plus grandes des administrateurs extérieurs.

La notion de qualité, si elle n'est pas réduite à l'application d'un standard ou d'une procédure ni au caractère utilitaire du produit, ouvre à la question des valeurs, qu'elles soient exprimées par l'entreprise ou ses hommes ou attendues et reconnues par les marchés et les clients.

Enfin, notre travail suscite plusieurs réflexions concernant de futures recherches : les valeurs exercent-elles une forte influence lorsque les décisions sont prises, font-elles une différence dans le travail quotidien ? S'il y a une interférence avec le gain commercial à court terme, qui l'emporte ?

ANNEXES

- Annexe 1 : le guide d'entretien	378
- Annexe 2 : les 100 premiers groupes français en 1994	379
- Annexe 3 : exemple de courrier envoyé aux responsables d'entreprises	381
- Annexe 4 : les sous-échantillons	382
- Annexe 5 : deux exemples de fiches d'entretien	394
- Annexe 6 : les 49 documents éthiques retenus pour l'analyse de contenu	400
- Annexe 7 : le programme dans le répertoire « global » (SPAD.T)	402
- Annexe 8 : dictionnaire des formes lexicales par ordre de fréquence	413
- Annexe 9 : dictionnaire des mots après réduction des seuils	423
- Annexe 10 : répartition des mots dans les 49 textes	442
- Annexe 11 : le codage des 49 textes à l'aide des 66 variables associées	444
- Annexe 12 : le programme dans le répertoire « exéthique » (SPAD.T)	462

ANNEXE 1 : le guide d'entretien

- Présentation de l'entreprise : organisation, activités, chiffres-clés.

- L'éthique est-elle une préoccupation majeure pour l'entreprise ? Sinon, quels sont les arguments invoqués pour justifier la vacuité d'une réflexion éthique ?

- Comment s'organise la réflexion éthique à l'intérieur de l'entreprise ? Aboutit-elle à l'élaboration d'un document ?

- Quels sont les déterminants à la formalisation de l'éthique (Pressions de l'environnement, pressions internes ...) ?

- A propos de l'élaboration du document : quelle est la date d'introduction, quel est le titre du document, quels en sont les participants, quels sont les thèmes abordés ?

- A propos de la diffusion du document : à qui et comment le document est-il distribué ?

- Quelle est l'utilité apportée par le document éthique, l'entreprise a-t-elle conçu un système de mesure de l'utilité apportée par la formalisation ?

ANNEXE 2 :
Chiffre d'affaires : les 100 premiers groupes français en 1994 (en millions de francs)

Rang	Raison sociale	C. A.
1	Elf Aquitaine (Energie)	207 674
2	EDF (Energie)	183 336
3	Renault (Automobile)	178 537
4	Alcatel (Electrique)	167 643
5	PSA (Automobile)	166 195
6	Gale des Eaux (Services)	156 157
7	F. Telecom (Services)	142 585
8	Total (Energie)	136 743
9	Carrefour (Distribution)	136 299
10	Lyonn. des Eaux (Serv.)	99 965
11	Promodès (Distribution)	94 681
12	Auchan (Distribution)	94 000
13	Rhône Poulenc (Chimie)	86 304
14	La Poste (Services)	83 835
15	Bouygues (BTP)	79 748
16	Usinor-Sacilor (Métaux)	79 458
17	Danone (Agro-alimentaire)	76 820
18	SNCF (Transports)	76 464
19	Saint-Gobain (Chimie)	74 494
20	Thomson (Electrique)	74 421
21	Pinault (Distribution)	70 796
22	Pechiney (Métaux)	70 741
23	Michelin (Equip. auto.)	67 221
24	Air France (Transports)	66 556
25	Casino (Distribution)	62 501

Rang	Raison sociale	C. A.
26	GEC Alsthom (Electr.)	58 749
27	Schneider (Electrique)	55 966
28	Lagardère (Communic.)	53 018
29	Eri. Beghin-Say (Agro)	50 786
30	CEA-Indust. (Energie)	50 486
31	Aérospatiale (Aviation)	48 563
32	L'Oréal (Cosmétiques)	47 624
33	Gaz de F. (Energie)	47 137
34	Docks de F. (Distribut.)	43585
35	Havas (Communication)	37 751
36	St Louis (Bois et papier)	33 571
37	OCP (Distribution)	33 485
38	Accor (Hôtellerie)	33 472
39	Lafarge (Matériaux)	32 841
40	Eiffage (BTP)	32 821
41	IBM F. (Informatique)	31 943
42	L'Air Liquide (Chimie)	31 752
43	Bull (Informatique)	29 915
44	Gal. Lafayette (Distrib.)	29 477
45	Shell France (Energie)	29 022
46	LVMH (Agroalim.)	27 967
47	Cogema (Energie)	26 431
48	Cptoirs Modernes (Dist.)	25 747
49	Fiat France (Auto.)	25 700
50	Sonepar (Distribution)	25 300

ANNEXE 2 (suite)

Rang	Raison sociale	C. A.
51	Carnaud (Métaux)	24 890
52	Dumez-GTM (BTP)	24 753
53	Besnier (Agroalim.)	24 012
54	Nestlé France (Agroal.)	23 907
55	Bolloré (Transports)	23 081
56	Valeo (Equipement auto.)	23 050
57	Philips (Electricque)	22 572
58	Poliet (Matériaux)	20 860
59	Unilever F. (Agroalim)	20 400
60	Publicis (Communication)	20 002
61	Framatome (Energie)	19 955
62	Snecma (Aviation)	18 922
63	Ford F. (Automobile)	18 700
64	Jean Soufflet (Distrib.)	17 490
65	BP France (Energie)	16 672
66	ECCO (Services)	16 585
67	ESSO (Energie)	16 503
68	Roussel Uclaf (Pharma.)	16 266
69	Pernod Ricard (Agroal.)	15 833
70	Sodiaal (Agro-alimentaire)	15 775
71	EMC (Chimie)	15 720
72	Logidis (Distribution)	15 697
73	Seita (Agro-alimentaire)	15 584
74	Delphi France (Autom.)	14 068
75	Sagem (Electricque)	13 691

Rang	Raison sociale	C. A.
76	Hewlett-P F. (Inform.)	13 514
77	Ciments Français (Mat.)	13 284
78	Cargill F. (Distribution)	13 265
79	Mobil Oil F. (Energie)	13 200
80	Bayer en F. (Chimie)	12 700
81	VAG F. (Automobile)	12 681
82	Dassault Aviation (Avi)	12 616
83	Castorama (Distribut.)	12 614
84	Socopa (Agroalim.)	12 600
85	Euro RSCG (Comm.)	12 088
86	ERPI (Distribution)	12 021
87	Cie Laitière (Agroalim.)	11 476
88	Sodexho (Restauration)	11 239
89	B. Faure (Equip. auto.)	11 202
90	CERP Rouen (Distrib.)	11 148
91	Fina F. (Energie)	11 135
92	3 Suisses Int. (Distrib.)	11 105
93	Sommer All. (Chimie)	10 545
94	Legrand (Electricque)	10 370
95	Mercedes-Benz (Auto.)	10 217
96	Cap Gemini S. (Infor.)	10 176
97	Sogea (BTP)	10 184
98	André (Distribution)	9 856
99	Chargeurs (Textile)	9 829
100	Bongrain (Agroalim.)	9 673

Source : adapté de «Le 5000 du Nouvel Economiste», 1995, p. 10-11.

ANNEXE 3 : exemple de courrier envoyé aux responsables d'entreprises.

Paris, le ... ,

A l'attention de M. [Nom du responsable contacté], [Fonction du responsable],

Monsieur le Directeur,

J'ai obtenu vos coordonnées par l'intermédiaire de Monsieur
Je prépare une thèse de Doctorat à l'Université Paris-Dauphine sous la direction du Professeur Bernard De Montmorillon.
Ma thèse porte sur la notion d'éthique formelle vue comme outil de gestion. Plus particulièrement, je m'intéresse à la manière dont les firmes communiquent leurs valeurs et principes à leur personnel (document de référence ou transmission informelle).

Je désire donc rencontrer un interlocuteur qui pourrait me tracer les grandes lignes de la politique éthique interne de [Nom de l'entreprise].
Je suis à votre entière disposition en vue d'un bref entretien (environ 1 heure) et je m'engage à assurer l'entière confidentialité des renseignements qui me seront confiés. Si, toutefois, vous êtes trop pris par vos occupations, pourriez-vous transmettre ce courrier à l'un de vos proches collaborateurs ?

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

ANNEXE 4 : les sous-échantillons.

Echantillon 1 : les groupes français ayant formalisé leur éthique

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Responsable rencontré	Début de la formalisation	Titre des documents récoltés	Date des doc.
1) Accor (Hôtellerie) CA 94 : 33 Mds F	2, rue de la Mare-Neuve 91021 Evry Cedex ☎ : 60-87-43-69	19/06/95	Volker Büring, Vice-Président Groupe en charge des Ressources Humaines	1989	Ethique et Management	1989
2) AGF (Assurances) CA 94 : 69 Mds F	33, rue La Fayette 75009 Paris ☎ : 44-86-24-80	27/06/95	André Raynal, sous-directeur à la Direction des relations sociales	1990 novembre 92	La passion du service Code déontologie	1990 nov. 92
3) Bouygues (Bâtiment-TP) CA 94 : 80 Mds F	Challenger 1, avenue Eugène Freyssinet 78061 St-Quentin-Yvelines Cedex ☎ : 30-60-53-88	27/01/95 26/01/96	Michel Bournat, Directeur à la Direction Centrale des Ressources Humaines Groupe Christophe des Arcis, DRH de LCI	Début 1989	Charte des Ressources Humaines Les dix valeurs Bouygues	1989
4) Cap Gemini Sogeti (Services informatiques) CA 94 : 10 Mds F	76, avenue Kléber 75784 Paris Cedex 16 ☎ : 47-54-52-44	12/12/95	Xavier Stefani, Directeur des Ressources Humaines.	1994	Une culture de service (rapport annuel 94)	1994
5) Carrefour (Distribution) CA 94 : 136 Mds F	ZAE Saint Guénault BP 75 91002 Evry Cedex ☎ : 60-91-38-89	3/11/95	Bernard Tamisier, Directeur Marketing Communication	1983	Les Politiques Le dessein Ethique professionnelle	sep 94 1994
6) Casino (Distribution) CA 94 : 62,5 MdsF	70, boulevard de Courcelles 75017 Paris ☎ : 40-54-07-93	18/10/95	Serge Boyer, Directeur des Ressources Humaines	1990	Annexe au contrat de cadre (échec) Annexe actuelle	1990 1994

Echantillon : les groupes français ayant formalisé leur éthique (suite)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du document
7) EDF (Energie) CA 94 : 183 Mds F GDF (Energie) CA 94 : 47 Mds F	Direction Générale 2, rue Louis Murat 75008 Paris ☎ : 40-42-33-83	26/10/95	J-C Chappoteau, Chargé de mission	1994	Code de déontologie Ensemble	déc. 94 fév. 95
8) Elf Aquitaine (Energie) CA 94 : 208 Mds F	Tour Elf cedex 45 92078 Paris La Défense ☎ : 47-44-27-45	11/12/95	Jean-Luc Vergne, Directeur des Ressources Humaines	1995	Principes d'action Règles de comportement	23 février 1995
9) Euro RSCG (Communication) CA 94 : 12 Mds F	84, rue de Villiers 92683 Levallois-Perret Cedex ☎ : 41-34-32-53	13/02/96	Christiane Quénard, Consultante auprès du Président.	1995	Euro RSCG 96/98 une grande entreprise d'idées	23 octobre 1995
10) Framatome (Energie) CA 94 : 20 Mds F	Tour Fiat cedex 16 92084 Paris La Défense ☎ : 47-96-58-00	17/11/95	Philippe Raulin, Secrétaire Général	1995	Guide de déontologie	23 mai 1995
11) Lafarge (Mat. de construct) CA 94 : 33 Mds F	61, rue des Belles Feuilles 75116 Paris ☎ : 44-34-12-65	18/07/95	Dominique Hoestlandt, Directeur du Développement social	1977	Principes d'action	1995
12) Lagardère Groupe (Communication) CA 94 : 53 Mds F	4, rue de Presbourg 75116 Paris ☎ : 40-69-16-33 (ou 34)	11/10/95	Thierry Funck-Brentano, Directeur de la Communication et des Ressources Humaines.	sept. 1994	Code d'éthique	sept. 1995

Echantillon : les groupes français ayant formalisé leur éthique (suite)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du document
13) Lyonnaise des Eaux (Services) CA 94 : 100 MdsF	72, avenue de la liberté 92753 Nanterre Cedex ☎ : 46-95-51-96	03/10/95	Henry-Benoit Loosdregt, Directeur à la Direction de l'eau.	juin 1995	Charte d'éthique (déclinée dans les filiales)	juin 95
14) PSA (Institut Citroën) (Automobile) CA 94 : 166 Mds F	61, rue Arago 93585 Saint-Ouen Cedex ☎ : 49-48-37-51 75, avenue de la Grande Armée 75116 Paris ☎ : 40-66-59-21	09/02/94 27/10/95 26/01/96	Gérard Billon, Direction des Ressources Humaines au Centre de Formation Qualité et Management Yves Jenn, Gestion du Personnel	début 1993	Valeurs et Comportements. Avenant au contrat de travail	décembre 1992 1995
15) Publicis (Communication) CA 94 : 20 Mds F	133, Champs Elysées 75008 Paris ☎ : 47-47-07-16	06/09/95	Jean Mauduit, Conseiller à la Présidence de Publicis.	1996	Publicis : ce qu'il faut savoir de nos principes et de nos valeurs	1996
16) Renault (Automobile) CA 94 : 179 Mds F	6, place Bir-Hakeim 92109 Boulogne cedex ☎ : 41-03-11-69	27/11/95	Christian Morel, Direction du Personnel et des Affaires Sociales	1989	Accord à vivre Axes stratégiques Principes en GRH Code de déontologie	1989 1995 1995 nov. 1994
17) Rhône -Poulenc (Chimie) CA 94 : 86 Mds F	25, Quai Paul Doumer 92408 Courbevoie Cedex ☎ : 47-68-01-30	30/06/95	Georges Fachinetti, Responsable Emploi Mobilité.	début 94	Principes pour l'action	oct. 93

Echantillon : les groupes français ayant formalisé leur éthique (fin)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du document
18) Total (Energie) CA 94 : 137 Mds F	Tour Total 24, cours Michelet cedex 47 92069 Paris La Défense ☎ : 41-35-59-78	02/11/95	Marc Jozan, Direction des Ressources Humaines et de la Communication, Responsable Développement Social	1992	Charte Sécurité Environnement Les valeurs	1992 1994
19) UAP (Assurance) CA 94 : 152 Mds F	9, place Vendôme 75001 Paris	05/09/95 25/09/95	Claudine Schmitt (47-74-27-43), Départ. RH Georges Yves Kervern (42-86-71-71), Directeur de la Stratégie	1990	L'assurance en tête	1990
20) 3 Suisses international (Distribution) CA 94 : 11 Mds F	12, rue de la Centenaire BP 59 59963 Croix Cedex ☎ : 20-20-26-29	19/01/96	François Dumoulin, Responsable du Département Formation (Contact tel)	1996 (?)	Formalisation en cours	fin 96 ?

Echantillon 2 : les groupes d'origine étrangère ayant formalisé leur éthique

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du doc.
1) Esso SAF (Energie) CA 94 : 16 Mds F	2, rue des Martinets 92569 Rueil-Malmaison cedex ☎ : 47-10-57-17		Charles Cawley, Directeur Juridique	USA	1979	Politiques de conduite des affaires	déc. 94
2) Fina France (Pétrole) CA 94 : 11 Mds F	8, rue Henri Ste Claire Deville 92563 Rueil Malmaison cedex ☎ : 47-10-34-63	18/10/95	Gérard Poulin, Directeur des Ressources Humaines	B	jan 92	Charte Qualité, Santé, Sécu. et Environnement	jan 92
3) Ford France (Automobile) CA 94 : 19 Mds F	344, avenue Napoléon Bonaparte 92506 Rueil-Malmaison Cedex ☎ : 47-32-60-00	16/11/95	Roland Especel, Département des relations internes.	USA	Vers 1980	Mission, valeurs, principes	1980
4) Hewlett-Packard France (Informatique) CA 94 : 13 Mds F	Parc d'activité Bois Briard 2, avenue du Lac 91040 Evry Cedex ☎ : 69-91-80-54	29/11/94 11/10/95	Serge Dumont, Département des Ressources Humaines Vincent Timothée, responsable du Département Juridique	USA	1970	Guide de la pratique des affaires	janvier 94

Echantillon : les groupes d'origine étrangère ayant formalisé leur éthique (suite)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du doc.
5) IBM France (Informatique) CA 94 : 32 Mds F	Tour Descartes 12, av. Gambetta cedex 50 92066 Paris La Défense ☎ : 49-05-56-29	22/06/95	Paul Henri Mousseron Direction juridique	USA	1973	Règles de conduite Ce qu'est IBM Les principes d'IBM	janvier 94
6) Mobil Oil française (Energie) CA 94 : 13 Mds F	Tour Septentrion 92976 Paris La Défense Cedex ☎ : 41-45-45-52	27/12/95	Kouassi Arthur Aलोco, Direction Juridique	USA	1975	Règles de conduite Vision, Mission, Values	Mars 1994 1995
7) Panasonic France (Electrique et électronique) CA 94 : 1,6 Mds F	270, av. du Président Wilson 93218 La Plaine St Denis Cedex ☎ : 49-46-43-52	14/11/95	Gabriel Levy-Bencheton, Directeur des Ressources Humaines	J	1933 pour Matsuchita	Plusieurs documents (credo, principes de base)	
8) Philips France (Electronique) CA 94 : 23 Mds F	51, rue Carnot, B.P. 301 92156 Suresnes cedex ☎ : 47-28-52-49	16/06/95	Gérard Debout, Directeur adjoint des Ress. Humaines et du Développt social	NL	décembre 93	Code de conduite L'esprit Philips Politique sociale	déc. 93 1995

Echantillon : les groupes d'origine étrangère ayant formalisé leur éthique (suite)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du doc.
9) Procter & Gamble France (Parachimie) CA 94 : 8,7 Mds F	96, avenue Charles de Gaulle 92201 Neuilly sur Seine Cedex ☎ : 40-88-56-52	20/06/95	Isabelle Le Fur Recrutement Cadres	USA	1970	Une responsabilité que vous partagez Notre raison d'être	oct. 92 février 93
10) Rank Xerox France (Bureautique) CA 94 : 7 Mds F	7, rue Touzet-Gaillard 93586 St-Ouen Cedex	01/09/95 04/09/95	Maurice Bellance (49-48-53-36), chef du pers. région Yves Gadal (49-48-45-10), Directeur de la Satisfaction Clients	USA	vers 1980	Ethique des affaires Règles de conduite Le livre bleu	1994 1990 1995
11) Roussel Uclaf (Pharmacie et cosmétiques) CA 94 : 16 Mds F	102, route de Noisy 93235 Romainville cedex ☎ : 49-91-33-10	03/11/95	Bernard Aujol, Direction de la Communication (entretien téléphonique)	All	1989	Etre et agir au coeur de la santé Les objectifs	1989 1993
12) Shell France (Energie) CA 94 : 29 Mds F	89, bd Franklin Roosevelt 92564 Rueil-Malmaison cedex ☎ : 47-14-85-04	02/11/95	Michel Roux, Directeur de la Formation et du Recrutement Cadres	NL & GB	1982	Principes de conduite	déc. 1994

Echantillon 2 (fin)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Début de la formalisation	Titre du document éthique	Date du doc.
13) Unilever France (Agro-alimentaire) CA 94 : 20 Mds F	157, Boulevard Haussmann 75382 Paris cedex 08 ☎ : 42-99-72-10	03/11/95 29/06/95	Max Coppolani, Directeur des Relations Extérieures Dominique Nioré, Département Central du Personnel	NL & GB	1984	Les responsabilités d'Unilever	juillet 1995

Echantillon 3 : les groupes n'ayant pas formalisé leur éthique

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Situation
1) Air France (Transports) CA 94 : 67 Mds F	45, rue de Paris 95747 Roissy CDG cedex ☎ : 41-56-63-53	08/02/96	Pierre Girault, Directeur de la Communication Interne	F	Ethique informelle
2) Bolloré Technologies (Transports) CA 94 : 23 Mds F	Delmas-Vieljeux 30, quai de Dion Bouton 92800 Puteaux ☎ : 49-00-48-81	27/11/95	Corinne Leport, Direction des Ressources Humaines de Delmas-Vieljeux (entretien téléphonique)	F	Ethique informelle
3) Carnaud Metalbox (Métaux) CA 94 : 25 Mds F	1, rue Nicolas Appert 92297 Chatenay Malabry cedex ☎ : 40-94-23-28	15/11/95	Henri Vigneau, Directeur des Ressources Humaines de Carnaud alimentaire (entretien téléphonique)	G-B	Ethique informelle
4) Cie Laitière Européenne (Agro-alimentaire)	50890 Conde-sur-Vire ☎ : 46-43-60-03	29/01/96	Thierry Bourgenot, Directeur du développement RH (entretien téléphonique)	F	Ethique informelle
5) Danone (Agro-alimentaire) CA 94 : 77 Mds F	7, rue de Téhéran 75008 Paris ☎ : 44-35-20-20	17/01/96	Michel Bernier, Direction des Ressources Humaines	F	Ethique informelle
6) Ecco (Services) CA 94 : 17 Mds F	4, rue Louis Guérin 69100 Villeurbanne ☎ : 72-82-58-58	27/12/95	Josette Lauper, Direction de la Communication interne (Entretien téléphonique)	F	Ethique informelle
7) Eridania Béghin Say (Agro-alimentaire) CA 94 : 51 Mds F	14, bd du Général Leclerc 92572 Neuilly-sur-Seine cedex ☎ : 41-13-12-70	15/11/95	Gilles Cibron, Directeur des Ressources Humaines de Béghin Say	I	Ethique informelle, échec de formalisation par Montedison

Echantillon : les groupes n'ayant pas formalisé leur éthique (suite)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Situation
8) Havas (Communication) CA 94 : 38 Mds F	136, av. Charles de Gaulle BP 417 92522 Neuilly-sur-Seine ☎ : 47-47-38-18	12/01/96	Anne Brucy, Direction de la Communication	F	Ethique informelle
9) Legrand (Electrique & Electronique) CA 94 : 10 Mds F	8, avenue de Lattre de Tassigny 87000 Limoges ☎ : 55-06-86-10	19/01/96	François Frugier, Directeur des Ressources Humaines (entretien téléphonique)	F	Ethique informelle
10) L'Oréal (Cosmétiques) CA 94 : 48 Mds F	41, rue Martre 92110 Clichy ☎ : 47-56-87-86	09/10/95	M. Laduret, Département des Ressources Humaines (Entretien téléphonique)	F	Ethique informelle
11) LVMH (Agro-alimentaire) CA 94 : 28 Mds F	30, avenue Hoche 75008 Paris ☎ : 44-13-22-59	06/12/95	François Dedise-Brajus, Responsable Communication interne	F	Ethique informelle
12) Nestlé (Agro-alimentaire) CA 94 : 24 Mds F	17-19, Quai du Président Paul Doumer 92414 Courbevoie Cedex ☎ : 49-04-20-61	29/01/96	M. Mamdy, Département logistique (Entretien téléphonique)	CH	Ethique informelle
13) Saint-Gobain (Chimie) CA 94 : 74 Mds F	Les Miroirs cedex 27 92096 Paris La Défense ☎ : 47-62-43-39	23/11/95	Xavier Grenet, Directeur du Management International (Entretien téléphonique)	F	Ethique informelle
14) Sommer Allibert (Chimie) CA 94 : 10 Mds F	2, rue de l'égalité 97 748 Nanterre Cedex ☎ : 41-20-42-43	15/01/96	Françoise Dabouré, Direction de la Communication (Entretien téléphonique)	F	Ethique informelle

Echantillon : les groupes n'ayant pas formalisé leur éthique (suite)

Raison sociale	Adresse	Date de l'entretien	Personne rencontrée	Origine de l'entreprise	Situation
15) SNCF (Transports) CA 94 : 76 Mds F	88, rue Saint Lazare 75436 Paris cedex 09 ☎ : 42-85-65-26	29/09/95	M. Wolf, Responsable du Recrutement et Développement des Cadres (Entretien téléphonique)	F	Ethique informelle, pas de doc de référence
17) Usinor-Sacilor (Sidérurgie) CA 94 : 80 Mds F	Sollac, immeuble la Pacific 11-13, cours Valmy TSA 20002 92070 La Défense cedex ☎ : 41-25-94-47	28/09/95	Daniel Atlan, Développement des Ressources Humaines, Direction des Affaires Sociales	F	Ethique informelle
18) VAG France (Automobile) CA 94 : 13 Mds F	105 bis Boul. Malheshherbes 75008 Paris ☎ : 23-73-58-19 (Villers Cotterets)	30/06/94	J-M Bussy Responsable Recrutement et Organisation des RH	ALL	Abandon du projet d'entreprise de 87 (gadget).

ANNEXE 5 : deux exemples de fiches d'entretien.

Groupe Lafarge

Compte-rendu de l'entretien du 18 juillet 1995 avec Dominique Hoestlandt, Directeur du Développement Social.

I) Présentation :

L'entreprise est née en 1833. En 1994, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 33 milliards de francs et dispose d'un effectif de 33 000 collaborateurs dans plus de 40 pays. Ces effectifs se répartissent géographiquement de la manière suivante en 1994 :

- France 32 %
- Reste Europe, Méditerranée 29 %
- Amérique du Nord 20 %
- Amérique Latine, Caraïbes 11 %
- Asie, Afrique 8 %

Le chiffre d'affaires consolidé par métier en 1994 se répartit comme suit :

- Ciment 44 % (n°2 mondial)
- Bétons et granulats 29 % (n°2 et n°4 mondial)
- Matériaux de spécialité 17 % (n°1 mondial pour les aluminates de calcium)
- Plâtre 9 % (n°3 européen)
- Autres 1 %

La répartition par métier des effectifs 1994 est la suivante :

- Ciment 45 %
- Bétons et granulats 31 %
- Matériaux de spécialité 15 %
- Plâtre 8 %
- Autres 1 %

II) Réflexion éthique du Groupe :

Elle est, dans le Groupe, un espace de dialogue et de discussion qui a permis de mettre au point, en 1995, une nouvelle version des "Principes d'action". Ceci est différent d'un code éthique. La reformulation était devenue nécessaire car la précédente version relevait d'une conception très française. Le document a une vocation interne, même s'il n'est pas confidentiel, il n'est pas destiné à une diffusion externe au Groupe. L'essentiel est d'apporter des réponses relatives aux ambitions, aux stratégies et aux valeurs. Le document n'est valable que par la discussion. En effet, les mots ne suffisent pas pour les collaborateurs qui n'assistent pas aux débats. Ainsi, la version 1995 a été élaborée à la suite d'un long processus de concertation non seulement en France, mais aussi en Allemagne, en Amérique du Nord, au Brésil, en Espagne et en Turquie, d'octobre 94 à février 95. Une version provisoire fut élaborée à l'issue de cette phase, qui donna lieu, en mars et avril 95, à une très large consultation de chaque unité opérationnelle. Cette seconde phase conduisit, en mai 95, à la rédaction finale, en six langues, de la version 1995 des "Principes d'action".

D'autre part, seule une discussion très approfondie permet de mettre en lumière les différences culturelles dans l'interprétation du document. Ainsi, la phrase "Les collaborateurs de Lafarge constituent la richesse vivante du Groupe" correspond à une affirmation partagée par tous dans le Groupe mais, à l'étranger, les gens attendent la suite, à savoir la signification de ceci. De même, la phrase suivante de la version de 1989 : "Les racines françaises du groupe ont modelé son identité, son mode de management et son éthique" a choqué de nombreux collaborateurs étrangers qui travaillent dans des filiales absorbées depuis longtemps. A leurs yeux, ceci avait un relent colonialiste.

En fait, tout le monde se rejoint sur le fond mais des différences apparaissent dans l'expression.

Enfin, il s'agit de savoir si les principes peuvent être appliqués strictement. Il faut donc arbitrer entre le caractère "réaliste" ou "idéaliste" que l'on veut donner à ces principes. Un tel choix dépend évidemment de la rigueur avec laquelle on veut les appliquer ; à application rigoureuse, énoncés modestes ; à application moins stricte, énoncés plus ambitieux. En fait, la version 1995 propose des principes exigeants, tout en demandant qu'ils soient appliqués.

III) La politique éthique formelle du groupe :

A) Elaboration des documents :

1) *Facteurs explicatifs* : Olivier Lecerf, patron charismatique, est le déterminant interne de la formalisation en 1977. Il est parti du constat que les entreprises qui réussissent ont su clarifier leurs valeurs. Dans l'action collective, cette démarche permet d'améliorer les comportements. Or, Lafarge était pétri de valeurs et de références morales, il lui a donc semblé intéressant de lancer une réflexion sur le sujet.

Pour la version 1995, l'actualité judiciaire récente a poussé l'entreprise à réagir. Son silence risquerait d'être interprété comme un encouragement tacite au laisser faire.

2) *Date d'introduction* : 1977

3) *Description du document* : il s'agit d'un livret de 4 pages qui est l'expression de l'ambition du Groupe (être un leader mondial des matériaux de construction) et de ses responsabilités. La fonction de ce document est de clarifier - de façon partagée - les principales règles, principes, valeurs qui guident l'entreprise et ses principaux responsables dans leur action.

4) *Participants* : M. Hoestlandt a été chargé de réactualiser le document avec les principaux responsables du Groupe et notamment les DRH des différentes filiales de Lafarge.

5) *Thèmes retenus* : la version de 1995 a fait le choix de présenter d'abord "ce que nous voulons faire" plutôt que de définir "ce que nous sommes" comme en 1989.

Ensuite, les cinq principales responsabilités du Groupe sont abordées :

- "Aller au devant des attentes de nos clients".
- "Valoriser l'investissement de nos actionnaires et mériter leur confiance".
- "Mettre l'homme au coeur de l'entreprise".
- "Faire de la diversité croissante du Groupe une richesse".
- "Respecter l'intérêt général".

Chacun de ces points abordés est explicité et décliné.

B) Diffusion : elle concerne principalement les cadres mais la diffusion peut se faire ensuite en cascade. Ainsi, au Brésil, des réunions de tout le personnel sont organisées. Les "Principes d'action" sont distribués à tout nouvel arrivant et sont commentés lors des séminaires d'intégration. Ces principes sont faits pour alimenter les débats. Ainsi, deux ans environ après l'embauche, les collaborateurs suivent des stages de formation au management.

C) Suivi des documents :

1) *Existe-t-il un système de révision ?*

Les "Principes d'action" ont connu diverses remises à jour depuis la première version de 1977 (en 82, 85, 89 et 95).

Le document de 1977 comportait une trentaine de pages et son but était d'éclairer l'action des responsables du Groupe. Il relevait d'une vision prospective et était très français. Les cinq thèmes principaux abordés concernaient :

- l'environnement
- le système de valeurs
- les missions
- la politique
- les objectifs

La deuxième version des "Principes d'action" en 1982 était toujours aussi longue mais la présentation et la lisibilité étaient améliorées.

La troisième version de 1985 était réduite à 9 pages dont le sommaire était le suivant :

- préambule
- système de valeurs
- missions
- finalités

La version de 1989 était un résumé du document de 1985 et abordait les thèmes suivants :

- introduction : principes et patrimoine de l'entreprise
- présentation du Groupe : explicite chaque terme du sous-titre "Un Groupe industriel international et indépendant".
- responsabilités de l'entreprise : vis-à-vis des actionnaires, clients, personnel, fournisseurs et collectivité.
- conception de l'homme au travail : relations humaines
- entreprise et société : respect de l'intérêt général

Ce document existe en plusieurs langues et a donné lieu à des déclinaisons locales dans les branches "plâtre" et "béton" et à des adaptations à l'étranger (notamment aux Etats-Unis et en Allemagne).

2) *Existe-t-il un système de mesure ?*

Un questionnaire climat, en 1994, a permis de mesurer la perception de l'utilité du document. A la question "Connaissez-vous les "Principes d'action", 65 % des 3 000 cadres interrogés dans le Groupe ont répondu oui. La perception du document a également fait l'objet de questions qui ont conduit à de nombreuses réponses partagées. De même, le document sert de référence à l'action pour 31 % des personnes interrogées contre 37 % en 1991. Les cadres ont besoin de s'y référer davantage d'où la nécessité d'un nouveau document. De plus, l'exemplarité des principaux responsables est fondamentale car tout manquement qui remet en cause la crédibilité personnelle a des effets foudroyants.

Groupe PHILIPS

Entretien du 24 novembre 2003 avec Gérard Debout,
Direction des Ressources Humaines et du Développement Social.

I) Présentation :

Philips a été créé en 1891 en liaison avec la découverte de l'éclairage. Le processus de construction du Groupe s'est élaboré jusqu'en 1970 soit par opportunités, soit par croissance interne. Ces deux modes de développements ont créé des cultures différentes. Depuis lors, les contours du Groupe ne se sont pas modifiés profondément. Philips s'est en effet renforcé sur ses marchés. A partir de 1975, les premières difficultés apparaissent. Ceci coïncide avec de nombreuses restructurations industrielles et avec l'intensification de la concurrence internationale. Aujourd'hui, Philips est présent sur une palette très large de métiers et vend ses produits aussi bien au grand public qu'à des clients institutionnels. Le chiffre d'affaires de Philips en France est de 24.5 milliards de Francs en 1993 et son effectif est d'environ 17 000 personnes.

II) Réflexion éthique du groupe :

Jusqu'en 1991, il n'existait rien de formalisé mais le Groupe possédait une culture assez forte. Du point de vue éthique, la révolution survient donc en 1991 avec le nouveau P.D.G. Ian Timmer. Ce dernier, à travers l'opération "Centurion" souhaite revitaliser l'entreprise. Ceci débute par des restructurations et la remise en cause de certaines activités. Le besoin de capitaux se traduit par une stratégie de recentrage. L'un des volets de cette opération est l'élaboration d'un certain nombre de documents formalisant l'éthique de l'entreprise.

A l'origine de cette formalisation, deux membres du Board of Management font un tour du monde dans les différentes filiales de Philips. Le bilan fait apparaître un certain nombre de points faibles (entreprise vieillissante, trop sûre d'elle, assez narcissique et composée de nombreuses nationalités) compensés par des points forts (entreprise innovatrice disposant d'une excellente organisation industrielle avec une image de marque High-Tech, un excellent réseau commercial et un fort sentiment d'appartenance du personnel). La réflexion éthique part alors de la base pour remonter vers le top-management. Le constat est le suivant : le groupe possède une culture homogène mais les membres du Groupe semblent attendre quelque chose de formalisé pour les rassurer et clarifier les valeurs de l'entreprise. Parallèlement à ceci, une enquête d'opinion a concerné l'ensemble des salariés en 1992. Environ 150 questions étaient posées sur l'entreprise dans son ensemble (objectifs, produits, etc.). Ceci aboutit alors à une formalisation de l'éthique.

III) La politique éthique formelle du groupe :

A) Elaboration des documents :

1) *Facteurs explicatifs* : impulsion du nouveau P.D.G. en 1991 en réponse aux difficultés croissantes de Philips.

Enjeux : clarifier les valeurs et rassurer les membres de l'entreprise.

2) *Date d'introduction* : les documents sont diffusés à partir de 1993 et plus particulièrement à partir de décembre 1993 en France.

3) *Description des documents* : la politique éthique est d'esprit anglo-saxon et comprend trois volets.

Le premier document rédigé en anglais a été traduit pour la France et s'intitule : "The Philips Way" ("L'esprit Philips"). Ce document n'est pas vraiment la philosophie du Groupe mais plutôt l'idéal visé par les membres du Board of Management.

Le deuxième document est la reprise en format de poche des cinq valeurs formalisant "l'esprit Philips". Le but poursuivi est que chaque collaborateur du Groupe connaisse ces valeurs. Ainsi, deux ans après l'introduction des documents, 90 % des membres de Philips citent les cinq valeurs.

Le troisième document s'intitule "le code de conduite Philips" et représente le minimum d'exigence éthique de Philips. Le document a également été traduit pour la France. Il s'agit d'un guide de comportements constitué par la formalisation de normes éthiques.

4) *Participants* : le Board of Management de Philips.

5) *Thèmes retenus* :

L'esprit Philips se traduit par la formalisation du Projet, des Convictions, des Valeurs (elles sont au nombre de cinq) : "satisfaire pleinement nos clients, considérer nos collaborateurs comme notre ressource principale, introduire Qualité et Excellence dans toutes les actions, tirer le meilleur parti de notre capital investi, encourager l'esprit d'entreprise à tous les niveaux") et de l'idéal en matière de management.

Sept thèmes principaux sont abordés dans le Code de Conduite : responsabilité de chacun sur le "patrimoine de l'Entreprise, paiements effectués par la Compagnie, exercice d'activités en dehors de Philips, faveurs octroyées par des tiers, propriété des informations, utilisation d'informations privilégiées, intégrité des enregistrements comptables. En conclusion, chacun est invité à rendre compte, si possible à son supérieur hiérarchique, de l'observation des normes du Code.

B) *Diffusion* :

Le premier document est diffusé à tout le personnel et a été accompagné d'une lettre du P.D.G. François Mauduit, de même que le document de poche. Ces documents sont également utilisés lors des séminaires d'intégration pour les jeunes cadres.

Par contre, le Code de Conduite n'est publié que pour les cadres supérieurs, charge à eux de diffuser ces principes à leurs collaborateurs.

C) *Suivi du document* :

1) *Existe-t-il un système de révision ?*

La formalisation est trop récente pour envisager une révision des documents. Cependant, les enquêtes d'opinion ont conduit Philips à mettre l'accent sur le personnel. Ainsi, la Compagnie Française Philips a diffusé, en septembre 94, à l'ensemble de ses cadres, un document qui s'intitule : "Politique Sociale" appuyé par une lettre de son P.D.G. Cela concrétise l'application d'une des valeurs fondamentales de Philips : "Considérer nos collaborateurs comme notre ressource principale".

2) *Existe-t-il un système de mesure ?*

Des enquêtes d'opinion sont réalisées tous les deux ans pour l'ensemble du personnel et permettent de faire le point sur la satisfaction des membres de Philips par rapport à ses concurrents. La deuxième enquête réalisée au début de 1994 est plus centrée sur le management.

Depuis 1992, tous les ans et ce pendant 24 heures, l'ensemble des collaborateurs de Philips dans le monde consacre la journée à une réflexion sur un thème particulier (par exemple : satisfaction des clients, process way, démarche qualité, importance des Ressources humaines). Ceci s'appelle le "Customer First" et le thème étudié change chaque année.

ANNEXE 6 : les 49 documents éthiques retenus pour l'analyse de contenu

N. B. : entre parenthèses, on a fait figurer le codage utilisé dans l'analyse.

- 1- Accor : « Ethique et Management » (acco).
- 2- AGF : « La passion du service » (agfp).
- 3- Bouygues : « Les dix valeurs Bouygues » (bval).
- 4- Bouygues : « Charte des Ressources Humaines » (bcha).
- 5- Cap Gemini : « Une culture de service » (capg).
- 6- Carrefour : « Les Politiques » (carp).
- 7- Carrefour : « Le Dessein de Carrefour » (card).
- 8- Carrefour : « Ethique professionnelle » (carl).
- 9- Casino : « Annexe au contrat de travail » (casi).
- 10- EDF-GDF : « Ensemble, notre identité » (edfe).
- 11- EDF : « La déontologie des relations avec les fournisseurs » (edfc).
- 12- Elf : « Principes d'action du Groupe Elf Aquitaine » (elfp).
- 13- Elf : « Règles de comportement » (elfr).
- 14- Euro-RSCG : « L'esprit Euro-RSCG » (euro).
- 15- Framatome : « Guide de déontologie » (fram).
- 16- Lafarge : « Principes d'action » (lafa).
- 17- Lagardère : « Code d'éthique » (laga).
- 18- Lyonnaise des Eaux : « Charte d'éthique » (lyon).
- 19- PSA : « Notre éthique : valeurs et comportements » (psav).
- 20- PSA : « Avenant au contrat de travail » (psaa).
- 21- Renault : « Les principes de Renault en Gestion des Ressources Humaines » (reng).
- 22- Renault : « Code de déontologie » (renc).
- 23- Rhône-Poulenc : « Principes pour l'action » (rhpo).
- 24- Total : « Charte sécurité-environnement » (totc).
- 25- Total : « Les valeurs de l'entreprise » (totv).
- 26- UAP : « L'assurance en tête » (uapp).

- 27- Esso : «Politique de conduite des affaires » (esso).
- 28- Fina : « Qualité, santé, sécurité et environnement : une politique pour notre Groupe » (chfi).
- 29- Fina : « Notre projet d'entreprise » (prfi).
- 30- Ford : « Missions, valeurs, principes de base » (ford).
- 31- Hewlett-Packard : « Guide de la pratique des affaires » (hepa).
- 32- IBM : « Règles de conduite dans les affaires » (ibmc).
- 33- IBM : « Ce qu'est IBM » (ibmp).
- 34- IBM : « Les principes d'IBM » (ibm8).
- 35- Mobil : « Règles de conduite » (moco).
- 36- Mobil : « Vision, mission, valeurs » (mova).
- 37- Panasonic : « Le credo de Matsuchita » (pana).
- 38- Philips : « L'esprit Philips » (phes).
- 39- Philips : « Le code de conduite » (phco).
- 40- Philips : « Politique sociale » (phpo).
- 41- Procter & Gamble : « Notre raison d'être » (pgph).
- 42- Procter & Gamble : « Une responsabilité que vous partagez » (pgco).
- 43- Rank Xerox : « Ethique des affaires de l'entreprise » (rxet).
- 44- Rank Xerox : « Règles de conduite dans les relations d'affaires » (rxre).
- 45- Rank Xerox : « Le livre bleu » (rxbl).
- 46- Roussel-Uclaf : « Être et agir, au coeur de la santé » (rupr).
- 47- Roussel-Uclaf : « Les objectifs » (ruob).
- 48- Shell : « Principes de conduite » (shel).
- 49- Unilever : « Les responsabilités » (unil).

ANNEXE 7 : le programme dans le répertoire « global »

Nous avons utilisé cinq types de programmes :

- le premier porte sur la création et l'établissement du dictionnaire, c'est-à-dire la base de données mots ou encore la liste exhaustive des occurrences rencontrées dans nos documents.

Le programme est le suivant :

(Paramètres généraux)

NXLPA=60	nombre maximum de lignes par page imprimée
LISTP=1	listage des commandes de l'analyse
LISTF=1	listage des caractéristiques des fichiers
LRESM=OUI	impression de la réservation de mémoire
NAPEL=0	réinitialisation du générateur de nombres aléatoires
MEM=450000	paramètre de réservation de mémoire

(Lecture des textes)

NTEXZ='ETHIQUE.TXT'	fichier des données source
NTEXM='GLOBAL.TXM'	données textuelles créées par la procédure SELOX
PROC ARTEX	procédure d'archivage
ITYP=1	nature des données textuelles : texte
LIREP=0	indicateur de définition d'un individu (la fin des «individus» est indiquée par «----»)
PROC SELOX	procédure de sélection de texte (réponse à une question)
NUMQ=1	numéro de la question sélectionnée. Si ITYP=1, NUMQ=1
LDONA=NON	présence éventuelle d'un fichier numérique
NSPA='GLOBAL.SPA'	données textuelles numérisées
PROC NUMER	procédure de numérisation du texte
NSEU=0	seuil de fréquence des formes graphiques
NMOMI=0	longueur minimum des formes retenues

LEDIT=TOT	paramètre d'édition des formes et de leurs fréquences (édition par ordre alphabétique et par ordre de fréquence)
NXLET =20	nombre maximum de lettres d'une forme
NXMAX=29464	nombre maximum de formes distinctes retenues
COEF =4	coefficient multiplicateur de l'histogramme de fréquence des formes par longueur
FAIBLE '«	séparateurs faibles
FORT .;():!?,	séparateurs forts
FIN	
STOP	

- le deuxième programme permet de modifier, d'éliminer et de mettre en équivalence certaines formes graphiques :

NSPA ='GLOBAL.SPA'	fichier de départ
NSPC ='GLOBAL.SPC'	fichier des formes graphiques conservées
PROC CORTE	procédure de modification de la liste des formes graphiques distinctes (issue de la procédure NUMER)
LEDIT=1	édition du nouveau vocabulaire

(commande d'élimination des formes)

DELET 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

DELET DE ET LA LES DES LE EN UN UNE OU DU QUE CE QUI QU CES SA SE OR
MAIS CAR

DELET 000 100 250 200 25 30

(commande d'équivalence : la première forme de la liste est retenue et les formes suivantes sont considérées comme identiques à la première)

EQUIV ACCEPTATION ACCEPTER

EQUIV ACCORD ACCORDS

EQUIV ACHAT ACHATS ACHETER

EQUIV ACQUISITION ACQUERIR ACQUIS

EQUIV ACTIVITE ACTIVITES
EQUIV AGIR AGIT AGISSANT
EQUIV AIDE AIDER
EQUIV AMELIORATION AMELIORER
EQUIV ANNEE ANNEES ANS
EQUIV APPARTENANT APPARTIENT
EQUIV APPLICATION APPLIQUE APPLIQUENT APPLICABLES APPLIQUER
EQUIV ASSURER ASSURE
EQUIV AUCUN AUCUNE
EQUIV AUTRE AUTRES
EQUIV AU AUX
EQUIV AVANTAGE AVANTAGES
EQUIV BESOIN BESOINS
EQUIV BON BONNE
EQUIV CADEAU CADEAUX
EQUIV CANDIDAT CANDIDATS
EQUIV CAPACITE CAPACITES
EQUIV CELUI CELLE CELLES CEUX
EQUIV CERTAIN CERTAINES
EQUIV CET CETTE
EQUIV CHANGEMENT CHANGEMENTS
EQUIV CLAIR CLAIRS
EQUIV CLIENT CLIENTS CLIENTELE
EQUIV COLLABORATEUR COLLABORATEURS
EQUIV COMMERCIAL COMMERCIALE COMMERCIALES COMMERCIALISATION
EQUIV COMPETENCE COMPETENCES
EQUIV COMPORTEMENT COMPORTEMENTS
EQUIV CONCERNE CONCERNEE
EQUIV CONCURRENCE CONCURRENT CONCURRENTS
EQUIV CONDITION CONDITIONS
EQUIV CONFIDENTIALITE CONFIDENTIELS CONFIDENTIELLES
EQUIV CONFLIT CONFLITS
EQUIV CONFORMITE CONFORMER CONFORME
EQUIV CONNAISSANCE CONNAISSANCES

EQUIV CONSEIL CONSEILS
EQUIV CONSEQUENCE CONSEQUENCES
EQUIV CONSTITUE CONSTITUENT
EQUIV CONTACT CONTACTS
EQUIV CONTRAT CONTRATS
EQUIV CONTRIBUTION CONTRIBUE CONTRIBUER
EQUIV DECISION DECISIONS
EQUIV DEVELOPPEMENT DEVELOPPER DEVELOPPE
EQUIV DISPOSITION DISPOSITIONS
EQUIV DOCUMENT DOCUMENTS
EQUIV DOMAINE DOMAINES
EQUIV ECONOMIQUE ECONOMIQUES
EQUIV ECOUTER ECOUTE
EQUIV EFFICACITE EFFICACE
EQUIV EFFORT EFFORTS
EQUIV ELLE ELLES
EQUIV EMPLOI EMPLOIS
EQUIV EMPLOYES EMPLOYE
EQUIV ENGAGEMENTS ENGAGE ENGAGER
EQUIV ENTREPRISE ENTREPRISES
EQUIV EQUITE EQUITABLE
EQUIV ESSENTIEL ESSENTIELLE
EQUIV EVALUATION EVALUER
EQUIV EXERCER EXERCE
EQUIV EXISTENCE EXISTE
EQUIV EXTERIEUR EXTERIEURE EXTERIEURES
EQUIV EXTERNE EXTERNES
EQUIV FINANCIER FINANCIERE FINANCIERES FINANCIERS
EQUIV FONCTION FONCTIONS
EQUIV FONDE FONDEE
EQUIV FORMATION FORMER
EQUIV FOURNIR FOURNIS
EQUIV FOURNISSEURS FOURNISSEUR
EQUIV GENERAL GENERALE GENERALEMENT GENERAUX

EQUIV GRAND GRANDE
EQUIV GROUPE GROUPES
EQUIV HIERARCHIE HIERARCHIQUE
EQUIV HOMMES HOMME
EQUIV IDEE IDEES
EQUIV IL ILS
EQUIV IMPLICATION IMPLIQUE
EQUIV IMPORTANCE IMPORTANT IMPORTANTS
EQUIV INDIVIDUELS INDIVIDUELLE INDIVIDUELLES
EQUIV INFLUENCE INFLUENCER
EQUIV INFORMATION INFORMATIONS INFORMER
EQUIV INITIATIVE INITIATIVES
EQUIV INTERDICTION INTERDIT
EQUIV INTERETS INTERET
EQUIV INTERNE INTERNES
EQUIV INVESTISSEMENT INVESTISSEMENTS
EQUIV LEQUEL LESQUELS LESQUELLES
EQUIV LEUR LEURS
EQUIV LIBERTE LIBRE
EQUIV LOCAL LOCALES LOCAUX
EQUIV LOI LOIS
EQUIV LORSQUE LORSQU
EQUIV MAINTIEN MAINTENIR
EQUIV MANAGER MANAGERS MANAGEUR
EQUIV MARCHE MARCHES
EQUIV MARQUE MARQUES
EQUIV MEILLEUR MEILLEURE MEILLEURS
EQUIV MEMBRE MEMBRES
EQUIV MEME MEMES
EQUIV MESURE MESURES
EQUIV METIER METIERS
EQUIV MIS MISE
EQUIV MOYEN MOYENS
EQUIV NECESSITE NECESSAIRE NECESSAIRES

EQUIV NIVEAU NIVEAUX
EQUIV NOS NOTRE
EQUIV NOUVEAUX NOUVELLE NOUVELLES
EQUIV OBJECTIF OBJECTIFS
EQUIV OBLIGATION OBLIGATIONS
EQUIV OFFRE OFFRES OFFRIR
EQUIV ORGANISATION ORGANISATIONS
EQUIV PARTAGER PARTAGE
EQUIV PARTICIPATION PARTICIPATIONS PARTICIPE PARTICIPER
EQUIV PARTICULIER PARTICULIERE PARTICULIEREMENT PARTICULIERS
EQUIV PERFORMANCE PERFORMANCES
EQUIV PERMANENCE PERMANENTE PERMANENT
EQUIV PERMETTRE PERMETTANT PERMETTENT
EQUIV PERSONNELLE PERSONNELLES PERSONNELLEMENT
EQUIV PERSONNE PERSONNES
EQUIV PERSONNEL PERSONNELS
EQUIV PEUT PEUVENT
EQUIV PLAN PLANS
EQUIV POINT POINTS
EQUIV POLITIQUE POLITIQUES
EQUIV POSSIBILITE POSSIBILITES POSSIBLE
EQUIV POSTE POSTES
EQUIV POTENTIEL POTENTIELS
EQUIV POURRAIENT POURRAIT
EQUIV PRATIQUE PRATIQUES
EQUIV PRINCIPE PRINCIPES
EQUIV PRIS PRISE PRISES
EQUIV PROBLEME PROBLEMES
EQUIV PROCEDURE PROCEDURES
EQUIV PRODUIT PRODUITS
EQUIV PROFESSIONNALISME PROFESSIONNEL PROFESSIONNELLE
 PROFESSIONNELLES PROFESSION
EQUIV PROGRAMME PROGRAMMES
EQUIV PROGRESSER PROGRES

EQUIV PROJET PROJETS
EQUIV PROMOTION PROMOUVOIR
EQUIV PROPOSER PROPOSE
EQUIV PROPRE PROPRES
EQUIV PROTECTION PROTEGER
EQUIV PUBLIC PUBLICS PUBLIQUE PUBLIQUES
EQUIV QUEL QUELLES QUELLE
EQUIV QUELQUE QUELQUES
EQUIV QUESTION QUESTIONS
EQUIV RAPPORT RAPPORTS
EQUIV REALISATION REALISER
EQUIV RECEPTION RECEVOIR
EQUIV RECHERCHER RECHERCHE
EQUIV REFERENCE REFERENCES
EQUIV REGLE REGLES
EQUIV REGLEMENTATION REGLEMENTS
EQUIV RELATION RELATIONS
EQUIV REMUNERATION REMUNERATIONS
EQUIV REPOSE REPOINDRE
EQUIV RESPECT RESPECTER
EQUIV RESPONSABILITE RESPONSABILITES
EQUIV RESPONSABLE RESPONSABLES
EQUIV RESULTAT RESULTATS
EQUIV REUSSIR REUSSITE
EQUIV RISQUE RISQUES
EQUIV SALARIE SALARIES
EQUIV SATISFACTION SATISFAIRE
EQUIV SERVICE SERVICES SERVIR
EQUIV SITUATION SITUATIONS
EQUIV SOCIAL SOCIALE SOCIAUX SOCIALES
EQUIV SOCIETE SOCIETES
EQUIV SPECIFIQUE SPECIFIQUES
EQUIV STRATEGIES STRATEGIQUE STRATEGIQUES
EQUIV SUIVANTS SUIVANTES

EQUIV SUSCEPTIBLE SUSCEPTIBLES
 EQUIV SYSTEME SYSTEMES
 EQUIV TEL TELLE TELLES TELS
 EQUIV TENU TENUS
 EQUIV TERME TERMES
 EQUIV TITRE TITRES
 EQUIV TOTAL TOTALE
 EQUIV TOUS TOUT TOUTE TOUTES
 EQUIV TRAITEMENT TRAITER TRAITE
 EQUIV TRANSACTION TRANSACTIONS
 EQUIV TRAVAIL TRAVAILLE TRAVAILLENT TRAVAILLER TRAVAUX
 EQUIV TROUVER TROUVE
 EQUIV USAGE USAGES
 EQUIV UTILISATION UTILISER
 EQUIV VALEURS VALEUR
 EQUIV VENTE VENTES VENDRE
 EQUIV VIE VIVRE
 EQUIV VOS VOTRE
 FIN
 STOP

- le troisième programme permet de réduire la taille du dictionnaire en modifiant la fréquence minimale (seuls les mots apparaissant plus de 10 fois sont pris en compte) et la longueur minimale des mots (seuls les mots de plus d'une lettre sont retenus) :

LISTP=OUI,LISTF=OUI,NXLPA=59,LRESM=NON,NAPEL=0,MEM=450000	
NSPA ='GLOBAL.SPC'	lecture du fichier de départ
NSPB ='GLOBAL.SPB'	création du nouveau dictionnaire
PROC SETEX	procédure de modification du seuil de sélection des formes graphiques
NSEU =10	seuil de fréquence pour les formes graphiques
NMOMI=1	seuil sur la longueur des formes
NREMI=0	seuil sur la longueur des réponses
LEDIT =NEW	édition du nouveau vocabulaire

STOP

- le quatrième programme sert à l'analyse proprement dite puisqu'il permet d'isoler les textes et mots caractéristiques :

NSPA ='GLOBAL.SPB'	fichier de données textuelles numérisées
NTEXM='GLOBAL.TXM'	fichier de données textuelles utile pour MOTEX
PROC MOTEX	procédure de création de la table de contingence croisant en ligne les mots (ou formes graphiques) et en colonne les textes saisis directement
LEDIT=OUI	édition de la table de contingence
NVSEL=0	numéro de la variable sélectionnée
PROC MOCAR	procédure de sélection des formes graphiques caractéristiques en fonction de leurs fréquences dans les textes
NOMOT=20	nombre de mots répétés les plus caractéristiques à imprimer pour chaque texte
STOP	

- le cinquième programme fournit une analyse des correspondances simples mots-textes ainsi qu'une classification :

NSPA ='GLOBAL.SPB'	fichier de données textuelles numérisées
NTEXM='GLOBAL.TXM'	fichier de données textuelles utile pour MOTEX
NLEG = 'NLEG.ap1'	conservation des fichiers temporaires avec «ap1»
PROC MOTEX	procédure de création de la table de contingence croisant en ligne les mots (ou formes graphiques) et en colonne les textes saisis directement
LEDIT=1	édition de la table de contingence
NVSEL=0	numéro de la variable sélectionnée
NGUS = 'NGUS.ap1'	fichier de coordonnées factorielles
PROC APLUM	procédure d'analyse des correspondances du tableau de contingence

NAXE=4	nombre d'axes factoriels à calculer
LEDIT=OUI	édition des coordonnées et contributions des lignes
et	colonnes
NGRAF=2	nombre de graphiques demandés
NPAGE=1	nombre de pages en largeur des graphiques factoriels
NLIGN=60	nombre de lignes des graphiques factoriels
PROC CLAIR	procédure d'aide à l'interprétation des axes factoriels
NAXE=2	nombre d'axes factoriels à illustrer
LIGN=OUI	édition des lignes et des colonnes
NMAX=10	nombre maximum d'éléments dont les libellés seront édités à chaque extrémité de l'axe
MGUSG='aplumm.GUS'	fichier des coordonnées factorielles créé par la procédure ASCII, alimente le module graphique P.C.
PROC ASCII	transformation en fichier ASCII
LGUS=OUI	exportation d'un fichier de type NGUS
NGUS = 'NGUS.ap1'	fichier des coordonnées factorielles
PROC PERMU	procédure de transposition du tableau issu du fichier NGUS
LEDIT=NON	pas d'édition des identificateurs des éléments permutés
NGRI = 'NGRI.ap1'	
NGUS = 'NGUS.ap1'	lecture des coordonnées factorielles
NGUS='NFIC. \$\$\$'	
PROC RECIP	procédure de classification hiérarchique d'un ensemble d'individus caractérisés par leurs premières coordonnées factorielles
NAXU=4	nombre d'axes utilisés pour classer les individus
LDEND=DENSE	mode d'édition du dendogramme
NTERM=50	nombre d'éléments terminaux de l'arbre sauvegardé
LDESC=NON	pas d'édition des noeuds de la hiérarchie
NGRI = 'NGRI.ap1'	fichier de sortie de RECIP
NGRO = 'NGRO.ap1'	fichier créé par PARTI
PROC PARTI	procédure de construction des partitions par coupure d'un arbre d'agrégation

NITER=10	nombre d'itérations de consolidation
LEDIN=COMPL	type d'édition des classes-individus
LEDIT=ACT	individus dont on édite la correspondance classes-individus
STOP	

ANNEXE 8
Extrait du dictionnaire de FORMES LEXICALES PAR ORDRE DE
FREQUENCE

NUM.	MOTS EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
2060	DE	5081	2
2975	ET	2459	2
4265	LA	2389	2
4321	LES	2279	3
2048	D	2227	1
336	A	2225	1
2244	DES	2188	3
4264	L	1857	1
4295	LE	1315	2
2762	EN	1170	2
5088	OU	1099	2
7298	UN	951	2
2056	DANS	881	4
7299	UNE	863	3
2564	DU	779	2
2964	EST	773	3
5888	QUE	714	3
5489	POUR	645	4
5120	PAR	569	3
3769	IL	544	2
5902	QUI	538	3
1034	AVEC	454	4
3016	ETRE	452	4
4891	NOUS	446	4
6985	SUR	440	3
4872	NOS	433	3
3645	GROUPE	433	6
6651	SES	417	3
4800	NE	403	2
952	AU	400	2
6767	SONT	379	4

1014	AUX	357	3
6475	S	352	1
7539	VOUS	352	4
5207	PAS	329	3
4883	NOTRE	322	5
3748	IBM	316	3
1266	CE	308	2
5863	QU	306	2
3729	HP	289	2
3961	INFORMATIONS	287	12
4330	LEUR	285	4
2880	ENTREPRISE	266	10
1309	CES	260	3
2512	DOIT	255	4
6766	SON	255	3
120	2	244	1
6730	SOCIETE	243	7
5410	PLUS	240	4
43	1	235	1
7179	TOUS	217	4
1448	CLIENTS	210	7
6565	SE	210	2
4785	N	205	1
1316	CETTE	198	5
1474	COLLABORATEURS	197	14
521	AFFAIRES	183	8
5662	PRINCIPES	181	9
5318	PERSONNEL	181	9
5718	PRODUITS	181	8
2515	DOIVENT	178	7
7180	TOUT	178	4
1012	AUTRES	176	6
6154	RELATIONS	174	9
1320	CHACUN	174	6
3252	FAIRE	172	5
6128	REGLES	166	6
7181	TOUTE	165	5
5347	PEUT	163	4

4095	INTERETS	161	8
4331	LEURS	158	5
156	3	157	1
7533	VOTRE	152	5
6665	SI	151	2
6476	SA	151	2
1346	CHAQUE	148	6
3782	ILS	147	3
7246	TRAVAIL	147	7
5875	QUALITE	144	7
1499	COMME	141	5
6315	RESPECT	138	7
459	ACTIVITES	137	9
2713	ELLE	132	4
3478	FOURNISSEURS	124	12
1196	C	122	1
2868	ENTRE	121	5
1473	COLLABORATEUR	121	13
1687	CONDUITE	118	8
5425	POLITIQUE	118	9
2404	DIRECTION	117	9
7183	TOUTES	114	6
4589	MEME	113	4
2752	EMPLOYES	112	8
6744	SOIT	111	4
5012	ONT	110	3
7359	VALEURS	109	7
4471	MAIS	108	4
6518	SANS	106	4
458	ACTIVITE	106	8
1010	AUTRE	105	5
1543	COMPAGNIE	105	9
6646	SERVICES	104	8
2836	ENSEMBLE	104	8
1664	CONCURRENCE	103	11
4921	OBJECTIFS	102	9
1059	AVOIR	101	5
3007	ETHIQUE	100	7

6645	SERVICE	100	7
2328	DEVELOPPEMENT	100	13
2748	EMPLOYE	99	7
3960	INFORMATION	99	11
6732	SOCIETES	99	8
4193	JE	97	2
2716	ELLES	97	5
5323	PERSONNES	96	9
7131	TIERS	96	5
4494	MANAGEMENT	95	10
7568	Y	95	1
3257	FAIT	95	4
1251	CAS	93	3
4853	NON	93	3
983	AUSSI	92	5
1614	COMPTE	89	6
1443	CLIENT	89	6
579	AINSI	87	5
2893	ENVIRONNEMENT	86	13
4528	MARCHE	86	6
2538	DONT	85	4
7358	VALEUR	84	6
3477	FOURNISSEUR	83	11
214	5	80	1
5352	PEUVENT	80	7
3497	FRANCE	79	6
455	ACTIONS	79	7
6334	RESPONSABILITES	79	15
3235	FACON	79	5
192	4	78	1
5426	POLITIQUES	77	10
1125	BIEN	77	4
5725	PROFESSIONNELLE	77	15
1671	CONCURRENTS	75	11
2949	ESPRIT	74	6
449	ACTION	74	6
1695	CONFIANCE	72	9
5231	PAYS	71	4

6580	SECURITE	70	8
4833	NI	70	2
4685	MOBIL	70	5
1203	CADEAUX	70	7
5062	ORGANISATION	70	12
2881	ENTREPRISES	69	11
1205	CADRE	69	5
1533	COMMUNICATION	68	13
4242	JURIDIQUE	68	9
7333	UTILISATION	68	11
5686	PRIX	67	4
3700	HIERARCHIE	67	10
1704	CONFIDENTIELLES	66	15
541	AFIN	66	4
3601	GESTION	65	7
3572	GENERALE	65	8
5362	PHILIPS	65	7
2680	EGALEMENT	64	9
5758	PROJET	64	6
3571	GENERAL	63	7
4094	INTERET	63	7
5572	PRENDRE	63	7
7078	TEMPS	63	5
7141	TITRES	62	6
2084	DECISION	62	8
1317	CEUX	62	4
6321	RESPECTER	61	9
957	AUCUN	60	5
242	6	60	1
894	ASSURER	60	7
7531	VOS	60	3
399	ACCORD	60	6
3124	EXEMPLE	60	7
2999	ETE	60	3
6366	RESULTATS	59	9
1682	CONDITIONS	58	10
1714	CONFLITS	57	8
7451	VIE	57	3

13	&	57	1
5806	PROTECTION	57	10
2350	DEVONS	57	6
7564	XEROX	57	5
1713	CONFLIT	57	7
4803	NECESSAIRE	56	10
1583	COMPORTEMENT	56	12
2560	DROIT	56	5
4835	NIVEAU	56	6
1029	AVANT	55	5
5695	PROCEDURES	55	10
2340	DEVEZ	55	5
6715	SITUATION	55	9
1128	BIENS	54	5
3710	HOMMES	54	6
4650	MIEUX	54	5
4438	LUI	54	3
4557	MATIERE	54	7
751	APPLICATION	54	11
2530	DONNER	54	6
4770	MOYENS	54	6
1742	CONNAISSANCE	52	12
1122	BESOINS	52	7
2085	DECISIONS	51	9
7047	TANT	51	4
7412	VENTE	51	5
5025	OPERATIONS	51	10
4411	LOIS	50	4
3436	FORMATION	50	9
452	ACTIONNAIRES	50	12
4676	MISE	50	4
5010	ON	50	2
1457	CODE	49	4
2508	DOCUMENTS	49	9
3392	FONCTION	49	8
4407	LOI	49	3
6335	RESPONSABLE	49	11
2167	DEMANDE	49	7

4112	INTERNE	48	7
4931	OBLIGATIONS	48	11
6333	RESPONSABILITE	48	14
6625	SERA	48	4
4874	NOTAMMENT	48	9
4795	NATURE	48	6
5661	PRINCIPE	48	8
3401	FONCTIONS	48	9
7073	TELLES	48	6
420	ACHAT	47	5
5181	PARTICIPATION	47	13
7172	TOUJOURS	47	8
958	AUCUNE	47	6
2684	EGARD	46	5
1301	CERTAINS	46	8
6812	SOUS	45	4
1666	CONCURRENT	45	10
728	APPARTENANT	45	11
5317	PERSONNE	45	8
1370	CHEZ	45	4
5162	PART	44	4
1274	CELA	44	4
4626	MESURE	44	6
2918	EQUIPE	44	6
4928	OBJET	44	5
1699	CONFIDENTIALITE	44	15
4636	METIER	44	6
4062	INTEGRITE	43	9
1624	CONCERNANT	43	10
7320	USAGE	43	5
1494	COMITE	43	6
3279	FAUT	42	4
6740	SOIENT	42	6
5727	PROFESSIONNELLES	42	16
3579	GENERAUX	42	8
2198	DEPARTEMENT	42	11
265	7	42	1
6343	RESSOURCES	41	10

5525	PRATIQUES	41	9
1089	BASE	41	4
4506	MANIERE	41	7
7477	VIS-A-VIS	41	9
492	ADMINISTRATION	41	14
5108	P	41	1
3206	EXTERIEUR	41	9
3070	EVOLUTION	41	9
3733	HUMAINES	41	8
4422	LORSQUE	40	7
1245	CARREFOUR	40	9
1314	CET	40	3
1031	AVANTAGES	39	9
4920	OBJECTIF	39	8
3625	GRANDE	39	6
4082	INTERDIT	39	8
2523	DONC	39	4
287	8	39	1
4588	MEMBRES	39	7
1584	COMPORTEMENTS	39	13
3063	EVITER	39	6
4113	INTERNES	39	8
4644	METTRE	38	6
7074	TELS	38	4
5381	PLACE	38	5
6764	SOMMES	38	6
4186	JAMAIS	38	6
2331	DEVELOPPER	37	10
3367	FINANCIERS	37	10
2961	ESSO	37	4
4182	J	37	1
398	ACCOR	37	5
7101	TERME	37	5
5797	PROPRIETE	37	9
5174	PARTENAIRES	37	11
7072	TELLE	36	5
4895	NOUVEAUX	36	8
4996	OFFRE	36	5

5393	PLA N	36	4
380	ACCEPTER	36	8
4953	OBTENIR	36	7
1768	CONSEIL	36	7
551	AGIR	36	4
7140	TITRE	36	5
1038	AVENIR	36	6
6188	REMUNERATION	36	12
5703	PROCTER	36	7
4637	METIERS	36	7
6605	SENS	35	4
3548	GAMBLE	35	6
1891	CONTRAT	35	7
6152	RELATION	35	8
6716	SITUATIONS	35	10
1556	COMPETENCES	35	11
3783	IMAGE	35	5
939	ATTITUDE	35	8
1068	AYANT	35	5
6003	RECHERCHE	35	9
550	AGF	35	3
5829	PUBLIC	35	6
999	AUTORISATION	35	12
1513	COMMERCIALES	34	12
2402	DIRECTEUR	34	9
5190	PARTICULIER	34	11
5747	PROGRES	34	7
5717	PRODUIT	34	7
4529	MARCHES	34	7
4587	MEMBRE	34	6
7435	VERS	34	4
7339	UTILISER	34	8
3389	FOIS	34	4
4720	MOINS	33	5
6586	SEIN	33	4
1982	COURS	33	5
3827	IMPORTANCE	33	10
558	AGIT	33	4

4284	LAQUELLE	33	8
5724	PROFESSIONNEL	33	13
113	1994	32	4
6522	SATISFACTION	32	12
3267	FAMILLE	32	7
2666	EFFICACITE	32	10
4841	NOMBRE	32	6
2322	DEUX	32	4
4727	MONDE	32	5
1518	COMMERCIAUX	32	11
2506	DOCUMENT	31	8
2400	DIRECTEMENT	31	11
2516	DOMAINE	31	7
6288	REPUTATION	31	10
4930	OBLIGATION	31	10
5195	PARTIE	31	6
4098	INTERIEUR	31	9
1625	CONCERNE	31	8
4153	INVESTISSEMENT	31	14
4805	NECESSAIRES	31	11
6930	SUCCES	31	6
1193	BUT	31	3
1908	CONTROLE	30	8
6657	SEULEMENT	30	9
5892	QUELLE	30	6
6779	SOUCI	30	5
6119	REGLE	30	5
7214	TRANSACTIONS	30	12
2143	DEJA	30	4
628	AMELIORER	30	9
5472	POSSIBLE	30	8
6336	RESPONSABLES	30	12
5528	PREALABLE	30	9

ANNEXE 9

DICTIONNAIRE DES MOTS APRES REDUCTION DES SEUILS

NUM.	MOTS EMPLOYES	FREQUENCES	LONGUEURS
1	1992	16	4
2	1993	24	4
3	1994	32	4
4	1995	22	4
5	2000	11	4
6	ABORD	13	5
7	ABSTENIR	19	8
8	ACCEPTATION	47	11
9	ACCES	19	5
10	ACCOR	37	5
11	ACCORD	81	6
12	ACHAT	93	5
13	ACQUISITION	41	11
14	ACTES	13	5
15	ACTIFS	26	6
16	ACTION	74	6
17	ACTIONNAIRES	50	12
18	ACTIONS	79	7
19	ACTIVITE	243	8
20	ADAPTATION	12	10
21	ADHESION	14	8
22	ADMINISTRATEURS	13	15
23	ADMINISTRATION	41	14
24	ADOPTER	12	7
25	AFFAIRE	14	7
26	AFFAIRES	183	8
27	AFIN	66	4
28	AGENCE	17	6
29	AGENTS	16	6
30	AGF	35	3

31	AGIR	82	4
32	AI	17	2
33	AIDE	35	4
34	AILLEURS	14	8
35	AINSI	87	5
36	AIT	15	3
37	AJOUTEE	11	7
38	AMBITION	21	8
39	AMELIORATION	54	12
40	AMERICAINE	11	10
41	ANALYSE	17	7
42	ANNEE	54	5
43	APPARTENANT	67	11
44	APPEL	11	5
45	APPLICATION	124	11
46	APPORTER	19	8
47	APPRECIATION	14	12
48	APPROPRIEE	11	10
49	APRES	26	5
50	AQUITAINE	14	9
51	ARGENT	19	6
52	ASSISTANCE	11	10
53	ASSURANCE	17	9
54	ASSURER	74	7
55	ATTEINDRE	29	9
56	ATTENTES	15	8
57	ATTENTION	24	9
58	ATTITUDE	35	8
59	AU	757	2
60	AU-DELA	15	7
61	AUCUN	107	5
62	AUDIT	17	5
63	AUJOURD	19	7
64	AUPRES	21	6
65	AUSSI	92	5
66	AUTANT	21	6
67	AUTEUR	12	6
68	AUTONOMIE	13	9

69	AUTORISATION	35	12
70	AUTORISE	13	8
71	AUTRE	281	5
72	AVANT	55	5
73	AVANTAGE	51	8
74	AVEC	454	4
75	AVENIR	36	6
76	AVEZ	21	4
77	AVOIR	101	5
78	AVONS	20	5
79	AYANT	35	5
80	BASE	41	4
81	BESOIN	71	6
82	BIEN	77	4
83	BIENS	54	5
84	BON	45	3
85	BOURSE	16	6
86	BOUYGUES	22	8
87	BROCHURE	20	8
88	BUSINESS	13	8
89	BUT	31	3
90	CADEAU	91	6
91	CADRE	69	5
92	CANDIDAT	22	8
93	CAPACITE	38	8
94	CAPITAL	24	7
95	CARACTERE	16	9
96	CARREFOUR	40	9
97	CARRIERE	15	8
98	CAS	93	3
99	CAUSE	16	5
100	CECI	14	4
101	CEDEX	13	5
102	CELA	44	4
103	CELUI	127	5
104	CEPENDANT	12	9
105	CERTAIN	43	7
106	CERTAINS	46	8

107	CET	238	3
108	CHACUN	174	6
109	CHANGEMENT	42	10
110	CHAQUE	148	6
111	CHARGE	13	6
112	CHARTE	24	6
113	CHEZ	45	4
114	CHIFFRE	13	7
115	CHOIX	28	5
116	CI-DESSUS	14	9
117	CIRCONSTANCES	13	13
118	CITROEN	17	7
119	CLAIR	16	5
120	CLAIRE	11	6
121	CLAIREMENT	18	10
122	CLIENT	315	6
123	CODE	49	4
124	COHERENCE	14	9
125	COLLABORATEUR	318	13
126	COMITE	43	6
127	COMME	141	5
128	COMMENT	20	7
129	COMMERCIAL	83	10
130	COMMERCIAUX	32	11
131	COMMISSIONS	11	11
132	COMMUN	16	6
133	COMMUNAUTES	11	11
134	COMMUNICATION	68	13
135	COMMUNIQUER	18	11
136	COMMUNIQUES	15	11
137	COMPAGNIE	105	9
138	COMPETENCE	54	10
139	COMPETITIVITE	19	13
140	COMPLETE	11	8
141	COMPORTEMENT	95	12
142	COMPRENDRE	13	10
143	COMPRIS	28	7
144	COMPTABLES	20	10

145	COMPTE	89	6
146	COMPTES	16	7
147	CONCERNANT	43	10
148	CONCERNE	56	8
149	CONCURRENCE	223	11
150	CONDITION	81	9
151	CONDUIRE	21	8
152	CONDUITE	118	8
153	CONFIANCE	72	9
154	CONFIDENTIALITE	125	15
155	CONFLIT	114	7
156	CONFORMITE	37	10
157	CONNAISSANCE	67	12
158	CONNAITRE	19	9
159	CONSEIL	51	7
160	CONSEQUENCE	24	11
161	CONSERVER	14	9
162	CONSIDERE	21	9
163	CONSISTE	14	8
164	CONSOMMATEURS	13	13
165	CONSTITUE	48	9
166	CONSTRUIRE	11	10
167	CONSULTER	20	9
168	CONTACT	28	7
169	CONTRAIRE	12	9
170	CONTRAT	61	7
171	CONTRE	20	6
172	CONTRIBUTION	47	12
173	CONTRIBUTIONS	13	13
174	CONTROLE	30	8
175	CONVENTION	11	10
176	CONVICTIONS	12	11
177	COOPERATION	14	11
178	CORRESPONDANT	12	13
179	COTES	16	5
180	COURS	33	5
181	COUTS	19	5
182	CREATIVITE	17	10

183	CREER	15	5
184	CRITERES	14	8
185	CROISSANCE	25	10
186	CULTURE	23	7
187	DANS	881	4
188	DECEMBRE	12	8
189	DECISION	113	8
190	DECLARATION	15	11
191	DEFINIR	13	7
192	DEHORS	28	6
193	DEJA	30	4
194	DELAI	18	5
195	DELEGATION	12	10
196	DEMANDE	49	7
197	DEMANDER	12	8
198	DEMANDES	14	8
199	DEONTOLOGIE	14	11
200	DEPART	11	6
201	DEPARTEMENT	42	11
202	DEPEND	14	6
203	DEPUIS	24	6
204	DESTINES	13	8
205	DETERMINER	19	10
206	DEUX	32	4
207	DEVELOPPEMENT	154	13
208	DEVEZ	55	5
209	DEVOIR	22	6
210	DEVONS	57	6
211	DEVRA	13	5
212	DEVront	15	7
213	DIALOGUE	15	8
214	DIFFERENTES	18	11
215	DIFFERENTS	13	10
216	DIFFUSION	22	9
217	DIRE	12	4
218	DIRECTEMENT	31	11
219	DIRECTEUR	34	9
220	DIRECTION	117	9

221	DIRECTIONS	14	10
222	DIRECTIVES	23	10
223	DIRIGEANTS	28	10
224	DISPOSITION	39	11
225	DISTRIBUTEURS	29	13
226	DISTRIBUTION	24	12
227	DIVERSITE	16	9
228	DIVISION	11	8
229	DIVULGATION	21	11
230	DIVULGUER	14	9
231	DOCUMENT	80	8
232	DOIT	255	4
233	DOIVENT	178	7
234	DOMAINE	56	7
235	DONC	39	4
236	DONNE	27	5
237	DONNEES	22	7
238	DONNER	54	6
239	DONT	85	4
240	DOUTE	20	5
241	DROIT	56	5
242	DROITS	27	6
243	EAUX	27	4
244	ECONOMIQUE	44	10
245	ECOUTER	30	7
246	ECRIT	18	5
247	EFFECTUER	11	9
248	EFFET	29	5
249	EFFICACITE	50	10
250	EFFORT	40	6
251	EGALEMENT	64	9
252	EGARD	46	5
253	ELECTRICITE	16	11
254	ELEMENTS	28	8
255	ELF	16	3
256	ELLE	229	4
257	EMPLOI	37	6
258	EMPLOYES	211	8

259	ENCADREMENT	18	11
260	ENCORE	17	6
261	ENCOURAGER	13	10
262	ENFIN	17	5
263	ENGAGEMENTS	55	11
264	ENGAGEMENT	29	10
265	ENSEMBLE	104	8
266	ENTENTES	12	8
267	ENTITE	29	6
268	ENTRAINER	11	9
269	ENTRE	121	5
270	ENTREPRISE	335	10
271	ENTRETIEN	15	9
272	ENVERS	18	6
273	ENVIRONNEMENT	86	13
274	EPANOUISSEMENT	11	14
275	EQUIPE	44	6
276	EQUIPEMENTS	16	11
277	EQUITE	31	6
278	ESPRIT	74	6
279	ESSENTIEL	34	9
280	ESSO	37	4
281	EST	773	3
282	ETABLISSEMENT	19	13
283	ETANT	17	5
284	ETAT	28	4
285	ETATS-UNIS	23	10
286	ETE	60	3
287	ETES	21	4
288	ETHIQUE	100	7
289	ETRANGER	11	8
290	ETRE	452	4
291	EU	11	2
292	EURO	26	4
293	EUX	19	3
294	EUX-MEMES	11	9
295	EVALUATION	32	10
296	EVITER	39	6

297	EVOLUTION	41	9
298	EXCELLENCE	18	10
299	EXEMPLE	60	7
300	EXERCER	39	7
301	EXERCICE	23	8
302	EXIGE	15	5
303	EXISTENCE	35	9
304	EXPERIENCE	15	10
305	EXPRESSION	11	10
306	EXTERIEUR	87	9
307	EXTERNE	29	7
308	FABRICATION	11	11
309	FACE	16	4
310	FACILITER	15	9
311	FACON	79	5
312	FAIRE	172	5
313	FAIT	95	4
314	FAITS	14	5
315	FAMILLE	32	7
316	FAUT	42	4
317	FAVORISER	13	9
318	FEMMES	19	6
319	FILIALES	19	8
320	FIN	11	3
321	FINANCEMENT	14	11
322	FINANCIER	85	9
323	FINS	16	4
324	FLUX	14	4
325	FOIS	34	4
326	FONCTION	97	8
327	FONCTIONNAIRES	16	14
328	FONCTIONNEMENT	19	14
329	FONDE	26	5
330	FONDS	19	5
331	FONT	18	4
332	FORCE	12	5
333	FORMATION	61	9
334	FORME	29	5

335	FOURNIR	25	7
336	FOURNISSEURS	207	12
337	FRANCE	79	6
338	GAGNER	14	6
339	GAMBLE	35	6
340	GARANTIR	11	8
341	GENERAL	183	7
342	GESTION	65	7
343	GOVERNEMENT	12	12
344	GRACE	18	5
345	GRAND	50	5
346	GROUPE	444	6
347	GUIDE	22	5
348	HIERARCHIE	91	10
349	HOMMES	70	6
350	HONNETETE	24	9
351	HP	289	2
352	HUI	19	3
353	HUMAINES	41	8
354	IBM	316	3
355	IDEE	31	4
356	IL	691	2
357	IMAGE	35	5
358	IMMEDIATEMENT	13	13
359	IMPLICATION	32	11
360	IMPORTANCE	73	10
361	IMPORTE	11	7
362	IMPOSE	14	6
363	INDEPENDANCE	15	12
364	INDIRECTEMENT	12	13
365	INDISPENSABLE	17	13
366	INDIVIDUELS	36	11
367	INDUSTRIE	15	9
368	INDUSTRIELS	13	11
369	INFLUENCE	28	9
370	INFORMATION	409	11
371	INFORMATIQUE	15	12
372	INITIATIVE	36	10

373	INITIES	13	7
374	INNOVATION	16	10
375	INSTALLATIONS	18	13
376	INTEGRITE	43	9
377	INTELLECTUELLE	23	14
378	INTERDICTION	50	12
379	INTERETS	224	8
380	INTERIEUR	31	9
381	INTERMEDIAIRE	12	13
382	INTERNATIONAL	23	13
383	INTERNE	87	7
384	INVESTISSEMENT	52	14
385	INVITATIONS	16	11
386	JAMAIS	38	6
387	JE	97	2
388	JEU	12	3
389	JOUR	13	4
390	JUGEMENT	16	8
391	JURIDIQUE	68	9
392	LAGARDERE	11	9
393	LAQUELLE	33	8
394	LARGEMENT	11	9
395	LEADER	16	6
396	LEGALES	17	7
397	LEQUEL	63	6
398	LEUR	443	4
399	LIBERTE	34	7
400	LIENS	17	5
401	LIEU	17	4
402	LIMITE	11	6
403	LISTE	16	5
404	LOCAL	38	5
405	LOGICIELS	14	9
406	LOI	99	3
407	LONG	18	4
408	LORS	24	4
409	LORSQUE	59	7
410	LOYAUTE	21	7

411	LUI	54	3
412	LYONNAISE	27	9
413	MA	17	2
414	MAINTIEN	35	8
415	MAITRISE	14	8
416	MANAGEMENT	95	10
417	MANAGER	46	7
418	MANIERE	41	7
419	MARCHANDISES	12	12
420	MARCHE	120	6
421	MARQUE	45	6
422	MATIERE	54	7
423	MEILLEUR	65	8
424	MEMBRE	73	6
425	MEME	141	4
426	MES	14	3
427	MESURE	60	6
428	MET	12	3
429	METHODES	25	8
430	METIER	80	6
431	METTRE	38	6
432	MIEUX	54	5
433	MIS	62	3
434	MISSION	21	7
435	MOBIL	70	5
436	MOBILITE	18	8
437	MOINS	33	5
438	MOIS	13	4
439	MOMENT	12	6
440	MON	21	3
441	MONDE	32	5
442	MONTANT	11	7
443	MOTIVATION	15	10
444	MOYEN	67	5
445	MUTUEL	11	6
446	NATURE	48	6
447	NE	403	2
448	NEANMOINS	12	9

449	NECESSITE	103	9
450	NI	70	2
451	NIVEAU	84	6
452	NOM	25	3
453	NOMBRE	32	6
454	NOMBREUX	16	8
455	NON	93	3
456	NORMES	12	6
457	NOS	755	3
458	NOTAMMENT	48	9
459	NOUS	446	4
460	NOUVEAUX	66	8
461	OBJECTIF	141	8
462	OBJET	44	5
463	OBLIGATION	79	10
464	OBTENIR	36	7
465	OCCASION	24	8
466	OEUVRE	21	6
467	OFFRE	74	5
468	ON	50	2
469	ONT	110	3
470	OPERATIONS	51	10
471	OPPORTUNITES	11	12
472	ORDRE	13	5
473	ORGANISATION	91	12
474	ORGANISMES	16	10
475	OUTIL	14	5
476	OUTRE	14	5
477	P&G	13	3
478	PAGE	11	4
479	PAIEMENT	12	8
480	PAR	569	3
481	PARCE	11	5
482	PARIS	20	5
483	PARMI	15	5
484	PART	44	4
485	PARTAGER	30	8
486	PARTENAIRES	37	11

487 PARTI	13	5
488 PARTICIPATION	100	13
489 PARTICULIER	86	11
490 PARTIE	31	6
491 PARTIS	21	6
492 PAS	329	3
493 PASSE	16	5
494 PAYS	71	4
495 PERFORMANCE	39	11
496 PERMANENCE	48	10
497 PERMET	20	6
498 PERMETTRE	56	9
499 PERSONNE	141	8
500 PERSONNEL	202	9
501 PERSONNELLE	63	11
502 PEU	15	3
503 PEUGEOT	22	7
504 PEUT	243	4
505 PHILIPS	65	7
506 PLACE	38	5
507 PLAN	64	4
508 PLEINEMENT	12	10
509 PLUS	240	4
510 PLUSIEURS	29	9
511 POINT	35	5
512 POLITIQUE	195	9
513 PORTER	14	6
514 POSITION	26	8
515 POSSIBILITE	60	11
516 POSTE	30	5
517 POTENTIEL	29	9
518 POUR	645	4
519 POURQUOI	15	8
520 POURRA	13	6
521 POURRAIENT	33	10
522 POUVANT	19	7
523 POUVEZ	22	6
524 POUVOIR	23	7

525	PRATIQUE	68	8
526	PREALABLE	30	9
527	PRECISE	14	7
528	PREMIERE	20	8
529	PRENDRE	63	7
530	PREPARER	12	8
531	PRESENT	13	7
532	PRESENTE	11	8
533	PRESERVER	11	9
534	PRESIDENT	20	9
535	PRESTATIONS	13	11
536	PREUVE	14	6
537	PREVISIONS	15	10
538	PRINCIPE	229	8
539	PRIORITE	17	8
540	PRIS	65	4
541	PRIVEE	15	6
542	PRIVILEGIEES	28	12
543	PRIX	67	4
544	PROBLEME	32	8
545	PROCEDURE	67	9
546	PROCESSUS	13	9
547	PROCHE	15	6
548	PROCTER	36	7
549	PRODUCTION	19	10
550	PRODUCTIVITE	11	12
551	PRODUIT	215	7
552	PROFESSIONNALISME	168	17
553	PROFESSIONNELS	13	14
554	PROFIT	28	6
555	PROGRAMME	26	9
556	PROGRESSER	53	10
557	PROJET	83	6
558	PROMOTION	49	9
559	PROPOS	11	6
560	PROPOSER	28	8
561	PROPRE	48	6
562	PROPRIETE	37	9

563	PROTECTION	81	10
564	PSA	22	3
565	PUBLIC	90	6
566	PUBLICITE	19	9
567	PUISSE	12	6
568	QUALITE	144	7
569	QUAND	28	5
570	QUEL	60	4
571	QUELCONQUE	12	10
572	QUELQUE	32	7
573	QUESTION	50	8
574	QUOTIDIENNES	11	12
575	RAISON	27	6
576	RANK	23	4
577	RAPIDEMENT	13	10
578	RAPPORT	51	7
579	REALISATION	47	11
580	RECEPTION	34	9
581	RECHERCHER	46	10
582	RECONNU	12	7
583	RECRUTER	12	8
584	REFERENCE	37	9
585	REGLE	196	5
586	REGLEMENTATION	29	14
587	RELATION	209	8
588	RELATIVES	27	9
589	REMUNERATION	54	12
590	RENAULT	29	7
591	RENFORCER	20	9
592	RENSEIGNEMENTS	27	14
593	RENTABILITE	23	11
594	REPONSE	37	7
595	REPOSE	16	6
596	REPUTATION	31	10
597	RESEAU	13	6
598	RESERVE	14	7
599	RESPECT	199	7
600	RESPONSABILITE	127	14

601	RESPONSABLE	79	11
602	RESSOURCES	41	10
603	RESULTAT	73	8
604	REUNIONS	16	8
605	REUSSIR	41	7
606	REVUE	11	5
607	RIEN	12	4
608	RIGUEUR	16	7
609	RISQUE	45	6
610	ROLE	18	4
611	RSCG	26	4
612	SALARIE	42	7
613	SANS	106	4
614	SANTE	28	5
615	SATISFACTION	46	12
616	SAUF	23	4
617	SAVENT	13	6
618	SAVOIR	20	6
619	SAVOIR-FAIRE	29	12
620	SECRET	15	6
621	SECURITE	70	8
622	SEIN	33	4
623	SELON	23	5
624	SENS	35	4
625	SERA	48	4
626	SERAIT	16	6
627	SERONT	28	6
628	SERVICE	226	7
629	SES	417	3
630	SEUL	12	4
631	SEULEMENT	30	9
632	SHELL	25	5
633	SI	151	2
634	SIGNATURE	13	9
635	SIMPLE	15	6
636	SITUATION	90	9
637	SOCIAL	54	6
638	SOCIETE	342	7

639	SOIENT	42	6
640	SOIT	111	4
641	SOLIDARITE	14	10
642	SOLUTIONS	13	9
643	SOMMES	38	6
644	SON	255	3
645	SONT	379	4
646	SORTE	13	5
647	SOUCI	30	5
648	SOUS	45	4
649	SOUTIEN	12	7
650	SOUVENT	20	7
651	SPECIFIQUE	26	10
652	STRATEGIES	42	10
653	STRICTEMENT	14	11
654	STRUCTURE	20	9
655	SUCCES	31	6
656	SUIVANTS	34	8
657	SUIVRE	12	6
658	SUJET	12	5
659	SUPERIEUR	19	9
660	SUR	440	3
661	SURTOUT	13	7
662	SUSCEPTIBLE	45	11
663	SYSTEME	34	7
664	TAILLE	15	6
665	TALENTS	16	7
666	TANT	51	4
667	TECHNIQUES	20	10
668	TEL	150	3
669	TEMPS	63	5
670	TENIR	17	5
671	TENU	26	4
672	TERME	52	5
673	TIERS	96	5
674	TITRE	98	5
675	TOTAL	41	5
676	TOUJOURS	47	8

677	TOUS	674	4
678	TOUTEFOIS	25	9
679	TRAITEMENT	48	10
680	TRANSACTION	46	11
681	TRANSPARENCE	18	12
682	TRAVAIL	217	7
683	TRAVERS	18	7
684	TRES	29	4
685	TROIS	11	5
686	TROUVER	27	7
687	TYPE	29	4
688	UNILEVER	27	8
689	UNITE	14	5
690	USAGE	54	5
691	UTILISATION	102	11
692	VALEURS	193	7
693	VEILLER	22	7
694	VENTE	91	5
695	VERS	34	4
696	VERSEMENTS	11	10
697	VEUT	12	4
698	VIE	78	3
699	VIGUEUR	20	7
700	VIOLATION	12	9
701	VIS-A-VIS	41	9
702	VISION	11	6
703	VOLONTE	29	7
704	VOS	212	3
705	VOULONS	28	7
706	VOUS	352	4
707	VOYAGES	13	7
708	VUE	15	3
709	XEROX	57	5

-----|-----|-----|-----|

ANNEXE 10 : REPARTITION DES TERMES DANS LES TEXTES

(Les documents d'origine française)

N° du texte	Titre du document (entreprise)	Nb de mots (en % du total des textes)	Nb de mots distincts (en % des mots du texte)	Nb de mots retenus après réduction des seuils
1	Ethique et management (Accor)	1483 (1,65)	257 (17,3)	670
2	La passion du service (AGF)	1890 (2,1)	267 (14,1)	885
3	Les dix valeurs Bouygues	322 (0,35)	69 (21,4)	141
4	Charte des R. H. (Bouygues)	2928 (3,2)	321 (11)	1346
5	Une culture de service (Cap G.)	718 (0,8)	166 (23,1)	295
6	Les politiques (Carrefour)	2800 (3,1)	266 (9,5)	1152
7	Le dessein de Carrefour	175 (0,2)	75 (42,9)	98
8	Ethique prof. (Carrefour)	423 (0,5)	117 (27,7)	213
9	Av. au contrat de travail (Casino)	809 (0,9)	171 (21,1)	331
10	Ensemble (EDF-GDF)	1299 (1,4)	205 (15,8)	573
11	La déontologie des relations avec les fournisseurs (EDF)	1749 (1,9)	241 (13,8)	772
12	Principes d'action (Elf)	503 (0,55)	112 (22,3)	238
13	Règles de comportement (Elf)	837 (0,9)	194 (23,2)	431
14	L'esprit Euro-RSCG	3590 (3,95)	351 (9,8)	1574
15	Guide de déontologie (Framatome)	1439 (1,6)	257 (17,9)	721
16	Principes d'action (Lafarge)	1081 (1,2)	199 (18,4)	550
17	Code d'éthique (Lagardère)	4459 (4,9)	389 (8,7)	2042
18	Charte d'éthique (Lyonnaise)	2965 (3,3)	339 (11,4)	1362
19	Notre éthique (PSA)	2383 (2,6)	260 (10,9)	1180
20	Av. au contrat de travail (PSA)	1107 (1,2)	178 (16,1)	503
21	Principes de Renault en G. R. H.	1071 (1,2)	159 (14,85)	448
22	Code de déontologie (Renault)	1669 (1,8)	259 (15,5)	771
23	Principes pour l'action (Rhône-P.)	824 (0,9)	190 (23,1)	423
24	Charte (Total)	259 (0,3)	83 (32,05)	117
25	Les valeurs de l'entreprise (Total)	950 (1)	148 (15,6)	318
26	L'assurance en tête (UAP)	709 (0,8)	155 (21,9)	340

ANNEXE 10 (suite)
(Les documents de filiales de groupes étrangers)

N° du texte	Titre du document (entreprise)	Nb de mots (en % du total des textes)	Nb de mots distincts (en % des mots du texte)	Nombre de mots retenus après réduction des seuils
27	Polit. de conduite des affaires (Esso)	3355 (3,7)	341 (10,2)	1557
28	Charte (Fina)	831 (0,9)	146 (17,6)	341
29	Notre projet d'entreprise (Fina)	1148 (1,3)	181 (15,8)	458
30	Missions, valeurs, principes (Ford)	403 (0,4)	102 (25,3)	225
31	Guide de la pratique des affaires (Hewlett-Packard)	8242 (9,1)	476 (5,8)	3983
32	Règles de conduite dans les affaires (IBM)	13772 (15,1)	555 (4)	6729
33	Ce qu'est IBM	2086 (2,3)	293 (14,05)	997
34	Les principes d'IBM	132 (0,15)	45 (34,1)	62
35	Règles de conduite (Mobil)	2575 (2,8)	303 (11,8)	1140
36	Vision, Mission, Valeurs (Mobil)	267 (0,3)	80 (30)	132
37	Le credo (Panasonic)	389 (0,4)	85 (21,85)	204
38	L'esprit Philips	1902 (2,1)	289 (15,2)	930
39	Le code de conduite (Philips)	902 (1)	176 (19,5)	456
40	Politique sociale (Philips)	2428 (2,7)	267 (11)	884
41	Notre raison d'être (P&G)	745 (0,8)	158 (21,2)	352
42	Une responsabilité que vous partagez (P&G)	4139 (4,55)	420 (10,15)	1996
43	Ethique des affaires (Rank Xerox)	571 (0,6)	147 (25,7)	295
44	Règles de conduite (Rank Xerox)	3590 (3,95)	324 (9)	1665
45	Le livre bleu (Rank Xerox)	1302 (1,4)	206 (15,8)	613
46	Etre et agir (Roussel-Uclaf)	778 (0,9)	169 (21,7)	369
47	Les objectifs (Roussel-Uclaf)	226 (0,25)	64 (28,3)	88
48	Principes de conduite (Shell)	1855 (2)	286 (15,4)	911
49	Les responsabilités (Unilever)	904 (1)	197 (21,8)	444
Total		90984 (100)		42325

ANNEXE 11

Le codage des 49 textes à l'aide des 66 variables associées

i) Variables générales :

1- activité de l'entreprise qui diffuse le document (11 modalités).

Afin d'analyser une éventuelle spécificité dans la manière de formaliser l'éthique selon le secteur d'activité, nous avons codé de la manière suivante :

1- agro	agro-alimentaire
2- assu	assurances
3- auto	automobile
4- btp	bâtiments travaux publics, construction
5- chim	chimie
6- comm	communication
7- dist	distribution
8- elec	électronique
9- ener	énergie
10- info	informatique
11- serv	services

2- origine culturelle de l'entreprise (6 modalités).

Il s'agit de déterminer l'origine nationale (localisation des sièges sociaux) de chaque entreprise. Les documents ont été codés de la façon suivante :

1- fran	France
2- angl	Grande-Bretagne, Etats-Unis
3- jap	Japon
4- all	Allemagne
5- p-b	Pays-Bas
6- bel	Belgique

Les pays anglo-saxons, Grande-Bretagne et Etats-Unis, ont été regroupés. En effet, l'analyse de la littérature (chapitre I de la première partie) a montré l'influence culturelle des américains sur le traitement de la formalisation éthique en Angleterre.

ii) Variables de forme.

3- date (3 modalités).

La date d'élaboration du document est-elle absente, apparente ou encore mise en évidence ?

1- absd	absence de date
2- pred	présence de date
3- misd	mise en évidence de date

4- format (2 modalités)

Nous avons distingué deux types de format :

1- a4	format A4
2- autr	autre format

5- nombre de pages (48 modalités).

Ce nombre de pages a été codé de la façon suivante :

1- 1pag	1 page
2- 2pag	2 pages
-	
-	
48- 48pa	48 pages

6- lettre d'accompagnement (2 modalités).

Le document récolté nous a-t-il été remis avec une lettre d'accompagnement de la direction de l'entreprise ?

1- absl	absence de lettre d'accompagnement
2- prel	présence de lettre

7- introduction du P.D.G. (2 modalités).

Le document comporte-t-il une introduction signée par le P.D.G. ?

- 1- abpd absence d'introduction du P.D.G.
- 2- prpd présence d'introduction du P.D.G.

8- introduction générale (2 modalités).

Le document débute-t-il par une introduction ?

- 1- absi absence d'introduction générale
- 2- prei présence d'introduction générale

9- conclusion (2 modalités).

- 1- absc absence de conclusion
- 2- prec présence de conclusion

10- table des matières (2 modalités).

Le document éthique comporte-t-il une table des matières ou un sommaire indiquant les principaux points abordés ?

- 1- atdm absence de «table des matières»
- 2- pt dm présence de «table des matières»

11- présence d'illustrations (2 modalités).

Le document comporte-t-il des illustrations, schémas, dessins ?

- 1- abil absence d'illustrations
- 2- pril présence d'illustrations

12- présence de couleurs (2 modalités).

- 1- abco absence de couleurs
- 2- proco présence de couleurs

iii) Variables relatives à l'orientation générale (structure) du document.

13- type de document (4 modalités).

Les documents récoltés ont été classés en quatre catégories suivant leur orientation générale :

1- phil	philosophie de management
2- code	code éthique
3- proj	projet d'entreprise
4- aven	avenant au contrat de travail

14- richesse des ressources humaines (2 modalités).

Certaines entreprises reconnaissent que les ressources humaines constituent leur principale richesse :

1- absr	absence du thème «richesse des ressources humaines»
2- prer	présence du thème

15- responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du personnel (3 modalités).

Certains documents exposent la responsabilité que l'entreprise détient vis-à-vis de son personnel :

1- abre	absence du thème «responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du personnel»
2- prre	présence du thème
3- misr	mise en évidence du thème

Le thème est mis en évidence lorsqu'un paragraphe lui est exclusivement consacré.

16- réputation (2 modalités).

Certains documents insistent sur la nécessité de maintenir, de préserver la réputation de l'entreprise :

- 1- arep absence du thème «réputation de l'entreprise»
- 2- prep présence du thème

17- comportement et conduite dans l'entreprise (3 modalités).

Le codage détermine si le document traite du comportement et de la conduite des employés dans l'entreprise :

- 1- acom absence du thème «comportement et conduite dans l'entreprise»
- 2-pcom présence du thème
- 3- misc mise en évidence du thème

18- ontologie (2 modalités).

- 1- abso absence du thème «ontologie»
- 2- preo présence du thème

19- axiologie (2 modalités).

- 1- abax absence du thème «axiologie»
- 2- prax présence du thème

20- nombre précis de valeurs (13 modalités).

Le nombre de valeurs fondamentales décrites dans le document est-il aisément identifiable ?

- 1- 1val 1 valeur
- 2- 2val 2 valeurs
-
- 12- 12va 12 valeurs
- 0val aucune valeur identifiée

21- valeurs mentionnées ou explicites (3 modalités).

Les valeurs abordées dans les documents peuvent être simplement présentes ou explicitées :

1- absv	absence de valeurs
2- prev	présence de valeurs
3- expv	valeurs explicitées

22- nombre précis de principes (17 modalités).

Les principes décrits dans les documents sont-ils aisément identifiables ?

1- 1pri	1 principe
2- 2pri	2 principes
---	---
16- 16pr	16 principes
0pri	aucun principe identifié

23- principes mentionnés ou explicités (3 modalités).

Les principes peuvent être simplement mentionnés ou explicités.

1- abpr	absence de principes
2- prpr	présence de principes
3-expp	principes explicités

24- téléologie (2 modalités).

1- abte	absence du thème «téléologie»
2- prte	présence du thème

25- déontologie (2 modalités).

- | | |
|---------|--------------------------------|
| 1- abde | absence du thème «déontologie» |
| 2- prde | présence du thème |

iv) Variables relatives à une thématique détaillée : typologie des conflits couverts par l'éthique d'entreprise⁷⁷.

- Conflits interpersonnels

Ces conflits sont issus directement des relations entre différents membres de l'organisation et sont liés essentiellement à leur «culture personnelle».

26- harcèlement (3 modalités).

Le harcèlement est un comportement offensant ou insultant à l'endroit d'une personne, à cause de son âge, de son sexe, de sa race, de sa couleur, de son origine culturelle, de ses convictions politiques, etc. Il porte atteinte à la liberté, à la dignité, à l'intégrité et au bien-être des personnes visées.

Nous avons codé de la manière suivante :

- | | |
|---------|---------------------------------|
| 1- abha | absence du thème «harcèlement » |
| 2- prha | présence du thème |
| 3- paha | paragraphe concernant ce thème |

27- respect des personnes (3 modalités).

- | | |
|---------|--|
| 1- abrp | absence du thème «respect des personnes» |
| 2- prrp | présence du thème |
| 3- parp | paragraphe concernant ce thème |

- Conflits inter-organisationnels

Ce sont des conflits éthiques directement issus des relations qu'entretient une organisation avec les différents intervenants (stakeholders) de l'environnement économique.

⁷⁷ Cette typologie, s'inspire pour partie des travaux menés par Michel Dion en Amérique du Nord, 1994, p. 39.

28- paiements douteux (3 modalités).

Des paiements faits à ou par des employés de l'entreprise sont considérés comme douteux quand ils sont faits sans approbation ou documentation adéquate à l'appui.

- 1- abpa absence du thème «paiements douteux»
- 2- prpa présence du thème
- 3- papa paragraphe concernant ce thème

29- relations avec les fournisseurs (3 modalités).

Le choix des fournisseurs et des produits doit être fondé sur des critères objectifs, en fonction de critères de qualité, de fiabilité, de prix, d'utilité. Il doit être fait de façon impartiale.

- 1- abfo absence du thème «fournisseurs»
- 2- prfo présence du thème
- 3- paf0 paragraphe concernant ce thème

30- relations avec les clients (3 modalités).

- 1- abcl absence du thème «clients»
- 2- prcl présence du thème
- 3- pacl paragraphe concernant ce thème

31- relations avec les distributeurs, intermédiaires et consultants (3 modalités).

Les entreprises s'assurent habituellement que leurs distributeurs ou consultants sont actifs et reconnus dans leur domaine.

- 1- abin absence du thème «distributeurs, intermédiaires et consultants»
- 2- prin présence du thème
- 3- pain paragraphe concernant ce thème

32- concurrence déloyale (3 modalités).

Les pratiques et coutumes qui inhibent la compétition doivent être interdites. La concurrence juste est perçue comme un principe fondamental de la libre entreprise.

- 1- abcd absence du thème «concurrence déloyale»
- 2- prcd présence du thème
- 3- pacd paragraphe concernant ce thème

33- relations avec les gouvernements (3 modalités).

- 1- abgo absence du thème «gouvernements»
- 2- prgo présence du thème
- 3- pago paragraphe concernant ce thème

• Conflits intra-organisationnels

Ces conflits sont issus directement des relations entre les individus et l'organisation elle-même et sont liés essentiellement à la culture organisationnelle.

34- conflits d'intérêts (3 modalités).

Un conflit d'intérêts est caractérisé par une obligation qu'a l'employé d'une entreprise envers une personne ou une organisation faisant affaires avec lui, cette obligation pouvant compromettre l'objectivité et le jugement de cet employé dans l'exercice de ses fonctions dans la compagnie.

- 1- acon absence du thème «conflits d'intérêts»
- 2- pcon présence du thème
- 3- paci paragraphe concernant ce thème

35- transactions d'initiés (3 modalités).

Les employés ont l'obligation de divulguer leurs transactions sur les titres de l'entreprise quand ils viennent en possession, dans l'exercice de leurs fonctions, d'une information importante susceptible d'influencer le cours boursier des actions de la compagnie et qui n'est connue ni des actionnaires ni du public.

- 1- abtr absence du thème «transactions d'initiés»
- 2- prtr présence du thème
- 3- patr paragraphe concernant ce thème

36- propriété intellectuelle (3 modalités).

Les procédés, les inventions et les découvertes, les dossiers et les documents, toute autre création d'un employé réalisée dans le cadre de ses fonctions demeurent la propriété exclusive de la compagnie.

- 1- apro absence du thème «propriété intellectuelle»
- 2- ppro présence du thème
- 3- papr paragraphe concernant ce thème

37- protection des biens de l'entreprise (3 modalités).

Les entreprises s'attendent à ce que leurs employés préviennent tout vol, dommage ou usure prématurée de leurs biens et actifs et qui sont souvent essentiels à sa compétitivité et à sa rentabilité à long terme.

- 1- abbi absence du thème «protection des biens»
- 2- prbi présence du thème
- 3- pabi paragraphe concernant ce thème

38- utilisation des biens de l'entreprise à fins personnelles (3 modalités).

Aucun employé ne devrait utiliser ou convertir un bien de l'entreprise à des fins purement personnelles.

- 1- abut absence du thème «utilisation des biens à des fins personnelles».
- 2- prut présence du thème
- 3- paut paragraphe concernant ce thème

39- cadeaux, privilèges, avantages (3 modalités).

Les employés ne devraient jamais offrir, donner, solliciter ou recevoir un cadeau, privilège ou avantage qui pourrait apparaître à des tiers comme un pot-de-vin ou une ristourne sans avoir préalablement consulté la direction de l'entreprise.

- 1- abca absence du thème «cadeaux, ...»
- 2- prca présence du thème
- 3- paca paragraphe concernant ce thème

40- confidentialité (3 modalités).

Un renseignement confidentiel est un renseignement qui, s'il était divulgué aux concurrents ou au public en général, attribuerait un avantage commercial aux concurrents et/ou causerait un préjudice à l'entreprise.

- 1- afid absence du thème «confidentialité»
- 2- pfid présence du thème
- 3- pafi paragraphe concernant ce thème

41- fiabilité, sincérité de l'information (3 modalités).

- 1- afia absence du thème «fiabilité, sincérité de l'information»
- 2- pfia présence du thème
- 3- parf paragraphe concernant ce thème

42- falsification des comptes et registres (3 modalités).

Les livres, registres et comptes de l'entreprise doivent exprimer avec exactitude la nature des transactions et l'utilisation des biens de l'entreprise.

- 1- afal absence du thème «falsification»
- 2- pfal présence du thème

3- pafa paragraphe concernant ce thème

43- équité dans l'emploi (3 modalités).

Les entreprises interdisent tout acte de discrimination. Cette politique s'applique à tous les niveaux du processus d'emploi.

1- abeq absence du thème «équité dans l'emploi»

2- preq présence du thème

3- paeq paragraphe concernant ce thème

44- participation des employés à la communauté (3 modalités).

Les entreprises encouragent généralement leurs employés à s'acquitter de leurs devoirs de citoyen, à s'efforcer d'améliorer le bien-être de la collectivité.

1- abpc absence du thème «participation des employés à la communauté»

2- prpc présence du thème

3- papc paragraphe concernant ce thème

45- activité professionnelle unique (3 modalités).

1- auni absence du thème «activité professionnelle unique»

2- puni présence du thème

3- paun paragraphe concernant ce thème

46- activité politique des employés (3 modalités).

Les entreprises permettent généralement à leurs employés de participer aux activités politiques de leur choix, mais avec leurs propres ressources financières, sur leur temps personnel et en leur nom personnel.

- 1- apol absence du thème «activité politique des employés»
- 2- ppol présence du thème
- 3- papo paragraphe concernant ce thème

47- droit à vie privée (3 modalités).

Toutes les informations personnelles sur un employé devraient être considérées comme confidentielles et être traitées avec tact et discernement.

- 1- abdr absence du thème «droit à vie privée»
- 2- prdr présence du thème
- 3- padr paragraphe concernant ce thème

48- santé et sécurité au travail (3 modalités).

Les entreprises s'engagent généralement à maintenir des installations, outils et équipements sécuritaires, et à prévenir au maximum les accidents et maladies de travail.

- 1- absa absence du thème «santé et sécurité au travail»
- 2- prsa présence du thème
- 3- pasa paragraphe concernant ce thème

49- toxicomanie et alcoolisme au travail (3 modalités).

Certaines entreprises se donnent la responsabilité de maintenir des lieux de travail exempts de toutes drogues autres que celles qui sont prescrites médicalement.

- 1- abto absence du thème «toxicomanie»
- 2- prto présence du thème
- 3- pato paragraphe concernant ce thème

- Conflits extra-organisationnels

50- relations avec les actionnaires (3 modalités).

Certaines entreprises s'engagent à assurer la croissance des ventes et des dividendes afin de satisfaire leurs actionnaires.

- 1- abac absence du thème «relations avec les actionnaires»
- 2- prac présence du thème
- 3- paac paragraphe concernant ce thème

51- respect des lois et coutumes commerciales (3 modalités).

Les entreprises ont généralement pour politique de se conformer aux lois et règlements applicables.

- 1- abril absence du thème «respect des lois et coutumes commerciales»
- 2- prrl présence du thème
- 3- parl paragraphe concernant ce thème

52- relations avec les consommateurs (3 modalités).

Les entreprises essaient de comprendre et de rencontrer avec créativité les besoins et les préférences changeants des consommateurs.

- 1- abrc absence du thème «relations avec les consommateurs»
- 2- prrc présence du thème
- 3- parc paragraphe concernant ce thème

53- responsabilité sociale (3 modalités).

En principe, une entreprise a une responsabilité sociale envers tous ceux qui détiennent un intérêt dans ses opérations.

- 1- abrs absence du thème «responsabilité sociale»
- 2- prrs présence du thème
- 3- pars paragraphe concernant ce thème

54- protection de l'environnement (3 modalités).

Les entreprises s'engagent généralement à fabriquer des produits de telle manière que l'environnement n'en subisse pas de conséquences négatives.

- 1- aenv absence du thème «protection de l'environnement»
- 2- penv présence du thème
- 3- paen paragraphe concernant ce thème

v) Variables relatives à l'utilisation du document.

55- fondement du document (2 modalités).

Le document se fonde sur des considérations légales (respect des lois) ou sur des considérations éthiques (valeurs).

- 1- fole fondement légal
- 2- foet fondement éthique

56- référence au dialogue, à la concertation dans l'élaboration (2 modalités).

Les documents font-ils référence au dialogue et aux concertations qui ont permis sa rédaction ?

- 1- adia absence de référence au dialogue
- 2- pdia présence de référence au dialogue

57- interdiction (négation) (2 modalités).

Peut-on identifier des phrases comportant des formes négatives et des interdictions ?

- 1- aint absence d'interdiction

- | | |
|---------|---|
| 1- ares | absence de référence au responsable de l'éthique |
| 2- pres | présence de référence au responsable de l'éthique |

63- référence aux sanctions (2 modalités).

Les documents font-ils référence à d'éventuelles sanctions en cas de violation des règles en vigueur ?

- | | |
|---------|------------------------------|
| 1- asan | absence du thème «sanctions» |
| 2- psan | présence du thème |

64- type de lecteur (3 modalités).

A quel type de lecteur s'adresse le document ?

- | | |
|---------|--|
| 1- aucu | aucune information concernant le type de lecteur |
| 2- tout | tout employé |
| 3- cadr | cadres |

65- référence à l'aide hiérarchique (2 modalités).

Les documents font-ils référence à l'aide que peut ou doit apporter la hiérarchie dans la compréhension et l'application de la politique éthique ?

- | | |
|---------|--------------------------------------|
| 1- ahie | absence du thème «aide hiérarchique» |
| 2- phie | présence du thème |

66- appel à la dénonciation (2 modalités).

Les documents font-ils appel à la dénonciation d'éventuels comportements répréhensibles ?

- | | |
|---------|--|
| 1- aden | absence du thème «appel à la dénonciation» |
|---------|--|

2- pden

présence du thème

ANNEXE 12 : le programme dans le répertoire «exethique» (la prise en compte des variables associées).

Les trois premiers programmes comportent beaucoup de points communs avec le répertoire « global » :

- la création et l'établissement du dictionnaire.

(Données numériques)

NDICZ='ASSOC.LAD'	localisation du fichier source de données numériques
NDICA='ASSOC.LAR'	localisation du fichier archive (fichier résultat ARDIC)
PROC ARDIC	ouverture de la procédure d'archivage du dictionnaire (libellés des variables)
archivage dictionnaire éthique	titre donné au dictionnaire
NQEXA= 66	nombre de variables enregistrées
NXMOD= 48	nombre maximum de modalités pour une variable
NDONZ='ASSOC.DAD'	localisation du fichier source de données numériques associées
NDONA='ASSOC.DAR'	localisation du fichier archive (fichier résultat ARDON)
PROC ARDON	procédure d'archivage des données numériques
caractéristiques des textes	titre donné aux variables associées
NIDI=1	longueur de l'identificateur des individus
NQEXA=66	nombre de variables enregistrées
NIEXA=49	nombre d'individus enregistrés
TEST=999999.00	valeur repérant les données quantitatives manquantes
NLFOR=-2	nombre de lignes du format ou des données d'un individu

(Lecture des textes)

NTEXZ='ETHIQUE.TXT'

localisation des données textuelles sources

NTEXM='ETHIQUE.TXM'

localisation des données textuelles archives (fichier résultat ARTEX)

PROC ARTEX

procédure d'archivage des données textuelles

documents éthiques

titre donné aux données

ITYP=2

nature des données textuelles

NBQT=1

nombre de questions auxquelles chacun des individus répond

LIREP=NON

indicateur de définition d'un individu

PROC SELOX

procédure de sélection de texte (réponse à une question)

NUMQ=LIST

numéro de la question sélectionnée (plusieurs réponses sont sélectionnées et fusionnées)

LSELI=TOT

sélection de tous les individus

LDONA=1

présence d'un fichier numérique

NSPA='ETHIQUE.SPA'

données textuelles numérisées

PROC NUMER

procédure de numérisation du texte

numérisation des textes

NSEU=0

seuil de fréquence des formes graphiques

NMOMI=0

longueur minimum des formes retenues

LEDIT=TOT

paramètre d'édition des formes et de leurs fréquences (édition par ordre alphabétique et par ordre de fréquence)

NXLET =20

nombre maximum de lettres d'une forme

NXMAX=10000

nombre maximum de formes distinctes retenues

COEF =4

coefficient multiplicateur de l'histogramme de fréquence des formes par longueur

FAIBLE '«

séparateurs faibles

FORT ::()!?,

séparateurs forts

FIN

STOP

- le deuxième programme conduit au même résultat que dans le répertoire «global». Seul le nom donné aux fichiers diffère.

NSPA ='ETHIQUE.SPA' fichier de données numérisées
NSPC ='ETHIQUE.SPC' fichier résultat CORTE

- on aboutit donc, à l'issue du troisième programme (réduction des seuils «setexm» avec fréquence minimale = 10 et longueur minimale des mots = 1), au même dictionnaire réduit comprenant 709 mots distincts.

- mots caractéristiques, réponses caractéristiques.

NSPA ='ETHIQUE.SPB' fichier de données textuelles numérisées
NTEXM='ETHIQUE.TXM' fichier de données textuelles utile pour MOTEX
NDICA='ASSOC.LAR' dictionnaire archive
NDONA='ASSOC.DAR' données numériques archives
PROC MOTEX procédure de création de la table de contingence
 croisant en ligne les mots (ou formes graphiques) et
 en colonne les textes saisis directement

LEDIT=OUI édition de la table de contingence
NVSEL=13 numéro de la variable sélectionnée
PROC MOCAR procédure de sélection des formes graphiques
 caractéristiques en fonction de leurs fréquences dans
 les textes

- mots caractéristiques

NOMOT=10 nombre de mots répétés les plus caractéristiques à
 imprimer pour chaque texte

NOREP=10 nombre d'individus les plus caractéristiques à éditer
 pour chaque texte

PROC RECAR procédure de sélection des individus les plus
 proches des classes d'individus

- individus caractéristiques

NOREP=10
STOP

- analyse des correspondances.

programme aplumm.lst :

NSPA ='ETHIQUE.SPB'	fichier de données textuelles numérisées
NDICA='ASSOC.LAR'	dictionnaire archive
NDONA='ASSOC.DAR'	données numériques archives
PROC MOTEX	procédure de création de la table de contingence croisant en ligne les mots (ou formes graphiques) et en colonne les textes saisis directement
table de contingence	
NVSEL=13	numéro de la variable sélectionnée
LEDIT=1	édition de la table de contingence
PROC APLUM	procédure d'analyse des correspondances du tableau de contingence
analyse des correspondances (variable 13)	
NAXE=2	nombre d'axes factoriels à calculer
LEDIT=OUI	édition des coordonnées et contributions des lignes et colonnes
NGRAF=1	nombre de graphique demandés
NPAGE=1	nombre de pages en largeur des graphiques factoriels
NLIGN=60	nombre de lignes des graphiques factoriels
PROC CLAIR	procédure d'aide à l'interprétation des axes factoriels aide
NAXE=2	nombre d'axes factoriels à illustrer
LIGN=OUI	édition des lignes et des colonnes
NMAX=10	nombre maximum d'éléments dont les libellés seront édités à chaque extrémité de l'axe
MGUSG='aplumm.GUS'	fichier des coordonnées factorielles créé par la procédure ASCII, alimente le module graphique P.C.
PROC ASCII	transformation en fichier ASCII
Transformation en fichier ASCII	
LGUS=OUI	exportation d'un fichier de type NGUS

PROC RECIP	procédure de classification hiérarchique d'un ensemble d'individus caractérisés par leurs premières coordonnées factorielles
classification	
NAXU=4	nombre d'axes utilisés pour classer les individus
LDEND=DENSE	mode d'édition du dendogramme
NTERM=50	nombre d'éléments terminaux de l'arbre sauvegardé
LDESC=NON	pas d'édition des noeuds de la hiérarchie
PROC PARTI	procédure de construction des partitions par coupure d'un arbre d'agrégation
partitions	
NITER=10	nombre d'itérations de consolidation
LEDIN=COMPL	type d'édition des classes-individus
LEDIT=ACT	individus dont on édite la correspondance classe-individus
STOP	

L'analyse est effectuée en fonction de la variable 13 dans l'exemple présentant les quatrième et cinquième programmes. La prise en compte d'une ou plusieurs autres variables ne présente pas de difficultés supplémentaires. Il suffit, en effet, de modifier la valeur de NVSEL.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Schéma 1	: Notre démarche de recherche	p. 9
Schéma 2	: Origine étymologique.	14
Schéma 3	: Les facteurs affectant les comportements individuels dans l'organisation.	30
Graphique 1	: Raisons invoquées pour l'adoption d'un document éthique.	37
Tableau 1	: Impact de la taille sur la formalisation éthique.	42
Tableau 2	: Données existantes sur la fréquence des codes américains de 1950 à 1988.	51
Tableau 3	: Données existantes sur la fréquence des codes américains de 1990 à 1992.	52
Tableau 4	: Profil des entreprises étudiées par le Conference Board.	53
Graphique 2	: Présence de documents éthiques dans les entreprises de 1987 à 1991.	54
Tableau 5	: Données existantes sur la fréquence des codes anglais.	56
Graphique 3	: Répartition des entreprises anglaises par secteur.	57
Tableau 6	: Connexions entre entreprises européennes et firmes américaines.	59
Graphique 4	: Comparaison des documents européens.	60
Tableau 7	: Les types de documents éthiques.	62

Tableau 8	: Date d'introduction des documents éthiques américains.	63
Graphique 5	: Date d'introduction des documents japonais.	64
Graphique 6	: Les dates d'adoption des documents en Europe.	65
Graphique 7	: Date d'introduction des documents anglais.	66
Graphique 8	: Date d'introduction des documents allemands.	67
Graphique 9	: Date d'introduction des documents éthiques français.	68
Tableau 9	: Analyse de contenu des documents éthiques américains en 1980.	70
Tableau 10	: Analyse de contenu des documents éthiques américains en 1987.	71
Tableau 11	: Analyse de contenu des documents éthiques en Europe, au Japon et aux Etats-Unis.	73
Tableau 12	: Les thèmes abordés dans les documents éthiques européens.	75
Tableau 13	: Les participants à l'élaboration du document éthique.	76
Graphique 10	: La diffusion des principes éthiques.	77
Graphique 11	: La révision des documents éthiques.	79
Schéma 4	: Panorama de la réflexion éthique en France.	120
Schéma 5	: Le contrat psychologique, processus d'échange entre contribution et rétribution.	168
Tableau 14	: L'évolution du contrat psychologique.	173
Tableau 15	: La notion d'implication	176

Tableau 16	: Comparaison et complémentarité des recherches empiriques menées dans la thèse.	189
Tableau 17	: Les 45 entreprises ayant répondu à notre demande d'entretien.	199
Tableau 18	: Les 50 entreprises retenues dans l'échantillon.	201
Tableau 19	: Les 56 responsables contactés.	204
Tableau 20	: Le développement de la formalisation éthique.	209
Tableau 21	: Comparaison de l'échantillon de Langlois et Schlegelmilch avec nos propres données.	210
Tableau 22	: Développement de la formalisation selon les secteurs.	212
Graphique 12	: Date d'introduction des documents éthiques.	214
Graphique 13	: Date d'introduction des documents éthiques dans les entreprises françaises.	215
Graphique 14	: Période d'introduction des documents éthiques dans les filiales d'entreprises étrangères.	216
Graphique 15	: Les facteurs explicatifs externes.	218
Graphique 16	: Les facteurs explicatifs internes à la formalisation.	224
Graphique 17	: Les raisons conduisant à la non-formalisation.	230
Tableau 23	: Les caractéristiques des 3 échantillons.	235
Tableau 24	: Le responsable chargé de l'élaboration du document éthique dans les entreprises françaises.	239
Tableau 25	: Les consultations lors de l'élaboration.	240
Graphique 18	: Le responsable chargé de l'adaptation du document.	243

Graphique 19	: Le responsable chargé de la diffusion du document.	245
Graphique 20	: La distribution du document éthique.	246
Graphique 21	: Les modalités de distribution du document.	248
Graphique 22	: La présence d'un système de révision du document éthique.	252
Graphique 23	: Comment s'organise la révision du document ?	253
Graphique 24	: Le responsable de l'application de la politique éthique.	259
Graphique 25	: La mesure de l'impact du document éthique.	263
Graphique 26	: L'accueil réservé à la formalisation éthique.	265
Tableau 26	: Effectifs selon le nombre de lettres.	287
Tableau 27	: Les termes les plus fréquemment employés.	290
Graphique 27	: Comparaison des documents éthiques.	294
Graphique 28	: Les trois zones regroupant les documents éthiques.	296
Graphique 29	: Présentation de la répartition des textes et mots.	299
Graphique 30	: Le vocabulaire dans les documents éthiques.	300
Tableau 28	: La forme du document éthique selon l'origine culturelle.	313
Tableau 29	: La forme du document éthique selon le type de document.	315
Tableau 30	: L'architecture des documents éthiques.	316
Tableau 31	: L'architecture selon le type document.	317
Tableau 32	: Les conflits interpersonnels.	319

Tableau 33	: Les conflits interpersonnels selon le type de document.	320
Tableau 34	: Les conflits dans le traitement de l'information.	321
Tableau 35	: Les règles à observer au sein de l'organisation.	322
Tableau 36	: Les règles à observer au sein de l'organisation selon le type de document.	324
Tableau 37	: La conduite à observer à l'extérieur de l'organisation.	325
Tableau 38	: La conduite à observer à l'extérieur de l'organisation selon le type de document.	327
Tableau 39	: Les conflits inter-organisationnels.	329
Tableau 40	: Les conflits inter-organisationnels selon le type de document.	331
Tableau 41	: Les conflits extra-organisationnels.	332
Tableau 42	: Les conflits extra-organisationnels selon le type de document.	335
Tableau 43	: Répartition des termes dans les textes.	337
Graphique 31	: Analyse des correspondances selon le type de document.	338
Graphique 32	: Les dimensions des documents éthiques.	340
Graphique 33	: Contenu général des documents éthiques.	342
Graphique 34	: Mots caractéristiques pour la philosophie de management.	345
Graphique 35	: Mots caractéristiques pour le code éthique.	346
Graphique 36	: Mots caractéristiques pour le projet.	347
Graphique 37	: Mots caractéristiques pour l'avenant.	348

Tableau 44	: Nombre de mots par activité.	349
Tableau 45	: Répartition des documents selon le secteur d'activité.	351
Graphique 38	: Analyse des correspondances selon le secteur d'activité.	352
Tableau 46	: Le nombre de mots selon l'origine culturelle.	354
Graphique 39	: Analyse des correspondances selon l'origine.	355
Graphique 40	: Analyse des correspondances selon la tonalité donnée au document.	356
Graphique 41	: Utilisation du document, disposition des points-colonnes.	358
Graphique 42	: Analyse des correspondances selon l'utilisation du document.	360
Tableau 47	: Les dimensions et thèmes de la formalisation éthique.	363

BIBLIOGRAPHIE

AKAAH I. P. et RIORDAN E. A., *Judgements of marketing professionals about ethical issues in marketing research : a replication and extension*, Journal of Marketing Research n° 26, 1989, p. 112-120.

ALCHIAN A. et WOODWARD S., *The firm is dead ; long live the firm*, Journal of Economic Literature, vol n° 26, mars 1988, p. 65-79.

ALLIX-DESFAUTAUX Catherine, *Franchise et théorie de l'agence : une approche monographique*, Annales du Management (IAE, Nancy), Economica, 1992, p. 811-825.

ALLIX-DESFAUTAUX Eric, *Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales : une approche par la théorie des coûts de transaction*, Thèse de Doctorat, Sciences de gestion, 2 juillet 1992.

AMADIEU Jean-François, *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Vuibert, 1993.

ATHOS A.G et PASCALE R.T., *Le management est-il un art japonais*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

AUBERT Nicole, *Personnalité et comportement*, in ouvrage collectif *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, 1994, p. 119-172.

AUDOYER Jean-Pierre, *Ethique et efficacité de l'entreprise*, Personnel n° 325, juillet 1991, p. 18-22.

AUDOYER Jean-Pierre, *Ethique et entreprise*, A.N.D.C.P. Personnel n° 352, juillet 1994, p. 49-51.

AUSTIN J-L., *Quand dire c'est faire*, Paris, 1970.

AZARIADIS Charles, *Implicits contracts and underemployment equilibria*, Journal of economic theory, p. 1183-1202.

BANDOW Doug, *What is so special about Business Ethics*, Business and Society Review, n° 85, spring 1993, p. 60-62.

BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, PUF, 1977.

BARNARD Chester Irving, *Organization and Management, Selected Papers*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1948.

BARNARD Chester Irving, *The functions of the executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1968.

BAUCUS et NEAR, *Can illegal corporate behavior be predicated ?*, *Academy of Management Journal* 34, 1991, p. 9-36.

BAUDOIN Jean-Michel, *La réflexion éthique contemporaine*, *Education Permanente* n°121, 1994, p. 13-52.

BAUDRY Bernard, *L'économie des coûts de transaction*, Dans *Cahiers Français* n° 272, juillet-septembre 1995, p. 12-20.

BEAUCOURT Christel et LOUART Pierre, *Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 5-6, décembre 1992-janvier 1993.

BEAUDOIN V. et LALHOU S., *L'analyse lexicale : outil d'exploration des représentations*, *Cahiers du CREDOC*, 1993.

BECKER Helmut et FRITZSCHE David J., *A Comparison of the Ethical Behavior of American, French and German Managers*, *Columbia Journal of World Business*, vol. 22 n° 4, winter 1987, p. 87-95.

BECKER Helmut et FRITZSCHE David J., *Linking Management Behavior to Ethical Philosophy, an Empirical Investigation*, *Academy of Management Journal*, vol. 27 n° 1, 1984, p. 166-175.

BENTHAM Jeremy, *Principes de législation et d'économie politique*, Paris, Guillaumin.

BERELSON B. V., *Content analysis*, *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey Ed., Readings, Addison Wesley, 1954.

BERENBEIM Ronald E., *Corporate Ethics Practices*, Report n°986, Conference Board, 1992.

BERGERON Pierre et KAHL Alfred, *Introduction aux affaires*, Gaëtan Morin éditeur, 1993.

BERGMANN Alexander, *Ethique et entreprise : l'éthique en gestion et gestion de l'éthique*, *Revue économique et Sociale*, n°4, décembre 1992, p. 261-272.

BERGMANN Alexander, *Ethique et gestion*, *Encyclopédie de Gestion, Economica*, 1989, p. 1110-1123.

BERNOUX Philippe, *Sociologie des organisations - Les nouvelles approches*, Sciences humaines n° 64, août-septembre 1996, p. 46-51.

BIBARD Laurent, *Ethique, individu et responsabilité*, Centre d'Etudes et de Recherche de l'ESSEC, juillet 1995.

BIRD Frederick B. et WATERS James A., *The Moral Muteness of Managers*, California Management Review, Fall 1989, p. 73-88.

BLANCHARD Kenneth et PEALE Norman Vincent, *Ethique et management. Réussir en restant intègre*, Les Editions d'Organisation, 1988.

BOLTANSKI Luc et THEVENOT Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Nrf Essais, Gallimard, Paris, 1991.

BONIN Agnès, *L'éthique est-elle communicable ?*, CB News n° 314, 13 septembre 1993, p. 44-49.

BONIN Hubert, *Morale et entreprise dans l'histoire*, Le débat, n° 67, novembre-décembre 1991, p. 167-185.

BONNAFOUS-BOUCHER Maria, *Du fondement et de l'histoire des mots : éthique, morale, déontologie, appliqués à l'entreprise*, Revue Ethique des Affaires n° 2, avril 1995, p. 62-66.

BOUROCHE Jean-Marie et SAPORTA Gilbert, *L'analyse des données, Que sais-je ?* n° 1854, Presses Universitaires de France, 1992.

BOWIE Norman E. et FREEMAN R. Edward, *Ethics and Agency Theory*, Oxford University Press, 1992.

BRABET Julienne, *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative*, Recherche et Applications en Marketing, vol 3 n° 1, 1988.

BRABET Julienne et KLEMM Mary, *Le point sur les projets d'entreprise*, Gestion 2000 n° 2, avril 1994, p. 79-100.

BRASSEUR Martine, *Implication et Motivation au travail : une corrélation évidente ?*, Humanisme et Entreprise, n° 198, 1993, p. 1-17.

BROUILLET Jacques, *Le contrat de travail peut-il être un instrument de l'éthique dans l'entreprise*, Revue Française du Marketing, n° 153-154, 1995, p. 127-138.

BRENNER Steve et MOLANDER Earl, *Is the Ethics of Business Changing ?*, Harvard Business Review, january-february 1977.

BRETON et WINTROBE, *Organizational structure and productivity*, American Economic Review, juin 86.

BROUSSEAU Eric, *L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction*, Revue française d'économie, vol. 4, 4, 1989, p. 123-166.

BROUSSEAU Eric, *Contrats, incitations et organisations*, dans Cahiers Français n° 254, janvier-février 1992, p. 60-64.

BUCHHOLZ Rogene A., *Fundamental Concepts and Problems in Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989.

BUCKI Janusz et PESQUEUX Yvon, *Culture-Maitrise-Liberté Convergence des buts*, Cahier de recherche HEC n° 417, 1991.

BUCKI Janusz et PESQUEUX Yvon, *Rareté-Valeurs de partage et culture*, Cahier de recherche HEC n° 442, 1992.

BUCKI Janusz et PESQUEUX Yvon, *Le système de valeurs et sa dynamique*, Cahier de recherche HEC n° 533, 1995.

CAILLE Alain, *Critique de la raison utilitaire*, Editions La Découverte, 1988.

CARLIN William B. et STRONG Kelly C., *A critique of Western Philosophical Ethics : Multidisciplinary Alternatives for Framing Ethical Dilemmas*, Journal of Business Ethics, n° 14, 1995, p. 387-396.

CARLSON Dawn S. et PERREWE Pamela L., *Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership*, Journal of Business Ethics, n° 14, 1995, p. 829-838.

CARMICHAEL Sheena et DRUMMOND John, *Good Business, A Guide to Corporate Responsibility and Business Ethics*, Business Books, 1989.

CAROLL Archie B., *Business and Society*, 1993.

CAROLL Archie B., *Linking business ethics to behavior in organizations*, S.A.M Advanced Management Journal, été 1978, p. 4-11.

CAROLL Archie B., *Principles of Business Ethics : Their Role in Decision Making and an Initial Consensus*, Management Decision, vol. 28 n° 8, 1990.

Center for Business Ethics, *Instilling Ethical Values in Large Corporations*, Journal of Business Ethics, n° 11, 1992, p. 863-867.

Cercle d'Ethique des Affaires, *L'éthique des affaires au Japon*, 1989.

Cercle d'Ethique des Affaires, *Les actes du Ier symposium international, éthique, économie et entreprise*, jeudi 20 avril 1989.

CHAILLOT Olivier, *L'éthique au quotidien*, Revue Française du Marketing, n° 153-154, 1995, p. 86-89..

CHANTEAU Jean-Pierre, *Théorie des jeux : le marché a besoin de la société*, Alternatives Economiques, n° 144, p. 64-67, janvier 1997.

CHARBIT Nicholas et LIGNIERES Paul, *L'éthique et le droit des affaires*, Mémoire DJCE, Ecole du Droit de l'Entreprise, décembre 1991.

CHATOV Robert, *What Corporate Ethics Statements Say*, California Management Review, Vol. 22 n° 4, été 1980, p. 20-29.

CIULLA Joanne B., *Breathing New Life into a Corporate Code of Ethics*, in **Mahoney Jack et Vallance Elizabeth**, *Business Ethics in a New Europe*, 1992, p. 67-86.

CIULLA Joanne B., *Why is Business Talking About Ethics ? : Reflections on Foreign Conversations*, California Management Review, fall 1991, p. 67-86.

COLLIER Jane, *Business ethics research : shaping the agenda*, Business Ethics, A European Review, volume 4, n° 1, january 1995, p. 6-12.

COLLINS James C. et PORRAS Jerry I., *Organizational Vision and Visionary Organizations*, California Management Review, automne 1991, p. 30-52.

Collection institut du management d'EDF et de GDF, *La Société en quête de valeurs*, Maxima Laurent du Mesnil éditeur, 1996.

COMBE Pierre et DESCHAMPS Philippe, *Ethique en toc, le management des valeurs*, Les Presses du Management, 1996.

COMTE-SPONVILLE André, *Morale ou éthique ?* in *Valeur et vérité*, Presses Universitaires de France, 1994.

CORIAT Benjamin et WEINSTEIN Olivier, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de Poche, 1995.

CORMERAIS Franck et MILON Alain, *La communication ouverte*, Editions Liaisons, Paris, 1994.

COTTA Alain, *La résurgence du besoin d'éthique*, Revue économique et Sociale, n°4, décembre 1992, p. 243-251.

CRESSEY Donald R. et MOORE Charles A., *Managerial values and corporate codes of ethics*, California Management Review, vol 25 (4), été 1983, p. 53-77.

CYERT R. M. et MARCH J. G., *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963 ; traduction française : *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, 1970.

DAIGNE Jean-François, *L'éthique financière*, Que sais-je ? n° 2604, Presses Universitaires de France, 1991.

DAVID, GIALLOURAKIS, MORITZ et ROBIN, *A different look at codes of ethics*, Business Horizons, jan-fév 1989, p. 66-73.

DAVIS Stanley, *Managing corporate culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Ma, 1984.

DEAL et KENNEDY, *Corporate culture : the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley, 1982.

DEBEAUX Geneviève, *En vertu des grands principes*, Courrier Cadres, n° 867, 20 avril 1990, p. 15-21.

DEES J. Gregory, *Principals, Agents and Ethics*, in *Ethics and Agency Theory* de **Bowie Norman E.** et **Freeman R. Edward**, Oxford University Press, 1992, p. 25-58.

DÉGOT Vincent, *Ethique et gestion du personnel*, Revue Française du Marketing, n° 153-154, 1995, p. 139-148.

DEGOT Vincent, *Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement*, p. 74-84., Revue Française de Gestion n° 68, mars-avril-mai 1988.

DELBÈS Raymond, *L'éthique des affaires aux Etats-Unis*, Revue Française du Marketing, n° 153-154, 1995, p. 78-85.

DERMANGE François, *L'éthique des affaires doit-elle être efficace ?*, Education Permanente, n° 121, 1994, p. 177-189.

Dictionnaire étymologique Larousse.

DION Michel, *L'éthique de l'entreprise*, Editions Fides, 1994.

DI TORO Pierre, *Building an ethical organisation*, Business Ethics, A European Review, volume 4 n°1, janvier 1995, p. 43-51.

DONALDSON John, *Business Ethics : a European Casebook*, Academic Press, 1992.

DONALDSON John, *Key Issues in Business Ethics*, Academic Press, 1989.

DONALDSON Thomas et DUNFEE Thomas W., *Toward a Unified Conception of Business Ethics : Integrate Social Contracts Theory*, Academy of Management Review, vol. 19, n° 2, p. 252-284.

DRUCKER Peter, *What is Business Ethics ?*, The Public Interest, n° 63, Spring 1981.

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, PUF, "Quadrige", Paris, 1991.

ENDERLE Georges, *A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe*, Business Ethics, a European Review, vol. 5 n° 1, January 1996, p. 33-46.

ENRIQUEZ Eugène, *Les enjeux éthiques dans les organisations modernes*, Sociologie et sociétés, vol. 25 n°1, printemps 1993, p. 25-38.

ESCARFAIL Jean-Pierre, *Vivre des valeurs : facteur-clé de réussite d'une organisation*, Humanisme et Entreprise n° 197, 1993, p. 17-27.

ETCHEGOYEN Alain, *La valse des éthiques*, édition François Bourin, 1991.

ETCHEGOYEN Alain, *Le temps des responsables*, Collection Agora, Pocket, première édition : Julliard, 1993.

ETHIQUE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, morale et réussite, Actes du colloque de Collioure, collection «GSI Université», le cherche midi éditeur, 1993.

EVARD Yves, PRAS Bernard et ROUX Evelyne, *Market, Etudes et recherches en marketing*, Editions Nathan, 1993.

FABER Emmanuel, *Main basse sur la Cité. Ethique et entreprise*, Hachette, 1992.

FALISE Michel et REGNIER Jérôme, *Repères pour une éthique d'entreprise*, Centre d'Ethique Contemporaine, 1992.

FALISE Michel, *Les rapports entre économie et éthique, essai de typologie*, Reflets et perspectives de la vie économique, Tome 33, 1994, p. 431-443.

FALKENBERG Loren et HERREMANS Irene, *Ethical Behaviours in Organizations : Directed by the Formal or Informal Systems ?*, Journal of Business Ethics n° 14, 1995, p. 133-143.

FIOL Michel et SOLE Andreù, *La question du management selon H. A. Simon*, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1993, p. 87-95.

FIOL Michel, *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, 1991.

FLEMING John E., *A Survey and Critique of Business Ethics Research, 1986*, in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, edited by William C. Frederick, Jai Press, 1987, p. 1-23.

FORD Robert C. et RICHARDSON Woodrow D., *Ethical Decision Making : a Review of the Empirical Literature*, Journal of Business Ethics, n° 13, 1994, p. 205-221.

FOURGOUS Jean-Michel et ITURRALDE Brigitte, *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1991.

FREDERICK William C. et PRESTON Lee E., *Business Ethics : Research Issues and Empirical Studies*, Jai Press, 1990.

FREDERICK William C. et VOGEL David, *A Debate on the Future of Research in Business and Society*, California Management Review, Vol. 28, n° 2, hiver 1986, p. 125-141.

FUCHS Eric, *Comment faire pour bien faire ?*, Labor et Fides, Genève, 1995.

- FUKUYAMA Francis**, *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion, 1992.
- GABRIÉ Hubert et JACQUIER Jean-Louis**, *La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle*, Economica, 1994.
- GATTAZ Yvon**, *La mousse et le noyau*, Entreprise Ethique n° 2, avril 1995.
- GAVARD-PERRET Marie-Laure et MOSCAROLA Jean**, *De l'énoncé à l'énonciation : pour une relecture de l'analyse lexicale en marketing*, Cahiers du GERE-CIRIAM, Université de Savoie, Acte du séminaire international de Lalonde des Maures, IAE Aix-en-Provence, 1995.
- GELINIER Octave**, *Dénonciation ou omertà*, Entreprise Ethique n°2, avril 95.
- GELINIER Octave**, *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Seuil, 1991.
- GELLERMAN Saul W.**, *Why «good» managers make bad ethical choices*, Harvard Business Review, July-August 1986.
- GIBSON Annetta M. et RANDALL Donna M.**, *Methodology in business ethics research : a review and critical assessment*, Journal of Business Ethics n° 9, 1990, p. 457-471.
- GOLL Irene et ZEITZ Gerald**, *Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology*, Organization Studies, vol 12 n° 2, 1991, p. 191-207.
- GOMEZ Pierre-Yves**, *L'économie de l'éthique : discussion et critique*, Humanisme et Entreprise n° 187, juin 1991, p. 33-52.
- GOSSELIN Gabriel**, *Une éthique des sciences sociales*, L'harmattan, 1992.
- GRAWITZ Madeleine**, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 1993.
- GRENET Xavier**, *L'éthique de l'entreprise : «bonne affaire» ou appel évangélique ?*, Conférence à Carnac, lundi 10 août 1992, p. 1-16.
- GRIFFITHS Stéphane**, *L'éthique en gestion : gare aux faux prophètes*, Actes du 13ème Congrès de l'AFC, volume 1, 21-22-23, mai 1992, p. 519-539.
- GUERRIEN Bernard**, *Dictionnaire d'analyse économique*, La Découverte, 1996.
- GUILLON Bernard**, *Quelle place pour l'environnement dans l'éthique d'entreprise ?*, Cahier de recherche n° 93.18, CREGE, Université Bordeaux I, 1994.
- GUIRAUD François**, *Ethique et responsabilité*, Rapport d'étape, Institut de l'entreprise, juin 1991, p. 1-55.
- HABERMAS Jürgen**, *De l'éthique de la discussion*, Cerf, 1992.
- HABERMAS Jürgen**, *Morale et communication*, Cerf, 1988.

HAMOU Nathalie, *Faut-il suivre l'exemple américain ?*, La Tribune Desfossés, mercredi 19 octobre 1994, p. 18-23.

HARVARD BUSINESS REVIEW, *Ethics at work*, Harvard Business Review School Press, 1991.

HEGARTY W. H. et SIMS H. P., *Organizational Philosophy, Policies and Objectives Related to Unethical Decision Behavior. A Laboratory Experiment*, Journal of Applied Psychology n°64 (3), 1979, p. 331-338.

HERNANDEZ Emile-Michel, *Essor et déclin d'une démarche managériale : le projet d'entreprise*, p. 25-41., Humanisme et entreprise, n° 232, 1994.

HERNANDEZ Emile-Michel, *Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ?*, Problèmes économiques n° 2401, 7 décembre 1994, p. 13-19.

HILTROP Jean-Marie, *The changing psychological contract : the human resource challenge of the 1990's*, European Management Journal, Vol 13 n° 3, septembre 1995, p. 286-294.

HOESTLANDT Dominique, *L'exemple de Lafarge Coppée*, L'éthique dans le management (non publié), 14-15 février 1995, p. 1-3.

HOFSTEDE Geert, *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1987.

HOUSTON Jane E. et SCHLEGELMILCH Bodo B., *Corporate Codes of Ethics*, Management Decision, Vol. 28 n° 7, décembre 1990, p. 38-43.

HOUSTON Jane E. et SCHLEGELMILCH Bodo B., *Corporate Codes of Ethics in Large UK Companies*, European Journal of Marketing 23 (6), 1989, p. 7-24.

HUMBLE John, JACKSON David et THOMSON Alan, *The Strategic Power of Corporate Values*, Long Range Planning, Vol. 27, décembre 1994, p. 28-42.

HUNT J. G., OSBORN R. N. et SCHERMERHORN J. R., *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, 1988.

IRIBARNE Philippe d', *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989.

Jadt 1993, *Actes des secondes journées internationales d'analyse statistique de données textuelles*, Montpellier, 21 et 22 octobre 1993.

Jadt 1995, *IIIème journées internationales d'analyse statistiques de données textuelles*, Bolasco, Lebart et Salem, Rome, 11-13 décembre 1995.

JAQUES Elliot, *The changing culture of a factory*, Tavistock Publications, Londres, 1951, (traduction française : *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972).

JARNIOU Pierre et TABATONI P., *Les systèmes de gestion*, Presses Universitaires de France, 1975.

JOBARD Jean-Pierre, *Business ethics et déontologie des activités financières : existe-t-il un modèle français ?*, in ouvrage collectif *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Economica, 1992, p. 59-93.

JONAS Hans, *Le principe responsabilité*, Cerf, 1990.

JONES Thomas M., *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations : an Issue-Contingent Model*, *The Academy of Management Review*, vol. 16 n° 2, April 1991, p. 366-395.

KANT Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des moeurs*, Delagrave, Paris, 1982.

KELLY Charles M., *The Interrelationship of Ethics and Power in Today's Organizations*, *Organizational Dynamics*, vol. 16 n° 1, summer 1987, p. 5-18.

KERHUEL Antoine, *Business Ethics in France : Framework for Future Developments*, *Business Ethics, a European Review*, Vol. 2 n° 3, juillet 1993, p. 154-159.

KERHUEL Antoine, *De part et d'autre de l'atlantique*, Projet n°224, 1990-1991.

KERVERN Georges-Yves, *Eléments fondamentaux des cindyniques*, Economica, 1995.

KERVERN Georges-Yves, *La culture réseau : éthique et écologie de l'entreprise*, Editions ESKA, 1993.

KLEMM Mary, SANDERSON Stuart et LUFFMAN George, *Mission Statements : Selling Corporate Values to Employees*, *Long Range Planning*, Vol. 24, n° 3, 1991, p. 73-78.

KOENIG Christian et VAN WIJK Gilles, *Alliances interentreprises : le rôle de la confiance*, in *Perspectives en management stratégique*, Tome I : 1992-1993, sous la direction de **Alain Noël**, Economica, 1992p. 305-327.

KOHLBERG Lawrence, *Essays on moral development*, Harper and Rows, 1981.

KREMER-MARIETTI Angèle, *L'éthique*, Presses Universitaires de France, 1987.

KUHN Thomas, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, coll. Champs, 1983.

KVERDAL et MELROSE-WOODMAN, *Towards Social Responsibility : Company Code of Ethics and Practice*, *British Institute of Management, Survey Report*, n°28, 1976.

LA BRUSLERIE Hubert (de) et ROJOT Jacques, *L'absence de morale menace l'économie*, *Tribune de l'Expansion*, 19 février 1992, p. 14-15.

LALIVE d'EPINAY Christian, *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 86, 1989.

LALLEMENT Michel, *A la recherche des logiques de l'action*, Sciences Humaines, n° 66, novembre 1996, p. 23-27.

LANDIER Hubert, *Une éthique de l'entreprise, condition de la réussite*, Bulletin de l'ICC n° 22, juin 1989, p. 1-12.

LANDIER Hubert, *Vers l'entreprise intelligente*, Calmann-Lévy, 1991.

LANGLOIS Catherine, *National Character in Corporate Philosophies : How Different is Japan ?*, European Management Journal, vol. 11 n° 3, septembre 1993, p. 313-320.

LANGLOIS Catherine C. et SCHLEGELMICH Bodo B., *Do corporate codes of ethics reflect national character ? Evidence from Europe and the United States*, Journal of International Business Studies, fourth quarter, 1990, p. 519-539.

LAROCHE Hervé, *Culture organisationnelle*, in ouvrage collectif *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, 1994, p. 549-591.

LAROCHE Hervé, *Ethique et culture*, Personnel n° 314, mai 1990, p. 56-61.

LAROUSSE, *Dictionnaire étymologique*.

LAURENT Philippe, *L'entreprise éthiquée*, in **Rousseaux et Merlant : Le culte de l'entreprise, Autrement, Paris, 1988, p. 224-235.**

LAWRENCE P. L. et LORSCH J. W., *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, traduction française, Editions d'Organisation, Paris, 1973.

LEBART L. et SALEM A., *Statistique textuelle*, Dunod, 1994.

LECOMTE Jacques, *Les valeurs morales aujourd'hui*, Sciences Humaines n° 46, janvier 1995, p. 12-14.

LECOMTE Jacques, *La psychologie morale*, Sciences Humaines n° 46, janvier 1995, p. 26-27.

LEDFORD Gerald E., STAHLEY James T. et WENDENHOF Jon R., *Realizing a Corporate Philosophy*, Organizational Dynamics, vol. 23 n° 3, winter 1995, p. 5-19.

LE GOFF Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte / Essais, 1992.

LE GOFF Jean-Pierre, *La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie*, Problèmes économiques n° 2412, 22 février 1995, p. 15-20.

LE MOUËL Jacques, *Critique de l'efficacité*, Editions Le Seuil, 1991.

LE NET Michel, *La mobilisation éthique en affaires. L'influence de l'éthique des affaires sur la compétitivité de l'entreprise*, Regards n° spécial 30ème anniversaire, Economica, septembre 1992.

- LENOIR Frédéric**, *Le temps de la responsabilité, Entretiens sur l'éthique*, Fayard, 1991.
- LEROUX Alain**, *Retour à l'idéologie*, Presses Universitaires de France, 1995.
- LEVINSON Harry**, *Les motivations de l'homme au travail*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1974.
- LEVY-BENCHETON Gabriel**, *Le code d'éthique d'un groupe japonais peut-il être transposable en France ?*, *Entreprise Ethique* n° 3, octobre 1995, p. 56-64.
- LEWIS P. V.**, *Defining business ethics : like nailing jello to a wall*, *Journal of Business Ethics* n° 4, 1985, p. 377-383.
- LE YOUDEC Marie-Hélène**, *Le projet d'entreprise : un scénario en mal d'acteurs*, *Humanisme et Entreprise* n° 188, 1991, p. 29-39.
- LIPOVETSKY Gilles**, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, Nrf, 1992.
- LIPOVETSKY Gilles**, *L'ère du vide*, Gallimard, 1983.
- LIPOVETSKY Gilles**, *Les noces de l'éthique et du business*, *Problèmes économiques* n° 2276, 20 mai 1992, p. 1-12.
- LIVIAN Yves-Frédéric et HERREROS Gilles**, *L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ?*, *Revue Française de Gestion*, n° 101, novembre-décembre 1994, p. 43-59.
- LONGSTAFF Simon**, *The Role of Directors in the Development of a Corporate Ethos*, *Business Ethics, a European Review*, vol. 3 n° 1, January 1994, p. 48-53.
- LÖNING Hélène**, *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes nationaux : l'exemple de la France et de la Grande-Bretagne*, Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, 6 juillet 1994.
- MAC GEE Robert W.**, *Business Ethics, a Common Sense*, Quorum Books, 1992.
- MADOUN M. et CAZAL D.**, *L'éthique par les valeurs et le rôle stratégique de la GRH*, *Symposium* n° 3, Cergy, AGRH, 1991, p. 111-115.
- MAHONEY Jack**, *Teaching Business Ethics in the U.K., Europe and the USA*, The Athlone Press, 1990.
- MAHONEY Jack**, *Discrimination et vie privée*, *Les Echos*, vendredi 4 et samedi 5 avril 1997, p. X.
- MAINGUENEAU Dominique**, *L'analyse du discours - Introduction aux lectures de l'archive*, Hachette supérieur, 1991.
- MANLEY Walter**, *Executive's handbook of model business conduct codes*, Prentice Hall, 1991.

MARCH J. G. et SIMON H. A., *Organizations*, Wiley, New York 1958 ; *Les organisations*, Dunod, Paris, 1960.

MARTINET Alain-Charles, *Stratégie*, Vuibert, 1983.

MATHEWS M. Cash, *Strategic Interventions in Organizations : Resolving Ethical Dilemmas*, Sage Library of Social Research, Vol. 169, 1988.

MATHISON David L., *European and American Executive Values*, Business Ethics, a European Review, vol. 2 n° 2, avril 1933, p. 97-99.

MICHEL Sandra, *Motivation, satisfaction et implication*, in ouvrage collectif *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, 1994, p. 173-202.

MIKOL Alain, *L'éthique professionnelle de l'auditeur doit s'afficher*, Association Française de Comptabilité, Congrès de Toulouse, Mai 1993, p. 539-554.

MILL John Stuart, *L'utilitarisme*, Paris, Privas, 1964.

MOLES Abraham A., *Les sciences de l'imprécis*, Seuil, 1990.

MONTGOMERY B. et WHITE B., *Corporate Codes of Conduct*, California Management Review, vol 23(2), winter 1980.

MONTMORILLON Bernard (de), *Vers une reformulation de la théorie du groupe*, Revue d'Economie Industrielle, n° 47, 1er trimestre 1989, p. 14-26.

MONTMORILLON Bernard (de) et PITOL-BELIN Jean-Pierre, *Organisation et gestion de l'entreprise*, Litec, 1995.

MORIN Edgar, *Complexité et liberté*, in ouvrage collectif : *La société en quête de valeurs*, Collection institut du management d'EDF et de GDF, 1996, p. 217-231.

MORIN Edgar, *Sociologie*, Fayard, 1984.

MOSCAROLA Jean, *Analyse de contenu et analyse de données. Solutions logiciels pour une intégration quali/quantitative*, Actes JADT, 1993.

MOSCAROLA Jean, *La communication politique vue par l'analyse lexicale*, Cahier du GREG n° 32, 1994.

MOSCAROLA Jean, *Les actes de langage - Protocoles d'enquêtes et analyse des données textuelles*, Colloque Consensus Ex-Machina, La Sorbonne, Paris, avril 1994.

MOUSSÉ Jean, *Ethique et entreprises*, Vuibert, 1993.

MOUSSÉ Jean, *Fondements d'une éthique professionnelle*, Les Editions d'Organisation, 1989.

MOUSSÉ Jean, *Le chemin de l'éthique*, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1992, p. 60-66.

MOUSSÉ Jean, *Sens, éthique et respect*, Personnel n° 325, juillet 1991, p. 10-12.

MOWDAY R. T., PORTER L. W. et STEERS R. M., *Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York, 1982.

MUCCHIELLI Roger, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Les Editions ESF, 1991.

MÜLLER Denis, *L'éthique dans le monde contemporain*, Revue économique et Sociale, n°4, décembre 1992, p. 253-259.

MURPHY Patrick E., *Corporate ethics statements : current status and future prospects*, Journal of Business Ethics n° 14, 1995, p. 727-740.

MURPHY Patrick E., *European Managers' Views on Corporate Ethics*, Business Ethics, a European Review, Vol. 3 n° 3, juillet 1994, p. 137-144.

NASH Laura L., *American and European corporate ethics practices : a 1991 survey*, in *Business Ethics in a New Europe* edited by Jack Mahoney and Elizabeth Vallance, 1992, p. 155-176.

NEALE M. A. et NORTHCRAFT G. B., *Organizational Behavior*, Dryden Press, Chicago, 1990.

NEIRYNCK Jacques, *Pourquoi ce soudain besoin d'éthique ?*, Revue économique et Sociale, n°4, décembre 1992, p. 239-241.

NICHOLSON Nigel, *Ethics in Organizations : a Framework for Theory and Research*, Journal of Business Ethics, n° 13, 1994, p. 581-596.

O'NEIL Robert F., *Corporate Social Responsibility and Business Ethics : a European Perspective*, International Journal of Social Economics, vol 13 n° 10, 1986, p. 64-76.

OBRECHT Jean-Jacques, *L'éthique et le nouvel entrepreneur*, Gestion 2000, 1994, p. 37-55.

OPINION RESEARCH CORPORATION, *Implementation and enforcement of codes of ethics in corporations and associations*, Washington, Ethics Resource Center, 1980.

ORGOGOZO Isabelle, *Qu'entend-on par l'expression Ethique de l'Entreprise*, Management et Conjoncture Sociale n° 378, 23 décembre 1991, p. 19-26.

ORLÉAN André (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

ORLÉAN André, *La confiance : un concept économique ?*, Problèmes économiques n° 2422, 3 mai 1995, p. 7-14.

ORSONI Jacques, *La question de la morale d'entreprise*, Revue Française du Marketing, n° 153-154, 1995, p. 61-65.

ORSONI Jacques, *L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise*, Dossier éthique et pratique de la gestion, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1989, p. 109-116.

OUCHI William, *Théorie Z*, Interéditions, 1982.

PADIOLEAU Jean-Gustave, *L'éthique est-elle un outil de gestion ?*, Dossier éthique et pratique de la gestion, Revue Française de Gestion, n° 74, juin-juillet-août 1989, p. 82-91.

PADIOLEAU Jean-Gustave, *Les codes d'éthique ? Une fausse bonne idée*, La Tribune Desfossés, mercredi 19 octobre 1994, p. 23.

PADIOLEAU Jean-Gustave, *Les entreprises américaines et la morale des affaires*, SEDEIS n° 9, 15 septembre 1988, p. 362-367.

PASQUERO Jean, *Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique*, Dossier éthique et pratique de la gestion, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1989, p. 97-108.

PECQUEUR M., *L'éthique au quotidien*, Dossier éthique et pratique de la gestion, Revue Française de Gestion, n° 74, juin-juillet-août 1989, p.92-96.

PERON Michel, *L'exemple américain*, in *L'éthique des affaires et de l'entreprise* coordonné par **Fred Seidel**, Editions ESKA, 1995, p. 177-191.

PERROT Anne, *Les nouvelles théories du marché du travail*, Repères, La Découverte, 1992.

PERROT Anne, *Asymétrie d'information, qualité des produits et contrats*, Gérer et Comprendre, Annales des Mines, mars 1992, p. 17-22.

PERROW Charles B., *Complex organizations : a critical essay*, Scott-Foresman, 1972.

PERSONNEL, *Numéro spécial sur l'éthique*, n° 325, juillet 1991.

PESQUEUX Yvon et RAMANANTSOA Bernard, *La situation de l'éthique des affaires en France*, Revue Ethique des Affaires, n°1, janvier 1995.

PETERS Thomas et WATERMAN Robert, *Le prix de l'excellence*, Interéditions, 1983.

PICOCHÉ Jacqueline, *Précis de lexicologie française - L'étude et l'enseignement du vocabulaire*, Nathan Université, 1992.

POURTOIS Jean-Pierre et DESMET Huguette, *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, éditeur, Bruxelles, 1988.

POSNER Barry Z. et SCHMIDT Warren H., *Values and the american manager : an update*, California Management Review, Spring 1984, p. 202-216.

PROJET, *La vague éthique*, n° 224, 1990/1991.

PRAS Bernard et TARONDEAU Jean-Claude, *Typologie de la recherche en gestion*, Enseignement et Gestion, Vol 9, printemps 1979, p. 5-11.

RAWLS John, *Théorie de la justice*, Seuil, 1987.

RICHARD Véronique, *Les relations du travail dans l'entreprise évoluent-elles vers une prise de conscience de la responsabilité ?*, Humanisme et Entreprise n° 208, 1994, p. 65-99.

RICOEUR Paul, *Avant la loi morale : l'éthique*, Encyclopedia Universalis, Les enjeux, édition 1988, p. 42-45.

RICOEUR Paul, *Le temps de la responsabilité, entretiens sur l'éthique*, Fayard, 1991.

RICOEUR Paul, *L'éthique de responsabilité*, Professions et Entreprises, n° 790, mars 1991, p. 12-13.

RIFFAULT Hélène, *Les valeurs des français*, Presses Universitaires de France, 1994.

ROBERT-DEMONTROND P., *Éléments logico-mathématiques pour une négation de l'éthique*, AGRH-Cergy, 1991, p. 571-579.

ROBERTSON Diana C., *Empiricism in Business Ethics : Suggested Research Directions*, Journal of Business Ethics n° 12, 1993, p. 585-599.

ROBERTSON Diana C., *Corporate ethics programs : the impact of firm size in Market morality and company size* edited by B. HARVEY, H. VAN LUYK and G CORBETTA, Kluwer Academic Publishers, 1991, p. 119-135.

ROBERTSON Diana C. et SCHLEGELMILCH Bodo B., «*Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain*», Journal of Business Ethics, n°12, 1993, p. 301-312.

ROJOT Jacques et BERGMANN Alexander, *Comportement et organisation*, Vuibert, 1989.

ROJOT Jacques, *Ce que participation veut dire*, p. 83-94., Revue Française de Gestion n°88, mars-avril-mai 1992.

ROJOT Jacques, *Déontologie et gestion des ressources humaines* in ouvrage collectif : *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Economica, 1992.

RUSS Jacqueline, *La marche des idées contemporaines*, Armand Colin Editeur, 1994.

RUSS Jacqueline, *La pensée éthique contemporaine*, Que-sais-je ? n° 2834, Presses Universitaires de France, 1994.

RYAN Leo V., *Ethics Codes in British Companies*, Business Ethics, a European Review, Vol. 3 n° 1, janvier 1994, p. 54-64.

SALANCIK Gerald, *Commitment is too easy !*, Organizational Dynamics, 1977, p. 207-222.

SALANIE Bernard, *Incitations et théorie des contrats*, Dans Cahiers Français n° 272, juillet-septembre 1995, p. 3-11.

SALEM Albert, *Analyse factorielle et lexicométrie - synthèse de quelques expériences*, Mots, n° 4, 1982.

SAUDAN Alain, *Remarques relatives à l'expression : Ethique des affaires*, Revue Ethique des Affaires, n° 1, janvier 1995, p. 61-70.

SAVALL Henri et ZARDET Véronique, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 1991.

SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

SCHLEGELMILCH Bodo, *The Ethics Gap between Britain and the United States : a Comparison of the State of Business Ethics in both Countries*, European Management Journal, vol. 7 n° 1, 1989, p. 57-64.

SCULLEY John, *De Pepsi à Apple*, Grasset, 1988.

SEIDEL Fred, *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Editions ESKA, 1995.

SEN Amartya, *Ethique et économie*, PUF, 1993.

SHENKIR William G., *A Perspective From Education : Business Ethics*, Management Accounting, June 1990, p. 30-33.

SHEPARD Jon M. et WIMBUSH James C., *Toward An Understanding of Ethical Climate : Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence*, Journal of Business Ethics n° 13, 1994, p. 637-647.

SIMON Herbert, *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.

SIMS Ronald R., *The Challenge of Ethical Behavior in Organizations*, Journal of Business Ethics n° 11, 1992, p. 505-513.

SIMS Ronald R., *The institutionalization of organizational ethics*, Journal of Business Ethics n° 10, 1991, p. 493-506.

STARK Andrew, *What's the Matter with Business Ethics ?*, Harvard Business Review, May-June 1993, p. 38-48.

STEERS R. M., *Antecedents and outcomes of organizational commitments*, Administrative Science Quarterly n° 22, 1977, p. 46-56.

STEVENS Betsy, *An analyse of corporate ethical code studies*, Journal of Business Ethics n°13, 1994, p. 63-69.

STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, Interéditions, 1988.

TAKA Iwao, *Business Ethics : a Japanese View*, Business Ethics Quarterly, vol. 4 n° 1, 1994, p. 53-78.

TCHERNIA Jean-François, *La morale des Français*, Sciences Humaines n° 46, janvier 1995, p. 22-25.

The Conference Board, *Integrating Business Ethics*, April 24, 1991, New York.

THÉVENET Maurice, *Audit de la culture d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1986.

THÉVENET Maurice et VACHETTE J. L., *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, 1992.

THÉVENET Maurice, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, 1992.

THÉVENET Maurice, *La culture d'entreprise*, Que sais-je ? n° 2756, Presses Universitaires de France, 1993.

THÉVENET Maurice, *L'écôt de la mode*, Revue Française de Gestion, septembre-décembre 1985, p. 19-29.

TOUBLAN Olivier, *La responsabilité sociétale et les informations nécessaires à son exercice*, Doctorat en Sciences Economiques, mention « Gestion de l'entreprise », Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 1996.

TREVINO Linda Klebe, *Ethical Decision Making in Organizations : A Person-Situation Interactionist Model*, Academy of Management Review n° 11 (3), 1986, p. 601-617.

USUNIER Jean-Claude et VERNA Gérard, *Ethique des affaires et relativité culturelle*, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1994.

UTZ Arthur, *Ethique sociale*, Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1960.

VANDENHOVE Jan, *La responsabilité sociale des entreprises, une recherche empirique parmi des dirigeants flamands*, Reflets et Perspectives de la vie économique n° 6, Tome XXXIII, p. 461-477.

VAN LUIJK Henk J. L., *Recent Developments in European Business Ethics*, Journal of Business Ethics, n° 9, 1990, p. 537-544.

VOGEL David, *Business Ethics : New Perspectives on Old Problems*, California Management Review, Summer 1991, p. 101-117.

VOGEL David, *Differing National Approaches to Business Ethics*, Business Ethics, a European Review, n° 3, vol. 2, juillet 1993, p. 164-171.

VOGEL David, *Is U.S. Business Obsessed With Ethics ?*, Across the Board, novembre-décembre 1993, p. 31-33.

VOGEL David, *The Globalization of Business Ethics : Why America Remains Distinctive*, California Management Review, Automne 1992, p. 30-49.

WARREN Richard C., *Codes of Ethics : Bricks without Straw*, Business Ethics : A European Review, vol. 2 n° 4, octobre 1993, p. 185-191.

WEBER James, *Scenarios in Business Ethics Research : Review, Critical Assessment, and Recommendations*, Business Ethics Quarterly, vol. 2 n° 2, 1992, p. 137-160.

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Collection Agora, Pocket, première édition : Plon, 1964.

WEBER Max, *Le savant et le politique*, Collection 10/18, première édition : Plon, 1959.

WEBLEY Simon, *Company Philosophies and Codes of Ethics, a Guide to their drafting and use*, Institute of Business Ethics, 1987.

WHITE Bernard J. et MONTGOMERY B. Ruth, *Corporate Codes of Conduct*, California Management Review, Vol. 23 n° 2, hiver 1980, p. 80-87.

WILLIAMS Oliver F., *Business Ethics : a Trojan Horse*, California Management Review, vol. 24 n° 4, summer 1982, p. 14-24.

WUNENBURGER Jean-Jacques, *Questions d'éthique*, Presses Universitaires de France, 1993.

YELLEN J-L, *Efficiency Wage Models of Unemployment*, American Economic Review, Papers and Proceedings, vol. 74 n° 2, may 1984, p. 200-205.

YONEYAMA Etsuo, *Le Japon : une éthique en mutation*, in ouvrage coordonné par **Fred Seidel** (1995), p. 193-209.

Table des Matières

INTRODUCTION.	p. 1
1) Les objectifs de la recherche.	5
2) Notre démarche de recherche.	6
3) L'architecture de la thèse.	10
Chapitre liminaire : Le concept d'éthique, une analyse sémantique.	12
I) Le lien morale-déontologie-éthique.	13
a) Ethique ou morale ?	14
b) Proposition d'une définition.	16
c) La notion de déontologie.	19
II) Le lien éthique-culture d'entreprise.	22
a) La notion de culture d'entreprise.	22
b) L'influence de la culture dans l'entreprise.	25
c) Culture et climat éthique.	28

Ière PARTIE : LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE, DEBATS ET FONDEMENTS

CHAPITRE I : LES PRATIQUES ETHIQUES EN ENTREPRISE, VISION NORMATIVE CONTRE QUESTIONNEMENT ETHIQUE.

Section I) UNE SYNTHÈSE DES DONNÉES EN MATIÈRE DE FORMALISATION ETHIQUE.

I) Les enjeux de la formalisation éthique.	35
--	----

A) Définition de la notion de document éthique.	35
B) Les facteurs explicatifs de la formalisation éthique.	37
1) Les facteurs explicatifs externes.	39
a) La pression grandissante de l'environnement socio-politique.	39
b) L'environnement technico-économique.	39
2) Les facteurs explicatifs internes.	40
a) Les nécessités stratégiques de l'entreprise.	40
b) La prise de décision des dirigeants.	43
C) L'utilité des documents éthiques.	44
1) Les avantages de la formalisation éthique.	44
2) Les inconvénients de la formalisation.	48
II) Le recensement des documents éthiques.	50
A) Fréquence des documents éthiques.	50
1) Comparaison Etats-Unis-Europe.	50
2) Comparaison intra-européenne.	55
a) En Grande-Bretagne.	55
b) Comparaison avec l'Allemagne et le France.	58
3) Le point sur le Japon.	61
B) Type de document et date d'introduction.	61
C) Thèmes abordés dans les documents éthiques.	68
D) Participation à l'élaboration et diffusion des documents éthiques.	76

Section II) VERS UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES ETHIQUES EN ENTREPRISE.

I) La «business ethics».	83
A) Le contexte de l'émergence de la business ethics.	84
1) Une logique utilitariste.	85
2) Une vision moraliste.	85
3) Une vision contractuelle.	87
4) Une vision légaliste.	88

B) Le processus américain de formalisation de l'éthique.	93
1) Le lancement.	93
2) La recherche de l'obéissance.	94
3) L'étude de la pertinence.	94
II) L'éthique communautaire japonaise.	96
A) L'héritage culturel du peuple japonais.	96
B) L'éthique dans l'entreprise japonaise.	97
III) La vision française : entre utilitarisme et idéalisme.	102
A) Le contexte de la montée en puissance de l'éthique en France.	102
B) Les spécificités françaises du traitement de l'éthique.	103
1) Les réticences à l'égard de la business ethics.	103
2) Le développement des projets d'entreprise.	105
C) Un panorama français de l'éthique en entreprise.	106
1) Les partisans de la formalisation éthique.	106
a) Une vision normative.	107
b) L'éthique, nouvel outil de gestion.	108
2) Les partisans du questionnement éthique : la critique de la démarche éthique formalisée.	111
a) L'éthique vue comme un questionnement.	111
b) Critiques et limites d'une démarche éthique formalisée.	113
c) La notion d'éthique informelle.	115
3) Les opposants à la réflexion éthique appliquée à l'entreprise.	117

CHAPITRE II : LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE EN ENTREPRISE.

p. 122

Section I) LE CADRE PHILOSOPHIQUE.

123

I) L'évidence éthique : la résurgence du besoin d'éthique.

123

A) Le déclin des idéologies. 125

B) Le délitement des institutions. 127

1) L'effacement de l'Etat.	127
2) Le recul des religions.	128
3) La régression de la famille.	129
C) La montée de l'individualisme.	130
D) L'impact structurant de la technologie.	131
II) Le renouvellement des principes classiques de l'interprétation de l'éthique.	134
A) Ethique de la conviction contre éthique de la responsabilité.	134
1) L'éthique de la conviction.	134
2) L'éthique de la responsabilité.	135
B) L'utilitarisme contre l'éthique de la discussion.	137
1) L'interprétation anglo-saxonne de l'éthique : l'utilitarisme.	137
2) L'éthique de la discussion.	139
3) Le modèle de développement de la conscience morale.	142

Section II) LA FORMALISATION ETHIQUE AU COEUR DE LA RELATION INDIVIDU-ORGANISATION.

146

I) L'intégration de l'éthique dans l'organisation : les apports de Barnard et Simon.	146
A) L'apport du précurseur : Chester Barnard.	146
1) L'essence de l'organisation.	146
2) La responsabilité morale du dirigeant.	147
3) L'adhésion au code de l'organisation.	148
B) La définition du management selon Simon.	150
1) Fait et valeur dans la prise de décision.	150
2) Le concept d'objectif de l'organisation.	151
3) Le rôle de l'autorité.	152
II) La formalisation éthique : une logique spécifique de contrôle.	155
A) La formalisation éthique sous l'angle de l'analyse contractuelle.	155
1) Coûts de transaction et opportunisme.	156
2) La relation d'agence.	157
3) Les insuffisances du paradigme contractuel.	160

B) La notion de contrôle informel.	161
1) Définition.	161
2) Le concept de contrat psychologique.	164
a) La notion de contrat psychologique.	166
b) Le rôle de la confiance.	169
c) L'accroissement de la dimension éthique dans le contrat psychologique.	171
i) Les effets du contrat psychologique.	171
ii) L'évolution du contrat psychologique.	172
iii) Les implications de cette évolution.	174
3) Le concept d'implication organisationnelle.	175
a) La notion d'implication.	175
b) Les effets de l'implication au travail.	177
Conclusion de la première partie.	180
I) Les apports de la première partie.	181
II) La justification de nos travaux empiriques.	182

<p>IIème PARTIE : TRAVAUX ET RESULTATS EMPIRIQUES</p>
--

Introduction : la justification des méthodes de recherche employées.	185
I) Les spécificités de l'observation dans les sciences sociales.	185
II) Présentation des méthodes de recherche adoptées.	187

Chapitre III : LE PROCESSUS DE FORMALISATION. 191

Section I) PRESENTATION DE LA METHODE UTILISEE. 191

I) La collecte des données.	191
A) L'entretien semi-directif.	191
1) Quelques remarques sur la technique de l'entretien individuel.	191

a) Le rapport psychologique entre enquêteur et enquêté.	192
b) La sélection de l'information significative par le chercheur.	192
2) Le déroulement des entretiens semi-directifs.	192
B) L'échantillonnage.	195
1) La population étudiée.	195
a) Le cadre géographique de l'étude.	195
b) Le cadre entrepreneurial de la population.	195
c) La procédure d'enquête.	197
2) La construction de l'échantillon.	198
a) Les réponses à la demande d'entretien.	198
b) L'échantillon final.	200
c) Les responsables rencontrés.	203
d) La construction des sous-échantillons.	205
II) La méthode d'analyse des données.	206
A) Présentation de la grille de lecture.	206
1) Formalisation ou non ?	206
2) Analyse du processus de formalisation.	206
3) L'utilisation du document.	207
B) Le codage de l'information significative.	207
Section II) LES RESULTATS	208
I) Le développement de la formalisation éthique en France.	208
A) Etat des lieux de la formalisation éthique en France.	208
1) La fréquence des documents éthiques.	208
2) La fréquence sectorielle des documents éthiques.	211
3) La date d'introduction des documents éthiques.	213
B) Les facteurs explicatifs de la formalisation éthique.	217
1) Les raisons avancées par les responsables d'entreprises.	217
a) Les facteurs explicatifs externes.	218
i) Les pressions de l'environnement.	219
ii) L'importance de l'image externe.	220
iii) La sensibilité du secteur d'activité.	221
iv) L'intensification de la concurrence.	221
b) Les déterminants d'ordre interne.	222

i) L'influence de l'équipe dirigeante.	223
ii) Les facteurs explicatifs internes.	224
2) Les raisons conduisant à la non-formalisation.	230
a) L'inadaptation de la démarche à la culture française.	230
b) La décentralisation des activités.	232
c) L'importance du contexte dans lequel opère l'entreprise.	233
i) L'échec passé dans l'élaboration d'un document éthique.	233
ii) Les périodes de restructuration.	234
d) L'absence de pression externe.	234
3) Comparaison des caractéristiques moyennes de nos échantillons.	235
II) Le processus de formalisation de l'éthique.	238
A) L'élaboration de la politique éthique formelle.	238
1) L'élaboration du document dans les entreprises françaises.	238
a) Le responsable de la formalisation.	238
b) La démarche suivie par le responsable.	239
i) La participation des employés.	241
ii) La participation des cadres.	241
iii) La participation de départements spécifiques.	242
iv) Les exemples pris dans d'autres entreprises.	242
v) La participation de consultants.	243
2) La démarche de formalisation dans les filiales de groupes étrangers.	243
a) Le rôle de la direction juridique.	243
b) Les problèmes posés par l'adaptation du document.	244
B) La communication du document.	244
1) Le responsable de la diffusion.	245
2) La distribution du document éthique.	246
3) Les modalités de distribution du document éthique.	247
a) Le processus de sensibilisation.	248
b) La lettre d'accompagnement du Président.	249
c) L'annexe au contrat de travail.	249
d) La diffusion en cascade.	250
e) La rédaction du livret d'accueil.	250
III) L'utilisation du document éthique.	252
A) L'animation de la réflexion éthique.	252

1) La révision du document éthique.	252
a) La présence d'un système de révision.	253
i) La révision périodique.	254
ii) La révision au besoin.	255
b) la révision du document éthique n'est pas nécessaire.	255
c) La formalisation est trop récente pour envisager une révision.	256
2) Les structures qui accompagnent la politique éthique formelle.	257
a) L'animation culturelle du document éthique.	257
i) Le rôle de l'encadrement.	257
ii) Les sessions de formation à l'éthique.	257
b) Les structures coercitives.	259
i) L'existence d'un département spécifique ou d'un responsable en charge de l'éthique dans l'organisation.	259
ii) L'existence d'un système de sanctions.	261
iii) Le problème de la dénonciation interne.	262
B) L'impact d'un document éthique.	262
1) Le bilan de la formalisation éthique.	263
a) Le problème de la mesure de l'impact.	263
b) L'accueil réservé à la formalisation éthique.	265
i) Le manque d'enthousiasme de la part de certaines catégories de collaborateurs.	266
ii) Le problème de l'intégration des valeurs.	267
iii) Le contexte dans lequel s'effectue la diffusion.	267
2) L'utilité de la formation éthique.	268
a) Peut-on faire du document éthique un outil de gestion ?	268
b) Les problèmes soulevés par la démarche de formalisation éthique.	269
i) L'importance de la cohérence entre éthique formelle et éthique informelle.	270
ii) L'importance de la participation et de la discussion.	270
iii) L'importance de l'orientation du document.	270

Conclusion du chapitre III.	273
I) Les principaux résultats de l'analyse des entretiens.	273
II) La formulation des propositions de travail.	274

<u>Chapitre IV : LE CONTENU DE LA FORMALISATION ETHIQUE.</u>	276
Section I) LA COMPARAISON DES DOCUMENTS ETHIQUES.	277
I) La technique de l'analyse de contenu.	277
A) La présentation de la démarche.	277
1) Notions générales.	277
2) Démarche pratique, les étapes techniques de l'analyse de contenu.	279
3) Valeur et limites de l'analyse de contenu.	280
B) Le cadre conceptuel de l'étude.	282
1) Le choix du corpus.	282
2) L'utilisation du logiciel.	282
a) La philosophie de la statistique textuelle.	283
i) L'analyse lexicale.	283
ii) L'analyse des correspondances.	284
b) Les traitements statistiques.	286
II) La comparaison des documents éthiques.	287
A) L'établissement du dictionnaire : commentaires généraux.	287
B) Analyse des textes.	292
1) La répartition des termes dans les textes.	292
2) La comparaison des textes.	293
3) La comparaison du vocabulaire.	298
a) Présentation générale.	298
b) Les préoccupations centrales de la formalisation éthique.	301
c) Vers une typologie du vocabulaire employé.	301
Section II) L'ANALYSE DE CONTENU AVEC LES DONNEES NUMERIQUES ASSOCIEES.	307
I) La prise en compte des variables associées.	307
A) Le codage avec les variables associées.	307
1) Variables générales.	307
2) Variables de forme.	308
3) Variables relatives à l'orientation générale du document.	308

4) Variables relatives à une thématique détaillée : typologie des conflits couverts par l'éthique d'entreprise.	309
a) Les conflits interpersonnels.	309
b) Les conflits inter-organisationnels.	309
c) Les conflits intra-organisationnels.	310
d) Les conflits extra-organisationnels.	310
5) Variables relatives à l'utilisation du document.	311
B) Les traitements statistiques.	311
II) L'analyse thématique des documents.	313
A) La forme du document éthique.	313
B) Typologie des conflits couverts par les documents éthiques.	318
1) Les conflits interpersonnels.	318
2) Les conflits intra-organisationnels.	320
a) Les conflits au sein de l'entreprise.	320
b) Les règles de conduite à l'extérieur de l'organisation.	325
3) Les conflits inter-organisationnels.	328
4) Les conflits extra-organisationnels.	332
III) Tests sur les propositions de travail (résultats avec les variables associées).	336
A) Typologie des documents éthiques.	336
1) Quelques données générales.	336
2) Analyse des correspondances selon le type de document.	338
3) Les 4 dimensions des documents éthiques.	339
4) Le contenu général des types de documents.	341
5) Les mots caractéristiques par type de document.	344
B) La variable «activité de l'entreprise».	349
1) Présentation des résultats.	349
2) Analyse des correspondances selon le secteur d'activité.	351
C) La variable «origine».	353
1) Présentation des résultats.	353
2) Analyse des correspondances selon l'origine culturelle.	355
D) Importance de la tonalité donnée au document.	356
E) L'utilisation du document.	357

Conclusion de la seconde partie.	366
CONCLUSION GENERALE.	368
Annexes.	377
Table des illustrations.	467
Bibliographie.	473