

# L'INTEGRATION DE L'ÉTHIQUE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES

## INTEGRATING ETHICS IN BUSINESS MANAGEMENT

**KOFFIVI LOLO**

Docteur en Business Management et Enseignant chercheur

Institut Nachtigal for Education, Science and Culture

Laboratoire de Gestion et Management

Allemagne

[koffivi.lolo@yahoo.de](mailto:koffivi.lolo@yahoo.de)

**Date de soumission :** 15/11/2019

**Date d'acceptation :** 26/12/2019

**Pour citer cet article :**

LOLO, K (2019) « L'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises », Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 786 - 821

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3599364>

## Résumé

Cet article pose la problématique de « L'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises » et est divisé en quatre parties. Après l'introduction, sont présentées les définitions, généralités sur l'éthique, la morale et déontologie. Ensuite a suivi une étude de l'éthique d'entreprise avec son historique, les courants éthiques, les différentes conceptions et sortes d'éthique d'entreprise. Dans la troisième partie, les raisons de la nécessité de l'intégration de l'éthique dans la gestion, telles les pressions des médias, de l'opinion publique, des investisseurs, actionnaires, des salariés, des consommateurs et la répétition des scandales y sont analysées. Enfin la quatrième partie fut consacrée à la formalisation de l'éthique d'entreprise avec une étude de la typologie des documents éthiques, de l'effort de politique éthique, des niveaux d'intégration de l'éthique. Et les critiques de la formalisation de l'éthique et les causes du rejet de la formalisation de l'éthique d'entreprise y ont clôturé ce travail.

**Mots clés :** éthique d'entreprise ; gestion de qualité ; documents éthiques ; formalisation ; entreprise.

## Abstract

This article raises the issue of "Integrating ethics in business management" and is divided into four parts. After the introduction, definitions and generalities on ethics, morals and deontology are presented. Then followed a study of corporate ethics with its history, ethical trends, different conceptions and kinds of corporate ethics. In the third part, the reasons for the need to integrate ethics in management, such as pressure from the media, public opinion, investors, shareholders, employees, consumers and the repetition of scandals. are analyzed. Finally, the fourth part was devoted to the formalization of corporate ethics with a study of the typology of ethical documents, the effort of ethical policy, levels of integration of ethics, the criticisms of the formalization of ethics. And the reasons for rejection of the formalization of corporate ethics closed this work there.

**Keywords:** business ethics; quality management; ethics document; formalization; business.

## Introduction

L'État, dans presque tous les pays, surtout les pays africains, est dépassé par la problématique de la gestion de ses entreprises publiques en général et de celle des Ressources Humaines en particulier. Cela est très préoccupant, car ce phénomène touche surtout les domaines vitaux des services publics, à savoir l'Éducation et la Santé.

Selon l'universitaire Renée Sylvie NDEDOUAMA dans son mémoire « *La problématique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques en République centrafricaine : cas du ministère de la santé publique, de la population et de la lutte contre le sida* », Bangui (2008), l'État doit déléguer certains « pouvoirs subsidiaires de gestion des ressources en général et celle des ressources humaines en particulier afin d'assurer le développement, la mise en place et l'application des politiques favorisant la réalisation des objectifs de l'État et de fournir des services adaptés aux besoins de la population en matière de la santé. » En République Centrafricaine par exemple, il y a une formation sanitaire pour 6 000 habitants et un lit d'hôpital pour 1 035 habitants dans ces centres de santé, qui sont pour la plupart vétustes et sous-équipés. Dans le même pays et selon la même source citée plus haut, les ressources humaines sont insuffisantes en quantité et en qualité et sont mal réparties : seulement 17 % des médecins pratiquent à l'intérieur du pays et 90 % des sages-femmes exercent à Bangui où vivent 40 % de la population du pays. Que peut-on réussir dans la vie, dans une entreprise si le personnel n'est pas en bonne santé ? C'est un problème éthique qui se pose parce que pendant que la majorité de la population manque du minimum de soin de santé, certains barons se permettent de se faire soigner dans les grandes cliniques en Europe ou aux États-Unis d'Amérique.

Le rôle de la gestion des ressources humaines a toujours eu une importance capitale dans le processus de développement d'un pays. Dans "La Richesse des Nations" (1776), Adam Smith avait déjà déclaré à l'époque que les ressources humaines, qu'il définit comme étant la somme des talents et compétences d'une population acquises à travers l'éducation et l'apprentissage, pouvaient être considérées comme une forme de capital productif.

Pour Charles Pigou (1928), Arthur W. Lewis (1954), Jacob Mincer (1958) et Gary Becker (1964), le capital humain doit être évalué « comme l'un des principaux facteurs de la croissance économique dont les différentiels de qualification et de productivité obtenus par l'éducation, la formation et l'apprentissage peuvent expliquer non seulement les différences de salaires et de revenus entre individus mais aussi les différences de niveau de développement entre nations ». T. W. Schultz postule que l'accumulation du capital humain sous forme d'investissement, aussi bien

quantitatif que qualitatif, dans les ressources humaines est l'un des facteurs importants de la croissance et du développement.

Avec la maîtrise de la gestion de l'entreprise en général et celle des ressources humaines en particulier, on peut faire un pas de géant dans le développement de la nation ! Et surtout celui des pays pauvres d'Afrique. Alors comment maîtriser ou mieux améliorer la gestion des ressources humaines surtout celles des Sociétés d'États en Afrique ? Certains Pays comme le Togo optent tout simplement pour la privatisation des Entreprises d'État. Ainsi il vient de vendre en cette fin d'année 2019, la seule Société d'État de télécommunication du pays au Groupe malgache Agou-Holding. La privatisation 'est-elle un résultat d'échec de management ? Car que devient l'État si toutes ses Entreprises sont privatiser ? En face d'une telle problématique, la question de la recherche des solutions éthiques pour améliorer la gestion d'entreprise reste actuelle et contemporaine. Une chose est claire, comme l'a si bien décrit Hans-Christian Müller dans son article « *Wirtschaft braucht Moral* » paru dans Handelsblatt Jg. 2014 02/03-02/07, il est malheureusement ainsi fait que le thème d'éthique est continuellement présent dans le quotidien des affaires. Un coup d'œil en dans le passé montre que tout a été dit déjà. Pas vraiment. Non. La question d'éthique reste toujours posée et non résolue !

Faut-il penser à l'éthique ? L'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise peut-elle aider à éradiquer ce fléau ? C'est un fléau parce que la question d'éthique dans le management se pose partout dans le monde. Car pendant que le personnel dans presque tous les pays doivent se contenter de salaires insuffisants pour leur survie, les grands managers s'accordent des salaires colossaux et des avantages de luxe dépassant l'entendement humain. Face à cette situation, nous avons choisi de participer au débat sur l'Éthique d'Entreprise.

L'intégration de l'éthique dans la gestion d'entreprise n'est pas sans problème. Dans son article « *Mythos weiße Weste* » dans la revue « *Manager Seminar* » de 2014 Heft 09, Michael Paschen se pose la question de savoir si les managers pourraient en fait agir continuellement d'une façon éthique ! Ou bien leur travail demande-t-il de décider d'une façon non-éthique ? L'auteur pose ainsi le problème de la compatibilité entre la notion d'éthique d'entreprise et la recherche de la maximisation du profit qui est le but premier de l'entreprise ! La question qui reste posée est : peut-on intégrer l'éthique dans la gestion de l'entreprise ? Et comment parvenir à formaliser l'éthique d'entreprise ? C'est dans l'optique d'analyser toutes ces questions que j'ai choisi pour mon article le thème suivant : « L'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises ».

L'objectif de cet article est de présenter la problématique, les caractéristiques de l'éthique d'entreprise, ainsi que de montrer d'une part la démarche pour la formaliser l'éthique d'entreprise.

Cet article est constitué de quatre parties. Après l'introduction, la première partie sera consacrée aux définitions et généralités sur l'éthique, la morale et déontologie. Ensuite va suivre une étude de l'éthique d'entreprise avec son historique, les courants éthiques, les différentes conceptions et sortes d'éthique d'entreprise. Dans la troisième partie, les raisons de la nécessité de l'intégration de l'éthique dans la gestion y seront analysées. Enfin la quatrième partie et dernière partie sera consacrée à la formalisation de l'éthique d'entreprise avec une étude de la typologie des documents éthiques, de l'effort de politique éthique, des niveaux d'intégration de l'éthique. Et les critiques de la formalisation de l'éthique et les causes du rejet de la formalisation de l'éthique d'entreprise y clôtureront ce travail

### **1. Définitions et généralités sur l'éthique, la morale, la déontologie l'éthique et la culture d'entreprise**

Depuis une vingtaine d'années, la discussion sur la présence de l'éthique dans la gestion de l'entreprise est devenue incontournable dans le management. Mais selon Samuel Mercier dans son article « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise » - Finance Contrôle Stratégie, 2000, il faut à tout prix faire une distinction entre éthique, morale et déontologie. L'utilisation des multiples terminologies ça et là peut semer la confusion.» (Mercier, 2000).

Jean-Jacques Wunenburger (1993), reconnaît deux traditions dans la définition du terme « Éthique » par rapport à la notion de morale. Il s'agit d'une part de l'éthique comme réflexion sur le fondement de la morale et d'autre part de morale universelle et éthique particulière.

Selon les travaux d'Isaac, H. (1998), « la déontologie peut être définie comme étant un ensemble de règles dont se dote une profession au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles ». (Issac, 1998)

Pour Rojot, J. (1992), la morale est une science du bien et du mal qui permet de dégager une éthique – l'éthique étant l'art de diriger sa conduite, son comportement –, et la déontologie exprime les principes et les règles qui déterminent les aspects professionnels de ce comportement.

« L'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus » (Rojot, 1992). Elle constitue l'identitaire de l'entreprise « et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir. » (Rojot, 2008) dans ([www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-129.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-129.htm))

L'éthique inclut une dimension spécifique en imposant de réserver « une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts. »  
([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000))

« La morale (qui peut être définie comme un ensemble de normes conformes à un groupe et qui s'imposent à tous. » (Rojot, 2008) dans ([www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-129.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-129.htm))

La culture de l'entreprise, « qui peut être vue comme l'expression superficielle de l'identité de l'entreprise (Strategor, 1988, p. 409), comprend des valeurs et normes mais elle contient, en outre, un niveau, quelquefois préconscient, de suppositions qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique « et un éventail beaucoup plus large de manifestations (comme des mythes, des rites, des métaphores, des symboles et des cérémonies). »  
([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000)).

Pour Desreumaux, A. (1998, p. 78), qui utilise « le terme de superstructure pour désigner cette dimension symbolique, c'est-à-dire cet ensemble de représentations et interprétations de la vie collective partagée par les participants. La culture se forme par un processus d'apprentissage continu de l'organisation et se construit au fur et à mesure de ses réactions face aux situations nouvelles qu'elle rencontre. Cette construction permet de délimiter les frontières de l'entreprise et de transmettre une certaine identité à ses membres. Ainsi, la culture représente le mode de pensée de l'entreprise, elle s'enracine dans la tradition et concerne surtout la manière dont les choses ont été faites. Elle ne permet pas d'expliquer pourquoi, seule la réflexion éthique permet de répondre à cette préoccupation.»

([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000))

Mercier, S. (1997) et Dion, M. (1994, p. 187) établissent un lien étroit entre l'éthique d'entreprise et la culture d'entreprise. « L'éthique d'entreprise n'a de sens qu'à travers sa culture (Dion, 1994), les normes et valeurs qui se manifestent dans les rites et pratiques culturelles. De façon symétrique, une forte culture ne repose pas forcément sur des éléments de nature éthique et peut gêner les dirigeants dans leur volonté d'introduire des démarches éthiques. »  
([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000))

Pour définir l'éthique d'entreprise, on dira que c'est la recherche de la décision juste dans une situation professionnelle ambiguë donnée, c'est-à-dire la décision qui permet de satisfaire de façon équilibrée les intérêts des différentes parties prenantes. Le manque d'éthique relève parfois simplement d'un manque de professionnalisme. La recherche de la décision juste requiert en effet à la fois des compétences techniques (professionnelles au sens habituel) et une compétence éthique. L'accomplissement professionnel implique une prise en compte de la dimension éthique du métier.

Pour Jean-Jacques Nillès (1993), l'éthique est une dimension clé du management pour les entreprises, de plus en plus conscientes de la nécessité de répondre aux attentes de leurs parties prenantes :

- ▶ les actionnaires souhaitent sécuriser la stratégie et le management de l'entreprise ;
- ▶ les clients veulent favoriser le développement durable à travers leurs achats et être rassurés sur les produits ;
- ▶ les fournisseurs cherchent à développer des relations de partenariat fondées sur la confiance ;
- ▶ les salariés ont besoin de formation et d'un environnement de travail sain, donnant du sens à leur engagement.

Selon Jean-Jacques Nillès, la crise financière et les « déviances » du comportement de nombreux acteurs économiques ont remis au premier plan le débat sur l'éthique des décideurs. Jean-Jacques Nillès, philosophe et formateur en éthique professionnelle, développe sa conception du rapport entre éthique et management : « L'éthique est une compétence fondamentale pour les professionnels, qui ont besoin de donner du sens à leur activité, de prendre les décisions les plus justes possibles et de pouvoir les justifier ou les argumenter. ». Rappelons au passage que Jean-Jacques Nillès est professeur de philosophie et maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Savoie, conseil scientifique de Socrates, société d'études, de conseil et de formation RH.

Pour Jean-Jacques Nillès, *« l'éthique est aujourd'hui une dimension clé du management pour les entreprises de plus en plus conscientes de la nécessité de répondre aux attentes de leurs parties prenantes : les actionnaires qui souhaitent voir sécurisée la stratégie de l'entreprise ; les clients qui veulent être rassurés sur les produits qu'ils achètent ; les fournisseurs recherchant des relations de partenariat fondées sur la confiance ; les salariés en quête d'un environnement de travail sain, et de sens à leur engagement. »*

L'éthique est l'instrument de gestion d'entreprise qui essaie de concilier le rôle d'unité économique et d'institution de l'entreprise.

Comme l'auteur Nils l'a démontré, l'entreprise classique en tant qu'unité économique occasionne de grandes fractures sociales par l'élimination à grande échelle des hommes hors du processus de production et elle provoque la dégradation de l'environnement. En tant qu'institution, elle détruit l'esprit d'initiative, produit des coûts hauts avec une bureaucratie chère. Cela rend l'intégration de l'éthique indispensable. L'entreprise éthique, responsable ou citoyenne se veut socialement responsable et agit contre l'exclusion sociale.

La particularité de l'entreprise engagée est qu'elle ne s'en remet pas à l'État pour s'autogérer. Elle s'évertue à contribuer à la résolution des problèmes de la cité sans la subvention de l'État et en maîtrisant ses coûts. En ce sens, l'intérêt de l'entreprise coïncide avec celui de la société. L'éthique est alors l'instrument qui permet à l'entreprise d'apporter des solutions aux problèmes futurs et des fondements rationnels et à chercher à toujours bien agir.

Étymologiquement, éthique veut dire en latin « l'ensemble des règles qui s'imposent à une personne ». Le terme de déontologie est souvent utilisé pour désigner l'éthique, mais en fait c'est l'ensemble des règles professionnelles visant à respecter les clients et les confrères.

## 2. L'Éthique d'entreprise

Dans cette partie de notre travail, nous voulons voir l'historique de la notion « éthique d'entreprise », les courants éthiques, le concept d'éthique d'entreprise, les différentes éthiques d'entreprise.

### 2.1 Historique de l'éthique d'entreprise

Le concept d'éthique est apparu dans les années 1920 aux États-Unis sous l'influence des congrégations religieuses qui ont commencé à refuser d'investir dans les entreprises en raison de leurs activités (par exemple vente de tabac, d'alcool, pornographie, etc.). Ainsi, éthique était au départ lié à la notion d'exclusion.

Plus tard, en 1990, la notion d'éthique a connu une évolution positive en ajoutant des critères pragmatiques et en comparant les entreprises entre elles pour accorder plus d'attention à celles qui s'engageaient plus pour leur communauté. Ainsi, le concept d'éthique est passé d'un concept de boycott à celui de dialogue avec les entreprises sur les enjeux de notre société.

La notion d'éthique est aussi l'aboutissement d'une lutte en faveur des défavorisés. La philosophe de l'économie religieuse Cécile Renouard en réclame la victoire sur le site Alternative économique en écrivant que le capitalisme n'est pas seulement prédateur, « générateur de nombreuses souffrances », il est aussi « insoutenable » du fait « d'un modèle de croissance impossible à conserver dans la durée ». Dans son ouvrage « Éthique et entreprise : pourquoi les chrétiens ne

peuvent pas se taire », paru à l'édition Atelier, (2013), Cécile Renouard clame un fonctionnement plus juste et épanouissant des salariés. C'est une bonne preuve que « le sujet du bien-être des salariés au travail intéresse un nombre croissant de chercheurs tant en psychologie qu'en gestion. » (Zarrad, 2019)

## 2.2 Les courants d'éthique

Les cadres éthiques sont souvent utilisés pour exprimer la pensée et les principes moraux de la société vers l'intérieur et l'extérieur.

Selon le Bureau canadien des valeurs et d'éthique, le concept d'éthique se définit comme « ... une branche de la philosophie qui s'intéresse aux comportements humains et, plus précisément, à la conduite des individus en société. L'éthique fait l'examen de la justification rationnelle de nos jugements moraux, elle étudie ce qui est moralement bien ou mal, juste ou injuste. » - Il s'agit de « PLAN STRATÉGIQUE POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 2007-2008 À 2009-2010 de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, » sur le site [www.csc-cc.gc.ca/publications/092/005007-2701-fra.pdf](http://www.csc-cc.gc.ca/publications/092/005007-2701-fra.pdf).

Les différentes approches de la notion d'éthique : Christensen (1995 :32) évoque le terme éthique « *long before the birth of Aristotle in 384 BC, ethics had been recognized as a separate companion to religion in the human attempt to explain the difference between good and evil* ».

D'après Catherine Morneau dans son mémoire de master de science de gestion en 2003, les travaux d'Aristote ont permis plus tard un élargissement de la définition du concept de l'éthique vers un horizon se rattachant d'avantage au domaine scientifique et plus globalement aux problèmes de comportement et aux caractères de ces derniers dans un milieu social (Durant, W. (1961) [...]) Christensen, E. (1995 :3). Ainsi le concept de l'éthique est fondé sur des principes philosophiques.

Travaillant dans le même sens, Shanahan et Hyman (2003) identifient deux courants de pensée éthique : le courant déontologique et le courant téléologique ou utilitariste. Pour le courant déontologique, souvent relié au philosophe allemand Emmanuel Kant (1724 – 1804) - Emmanuel Kant l'allemand né à Königsberg en 1724 où il mourut en 1804. Le fondateur du criticisme critiques de la raison pure, de la raison pratique, du jugement -.L'éthique se présente comme le jugement de tout comportement en termes de bien ou mal [...] (Shanahan et Hyman 2003 :197).

Ici la démarche consiste à identifier les droits et devoirs de chaque individu et d'identifier les actions qui ont un fondement éthique.

Quant au deuxième courant d'éthique, le théologique, les comportements sont justifiés par la satisfaction d'intérêts individuels. Pour ce courant « la fin justifie les moyens ».

Vidaver-Cohen (1998) propose quant à lui cinq courants qui permettent d'identifier les décisions éthiques dans le milieu organisationnel. Il s'agit des courants déontologiques, utilitaristes, contractuels, justice distributive et enfin justice de procédure.

Le courant déontologique se rapporte aux décisions organisationnelles dont le contenu moral vise le respect de toutes responsabilités sociales imposées de même que les normes préétablies.

La théorie dite utilitaire concerne les conséquences des actions individuelles et surtout met l'accent sur les conséquences néfastes que toute décision à caractère moral peut avoir sur l'organisation.

- Le courant contractuel ou théorie de contrat se consacre « aux décisions qui mettent en considération tous les caractéristiques moraux qui peuvent être sous-entendus par l'existence de contrats sociaux implicites ou explicites » (Cathrine Morneau).
- La théorie de justice distributive désigne le courant éthique qui défend la distribution équitable des bénéfices et des fardeaux pour chaque individu au sein d'une organisation.
- La théorie de justice de procédure est le courant éthique qui proclame une juste répartition des tâches, des récompenses et des sanctions.

### 2.3 Le concept d'éthique d'entreprise

Après cette tentative de définition généraliste du concept d'éthique, nous voulons maintenant tenter de préciser le concept de l'éthique d'entreprise.

En effet, le concept d'éthique d'entreprise connaît des définitions diverses. Pour Max Weber, l'éthique représente un amalgame des valeurs morales et religieuses justifiant les comportements favorisant les intérêts économiques dans le milieu organisationnel.

Quant à Milton Friedmann, qui a divulgué une éthique d'entreprise, il centre l'action morale dans le succès économique des actionnaires. Pour lui, la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à augmenter son profit. Les intérêts économiques individuels et corporatifs seront alors considérés comme moteurs du processus de décision. Cette considération exagérée pour les intérêts économiques expliquerait selon certains analystes les scandales financiers des années 70 aux USA.

Ainsi, comme l'a si bien postulé Christensen (1995 :32), la notion d'éthique fait l'objet de plusieurs définitions différentes, parfois même opposées. Cet état de fait complique l'interprétation de la notion d'éthique d'entreprise. C'est un fait que toutes les tentatives de trouver une définition universelle du concept d'éthique d'entreprise ont échoué. Le vrai problème concernant la définition de l'éthique d'entreprise concerne la soi-disant incompatibilité entre les performances économiques de l'entreprise et les performances ou exigences sociales de la société. Cependant on doit mentionner, comme l'a si bien remarqué Schwartz (1996 :4), que la grande partie des tentatives de

définitions ont en commun les principes moraux et leur application dans la gestion de l'entreprise (Catherine Morneau).

Comme l'a rappelé Lewis (1935 :379), il ne peut pas y avoir de réponse aux questions éthiques sans définitions précisées.

Pour éviter toute sorte d'amalgames et confusions, la préférence sera accordée à la définition de Lewis (1985), qui est une synthèse de 208 autres définitions du milieu universitaire et qui provient d'un sondage auprès d'un grand nombre d'entreprises. En effet, Lewis définit l'éthique entreprise comme suit: « *Business ethics is rules, standards, codes, or principles which provide guidelines for morally right behavior and truthfulness in specific situations.* » Lewis (1985:38). Comment comprendre ici une action morale donc le milieu organisationnel? « *Following Dawson (1994), being ethical means being independently able to decide what is morally right or wrong and being constrained morally by an external set of rules prescribing morally acceptable behavior* » (Schwartz, 2000:176).

#### 2.4 Les différentes conceptions d'une éthique d'entreprise

La recherche sur l'éthique et surtout sur l'éthique d'entreprise est toujours ou très souvent provoquée par les divers scandales dans les milieux des affaires. On peut citer à juste titre le cas de la mise en retraite et des licenciements de l'entreprise Michelin exécutés alors que la société faisait beaucoup de bénéfices.

L'éthique d'entreprise fait alors référence à des règles universelles relatives aux mœurs, à des valeurs fondamentales liées aux notions de bien et de mal.

Mais comme l'a décrit David Risi dans son article « *Strategische Überlegungen für eine gute Unternehmensführung* » dans la Revue « *Zeitschrift Führung + Organisation* », en 2014, celui qui veut que toutes les entreprises s'orientent vers les principes de base éthique n'ira pas loin avec les seules compétences de conformité.

La question reste donc posée en ces termes par Susanne Braun et Claude Peus dans leur article « *Wertschöpfung durch Werte* » : comment est-ce qu'une gestion éthique de l'entreprise passe-t-elle avec l'orientation vers la performance ? Car l'assemblage des deux termes Management et Philosophie est à première vue problématique, comme l'a relaté Stefani Hergert dans son article « *das große Ganze denken* » dans la revue allemande *Handelsblatt* de 2014.

D'abord nous voulons présenter les différents types de conception de l'éthique d'entreprise. Il en existe essentiellement deux (02) types : la conception latine et la conception anglo-saxonne.

#### 2.4.1 La conception latine de l'éthique d'entreprise

La conception latine de l'éthique se réfère à des valeurs, à une finalité morale et aussi à des interdits.

Ici on privilégie en tout cas l'intérêt général de la société à tout autre intérêt (celui des salariés, des actionnaires...). Cette conception de l'éthique pousse certains pays à associer l'éthique d'entreprise à des affaires de pots-de-vin, comme le cas du PDG Serge Crasnianski qui a versé 760 000 euros à Michel Noir, ancien ministre français du Commerce.

Ainsi, l'éthique de l'entreprise est assimilée à une éthique publique. En France, le rapport Viennot de juillet 1995 juge que l'intérêt social n'est pas seulement celui des actionnaires mais aussi celui de la personne morale qui peut avoir des intérêts propres autres que ceux des actionnaires. Ce rapport définit l'intérêt social comme étant l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire l'entreprise considérée comme un agent économique autonome poursuivant des fins propres, différentes notamment de celles de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise.

#### 2.4.2 La conception anglo-saxonne de l'éthique d'entreprise

La conception anglo-saxonne de l'éthique d'entreprise, plus matérialiste et pragmatique, privilégie plutôt le profit des actionnaires que l'intérêt social de l'entreprise. Dans la conception anglo-saxonne, le terme de l'éthique d'entreprise reprend les règles de la *Corporate Governance*, qui pourrait être traduit – improprement – par « gouvernement d'entreprise ». La recherche du profit maximum prédomine pour l'actionnaire (*shareholder value*), qui devient de plus en plus puissant. L'entreprise n'est pas concernée de prime abord.

Dans cette constellation, la bourse joue un rôle plus important que la banque. Et il n'y a de transparence que pour les actionnaires. Ainsi, les règles de la *Corporate Governance* visent essentiellement l'intérêt commun des acteurs financiers de l'entreprise et non l'intérêt social.

Alors que l'approche latine de l'éthique d'entreprise insiste sur les valeurs orientant les actions et les comportements des entreprises, l'approche anglo-saxonne privilégie l'intérêt des actionnaires et de la direction.

## **2.5 Les différentes sortes d'éthiques d'entreprise**

Dans son livre « Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation », Dion (2001) différencie « éthique des affaires », « éthique des affaires internationales », « éthique de l'économie » et « éthique de l'entreprise ».

### **2.5.1 L'éthique des affaires**

Elle s'intéresse aux rapports des différents acteurs économiques. Elle constitue une éthique qui veut régler et remettre en cause l'éthique dans le domaine des affaires entre les institutions, depuis la responsabilité sociale des différents acteurs économiques, l'influence de l'évolution et les activités de l'industrie sur la société jusqu'à l'attention nécessaire à porter à la nature, à l'environnement et aux générations futures.

### **2.5.2 L'éthique des affaires internationales**

L'éthique des affaires internationales vise les pratiques d'affaires sur le plan international et s'engage à soulever les problèmes de droit, d'équité et de justice sociale pour les multinationales et les pays en développement. Elle propose des concepts, normes et standards pouvant servir de référence dans les activités économiques internationales.

### **2.5.3 L'éthique de l'économie**

Ici, il faut différencier l'éthique économique de l'éthique de l'économie mondiale. En effet, alors que l'éthique de l'économie mondiale se propose d'analyser les enjeux et facteurs en jeu dans la mondialisation des marchés, l'éthique de l'économie s'occupe de la réflexion sur l'éthique dans les différents systèmes économiques.

Les thèmes préférés de l'éthique de l'économie sont :

- les conséquences du gaspillage des ressources naturelles,
- les dépenses militaires,
- la lutte contre les monopoles et oligopoles,
- l'inflation et le chômage,
- les conditions du logement et de l'éducation,
- le salaire minimum,
- la compétitivité internationale,
- le développement durable et
- la répartition inéquitable des revenus.

Les thèmes typiques de l'éthique de l'économie mondiale sont aussi les thèmes des grands sommets:

- l'organisation des marchés internationaux,
- la réorganisation monétaire,
- les solutions et outils financiers contre le sous-développement,
- l'hégémonie du dollar américain et
- les mesures et initiatives pour une stabilisation des devises au niveau mondial.

#### 2.5.4 L'éthique de l'entreprise

L'éthique de l'entreprise quant à elle vise l'analyse des pratiques, discours, principes, normes et valeurs éthiques qui représentent l'entreprise et que cette dernière mobilise pour régler ses problèmes et conflits. L'éthique de l'entreprise traite des différentes sortes d'éthique formalisée, du rôle des responsables d'éthique dans l'entreprise, du processus de formalisation de l'éthique, de la gestion de l'entreprise par les valeurs, de la construction de la culture d'entreprise, de l'organisation du processus éthique de décision. L'éthique de l'entreprise s'intéresse aussi aux relations interindividuelles et aux relations entre les salariés et l'entreprise et vise l'amélioration du climat de travail dans l'entreprise. Comme c'est bien de l'éthique d'entreprise qu'il est question dans cet article, nous lui consacrons le paragraphe suivant.

### 3. Etude de l'Éthique d'Entreprise

La question ici est de savoir pourquoi l'Entreprise se sent obligée de se préoccuper de la problématique de l'Éthique d'Entreprise ? Nous donnons quelques raisons.

#### 3.1 Nécessité de l'intégration de l'éthique dans la gestion d'entreprise

Tous ces effets et impacts précités de l'entreprise sur la nature et sur l'homme suscitent çà et là des réactions qui poussent directement ou indirectement à la remise en cause des principes de la gestion de l'entreprise classique. L'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise est, entre autres, considérée comme une approche de solution.

Les causes qui ont poussé ou qui poussent à l'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise sont essentiellement au nombre de quatre : la pression de l'opinion publique, la pression des investisseurs et la pression des salariés et du personnel, et la nécessité de penser aux générations futures.

### 3.1.1 La pression de l'opinion publique et des médias

Depuis la répétition des scandales des licenciements massifs injustifiés et des déclarations de profits colossaux de grandes entreprises, l'opinion publique et surtout des médias sont devenus très critiques et ne veulent plus être complices des comportements malsains des gérants et managers d'entreprise. Ils exigent plus de transparence, surtout sur les conditions de production des produits, les conditions de travail des travailleurs et la responsabilité de l'entreprise dans la société.

On peut citer ici l'exemple de Michelin qui a proclamé des licenciements alors qu'il faisait des profits ou encore l'exemple de la société Nike qui fût accusée d'employer des enfants dans sa production à l'étranger. C'est bien ce qu'Axel Gloger décrit dans son article « Regeln ohne Maß » dans la revue manager Seminar lorsqu'il dit que les gros scandales ont conduit à de nouvelles règles dans beaucoup d'entreprises. Mais il fait remarquer que le catalogue des règles paralyse les organisations. Mais peut-on faire autrement, se demande l'auteur de l'article. Cette question est reprise par Christian Schiel dans son article « Vertrauenswürdigkeit » dans la revue *Führung und Organisation* lorsqu'il se pose la question de savoir comment les entreprises pouvaient exprimer leur confiance ! Soit à travers des mesures de « Corporate Social Responsibility » (CSR) ou peut-être plutôt à travers une structuration conséquente des processus d'affaires !

### 3.1.2 La pression des investisseurs et actionnaires

Les actionnaires et des investisseurs remettent de plus en plus en cause l'opacité qui a toujours entouré la gestion des entreprises et réclament eux aussi de plus en plus de transparence. L'affichage d'un engagement pour gestion éthique est devenu une assurance de performance, de sérieux et de confiance pour les actionnaires. C'est ce qui a poussé l'Association française des investisseurs en capital (Afic) à élaborer un code de déontologie qui permet de « codifier certaines pratiques et de les rendre plus transparentes ».

Il existe également en France, par exemple, une institution (l'Arese) qui est une agence de notation de la responsabilité sociale des entreprises.

### 3.1.3 La pression des salariés

Dans certains pays, le personnel salarié, surtout dans les pays riches et industrialisés, est informé sur ses droits et sait ce qu'il peut attendre en matière d'éthique.

Dans certains pays, des dispositions juridiques sont prises pour que les droits et devoirs des salariés soient transcrits et affichés dans l'entreprise. Ainsi, les salariés peuvent réclamer ou exiger des

explications lorsque les dispositions relatives à l'éthique prises par l'entreprise ne correspondent pas à la taille de celle-ci.

Des salariés préfèrent même résilier leur contrat de travail que de continuer à travailler dans des entreprises de moralité douteuse ou vicieuse. La notion de valeurs éthiques prend une place importante pour le personnel salarié de beaucoup d'entreprises.

### 3.1.4 Éthique comme garant de la survie même de l'entreprise

Depuis un certain temps, l'entreprise a compris que sa survie dépendait essentiellement de l'intégration qu'elle faisait des notions de responsabilité et de durabilité. Car l'entreprise ne peut assurer son succès que dans un environnement durable. C'est vrai, il y a la pression sociale dont l'entreprise est l'objet : toutes les entreprises redoutent les dénonciations des organisations comme Greenpeace en matière de pollution d'environnement, d'utilisation des enfants dans la production ou encore de blanchiment d'argent. Car cela peut pousser les actionnaires à retirer leurs fonds et nuire voire saborder la société. C'est pourquoi toute entreprise cherche à se doter « de valeurs d'équité sociale et de durabilité environnementale ».

L'introduction de l'éthique dans la gestion de l'entreprise peut aussi servir de moyen de publicité. Car comme l'a écrit David Zweig dans article « *So führen Sie Unsichtbare* » dans la revue *Havard Businessmanager*, il existe des gens qui ne portent aucune importance à la publicité. Ils agissent dans l'ombre et réussissent extraordinairement bien.

Mais comme l'a décrit David Risi dans son article « *Strategische Überlegungen für eine gute Unternehmensführung* » dans la revue *Zeitschrift Führung + Organisation*, en 2014, celui qui veut que toutes les entreprises s'orientent vers les principes de base éthiques n'ira pas loin avec les seules compétences de conformité.

### 3.1.5 L'exigence des consommateurs

Les consommateurs quant à eux exigent la présence d'une indication de l'engagement éthique sur l'étiquette même des produits. Dans le cas contraire, les produits peuvent être boycottés, ce qui provoque la diminution des ventes et affecte la rentabilité de l'entreprise.

Pendant sa campagne de 1997 « *De l'éthique sur l'étiquette* », un groupe de consommateurs formé par 43 associations de solidarité internationale, syndicats et mouvements de consommateurs ont exigé des chaînes de distribution le respect des droits de l'homme, l'interdiction de l'esclavage et la liberté syndicale, entre autres.

Presque toutes les multinationales cherchent à donner d'un caractère social, engagé et durable à leur action et cherche à faire partie du pacte mondial ou « Global pact ». Rappelons que le Pacte global est un « ensemble de principes édictés en 2000 sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies, avec son Secrétaire général d'alors Koffi Annan, qui englobe différentes dimensions telles que les droits de l'homme, le développement durable, ou encore la lutte contre la corruption ».

Ainsi, la recherche de l'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise s'inscrit dans un mouvement de prise de conscience du fait que l'utilisation abusive faite l'entreprise des ressources de la planète doit cesser. Cela s'inscrit dans la ligne du principe de responsabilité tel qu'évoqué par le philosophe Hans Jonas. Aujourd'hui, l'entreprise doit être suivie et accompagnée puisqu'elle met en œuvre les résultats des progrès techniques et des innovations technologiques. Mais les innovations technologiques ne sont pas prévisibles car trop rapides.

Les entreprises sont tenues de justifier leurs ressources, leur méthode de production, leur comportement social et même le choix de leur clientèle pour garder leur stakeholders, les investisseurs, les actionnaires et même une partie des salariés.

Et c'est surtout cela qui justifie la réflexion éthique dans le management de l'entreprise. Car il s'agit avant et après tout de la réputation de l'entreprise en tant que caution de durabilité et de confiance.

### **3.1.6 La répétition des scandales dans les entreprises**

Comme l'a si bien écrit Thomas Faust dans son article « *Integritätsmanagement* » dans le n°4 de la revue « *Führung und Organisation* » de 2013, l'actualité de l'économie mondiale est aujourd'hui dominée par des thèmes comme corruption, vol, espionnage. Et comme l'a écrit Johanna Hey dans son article « *Gegen den Reiz zu lügen* » dans le n°12/09-12/13 de la revue « *Handelsblatt* » de 2013, la sincérité se trouve en haut sur l'échelle en même temps que mensonge équivaut à signe d'intelligence.

En fait et en résumé, la question de l'éthique est devenue si importante en gestion d'entreprise parce que non seulement l'entreprise menace son environnement en ne respectant pas les lois existant en la matière et en provoquant ainsi des scandales, mais aussi parce que l'existence même – la survie durable – des entreprises en dépend énormément.

## **4. La formalisation de l'éthique d'entreprise**

Depuis les années 90, la réflexion sur l'éthique ne cesse de se développer dans les pays industrialisés comme la France et le Canada. Les sciences de gestion voient en l'éthique un instrument de résolution de leurs problèmes : « l'éthique comme outil de management des forces de

vente (Nilles, 1998), la prise en compte de l'éthique du dirigeant de petite entreprise (Courrent, 1998), la responsabilité sociale de l'entreprise (Toublan, 1996), l'éthique professionnelle vue comme une convention (H. Isaac 1996 ; P. Batifoulier 1999) et, enfin, les démarches de formalisation éthique dans les entreprises »  
([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000)).

Formaliser l'éthique d'entreprise veut dire : faire la démarche éthique et rédiger un document qui documente et renseigne sur le concept éthique de l'entreprise.

« L'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus »

([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000)) et des parties prenantes d'une entreprise collective partagée par les participants, « La culture se forme par un processus d'apprentissage continu de l'organisation et se construit au fur et à mesure de ses réactions face aux situations nouvelles qu'elle rencontre. Cette construction permet de délimiter les frontières de l'entreprise et de transmettre une certaine identité à ses membres.

Ainsi, la culture représente le mode de pensée de l'entreprise, elle s'enracine dans la tradition et concerne surtout la manière dont les choses ont été faites. Elle ne permet pas d'expliquer pourquoi, seule la réflexion éthique permet de répondre à cette préoccupation ». (Mercier, 2000)

M. Dion (1994, p. 187) établit un lien étroit entre l'éthique d'entreprise et la culture d'entreprise.

En conclusion, la formalisation de l'éthique d'entreprise revient à établir dans un document consensuel incluant la conception managériale, les valeurs communes et les caractéristiques de la culture de l'entreprise.

#### 4.1 Typologie des documents éthiques

L'analyse de Samuel Mercier du contenu des documents éthiques recueillis dans les entreprises lui a permis « de dresser une typologie de la formalisation. La volonté commune des entreprises de mettre en place un processus d'homogénéisation en suscitant l'adhésion à ses valeurs donne lieu à différents types de formalisation éthique. » (Mercier, 2000) Le document éthique constitue le document qui résulte de la formalisation éthique. Formaliser l'éthique d'entreprise signifie rédiger son concept, sa conception et ses valeurs éthiques dans un document.

Il existe plusieurs types de documents d'éthique formalisée. Nous avons identifié trois grands types de documents que nous voulons exposer ci-après : le code éthique, le credo et le projet d'entreprise.

#### 4.1.1 Le code éthique

Le code éthique « formalise les règles, devoirs et obligations qui régissent l'activité de l'entreprise. Basé sur une logique d'obéissance, il exprime la volonté de l'entreprise de faire adhérer son personnel à ses règles et normes. C'est un outil de gestion permettant d'encadrer les comportements. Son objectif est d'éviter tout conflit éthique entre l'organisation et ses parties prenantes, avec comme préoccupation centrale la protection des intérêts de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, le code éthique s'intitule aussi « Règles de comportement » (Elf), « Règles de conduite » (IBM), voire « Code (ou guide) de déontologie » » ([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000))

#### 4.1.2 Le credo

Le credo et le projet d'entreprise « sont davantage centrés sur la culture de l'entreprise et expriment, à des degrés différents, une volonté d'adhésion à l'identité de l'entreprise, à ses valeurs et à ses buts. » ([www.strategie-aims.com/events/events/conférence](http://www.strategie-aims.com/events/events/conférence))

Avec le credo, l'entreprise exprime sa philosophie « vis-à-vis de tous les groupes d'intérêts. D'un point de vue stratégique, son intention est de rassurer les fournisseurs, clients, employés existants ou futurs qui sont en relation avec une entreprise en qui ils peuvent avoir confiance ». (Mercier, 2000)

([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000)) « Le credo constitue et est donc l'expression écrite du climat éthique souhaité dans l'organisation. Il contient les grandes orientations de l'entreprise, les valeurs à préserver, ce à quoi elle croit profondément et qui guide son action. » (Mercier, 2000) –

([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-:Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-:Finance_Controlle_Strategie_2000))

Il existe plusieurs types de credo. En effet, on distingue les « simples énoncés de valeurs (quelquefois illustrés par des applications concrètes) telles :

- l'expression des responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes : « Principes d'action » de Lafarge, de Rhône-Poulenc, « les responsabilités » d'Unilever ;
- des documents mettant l'accent sur un thème particulier comme la gestion des ressources humaines («Principes en GRH » de Renault, « Politique sociale » de Philips ou « Charte » de Fina et de Total).

Bien évidemment, la majorité des documents de ce types contiennent à la fois des réflexions portant sur les valeurs et sur les responsabilités de l'entreprise. »  
([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-Finance_Controlle_Strategie_2000))

#### 4.1.3 Le projet d'entreprise

Enfin, le projet d'entreprise a pour objectif d'« intégrer les projets individuels dans le projet collectif de l'entreprise. L'intérêt est plutôt porté sur les valeurs et la culture d'entreprise. (Mercier, 2000). Il vise un objectif précis : « démontrer la nécessité d'une mobilisation générale pour changer l'entreprise et lui assurer un avenir plus stable économiquement. » (Mercier, 2000). Le projet est adapté à la stratégie sur le long terme.  
([www.publication/487490\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-\\_Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/487490_La_formalisation_de_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-_Finance_Controlle_Strategie_2000)).

#### 4.1.4 Les codes éthiques

Nous allons maintenant nous attarder sur les codes éthiques et de bonne conduite.

##### ➤ La constitution d'un code de bonne conduite

L'éthique d'entreprise est de plus en plus identifiée à un code de bonne conduite, une charte ou un label de qualité. Qu'est-ce qu'un code de bonne conduite ?

Depuis quelques années, on remarque de la part des entreprises, à la suite des recommandations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), une volonté manifeste et affichée de se doter d'un code de bonne conduite, d'une charte ou d'un code éthique.

L'Organisation des Nations Unies (ONU), sous la direction de son Secrétaire Général M. Kofi Annan, a lancé en 2000 le concept de Pacte mondial (*Global Compact*) afin que les entreprises respectent les Droits de l'homme et les normes fondamentales relatives à l'environnement.

Les chartes de bonne conduite se sont multipliées dans les entreprises et sont souvent rattachées au projet d'entreprise. La charte est un document écrit qui contient les principes d'actions et de valeurs à partager dans l'entreprise. Ces valeurs, que l'on retrouve dans les chartes de grandes entreprises telles que Motorola, IBM, Renault, sont axées sur le respect du client, la mobilisation et l'intégration du personnel.

### ➤ Les codes d'éthique : origine et définition

Selon Cressey et Moore (1983 :58), c'est dans les années 70, à la suite de scandales financiers, qu'est apparu le boom des codes d'éthique aux USA, à la suite d'intenses pressions extérieures qui exigeaient d'éviter d'autres crises financières. Veillette (2002 :24) fait remarquer que le « *Center for the Study of Ethics in the Professions of Illinois Institute of Technology* » a annoncé que 308 centres d'études ont été créés aux USA depuis 1969, mais sans encadrement technique. Ainsi, la plupart de ces documents étaient creux, avaient des contenus contradictoires, avec des valeurs divergentes et ne visaient souvent qu'à préserver les acquis de l'entreprise.

Nous donnerons la préférence aux définitions suivantes qui se complètent. La première : « *A code of ethics by most definitions is a written, distinct, formal document which consists of moral standards which help guide employee or corporate behavior* » (Schwartz 2002:28). La deuxième définition : « *A business code is a policy document that defines the responsibilities of the corporation towards its stakeholders and or the conduct the corporation expects of employees* » (Kaptain 2004:13). Il en ressort qu'un code d'éthique est un outil, un document écrit par les entreprises pour fixer et véhiculer leur idéologie, leurs valeurs et normes et leur politique propre vis à vis des *stakeholders*.

### ➤ Le contenu d'un code d'éthique

Les scandales de l'entreprise Enron sont survenus malgré le fait que cette entreprise avait bel et bien un code d'éthique contenant de belles et grandes valeurs morales.

Cela prouve que le contenu des codes d'éthique ne reflète pas nécessairement le niveau de développement moral des entreprises concernées.

Afin de présenter les différents niveaux de développement moral d'entreprise, il est important de revenir sur la théorie que Lawrence Kohlberg a développée en 1969. Soulignons que cette théorie permet d'identifier les différents niveaux de développement moral chez les individus. L'avantage de cette théorie vient du fait qu'elle permet d'identifier divers niveaux de développement éthique en analysant le raisonnement et le comportement des personnes. Au début, le modèle de Kohlberg visait le développement éthique individuel. Ce n'est qu'à la suite de recherches que Kohlberg s'est intéressé à l'éthique des organisations, comme l'ont précisé Coulombe et Pauchant (2005 :6) : « Dès cette date, Kohlberg porte une attention particulière sur les facteurs organisationnels et sociétaux qui favorisent le développement moral de leurs membres ».

Bien des chercheurs se sont intéressés au modèle Kohlberg pour identifier surtout les variables qui influencent le développement éthique des entreprises. C'est ainsi que Victor et Cullen (1988 :101) ont tenté d'identifier les variables normatives et les climats d'éthique qui influencent la prise de

décision. Cette étude a le mérite de dégager une structure de classification théorique permettant la description de certains types de climat d'éthique.

Siridhar et Cambun ont aussi travaillé sur le modèle de Kohlberg et cherché à démontrer que l'organisation développe des niveaux « de sophistication » lui permettant de justifier ses actions éthiques. Ces niveaux de sophistication sont représentés par les valeurs d'entreprises produites et diffusées dans la culture d'entreprise. Il est alors possible de cerner le niveau de développement éthique d'une entreprise en étudiant les discours de ses membres.

Avec leurs travaux sur le modèle Kohlberg, Reidenbach et Robin (1991) ont montré que la culture d'entreprise rassemble des variables telles les forces individuelles, environnementales, sociétares... (Reidenbach et Robin 1991 :273). Or comme l'a remarqué Morneau : « Les indicateurs des différents niveaux de développement se retrouvent dans cette culture organisationnelle, et par conséquent, dans les actions quotidiennes des membres. Leur étude a le mérite de dégager un modèle conceptuel éthique organisationnel utilisant comme variables la philosophie, l'attitude des directeurs, la présence des valeurs éthiques relatives à leurs cultures et l'existence de documents prônant les valeurs organisationnelles [...] » (Reidenbach et Robin 1991 :274).

Logdson et Yuthas (1997) pensent aussi que les organisations et les individus peuvent présenter différents niveaux de développement éthique, parfois parallèles, parfois opposés. La particularité de leur étude est qu'elle propose un modèle d'éthique organisationnelle qui met en exergue le rôle primordial de la haute direction. Car ce sont les hauts dirigeants qui fixent le niveau de priorité à réserver à l'éthique dans l'entreprise.

La citation des études ci-dessus a le mérite de montrer l'acceptation du modèle de Kohlberg mais surtout de permettre de rentrer dans la profondeur des esprits des chercheurs d'éthique. Ce qui est commun aux études précitées, c'est aussi le fait qu'elles se sont attardées aux variables qui permettent d'identifier le niveau de développement éthique organisationnel.

Notons d'autres études telles celles de O'Fallon et Butterfield (2005) qui ont eu comme objet les variables organisationnelles influençant le processus décisionnel. Ces chercheurs ont souligné le fait que l'intérêt pour l'influence des variables organisationnelles sur le processus décisionnel était récent. Leurs travaux ont le mérite d'avoir testé les variables telles que les effets du climat éthique, des codes d'éthiques et des systèmes de punitions et de récompense sur le processus décisionnel (O'Fallon et Butterfield 2005 :398).

### ➤ **Analyse du contenu des codes d'éthique**

Selon Catherine Morneau, les codes éthiques sont souvent analysés sous deux aspects : le niveau d'adoption de ces codes dans un pays particulier et l'étude du traitement d'éléments spécifiques contenus dans ces documents tels conflits d'intérêt, travail d'enfants, corruption etc.

Schwartz (2002) souligne que plusieurs études se consacrent aux sujets qui reviennent plus ou moins souvent dans ces codes éthiques.

### ➤ **La méthode d'analyse des codes éthiques**

En fait, force est de reconnaître que la méthode d'analyse des contenus des codes diffère très peu d'un auteur à un autre. À quelques détails près. Car en fait, la technique d'analyse du contenu diffère en fonction des objets d'études. Et on en distingue deux techniques dominantes.

La première technique « *consiste à faire un inventaire de la fréquence, de l'étendue et du type d'éléments contenus dans les codes d'éthique. Cette technique qui est utilisée et préférée par beaucoup de chercheurs permet d'identifier les valeurs particulières contenues dans chaque code. Cette technique permet de comparer les codes rapidement en faisant ressortir les éléments dominants* » (Catherine Morneau).

La deuxième technique consiste à analyser les valeurs particulières de chaque code, telles que la corruption ou le développement durable. Cette technique ne permet pas une comparaison des codes.

### ➤ **Critères d'évaluation de l'éthique d'entreprise**

Certains éléments ordinaires ont été retenus par les chercheurs en sciences sociales pour évaluer l'éthique d'entreprise. Il s'agit des thèmes comme :

- Les relations sociales
- L'environnement
- Les relations avec les clients et les fournisseurs
- La sous-traitance
- Les relations avec la société civile
- La vie locale
- Les relations avec les actionnaires
- Les relations avec les Stakeholders

### ➤ Implication des organes de l'entreprise

Les règles éthiques concernent en fait toutes les fonctions de l'entreprise. Cependant, on doit reconnaître qu'une attention particulière doit être réservée aux fonctions achat, production, logistique et ressources humaines.

En effet, les fonctions achat, production et logistique se doivent de respecter les clients et fournisseurs en gardant à l'esprit le prix, la qualité et le délai de livraison. Les sous-traitants sont soumis aux lois de rapport de force, de contrats précaires et asymétriques. En matière d'environnement, il est question d'utilisation de matières biodégradables et de retraitements des déchets.

Le concept d'éthique d'entreprise implique ici le respect des règles qui régissent le fonctionnement et les pratiques de la profession, des professions concernées dans l'entreprise, et le respect de la déontologie. Cela rejoint la logique de la question du commerce équitable. La recherche du profit est aussi articulée autour du développement durable. Il est question de la transparence des relations entre entreprises, de la volonté de répondre de ses actes à tous les niveaux de la production et de définition des objectifs précis pour stimuler l'innovation et la croissance. En matière d'éthique d'entreprise, la fonction Ressources Humaines s'attache à respecter les droits de l'individu : la liberté syndicale, la politique de rémunération et de gratification transparente, la communication entre salariés et direction, la gestion des problèmes économiques et des licenciements. Ce rôle des ressources humaines dans l'entreprise trouve ses origines dans les Écoles des Ressources Humaines. Dans ces écoles, la réflexion humaine porte d'une part sur l'adaptation du travail à l'individu. Cette approche est défendue par E. Mayo, Maslow, Hersberg. Il est question d'ergonomie, d'assouvir les besoins essentiels puis la reconnaissance de soi. D'autre part il est question de valoriser le travail créateur de richesses. Le travail devient égal au capital humain. Ainsi la gestion de l'action collective, la dynamique de groupe, le travail en équipe dominant la gestion des ressources humaines.

#### 4.2 Les efforts de politique éthique

Les entreprises recherchent de plus en plus d'experts en éthique et des responsables en déontologie pour leur conseil d'administration, pour conseiller en matière de politique commerciale et de gestion des ressources humaines respectueuse de morale et d'éthique.

En effet, « chaque entreprise se doit d'établir une politique générale, dans laquelle elle présente sa vision, sa mission, « ses valeurs et ses principes. Lorsque les dirigeants décident d'adopter une position éthique, ils commencent par mettre en phase les principes éthiques qu'ils ont sélectionnés

avec le cadre stratégique qui sous-entend leur politique générale » (Dejoux, 2002).  
([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).)

Ces principes correspondent strictement avec les valeurs de l'entreprise qui peuvent être :

- L'esprit de service
- La confiance
- La responsabilité

Ces principes sont souvent : la création de richesses et de croissance.

En effet, la performance et la création de richesses et de croissance constituent la base fondamentale de l'existence d'une entreprise.

#### **4.2.1 Contrôle des entreprises**

Le concept de l'entreprise éthique renvoie aussi à la notion de l'entreprise engagée ou entreprise citoyenne. L'entreprise citoyenne est l'entreprise qui met son gain au profit du développement de sa communauté et au service du bien-être de ses salariés. L'entreprise dite citoyenne fournit des avantages aux salariés, comme un comité d'entreprise de la sécurité, outre le travail et le revenu. Dans l'entreprise engagée, les souhaits des salariés sont pris en compte. Pour contrôler le respect de ces bonnes intentions, la vigilance des corps extérieurs (tels les législateurs, la presse) doit être de mise.

Il faut pour cela des instruments de contrôle tels que le bilan social, l'organisation de la pression des clients et consommateurs, les conditions des fonds d'investissement ou le rapprochement avec le Pacte mondial de l'ONU. Voyons un peu en quoi ils consistent.

#### **4.2.2 Le bilan social**

« Le Bilan Social doit permettre aux chefs d'entreprise et aux salariés d'avoir une vue d'ensemble de la situation sociale de l'entreprise et de faire le point sur sa gestion sociale au cours d'une période déterminée ».

Dans certains pays, le bilan social doit refléter la situation de l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles de même que les autres conditions de vie dans l'entreprise.

#### **4.2.3 L'organisation de la pression des consommateurs**

Depuis près de deux décennies, on assiste à l'influence de plus en plus massive des consommateurs sur les décisions d'entreprise. En effet, les consommateurs sont devenus une force de pression.

Ainsi, les entreprises qui refusent d'appliquer des principes éthiques sont stigmatisées par les médias et les consommateurs. Par contre, les entreprises qui respectent les principes éthiques bénéficient d'un label et d'une reconnaissance des consommateurs.

#### **4.2.4 Les conditions des fonds d'investissement**

Depuis un certain temps, de nombreux organismes de notation se créent pour évaluer un indicateur de performance des fonds éthiques (indicateur Domini). En effet, les entreprises qui recherchent des investissements doivent justifier d'une bonne rentabilité et d'une moralité. Ainsi, il est possible d'intégrer des standards sociaux et éthiques dans toute décision d'investissement.

#### **4.2.5 Rapprochement avec le Pacte mondial de l'ONU**

Suite à l'application du Global compact, de nombreuses organisations engagées comme Human Rights Watch et Greenpeace ont exigé des mécanismes de contrôle de sorte que le Pacte ne reste pas un « Forum de l'Hypocrisie ». Dans cette optique, Greenpeace a demandé la mise en place d'une enceinte dans laquelle les ONG peuvent dénoncer les violations des principes du Pacte.

### **4.3 Les niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise**

La question d'éthique d'entreprise suscite différentes réactions des entreprises. Les organisations ou entreprises se sentent obligées de prendre position sur le sujet. Selon les motivations de l'entreprise concernée, différents niveaux d'intégration peuvent être observés. Ainsi certaines entreprises se contentent d'élaborer des codes déontologiques et des chartes d'éthiques. Il en existe qui vont plus loin et mettent en place des outils stratégiques. Enfin certaines entreprises inscrivent les principes éthiques dans la gestion même des ressources humaines. Toutefois, toutes les démarches éthiques, quelles qu'elles soient, témoignent d'une volonté de changement voulu de l'intérieur ou imposé de l'extérieur. Comme l'ont montré les canadiens D. Giard et M. Prouvost dans leur contribution en ligne sur le site [www.eyrolles.com/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/9782708127999/boyer_05.pdf), « l'implantation d'un code d'éthique n'est pas le fruit du hasard » (Giard & Prouvost, 2000). ([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).)

Selon Cécile Dejoux, « les pratiques éthiques sont pensées et mises en œuvre comme des réponses incontournables et sécurisantes à un moment précis dans un contexte de crise. L'éthique : une exigence de tous les acteurs. Parler d'éthique dans une entreprise n'est pas seulement une question de tendance ou de mode managériale, mais un des moyens qui s'offrent à elle pour préserver et développer les relations de confiance nécessaires à sa crédibilité et sa pérennité. » (Dejoux, 2002) –

(DEJOUX, C. (2002), dans le Chapitre 5, Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ? de l'ouvrage L'impossible éthique des entreprises, coordonné par André BOYER parus aux Éditions d'Organisation).

Dejoux note que l'observation des pratiques éthiques montre que le niveau d' « intégration d'éthique dans l'entreprise est hétérogène et est fonction de l'objectif visé par l'entreprise. »

(DEJOUX, 2002) - ([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf))

Dejoux développe la classification suivante :

**Tableau 1 : le Continuum des principes pratiques éthiques en fonction des objectifs visés par l'entreprise**

Niveau d'intégration	Pratiques éthiques dans les entreprises	Objectif visé : confiance
Faible 1	Principes éthiques énoncés dans les discours	Communication
2	Comité éthique	↓
3	Chartes éthiques	
4	Codes déontologiques	
5	Formation pour les collaborateurs sur les questions éthiques	Appropriation
6	Éthique intégrée au management des ressources humaines	↓
7	Définition de la compétence éthique de l'entreprise	Mise en œuvre
Elevé 8	Le management par « éthique » ou le « management socialement responsable »	Constitution d'avantage concurrentiel dans le temps

Sources : (DEJOUX, 2002) - ([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf))

Dans la classification dans le tableau précédent, les niveaux d'intégration sont mis en relation avec les pratiques éthiques dans les entreprises. On y remarque que plus le niveau d'intégration est élevé, plus les pratiques éthiques sont accentuées et inversement. Selon cette classification, le plus faible niveau est le fait que les Principes éthiques sont énoncés dans les discours. A ce niveau, la confiance est recherchée par la communication. Au niveau le plus élevé, on pratique le management par « éthique » ou le « management socialement responsable » pour plus de Constitution d'avantage concurrentiel dans le temps. La démarche éthique est alors déjà mise en œuvre dans l'entreprise.

« Dans les années quatre-vingt-dix la pratique de l'éthique dans les entreprises semblait se limiter principalement à la formulation de codes éthiques ou déontologiques. La revue Harvard Business Review d'octobre 1996 reporte que, dans la liste des entreprises mentionnées par la renommée revue Fortune, 90% des entreprises « avaient un code de conduite et 70% d'entre elles avaient énoncé leur système de valeurs. » ([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).)

Les codes déontologiques ou charte éthique ont, selon Manesme (1995) et Guiraud (1990), les trois éléments suivants en commun :

- interdiction d'avoir des conflits d'intérêt avec des entreprises partenaires, des clients, des fournisseurs, des concurrents ;
- interdiction de parler des affaires en public ;
- s'il existe un doute lié à la moralité d'un collaborateur, d'un client ou d'un fournisseur, l'obligation de le dénoncer à sa hiérarchie. » (Dejoux, 2002) sur [www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).

Alors quelles sont les différents niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise ?

D'après les travaux de Dejoux, « il existe différents niveaux de mise en œuvre d'une position éthique dans l'entreprise » (Dejoux, 2002). Dejoux distingue trois niveaux d'application qui sont le niveau déclaratif, le niveau adaptatif, et le niveau synergique du management par l'éthique.

#### *Le niveau déclaratif*

A ce premier niveau les entreprises intègrent la notion d'éthique dans leurs discours institutionnels internes ou externes. Les dirigeants font des déclarations d'intention seulement. Beaucoup d'entreprise essayent ce niveau.

### *Le niveau adaptatif*

Les entreprises de cette catégorie dépassent le niveau de déclaration d'intention et mettent en place des « plans éthiques » après avoir eu à gérer une affaire grave ponctuelle ayant pour cause la défaillance d'un manquement individuel ou collectif en termes de prise de décision. Dans ce cas-ci, l'entreprise fait état d'un référentiel sous forme de code de déontologie qui sera intégré dans un système de management, contiendra des audits, des contrôles, des étapes de valorisation et de sanction en fonction des valeurs éthiques et référentielles.

### *Le niveau synergique du management par l'éthique*

« Un certain nombre d'entreprises (Lafarge, Lyonnaise des Eaux, Otis, Procter & Gamble, etc.) fondent leur management sur des principes éthiques écrits et déclinés en procédures obligatoires.

Les principes éthiques concernent toutes les fonctions de l'entreprise et les différentes étapes du système de management. Dans ce cas, il sera nécessaire d'évaluer la performance du système ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise. »  
([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).)

En résumé, l'entreprise est dite de niveau déclaratif lorsqu'elle est une entreprise citoyenne et s'engage avec un discours construit autour de valeurs éthiques.

L'entreprise est dite de niveau adaptatif lorsqu'elle est jugée « éthiquement correcte ». Elle se dote d'un système de management qui s'appuie sur un référentiel de principes éthiques.

Enfin l'entreprise est de niveau synergique du management lorsqu'elle est jugée « socialement responsable ».

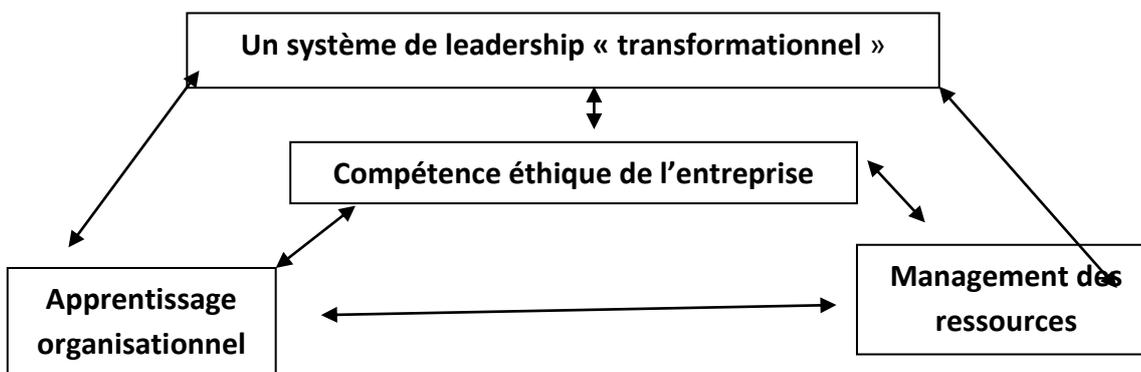
A cette étape ultime de la classification de Dejoux, l'entreprise connaît une intégration d'éthique dans toutes ses fonctions et dans les différentes étapes du système de management.

Le management socialement responsable est l'étape la plus intégrée. L'éthique imprègne les outils des Ressources Humaines. Car un point-clé du management socialement responsable est la volonté de l'entreprise d'acquérir une « compétence éthique » qui pourra devenir une source d'avantage compétitif dans le temps. La théorie des ressources représente une approche stratégique qui définit la firme comme un portefeuille unique de ressources qu'elle contrôle.

Les professeurs américains Paul F. Buller et Glenn M. Mc Evoy (1999) définissent la compétence éthique d'une entreprise comme « la capacité d'une organisation à identifier et à répondre efficacement à des questions éthiques dans un contexte global ». Celle-ci se caractérise par les aspects suivants :

1. L'existence au sein de l'organisation de procédures et de compétences individuelles permettant des réponses efficaces sur des questions éthiques dans un contexte multiculturel.
2. L'existence d'un système de management fondé sur le leadership, le travail d'équipe et une culture organisationnelle qui permettent un dialogue et un apprentissage contenu sur les questions d'éthiques en général.
3. L'existence d'un système de ressources humaines et de pratiques organisationnelles qui développe et pérennise cette compétence éthique. » (Dejoux, 2002) ([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).)

**Figure 1: la compétence éthique d'une entreprise.**



**Source : (Buller & al., 1999) cité par Dejoux sur le site [www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).**

Un tel schéma démontre le rôle-clé que le management des ressources humaines peut jouer dans le « développement dans le temps de la compétence éthique de l'entreprise » (Ulrich Lake, 1990).

Pour le professeur américain R. Litz (1996), la responsabilité sociale et la compétence éthique d'une entreprise ont potentiellement des sources d'avantage compétitif. Il pense que la compétence éthique d'une entreprise est la combinaison de trois ressources : le fait de penser avec une orientation éthique, percevoir l'interdépendance des problèmes éthiques dans des cultures différentes, avoir une réponse éthique adaptée. » (Dejoux, 2002) ([www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf).)

#### 4.4 Critiques de la formalisation d'éthique

Pour P. Ricoeur (1991, p. 262), la démarche de formalisation d'éthique constitue « une ruse subtile de l'idéologie productiviste et (Obrecht, 1994) qualifie la formalisation éthique d'« abus de pouvoir». Ainsi, « la formalisation peut être vue comme un détournement, une perversion de la vraie réflexion éthique. Si la nécessité du développement d'une éthique obéit à des considérations stratégiques, ne se soucie pas vraiment d'éthique mais elle cherche à appliquer une règle de gestion efficace. Ainsi, selon G. Lipovetsky (1992, p. 257), il y a un risque que la formalisation éthique devienne un instrument de pression » ([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_stratégique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-\\_Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_l'éthique_un_outil_stratégique_pertinent_pour_l'entreprise_-_Finance_Controlle_Strategie_2000)) des dirigeants sur les salariés et impose une vision partisane des rapports entre les hommes et dans la société. Alors l'éthique est vidée de sa fonction critique et ne joue plus qu'un rôle idéologique.

C'est surtout le rôle de l'éthique comme instrument de management et d'amélioration de la productivité et de la réputation qui pose problème.

Pour A. Etchegoyen (1991, p. 118), la formalisation de l'éthique est une pratique anglo-saxonne et constitue une incapacité pour les entreprises de certains pays de puiser dans leur culture locale pour résoudre leurs problèmes sociétaux.

Pour certains chercheurs, ce sont les insuffisances même de l'éthique qu'il faut thématiser.

J. Moussé (1992, p. 60) pense que l'éthique doit rester une démarche sans fin et qui ne peut être résumé en un code. L'éthique doit être une remise en cause permanente de l'impact de l'entreprise sur les valeurs et intérêts des différentes parties prenantes. « Elle ne peut prendre en compte les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées. » ([www.strategie-aims.com/events/conferences](http://www.strategie-aims.com/events/conferences))

Pour certains chercheurs, aucun document ne peut vraiment contenir l'éthique comme certains documents le prétendent. « Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance. Il s'agit de construire des valeurs. » ([www.publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'éthique\\_un\\_outil\\_strategie\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-\\_Finance\\_Controlle\\_Strategie\\_2000](http://www.publication/4874890_La_formalisation_de_l'éthique_un_outil_strategie_pertinent_pour_l'entreprise_-_Finance_Controlle_Strategie_2000))

Les documents éthiques posent un dilemme posé par les contenus : ils sont dangereux et manipulateurs lorsqu'ils sont trop précis et directifs mais inutiles et superflus lorsqu'ils sont trop flous. C'est pourquoi la démarche éthique est délicate, car elle comprend des risques de dérapage.

C'est pourquoi nous voulons rappeler ici « les restrictions apportées par le philosophe J. Habermas (1992). Selon lui, l'éthique ne saurait être construite par une voie monologique ; elle doit être

élaborée en commun avec les acteurs qui en sont les destinataires. La formalisation doit être le résultat de l'action d'un sentiment partagé. »  
([www.publication/4874890](http://www.publication/4874890) La formalisation de l'éthique un outil stratégique pertinent pour l'entreprise - Finance Controle Strategie 2000)

En conclusion, comme l'a écrit Samuel Mercier, Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non un comportement individuel d'obéissance. Il s'agit de construire des valeurs. Il faut considérer « les restrictions apportées par le philosophe J. Habermas (1992). Car « son éthique de la discussion montre l'impossibilité de valider des normes éthiques par voie monologique : elles doivent être élaborées en commun avec les acteurs qui sont supposés les suivre et se les approprier. »  
([www.publication/4874890](http://www.publication/4874890) La formalisation de l'éthique l'éthique un outil stratégique pertinent pour l'entreprise - Finance Controle Strategie 2000)

#### 4.5 Les causes du rejet de l'éthique d'entreprise

Selon un numéro spécial de la revue « Human Resource Management Review » consacré aux ressources humaines dans le management éthique, de nombreuses entreprises américaines « ont recruté un ethic officer, responsable des questions éthiques, qui peut être consulté par les salariés et les externes pour tout ce qui a rapport avec l'éthique. » (Dejoux, 2002). « Les recherches effectuées sur l'efficacité des programmes éthiques ont également montré que l'intégrité de l'évaluation des employés représente un facteur positif sur l'efficacité de ces programmes. Les recherches citées dans la revue précitée, ont fait remarquer les types suivants de causes récurrentes pour le rejet de l'éthique d'entreprise :

- la mauvaise description d'attitudes non-éthiques favorise des attitudes déviantes ;
- l'existence de réelles opportunités pour les collaborateurs de commettre des comportements non-éthiques ;
- la présence de pressions réelles ou simplement perçues qui peuvent pousser un collaborateur à faire valoir un comportement non-éthique ;
- l'existence de normes floues dans les processus de recrutement, les systèmes de valorisation et de compensation, des décisions de down-sizing etc. ; » (Dejoux, 2002) – [www.erolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.erolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf)
- le fait que le manager et les salariés n'aient pas précisément conscience de la nature, de la valeur et de l'influence positive possible de l'éthique sur le rendement de l'entreprise et sur

la rémunération individuelle pousse à rejeter l'éthique. Car le manager et les salariés ignorent ce qui est éthique et ce qui ne l'est pas.

Les auteurs analysent les conséquences de problèmes éthiques sur le management des ressources humaines en quatre axes :

- Au niveau individuel les comportements remarquables sont démotivation, désengagement, non-respect des règles, violence, agressivité, diffusion de rumeurs, harcèlement, etc.
- Au niveau des groupes et équipes on remarque le sacrifice des intérêts collectifs au profit d'intérêts individuels.
- Au niveau de l'entreprise : le choix de collaborateurs, salariés et cadres qui ont les mêmes points de vue éthiques diminue la diversité culturelle dans l'entreprise. Les auteurs des recherches identifient le rôle de premier plan que joue la prise en compte des ressources humaines dans la gestion éthique de l'entreprise et surtout dans
- le système d'évaluation de la performance dans les formations au management et dans les processus disciplinaires. » (Dejoux, 2002) – [www.erolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](http://www.erolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf)

### Conclusion et résumé

Cet article pose la problématique de « L'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises » et est divisé en quatre parties. Après l'introduction, sont présentées les définitions et généralités sur la notion d'éthique et celle de l'éthique d'entreprise. Ensuite a suivi une étude approfondie du concept de l'éthique d'entreprise avec son historique, les courants éthiques, les différentes conceptions et les différentes sortes d'éthique d'entreprise. Dans la troisième partie les raisons de la nécessité de l'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise telles les pressions des médias, de l'opinion publique, des investisseurs et actionnaires, des salariés et des consommateurs la répétition des scandales y sont analysées. Enfin la quatrième partie fut consacrée à la formalisation de l'éthique d'entreprise avec une étude de la typologie des documents éthiques, de l'effort de politique éthique, des niveaux d'intégration de l'éthique. Les critiques de la formalisation de l'éthique d'entreprise et les causes du rejet de la formalisation de l'éthique d'entreprise ont clôturé ce travail qui a montré une fois encore que la formalisation n'est pas une démarche de luxe ou de pression mais une nécessité managériale et la manifestation volonté manifeste et consensuelle au profit de tous les parties prenantes d'une entreprise.

## **INDICATIONS ET RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Smith, A. (1776), *Richesse des nations*, Édition William Strahan..
- Arthur Lewis, W. (1954), *Economic development with unlimited supplies of labour*, *Revue de l'économie politique* noire, décembre 1988 Volume 16 Numéro 3
- Gloger, A. (2013) « Regeln ohne Maß » dans la revue « managerSeminar », Heft 02
- Schiel, C., (2013), « *Vertrauenswürdigkeit* », *Revue « Führung und Organisation »*, Heft 04
- Cohen, M. D., March, J. G., Olsen J. P. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, volume 17, n° 1, p. 1-25.
- Cressey D. R., Moore, C. A. (1983), « Managerial Values and Corporate Codes of Ethics », *California Management Review*, 25 (4), p. 53-77.
- Risi, D. (2014), « Strategische Überlegungen für eine gute Unternehmensführung », *Revue Zeitschrift Führung + Organisation*, Heft 28
- Desreumaux, A. (1993), *Stratégie*, Dalloz, Paris.
- Dion, M. (1994), *L'éthique de l'entreprise*, Genève, Editions Fides.
- Dion, M., & Lescarbeau, R. (1995), *Les codes d'éthique des entreprises manufacturières au Québec : état des perceptions des dirigeants*. *Ethica*, 7(1), 113-144.
- Dion, M., & Lescarbeau, R., (1994,) *Les entreprises manufacturières sans code d'éthique : état des préoccupations des dirigeants*, *Ethica*, 6, 89-103.
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris: Seuil.
- Becker, G. (1964), *Human Capital: A theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*.
- Issac, H. (1996), « *Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie* », Montpellier
- Mincer, J. (1958), *Investissement dans le capital humain et la distribution des revenus personnels*, *Journal of Political Economy*, University of Chicago Press, vol. 66
- Kletz, P. (1998), *La recherche récurrente d'une définition indiscutable de l'éthique en management, symptôme d'une incapacité à élaborer une véritable réflexion sur le bien ?*, n° spécial *Ethique des Affaires*, ESKA, juillet, 1998, p. 61-70.
- Lipovetsky, G. (1992), *Le crépuscule du devoir*, Gallimard.
- Mercier, S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*. Collection Repères. Edition La Découverte.

- Mercier, S. et Gond, J. P. (2005), *La théorie des parties prenantes*. Cahier du FARGO. (Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des organisations). 150502.
- Obrecht, J.J. (1994), L'éthique et le nouvel entrepreneur, *Gestion* 2000, p. 37-55.
- Pauchant, T. C., Coulombe, C., Gosselin, C., Leunens, Y., Martineau, I. (2007), Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion. *Gestion*, 32 (1), Dossier: « L'éthique en gestion : au-delà de la réglementation, » p. 31-38
- Rich, A. J., Smith, C. S., Mihalek, P. H. (1990), Are Corporate Codes of Conduct
- Rojot J. & Bergmann A. (1989), *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert
- Rojot, J. (1992), Déontologie et gestion des ressources humaines. *Economica*
- Hergert, S. (2014), Das große Ganze Denken, revue allemande *Handelsblatt*, 10/13-10/17
- Braun, S. et Peus, C. (2014), Wertschöpfung durch Werte » dans la revue *Personal quarterly*, Heft 04
- Wunenburger, J. J. (1993), *Questions d'éthique*, Paris : Presse Universitaires de France
- Zarrad, H. (2019), Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur : Rôle modérateur de la socialisation organisationnelle, *Revue du Contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 8 :Mars 2019/Volume 3 :numéro 4 » p :895-915
- Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Gouvernement de Canada, Ottawa sur le site [www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/ethique](http://www.hrma-agrh.gc.ca/veo-bve/ethique) 15; avril.2003.
- <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/16-viieme-conference-de-l-aims/communications/985-la-formalisation-de-lethique-un-moyen-daction-pour-le-managementstrategique/download>
- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-129.htm>  
[https://www.researchgate.net/publication/4874890\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'ethique\\_un\\_outil\\_strategique\\_pertinent\\_pour\\_l'entreprise\\_-\\_Finance\\_Control\\_Strategie\\_2000](https://www.researchgate.net/publication/4874890_La_formalisation_de_l'ethique_un_outil_strategique_pertinent_pour_l'entreprise_-_Finance_Control_Strategie_2000)
- [https://www.researchgate.net/publication/335465466\\_La\\_formalisation\\_de\\_l'ethique\\_dans\\_les\\_grandes\\_entreprises\\_francaises\\_in\\_Recherches\\_en\\_Management\\_et\\_Organisation\\_Kalika\\_Romelaer](https://www.researchgate.net/publication/335465466_La_formalisation_de_l'ethique_dans_les_grandes_entreprises_francaises_in_Recherches_en_Management_et_Organisation_Kalika_Romelaer) <https://www.csc-scc.gc.ca/publications/092/005007-2701-fra.pdf>
- [https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer\\_05.pdf](https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708127999/boyer_05.pdf)
- <https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2014-4-page-27.htm>
- [https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/Cleach\\_Ethique\\_devoy/C3/A9.pdf](https://www.idea.ulaval.ca/sites/idea.ulaval.ca/files/Cleach_Ethique_devoy/C3/A9.pdf)