Analyse critique de l'éthique organisationnelle

Philippe Saielli

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2586>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2586

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2001

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Philippe Saielli, « Analyse critique de l'éthique organisationnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 20 | 2001, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2586> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2586

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Analyse critique de l'éthique organisationnelle

Philippe Saielli

Introduction

- 1 Que l'on parle d'entreprise citoyenne ou de déontologie professionnelle, le thème de l'éthique est très présent dans le monde des affaires. Que ce soit au niveau de la gestion des personnels ou des relations hiérarchiques, mais aussi dans les stratégies de l'entreprise, la tendance est de considérer que l'opposition entre éthique et entreprise est dépassée. La littérature relative à la question éthique en gestion est d'ailleurs très féconde. L'objectif de cet article est de proposer un état des lieux des modèles de gestion relatifs à l'éthique organisationnelle. Ce qui nous intéresse avant tout, c'est d'étudier la manière dont les auteurs envisagent le respect d'une éthique au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, on constate deux façons d'aborder la question des choix éthiques.
- 2 -Soit les choix éthiques sont étudiés au niveau organisationnel. Ce que l'on cherche alors à décrire ce sont les règles et les valeurs qui doivent fonder les décisions des managers. Ce qui est mis en relief, c'est la formalisation d'une éthique organisationnelle qui incite (voir oblige) les managers à suivre les règles et les valeurs édictées par l'entreprise.
- 3 -Soit les choix éthiques sont explorés en termes de processus. Ici l'accent est mis sur le processus réflexif qui préside aux choix. La démarche éthique ne se situe pas à un niveau politique ; elle concerne le manager confronté à des arbitrages complexes.
- 4 Dans cet article, nous nous intéressons uniquement à la formalisation de l'éthique organisationnelle comme forme d'encadrement des choix éthiques ainsi qu'aux différents niveaux de critiques qui lui sont adressés. Il s'agit pour nous de montrer les fondements sur lesquels reposent la démarche de normalisation des comportements liées à la formalisation d'une éthique. Mais aussi de souligner que l'éthique en tant qu'outil de gestion est confrontée au paradoxe suivant : en instaurant un système de valeurs pour encadrer et contrôler les comportements des personnels, l'éthique organisationnelle court le risque de devenir une morale close au sens de Bergson¹. Si la définition

d'obligation ne s'accompagne pas de la définition d'une forme de liberté qui garantisse à la fois la liberté de se contraindre et celle de le faire par sa propre volonté, alors l'éthique organisationnelle se ferme sur elle-même pour n'être plus qu'une éthique partielle et partielle. Ainsi le risque de l'éthique en tant qu'outil de gestion est de ne pas être un moyen en vue d'une fin plus globale (le respect de l'environnement social par exemple) mais une fin en soi.

- 5 Dans un premier temps, nous identifions deux manières distinctes de concevoir et de mettre en œuvre l'éthique organisationnelle (1). Après avoir distingué ces deux problématiques nous montrons, à l'aide des critiques qui leur sont adressées, les dérives de l'éthique organisationnelle (2).

L'éthique organisationnelle et ses problématiques sous-jacentes

- 6 Pour intégrer la question des valeurs dans le management, l'entreprise a la possibilité de se doter d'une éthique organisationnelle. Les dirigeants peuvent ainsi fixer des limites aux comportements des personnels. Pour ce faire, ils formalisent un ensemble de règles associé à un système de valeurs jugeant de ce qui est bien ou mal au niveau du fonctionnement de l'entreprise.
- 7 La genèse d'une éthique organisationnelle résulte d'une volonté politique des dirigeants de cadrer et d'orienter les comportements des collaborateurs. Ces principes ont pour objectif de fournir aux personnes de l'entreprise des repères précis concernant la manière d'aborder les conflits ou les ajustements de valeurs qui se posent dans leur pratique professionnelle. On peut alors définir l'éthique organisationnelle comme l'ensemble des règles objectives, formalisées et affirmées par les dirigeants. En nous inspirant de la distinction faite par d'Iribarne² entre la culture contractuelle des États-Unis et la logique de l'honneur qui fonde la culture française, nous distinguerons deux types d'éthique organisationnelle : l'éthique de la réaction, aux fondements plus anglo-saxons et l'éthique de la régulation communautaire plus proche du modèle culturel français. Cette distinction montre que la formalisation de l'éthique se décline de manière très différente en fonction des problématiques qui la sous-tendent.
- 8 Ainsi, dans le contexte culturel nord-américain, très contractualisé, l'éthique de réaction impose des règles, qui assurent une mise en conformité des comportements. Poser un choix éthique consiste, pour le manager, à suivre les règles édictées par l'organisation. Le code moral a alors pour fonction d'obliger les personnes à suivre ces préceptes. Par contre, l'éthique de régulation communautaire, propre au contexte français, est plus consensuelle. Elle est axée sur des valeurs qui ont pour objectif de créer une identification des personnes à l'entreprise. Le choix éthique résulte d'une mise en sens de l'action par rapport au projet d'entreprise.

La business ethics ou l'éthique de réaction

- 9 Pour comprendre la formalisation de l'éthique telle que la conçoit le courant dit de la « business ethics », il convient de s'attarder sur les particularités du monde anglo-saxon des affaires.

- 10 La question de la moralisation des affaires est une préoccupation déjà ancienne aux États-Unis, qui ne débute pas avec le courant de la « business ethics ». C'est un phénomène historiquement lié à l'évolution de l'économie libérale nord-américaine³.
- 11 Ces préoccupations ont pris différentes formes :
- 12 – un souci juridique recherchant l'équilibre entre les droits des entreprises et celui des individus. Ces débats se sont matérialisés par l'élaboration du droit des sociétés (Corporate Law). En agissant ainsi, le droit est reconnu comme le minimum moral acceptable.
- 13 – un appel à la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment sous la pression des consommateurs. Ce sont ici les attentes de l'opinion publique qui définissent ce qu'est un comportement éthique. La préoccupation éthique se traduit, dans les décisions stratégiques de l'entreprise⁴, par la volonté de respecter les valeurs sociales, comme, le respect de l'environnement ou de la sécurité des consommateurs.
- 14 La moralisation des affaires, dans sa forme actuelle, s'exprime dans le courant de la « business ethics ». Cette dernière embrasse les débats précédents, mais va plus loin dans la reconnaissance de l'entreprise comme lieu d'élaboration d'un projet éthique garantissant l'efficacité de l'entreprise et la recherche du bien-être commun.
- 15 L'éthique est donc présentée comme une nécessité, comme une réaction par rapport aux attitudes immorales présentes dans le monde des affaires. À terme, elle est payante pour l'entreprise. Cette préoccupation se traduit dans une volonté de limiter les abus de certaines décisions d'entreprise qui ont des effets négatifs sur la société et les personnes. Mais ceci ne veut pas dire, que les valeurs d'efficacité et de rentabilité, qui sous-tendent l'économie libérale, soient remises en cause puisqu'elles sont vécues comme la seule source du progrès.
- 16 Les préoccupations éthiques ont pour fonction de limiter les abus. Les entreprises et leurs logiques de fonctionnement ont un rôle majeur dans la formulation de valeurs morales. On leur laisse le soin de réguler leurs propres actions, en établissant notamment un code éthique. Mais il n'y a pas pour autant un débat, au niveau politique, sur la possibilité d'autres formes de fonctionnement de la société. Parallèlement, au niveau économique, l'entreprise s'y retrouve. Car en moralisant ses pratiques, elle assure sa rentabilité. Ce contrôle des comportements est perçu comme un investissement rentable à long terme. En développant les comportements éthiques de ses salariés l'entreprise s'assure des bénéfices provenant des a priori favorables de l'environnement et d'une responsabilisation plus grande de ses employés ; les leçons d'éthique permettent de se protéger des « passagers clandestins » et des resquilleurs⁵. L'éthique est alors un outil de gestion, c'est-à-dire un instrument efficace au service de la rentabilité de l'entreprise. Dans ce cas, on peut dire que l'éthique paye.
- 17 Ce point sur les particularités du monde anglo-saxons des affaires étant fait, l'éthique de la réaction s'enracine dans deux types de pratiques.
- 18 – Le premier type de pratique se situe au niveau de la rédaction de code éthique⁶. On parle aussi de déontologie professionnelle.
- 19 Le code d'éthique est un document présentant des valeurs organisationnelles et des normes de comportements. Il contient également, la procédure mise en place pour s'assurer de son respect, ainsi que les sanctions qui sont appliquées en cas de manquements. En général, l'élaboration de codes éthiques vise à éviter que certains types de comportements se produisent. Leur fonction est d'assurer que les décisions sont prises

dans le respect de certaines valeurs morales importantes pour l'opinion publique et le bon fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit donc pour les directions de se doter d'un ensemble de règles et de mécanismes de sanctions susceptibles d'obliger les salariés à mettre en œuvre ces règles dans leurs actions.

- 20 – Le second type de pratique met en évidence une approche des problèmes éthiques selon une logique utilitariste.
- 21 En raison de son origine anglo-saxonne, l'éthique de réaction a pris la forme d'une morale appliquée qui est le reflet de la philosophie morale analytique ; c'est avant tout une recherche concrète de bonnes conduites dans une perspective utilitariste. Les systèmes philosophiques que l'on regroupe
- 22 En ce qui concerne l'analyse des codes éthiques selon une méthodologie quantitative voir Ethics Ressources Center and Behavior Research Center, *Ethics Policies and Programs in American Business*, Washington, Ethics Ressource Center, 1990.
- 23 – sous le terme générique de l'utilitarisme, postulent qu'il appartient à la conscience morale de déterminer ce qu'il est bon pour elle de faire et de devenir. La philosophie utilitariste n'est pas définie selon des principes objectifs ; elle se fonde sur une analyse des conséquences de l'action. L'accent est mis sur l'importance de l'utilité sociale d'une décision, d'une politique ou d'une norme. Cela se traduit, notamment en termes comptables, par une logique coûts-bénéfices (maximisation du bien et minimisation du mal). Très présente dans les discours sur l'éthique des affaires, cette philosophie se heurte à quelques écueils importants qui sont :
 - 24 – la difficulté de quantifier le bien et le mal et de comptabiliser la valeur de l'être humain en termes économiques,
 - 25 – les conséquences injustes des décisions prises en fonction de l'intérêt du plus grand nombre.
- 26 Beaucoup d'écoles de management ont d'ailleurs introduit dans leur cursus des cours d'éthique qui s'inspirent de cette logique utilitariste. En fonction de principes généraux et de données factuelles, on apprend aux futurs managers à respecter leurs obligations morales en cas de problème. Un manuel américain typique de « business ethics » est essentiellement composé de « cas », qui recouvrent un large éventail de situations d'entreprises. La partie théorique est souvent réduite et reléguée en annexe.
- 27 À partir d'une étude de 25 textes majeurs de l'éthique des affaires, Derry et Green⁷ montrent le manque de clarté des liens entre théorie et pratique. Ils insistent également sur la tendance des auteurs à évincer tous les conflits et contradictions occasionnés par les débats théoriques de base. Ainsi, les tensions significatives entre les différentes postures utilisables pour résoudre un cas sont peu étudiées.
- 28 Toujours dans une même logique d'apprentissage, Blanchard et Peale⁸ proposent un « test éthique » aux managers, composé de trois séries de questions :
 - 29 (1) Cette décision est-elle légale ou violera-t-elle la loi ou la politique de l'entreprise ?
 - 30 (2) Cette décision est-elle équilibrée ? Cette décision est-elle équitable pour toutes les parties concernées à court terme et long terme ? Favorise-t-elle les relations qui font gagner tout le monde ?
 - 31 (3) Serai-je fier de ma décision ? Me rendra-t-elle fier de moi si ma décision est publiée dans un journal ? Serai-je à l'aise si ma famille était au courant ?

- 32 Au vu de ce questionnaire, on constate que l'accent est mis sur la recherche d'équité (par rapport à des normes culturelles) et le besoin d'approbation sociale. En outre, ces auteurs s'inscrivent dans un courant de pensée très utilitariste et affichent un pragmatisme que certains pourront trouver outrancier.
- 33 En conclusion, l'éthique de réaction se traduit dans la formalisation d'un ensemble de règles visant à réguler les comportements dans différentes situations professionnelles. Ce qui est recherché, c'est une conformité des comportements, par l'intermédiaire de la pression que suscite le code moral. Cette éthique se fonde sur l'idée qu'il est nécessaire d'assujettir les intérêts individuels à un modèle de satisfaction collective, synonyme de bien commun⁹.

L'éthique comme forme de régulation communautaire

- 34 Dans une problématique de régulation communautaire, l'éthique se réfère aux valeurs de l'organisation qui relient les hommes et leur donnent une direction. Elle a pour fonction d'assurer la pérennité de l'entreprise et le développement des personnes qui la composent ; elle met en scène le sens de l'effort collectif.
- 35 Dans cette deuxième approche, la question éthique est appréhendée en fonction d'une représentation de l'entreprise comme une communauté, pour laquelle il est nécessaire de créer un cadre moral pour garantir l'efficacité de l'action collective. Ce dernier passe par l'affirmation de valeurs, sans se restreindre à un système de coordination par les règles. À ce titre, la culture et le projet d'entreprise peuvent être assimilés à l'éthique. En effet ils font référence à la définition d'une finalité qui donne aux pratiques leur frontière et leur justification.¹⁰
- 36 L'éthique est alors pensée comme un « contrat social » moins directif, car moins formalisé que les codes éthiques américains. Ce contrat stipule les principes directeurs (économiques et sociaux) de l'entreprise. C'est un peu ce qu'on trouve dans la version française¹¹ ». Le schéma de la philosophie des entreprises du secteur de la grande distribution illustre cette perspective. Il se fonde sur l'idée qu'en aidant les hommes à devenir meilleurs, l'entreprise assure son développement. On trouve ici la croyance dans l'idée que seule la responsabilisation des membres de l'entreprise est susceptible de fonder le développement de la rentabilité de l'entreprise.
- 37 Dans la perspective de l'éthique comme forme de régulation communautaire, l'entreprise est représentée comme une communauté. La relation homme/organisation n'est pas seulement contractuelle ou objective : elle est également déterminée par des éléments de nature psychologique et symbolique¹². À l'intérieur de l'entreprise, des valeurs sont affirmées. Celles-ci ont pour fonction de mobiliser les énergies vers une finalité commune, de fédérer le comportement des salariés, mais aussi de cadrer leurs attitudes par rapport au système de valeurs. Les valeurs servent à créer des modes de confiance en intégrant la réalité vécue par les individus et en consolidant les bases de la communauté. La mission de l'éthique est de faciliter la construction d'un espace de reconnaissance et d'initiative. Le contrôle ne s'effectue plus en fonction de règles formelles, mais par rapport aux valeurs. Il est important de souligner qu'une telle conception n'a de sens que si on accepte l'hypothèse selon laquelle l'entreprise n'est pas seulement une organisation économique mais aussi une communauté humaine, lieu d'épanouissement individuel et collectif.

- 38 Pour qu'une telle éthique dépasse le stade du discours, il est nécessaire que l'entreprise dispose d'une gestion des ressources humaines en adéquation avec cette idée de communauté. Les pratiques sont alors orientées vers une gestion individuelle et collective axée vers le long terme et incluant, par exemple, des efforts importants en matière d'évolution de carrière et de formation.
- 39 Cette éthique communautaire est intéressante lorsqu'on lui reconnaît une dimension limitée. Par contre, elle est très critiquable lorsqu'elle est présentée comme le modèle universel pour penser l'éthique, c'est-à-dire quand on considère qu'il s'agit là du seul moyen permettant aux personnes de trouver un sens à leur action.

L'éthique organisationnelle en questions

- 40 Après avoir mis en évidence les fondements et les caractéristiques de l'éthique organisationnelle, nous voulons montrer les limites du recours à l'éthique dans le monde de la gestion. Ces limites s'adressent à l'une ou l'autre des formes de l'éthique que nous venons de préciser, notamment par rapport à leur tendance à se poser comme une fin en soi, c'est-à-dire à occulter tout questionnement relatif à l'éthique autre que celui d'une recherche de rentabilité et d'efficacité. L'éthique dans l'entreprise ne se résume pas aux seuls principes édictés par les dirigeants. Elle doit prendre en compte des principes moraux plus universels et les règles implicites issues des systèmes sociaux, ainsi que la manière dont les personnes s'approprient le sens de leur action. Si l'on omet de tenir compte de ces différents paramètres, on court le risque d'une normalisation excessive de l'éthique organisationnelle.
- 41 A cet égard Etchegoyen¹³ a été l'un des premiers à insister sur le fait qu'une éthique organisationnelle reste relative à un domaine d'action particulier. Le souci éthique au sens traditionnel du terme a aussi pour but de respecter des principes universels relatifs au Bien et au Mal absolus. L'éthique organisationnelle n'a donc pas de réelle signification¹⁴. La dimension morale, y compris dans le management, consiste à respecter des valeurs qui dépassent les simples contingences de l'entreprise. Face à une situation de travail problématique le manager doit construire ses choix éthiques en fonction des impératifs catégoriques¹⁵. En cas de conflit entre ses principes et l'éthique organisationnelle, il doit privilégier les principes moraux universels. Cependant, en repositionnant l'éthique dans une philosophie kantienne, cet auteur ne résout pas le problème de la distance entre l'affirmation d'une éthique de conviction et son application concrète aux décisions quotidiennes.
- 42 Dans une orientation différente l'apport de Padioleau¹⁶ permet de mettre en perspective les discours concernant l'éthique organisationnelle avec les réalités des organisations. En effet indépendamment de l'éthique organisationnelle, il existe dans toute organisation un cadre moral plus ou moins explicite. C'est avec ce cadre que les collaborateurs sont en débat pour déterminer le bien fondé de leurs actions.
- 43 Dans cette perspective, il n'y a pas dans l'entreprise une seule représentation homogène et constante de l'éthique. L'existence d'une multiplicité de cadres moraux est à l'origine de certaines tensions présentes, soit à l'intérieur même d'une éthique, soit entre les différentes éthiques. La morale des affaires est donc avant tout collective. Elle règle les rapports entre des individus ou entre des groupes. Cette régulation est sans cesse le produit d'interactions pendant lesquelles les protagonistes ignorent ou négocient des principes et des pratiques. Les acteurs construisent ainsi des représentations variables de

l'efficacité et de la légitimité. Pour décider en toute conscience, le manager a besoin de décoder ces règles qui structurent sa manière de penser et d'agir. Il doit aussi prendre en compte les conflits et les ajustements de valeurs liés à des formes d'éthique différentes et parfois contradictoires.

- 44 La troisième critique, sur laquelle nous voulons insister, concerne le fait que l'éthique organisationnelle ne peut s'inscrire dans les pratiques que si elle fait sens pour les acteurs. C'est-à-dire si elle est cohérente avec les significations mentales que les personnes construisent par rapport à eux-mêmes, à leurs engagements et à leur activité professionnelle. Si l'on oublie cette dimension, l'éthique devient un outil de manipulation. Le problème de la formalisation d'une éthique organisationnelle est d'être très éloignée des véritables conflits et ajustements de valeurs qui se posent concrètement aux personnes dans l'entreprise ; les questions de discernement et d'arbitrage y sont occultées. Plus encore, il existe des risques d'enfermement idéologique, qui se traduisent par une centration excessive sur les seuls principes affirmés par l'entreprise. Pour devenir sujet de son action, la personne a besoin de s'approprier sa décision en lui donnant un sens et une direction, en fonction de valeurs auxquelles elle s'identifie. En ne donnant pas cette liberté de sens aux acteurs et en ne créant pas d'espace pour penser l'agir par soi-même, on risque de voir naître des formes d'inhibitions. L'instrumentalisation de la question éthique conduit à une représentation qui se veut universelle et qui occulte la contingence des situations. La tendance est alors de s'accrocher à des modèles stéréotypés ou globalisants alors que les responsables ont de plus en plus besoin d'une connaissance fine des situations. Le risque est aussi de céder à la tentation de reproduire des schémas normatifs, sans tenir compte des logiques alternatives que les personnes développent pour donner un sens à leurs actes. En voulant faire de l'éthique un mode de régulation rationnel et objectif, on réduit la complexité des situations de gestion en enfermant le manager dans une représentation normative et universelle de la réalité. On ne l'aide ni à ouvrir ses compétences face à un problème de gestion, ni à prendre en compte la reconnaissance de l'autre. L'éthique devient alors répressive et entrave l'individu dans son évolution vers une autonomie personnelle à l'égard de l'action. Le risque est d'assimiler la représentation normative de la réalité au réel lui-même. On assiste alors à la naissance d'un « social gadgétisé » de courte durée dont l'essentiel est de créer de l'image¹⁷. Malgré tous les discours et les écrits concernant l'éthique organisationnelle, il y a toujours en 2001 des grandes entreprises qui licencient sans aucune considération éthique.
- 45 La question éthique est ainsi traitée en fonction d'une représentation normative de la réalité. Les problèmes éthiques sont abordés dans un espace où l'on s'efforce de dissimuler les contradictions. S'y développe alors le paradoxe de l'égoïsme décrit par Piaget¹⁸. Il s'agit du respect mystique des règles qui n'empêche pas pour autant que chacun joue comme bon lui semble sans faire attention à son voisin. Le souci manifesté pour l'éthique désigne moins un débat qu'une conviction qu'il s'agit de répandre chez les collaborateurs et un choix déjà fait qu'il s'agit de mettre en œuvre au moindre coût¹⁹.
- 46 La référence à l'éthique devient un instrument de conditionnement et de normalisation des comportements plus subtil que les instances de contrôle. Les thèses marxistes mettent en évidence le détournement des valeurs et du système de finalité par un groupe dominant afin de développer sa logique propre²⁰. Avec le paradoxe que les membres des autres groupes prennent l'idéal présenté par le groupe dominant comme l'aboutissement de leur aspiration.

- 47 Selon nous l'éthique peut disposer d'un réel statut en gestion, mais cela implique de ne pas l'enfermer dans des discours normatifs qui occultent toute référence au débat. Quelle que soit la forme que prend l'éthique, comme outil de gestion, comme fondement religieux ou comme théorie de la justice, elle perd toute substance si on espère éviter de débattre sur les valeurs et les règles qui donnent sens à l'agir²¹.
- 48 La formalisation d'une éthique organisationnelle ne pourra jamais se substituer au fait que le manager doit construire ses choix éthiques en s'interrogeant sur les fondements et les enjeux de son action. Pour cela, il pourra s'appuyer sur un ensemble de procédures qui permettent de tenir compte de la valeur humaine du salarié. Pour aider le manager dans ses choix, il est nécessaire de concevoir les règles non pas comme des principes associés à un système de sanction (qui vise à un minimum d'homogénéité des comportements dans l'intérêt du développement de l'entreprise) mais comme des moyens de suppléer au manque de débat chez le manager²².

En conclusion

- 49 Pour guider les comportements des collaborateurs face à des problèmes de conflits et d'ajustement de valeurs, les directions d'entreprise peuvent formaliser une éthique organisationnelle. Elles le peuvent soit selon une logique de réaction, en insistant sur une délimitation précise des manières d'agir en cas de problème. Soit, selon une logique de régulation communautaire, en définissant les grandes lignes que doivent suivre les collaborateurs dans leurs décisions.
- 50 Cette éthique a donc pour fonction de définir le caractère et la conduite des collaborateurs en leur fixant des normes. Les dirigeants d'entreprise définissent ainsi les activités moralement bonnes. En ce sens, l'éthique organisationnelle est présentée comme une instance autonome. Cependant comme nous l'avons montré, les critiques qui lui sont adressées mettent en évidence le risque d'une dérive idéologique d'un tel outil. Cette dérive tend à faire de l'éthique une morale close. Plutôt que d'être un ensemble de procédures permettant d'aider les acteurs dans leur prise de décision, on assiste à la construction d'un discours normatif déconnectée de la réalité des situations de travail et incitant à une schizophrénie entre d'une part les discours et d'autre part la réalité de l'entreprise (preuve en est, l'ensemble des ouvrages sur la question du harcèlement moral dans l'entreprise). Le problème de la formalisation d'une éthique organisationnelle repose sur le fait que rien ne pourra jamais remplacer la capacité de l'acteur à arbitrer lui-même les situations qui lui posent des problèmes de conflits et/ou d'ajustement de valeurs. Peut-être serait-il nécessaire de réfléchir plus spécifiquement aux moyens de soutenir les acteurs de l'entreprise dans leur démarche éthique. Mais de fait peu de recherches françaises en gestion se sont intéressées aux processus de construction des choix éthiques en entreprise. Or nous avons montré ailleurs que la formalisation d'une éthique organisationnelle ne pouvait pas à elle seule prétendre englober l'ensemble du processus des choix éthiques. Ce dernier est beaucoup plus complexe et laisse entrevoir des différences significatives entre les acteurs d'une même entreprise. Ce qui semble aller dans le sens d'une reconnaissance de l'importance des théories de la maturation morale. En d'autres termes l'éthique organisationnelle devrait avoir pour ambition d'imposer un minimum de débat éthique dans l'entreprise, en instaurant par exemple des procédures de gestion des ressources humaines qui permettent un traitement équitable des dossiers.

BIBLIOGRAPHIE

- BERGSON, H., *Les deux sources de la morale et de la religion*, éd. PUF, 1984
- BLANCHARD, K., PEALE, N.V., *Ethique et Management*. Ed. d'Organisation, 1988
- BUCHANAN, A., *Ethics, Efficiency and the Market*. Ed. Clarendon Press, 1985.
- DE GEORGE, R.T., *Moral Responsibility and Corporations*. Chapter 5, in *Business Ethics*, New York : Macmillan, 1986.
- DE GEORGE, R.T., *The Status of Business Ethics : Past and Future*. *Journal of Business Ethics*, n° 6, 1987.
- DERRY, R., GREEN, R.M., *Ethical Theory in Business Ethics : A Critical Assessment*. *Journal of Business Ethics*, n° 8, 1989.
- ETCHEGOYEN, A., *La valse des éthiques*. Ed. F. Bourin, 1991.
- FABER, E., *Main basse sur la cité*. Ed. Hachette, 1992.
- GALAMBAUD, B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*. Ed. ESF, 1994.
- GRUSON, P., Préoccupations éthiques aux Etats-Unis (A propos de la business Ethics). In *Etudes*, n° 371/4, octobre 1989.
- IRIBARNE (d'), P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Ed Seuil, 1989.
- LE GOFF, J-P., *Les illusions du management*. Ed. La découverte, 1996. LE MOUEL, J., *La critique de l'efficacité*. Ed. Seuil, 1991. LEFEBVRE, M., SINGH, J-B., The content and focus of canadian corporate codes of ethics. *Journal of business Ethics*, vol. 11, n° 11, 1992.
- LIPOVETSKY, G, *Le crépuscule du devoir*. Ed. Gallimard, 1992.
- MATTHEWS, M.C., Codes of Ethics : organizational behavior and misbehavior. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 9, 1987.
- MOUSSE, J., *Fondements d'une éthique professionnelle*. Ed. d'Organisation, 1989.
- NASH, L.L., Ethic without the sermon. *HBR*, Novembre, 1981. PADIOLEAU, G., L'éthique est-elle un outil de gestion ? *RFG*, Juillet-Août 1989
- PECQUEUR, M., L'éthique au quotidien. *RFG*, Juin-Juillet-Août, 1989. PERROT, E., La bonne affaire de l'éthique. *Etudes*, mars 1993.
- PESQUEUX, Y., RAMANANTSOA, B., La situation de l'éthique des affaires en France. In *Ethiques des affaires*, n° 1, janvier 1995.
- PIAGET, J., *Le jugement moral chez l'enfant*. PUF, 1957.
- REITTER R., RAMANANTSOA, B., *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*. Ed. McGraw-Hill, 1985.
- ROBIN, D., GIALLOURAKIS, M., DAVIS, F.R., MORITZ, T., A Different Look at Codes of Ethics. *Business Horizons*, jan/febr 1989. ROJOT, J., *Déontologie et gestion des ressources humaines*. In

Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise, Bruslerie H., (de la), (sous la direction), éd. Economica, 1992.

SAIELLI, P., GLADY, M., Les salariés ont-ils le sens de « l'éthique » ? Enonciation et postures éthiques dans l'organisation. *Education Permanente*, n° 132/1997-3

THEVENET, M., BIBARD, L., GRH et éthique, quels points communs, quelles différences ? *3e Congrès de l'AGRH*, Lille 1992.

THEVENET, M., VACHETTE, J.-L., *Culture et comportements*. Ed. Vuibert, 1992.

VAN PARIJS, P., Le trilemme de l'éthique des affaires. In *Ni ghetto, ni tour d'ivoire, (l'éthique économique et sociale aujourd'hui)*, Van Parijs P., (dir.), éd. Academia, 1993.

VOGEL, D., Business Ethics : New Prospective on Old Problems. *California Management Review*, Summer 1991.

WERNER, S.B., The Movement for Reforming American Business : A Twenty-Year Perspective. *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992.

NOTES

1. Bergson H., *Les deux sources de la morale et de la religion*, éd. PUF, 1984
2. Iribarne (d') P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, éd. Seuil, 1989.
3. De George R.T., *The Status of Business Ethics : Past and Future*, *Journal of Business Ethics*, 6, 1987.
4. De George R.T., Moral Responsibility and Corporations, Chapter 5, in *Business Ethics*, New York : Macmillan, 1986.
5. Buchanan A., *Ethics, Efficiency and the Market*, éd. Clarendon Press, 1985.
6. En ce qui concerne l'analyse du contenu des codes éthiques voir Matthews M.C *Codes of Ethics : organizational behavior and misbehavior*, *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol 9, 1987. Lefebvre M., Singh J.B., The content and focus of canadian corporate codes of ethics, *Journal of business Ethics*, vol. 11, n°11, 1992.
7. Derry R., Green R.M., Ethical Theory in Business Ethics : A Critical Assessment, *Journal of Business Ethics*, n° 8, 1989
8. Blanchard K., Peale N.V., *Ethique et Management*, éd. d'Organisation, 1988.
9. Vogel D., Business Ethics : New Prespectives on Old Problems, *California Management Review*, Summer 1991.
10. Galambaud B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, éd. ESF, 1994.
11. Lipovetsky G., *Le crépuscule du devoir*, éd. Gallimard, 1992.
12. Reitter R., Ramanantsoa B., *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, éd. McGraw-Hill, 1985.
13. Etchegoyen A., *La valse des éthiques*, éd. F. Bourin, 1991.
14. Pesqueux Y., Ramanantsoa B., La situation de l'éthique des affaires en France, dans *Ethiques des affaires*, n° 1, Janvier 1995.
15. Cette thèse est également défendue par Faber, dans Faber E., *Main basse sur la cité*, éd. Hachette, 1992.
16. Padioleau G., L'éthique est-elle un outil de gestion ?, *RFG*, Juillet-Août 1989, p. 86.
17. Galambaud B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, éd. ESF, 1994.
18. Piaget, J., *Le jugement moral chez l'enfant*, PUF, 1957.

19. Perrot E., La bonne affaire de l'éthique, *Etudes*, Mars 1993.
 20. Ce qui n'a pas empêché les marxistes d'en faire autant à leur profit pour prendre le pouvoir.
 21. Van Parijs P., Le trilemme de l'éthique des affaires, in *Ni ghetto, ni tour d'ivoire, (l'éthique économique et sociale aujourd'hui)*. Van Parijs P., (dir.), éd. Academia, 1993.
 22. Rojot J., Déontologie et gestion des ressources humaines, in *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Bruslerie H., (de la), (sous la direction), éd. Economica, 1992.
-

RÉSUMÉS

Cet article propose une lecture critique de la notion d'éthique des affaires. Il s'agit de mieux cerner les problématiques qui sous-tendent cette notion aux multiples facettes. C'est en étudiant les discours concernant l'éthique organisationnelle et les critiques qui lui sont adressée qu'il est possible de souligner les différentes limites d'une approche trop souvent normative de l'éthique.

The purpose of this article is to state the situation 'of organizational ethic with a comparaison between the USA and the French. We want show how this ethic is used by the business and the limits of this approach. Today ils necessary to find a new solution at an old problem. Otherwise, organizational ethic is only a management instrument.

INDEX

Mots-clés : éthique organisationnelle

AUTEUR

PHILIPPE SAIELLI

Philippe Saielli, Maître de Conférences en Gestion. À l'IUT GEA de l'Université de Valenciennes. Il est spécialisé en management des ressources humaines. Ses recherches portent sur les problèmes de l'emprise dans les organisations. Il s'intéresse plus particulièrement aux problèmes de la construction identitaires des jeunes diplômés en management.