

# ÉTHIQUE DÉVOYÉE VS ÉTHIQUE AUTHENTIQUE

**RAPPORT DE STAGE**

**OLIVIER CLÉACH**

Institut d'éthique appliquée  
Université Laval  
Septembre 2012

**INSTITUT  
D'ÉTHIQUE  
APPLIQUÉE  
(IDÉA)**



**UNIVERSITÉ  
LAVAL**

## TABLE DES MATIÈRES

Table des matières .....	
Remerciements .....	iii
Introduction .....	1
I – Le programme de recherche.....	3
La question de départ .....	3
La problématique.....	4
Le dispositif méthodologique.....	7
Le cadre théorique .....	9
L'éthique comme objet sociologique : le cas français .....	11
II – Définir l'éthique .....	19
Éthique et/ou morale ?.....	20
Éthique ou déontologie ?.....	22
Une définition empirique : la conception éthique des interviewé(e)s .....	25
Notre définition de l'éthique, appliquée aux organisations.....	26
Le contexte .....	37
Les cadres de références culturelles (CRC) .....	45
III – La pluralité éthique dans les organisations : un cadre d'analyse... ..	47
Le dévoiement de l'éthique .....	49
L'éthique d'entreprise : une éthique de conformité, de contrôle .....	52
L'éthique de conformité a une histoire... ..	54
L'éthique de conformité : un dispositif de gestion.....	65
Les principales caractéristiques de l'éthique de conformité .....	67
Les codes : principaux dispositifs « éthiques » .....	74
Pourquoi les grandes organisations privilégient-elles ce type d'éthique ?.....	81
L'éthique dogmatique ou la démarche inachevée .....	90
Les signes du dévoiement .....	94
Une approche plus authentique de l'éthique... ..	101
La microéthique ou l'éthique non institutionnelle .....	102
La notion de microculture .....	102
La microéthique ou éthique dans l'entreprise ou éthique non institutionnelle .....	103
Les principales caractéristiques de la microéthique .....	110
L'éthique partenariale .....	113

L'éthique partenariale sur le papier... Éléments de théorie.....	113
Caractéristiques de l'éthique partenariale. ....	118
Illustrations empiriques. ....	121
Conclusion : l'éthique a-t-elle un avenir ? .....	129
Références bibliographiques .....	131

## REMERCIEMENTS

L'aventure sur un terrain de recherche qui présente pour l'auteur des aspects nouveaux à la fois par la thématique étudiée (l'éthique) et par le pays exploré (le Québec) ne peut pas être une aventure solitaire. Ainsi, plusieurs personnes ont contribué au bon cheminement de mon étude, effectuée dans le cadre d'un stage de recherche postdoctorale, entre septembre 2010 et décembre 2011.

En premier lieu, **Luc Bégin**, qui m'a accueilli au sein de l'Institut d'Éthique Appliquée (IDEA) de l'Université Laval de Québec qu'il dirige, qui a été un soutien sans faille, avec qui j'ai eu des échanges passionnants, qui m'a indiqué des lectures philosophiques clés et qui a participé à me rendre moins obscures certaines questions, notions philosophiques.

Ensuite, un grand merci à **Marie-France Paquette**, un des piliers de l'IDEA, qui sait rendre les journées, même les plus hivernales, plus lumineuses et se dévouer pour nous sortir quelques épines du pied.

J'ai également eu des discussions plus qu'intéressantes avec **Bruno Bouchard, Anne Chartier, Diane Girard, Lyse Langlois, Marie-France Lebouc, Allisson Marchildon, Dany Rondeau, Jean-François Sénéchal** et des échanges fructueux avec les groupes « IDEA+ », « FQRSC », et avec les participants au séminaire de Luc Bégin.

Il me faut également remercier les chercheurs/euses qui sont intervenu(e)s lors des ateliers et des conférences-midi organisés par l'IDEA. J'y ai puisé à chaque fois quelques idées.

Merci aussi aux membres de la faculté de philosophie (représentés par **Victor Thibaudeau**, son doyen) pour avoir accueilli le *loup sociologue* dans la *bergerie de la philosophie*. Ils ont aussi participé à rendre mon séjour québécois si agréable.

Enfin, un grand merci à celles et à ceux qui, lors d'entretiens, ont accepté de m'accorder un peu de leur temps, de leur confiance et de m'éclairer de leurs connaissances sur un sujet qui, visiblement, leur tenait à cœur. Les règles de l'anonymat ne me permettent pas de les identifier plus avant, elles/ils se reconnaîtront.

Cette recherche a bénéficié d'une bourse s'inscrivant dans un programme de recherche porté par l'IDÉA s'intitulant « *Institutionnalisation et intervention en éthique* » et financé par le Fonds de Recherche Québec – Société et Culture.

*Dans le présent rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.*

Les idées, les réflexions et les opinions exprimées dans cette publication sont celles de l'auteur et n'engagent pas l'Institut d'Éthique Appliquée ou l'université Laval de Québec.

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

Souvent les questions qualifiées « d'éthiques » sont amenées au-devant de la scène par des éléments de contexte rendus publics, visibles par certains médias : des affaires de collusion, des scandales politicofinanciers et des fraudes<sup>2</sup>, une crise économique qui met sur la sellette les pratiques de certains acteurs économicofinanciers comme les banquiers, les traders haute fréquence, etc. Autant d'éléments qui ont un impact sur l'opinion publique, qui peuvent choquer, indigner le *quidam*.

Plus précisément et plus intuitivement, au-delà des individualités mises en cause, certains de ces événements peuvent, directement ou indirectement, émaner d'organisations, publiques et/ou privées : licenciements dits *boursiers*, spéculation boursière guidée par des gains à court terme (speed training, manipulation de cours facilitée par le développement des marchés de gré à gré, les « *dark pools* ») et vente de produits dérivés dits « toxiques », montages financiers pour échapper à l'impôt, délits d'initiés, modes d'organisation du travail générateurs de tensions, de risques psychosociaux et de mépris social (*managérialisme*<sup>3</sup>), existence d'écarts de rémunérations injustifiés<sup>4</sup> et de discriminations professionnelles, entretien d'une certaine précarisation des emplois, existence dans l'organisation de pratiques

---

1 Les références bibliographiques complètes sont mentionnées à la fin du rapport.

2 On peut penser, par exemple, à l'affaire Pechiney (1988) ou à l'affaire Elf-Aquitaine (milieu des années 90) en France ou à Enron (début des années 2000) ou encore à l'affaire Madoff (2008) aux États-Unis, en passant par le scandale des commandites (cf. la Commission Gomery, 2004-2005) ou les fraudes de Chagnon construction (2010), du Groupe Séguin Experts-Conseil (2010) au Canada. Ce ne sont que quelques exemples parmi des milliers de cas connus, sans compter ceux qui restent inconnus, qui passent les mailles du filet. Généralement, la nature des fraudes est diverse (fiscale, fausses factures, corruption, abus de biens sociaux, etc.). Ces affaires mettent souvent en question la responsabilité des cabinets chargés d'auditer, de vérifier ces entreprises. Bien entendu, ce ne sont pas les premiers scandales politicofinanciers (l'Histoire est d'ailleurs là pour nous rappeler qu'ils sont concomitants du développement de la finance, c'est-à-dire l'utilisation de l'épargne d'individus, du capitalisme financier, de la spéculation, l'ensemble visant à l'accumulation de richesses [sur ce point, cf. par exemple Kindkeberger, 1978/2004]), ni les derniers (Aglietta / Rebérioux, 2004). Un rapport du Sénat américain (2011) revient sur le rôle des élites managériales dans la crise financière de 2008 (notamment en analysant le cas de la banque américaine Washington Mutual – WaMu) : il en ressort que des pratiques de mauvaise gestion, des prises de risque inconsidérées et des situations de conflit d'intérêts s'ajoutent à des agissements illégaux pour expliquer une partie de la crise financière, dérivées facilitées par les insuffisances des instances de contrôle et d'évaluation (agences de notation financière, de certification, cabinets d'audit).

3 Mot censé désigner les dérives, les excès du management (Jorda, 2009).

4 Voir par exemple Steiner (2011). De plus en plus, les émoluments mirobolants, fixes et/ou variables, que touchent certains dirigeants ou cadres supérieurs (au même titre d'ailleurs que certains sportifs ou artistes, ...) comme « récompenses » font réagir l'opinion publique, alors même qu'ils sont en parfaite adéquation avec le système économique qui les produit et la législation existante. Mais, on voit bien en l'occurrence que les justifications économiques (la loi de l'offre et de la demande, le profit généré par ces individus) et juridiques (la légalité) ne sont pas sur les mêmes registres que la justification sociale ou morale (légitimité). Ce qui donne lieu à des indignations collectives quand l'information est mise sur la place publique, la dernière en date concernant le bonus équivalent à « un gros lot du loto » touché par le président du directoire d'une agence de publicité pour « *service rendu à l'entreprise* ». Au-delà du fait divers, de la disproportion eu égard au salaire moyen, la question morale de la contribution des acteurs à la prospérité de l'entreprise se pose et donc celle de la redistribution des profits en fonction des mérites réels de chacun. Plus généralement, la difficulté à traiter de ces aspects tient au fait que le glissement vers le jugement de valeur, le jugement moral est toujours possible : par exemple, comment qualifier l'achat par une chanteuse à la mode d'un cheval à bascule pour sa fille payé 450 000 \$ ou le fait de dépenser 400 000 € pour un meeting politique ? (sur ces aspects, cf. Simmel, 1900/1999).

transgressives (collusion, malversation, harcèlement, travail dissimulé, truquage de la comptabilité, le neuromarketing<sup>5</sup>, etc.), de conflits d'intérêts (confusion intérêt public vs intérêts privés), utilisation abusive de sa position pour obtenir ou fournir des avantages, privilèges indus ou favoritisme / clientélisme (et autres pratiques inéquitables), recours à des stratégies d'influence, de déstabilisation, de désinformation et de manipulation<sup>6</sup>, lutte contre les syndicats ou leur infiltration<sup>7</sup>, intrusion dans la vie privée de salariés ou/et de citoyens<sup>8</sup>, pratiques commerciales déloyales, entente sur les prix entre concurrents, publicités mensongères, dégazages sauvages et autres pollutions industrielles, mise sur le marché de produits qu'on ne sait pas (encore) recycler (les TV à cristaux liquides par exemple)<sup>9</sup>, le

---

5 C'est-à-dire l'instrumentalisation des neurosciences (notamment avec l'utilisation de l'Imagerie par résonance magnétique) à des fins marketing, commerciales (ce qui est illégal en France). Le neuromarketing ne doit pas être confondu avec la *neuroéthique* qui étudie les enjeux éthiques liés à l'évolution des neurosciences (Baertschi, 2009).

6 C'est par exemple l'action du lobby du tabac qui, via des officines de relations publiques ou des cabinets d'avocats « inféodés », a financé les recherches de certains laboratoires scientifiques, de certains chercheurs, des colloques, des formations, ... avec comme objectif principal que tous ces « investissements » servent leurs intérêts, notamment en dissimulant ou en minimisant la nocivité du produit vendu (nocivité connue par les fabricants dès 1953) ou du tabagisme passif. Sur ces aspects, cf. par exemple les articles du Monde des 26 mai 2012 et 2 juin 2012, suppléments *Science et technologie*. La principale source des journalistes est *The Legacy Tobacco Documents Library* (<http://legacy.library.ucsf.edu/>). À propos des retombées d'un colloque, les journalistes écrivent par exemple : « *Le plan secret des industriels du tabac a parfaitement fonctionné. Les journalistes sont tombés dans le panneau. Car les cigarettiers n'ont pas seulement financé des recherches qui leur étaient favorables dont les résultats ont inondé la littérature scientifique. Ils ont aussi réussi le tour de force de faire publier des centaines d'articles positifs pour l'industrie dans les médias. Au moins 846 rien que sur Arise [c'est-à-dire le plan de riposte des cigarettiers au rapport des autorités sanitaires fédérales américaines de mai 1988 affirmant que la nicotine peut créer une dépendance aussi forte que l'héroïne et la cocaïne] entre 1989 et 2005, dans la presse européenne, australienne et américaine, selon une étude d'Elizabeth Smith (professeure de sciences sociales et comportementales à l'université de Californie à San Francisco) publiée en 2006 dans European Journal of Public Health.* » (Le Monde du 2 juin 2012, p.5).

7 Ainsi, au Québec, il existe de fortes présomptions entre la fermeture de certains établissements et le fait qu'ils se syndicalisent (en 2005, Wal-Mart ferme, sous prétexte d'un manque de rentabilité, le seul magasin syndiqué en Amérique du Nord, à Jonquière, Canada). Le droit de propriété a prévalu sur le droit de se syndiquer – sur ce point, voir par exemple Coutu (2007) ; plus récemment, il existe des cas similaires chez Couche-Tard, entreprise d'alimentation québécoise).

8 Espionnage facilité par le recours à des technologies électroniques (les centres d'appel sont un bon exemple des possibilités de contrôle du travail à travers le recours à des dispositifs techniques de traçabilité, de surveillance) et à des officines de sécurité spécialisées (les mêmes qu'on mobilise dans le domaine de l'intelligence économique contre l'espionnage industriel, mais aussi contre le vol en interne...). La multiplication des caméras de surveillance (cybersurveillance) pose également des questions autour de la thématique : sécurité, liberté, morale. Sur ces points, cf. par exemple Foucault (1975/2002), Lianos (2001), Rosanvallon (2009), Ray (2011) ou Benz et coll. (2012).

9 Ces pratiques qui consistent à délocaliser la production ou la destruction d'un produit dans des pays qui présentent une législation moins protectrice, des autorités publiques peu regardantes, des normes sanitaires et environnementales moins strictes, la mise à disposition d'une main-d'œuvre pauvre, bon marché et donc corvéable et exploitable à merci, autant d'éléments qui permettent de faire baisser les coûts de production (pensons par exemple aux tanneries du Bangladesh où les individus travaillent dans des conditions dignes du 19<sup>e</sup> siècle, manipulent à main nue des produits chimiques toxiques...), du recyclage, de la dépollution (alors même que ces pays ne disposent pas des moyens techniques pour traiter en toute sécurité les matières polluantes comme l'amiante, les métaux lourds, les plastiques). La mise aux normes aurait pour effet mécanique d'augmenter les coûts de production : les consommateurs des pays riches sont-ils prêts à payer ce supplément de prix (consommation responsable) ou préfèrent-ils détourner les yeux, ne pas savoir à quelle condition on peut leur proposer un produit si peu cher ? Bien entendu, certaines initiatives sont prises : aides au développement, commerce équitable, imposition de normes, consommation citoyenne, actions d'ONG... Mais, elles restent une goutte d'eau, les travailleurs de ces pays, souvent placés dans une situation de survie (les enfants doivent parfois travailler pour

*greenwashing* (« verdir » des activités polluantes), etc. La liste de ces « *faiblesses de la volonté* » (Davidson, 1993) est (très) loin d'être exhaustive et toutes les organisations ne sont pas concernées. Comment doit-on qualifier ces phénomènes « extraordinaires<sup>10</sup> », ces conduites, au-delà du fait que certains ne sont pas en conformité avec les lois existantes, les règles de la civilité ou de la profession et que d'autres le sont ? *A priori*, le point commun entre ces cas, est l'indignation qu'ils suscitent auprès de personnes qui les considèrent comme « non-éthiques », extravagants, alors que, pour ceux qui s'y livrent, ils peuvent être moralement et économiquement justifiés (avec parfois un certain cynisme, il est vrai).

À travers ces quelques exemples, on se rend compte que derrière ces événements médiatiques, il y a des enjeux qui ne sont pas que politiques ou économiques. Pour certains même, le retour à la morale (la moralisation de la sphère publique<sup>11</sup>, des affaires) ou à l'éthique serait une solution à des déviations, à des maux sociaux, un moyen de régulation des diversités (parmi d'autres, politique par exemple ; ce qui ne fait pas consensus : rappelons que pour Sosoe par exemple, seul le droit est un moyen légitime de régulation sociale). Dans ce compte rendu d'enquête, nous allons nous efforcer de rendre compte de ces « autres enjeux ».

Pour ce faire, après avoir présenté le programme de recherche et défini l'acception de l'éthique ici retenue, nous dresserons les grandes lignes du cadre d'analyse constitué de différents types d'éthiques.

## I – LE PROGRAMME DE RECHERCHE

### La question de départ

Le point de départ de notre recherche est un constat : l'utilisation de plus en plus fréquente du mot « éthique » dans des domaines variés. On parle ainsi de mode éthique, de bijoux éthiques, de vins éthiques, de médicaments éthiques, de consommation éthique, de certification éthique, etc. L'emploi du mot « éthique » n'est plus réservé à des domaines particuliers comme la biomédecine ou à des réflexions philosophiques. Le concept philosophique est devenu un « mot valise<sup>12</sup> » dont la société civile, le sens commun se sont emparés.

Ce constat s'applique également aux organisations productives et aux administrations publiques : elles communiquent sur ce thème<sup>13</sup>, certaines se dotent de politiques et de dispositifs dits *éthiques* comme des lignes d'alerte, des codes et des chartes, l'embauche

---

apporter un revenu supplémentaire à leur famille, même dans des pays qui ont signé la charte des droits de l'enfant), ayant peu d'alternatives possibles.

10 C'est-à-dire hors de l'ordre économique ordinaire.

11 L'une des thématiques abordées lors de la récente campagne présidentielle française.

12 C'est-à-dire le fait de rassembler sous un même vocable englobant un ensemble d'éléments et de processus disparates.

13 C'est d'ailleurs une des « nouveautés » : avant, on se dotait de codes de bonne conduite qui étaient destinés à l'interne, parfois confidentiels. Maintenant, il serait suspect qu'une grande entreprise multinationale ne soit pas dotée d'un tel code et surtout qu'elle n'en fasse pas la publicité, un outil de communication institutionnelle (interne et externe). Ces outils figurent sur les sites institutionnels des entreprises et abordent des thématiques plus ou moins étendues. Par exemple, les codes de bonne conduite analysés par l'OCDE (2000) abordaient au moins l'une des cinq grandes thématiques suivantes : les pratiques commerciales loyales ; le respect de la légalité ; les conditions de travail équitables et les droits du travailleur ; l'action en faveur de l'environnement ; et l'entreprise citoyenne (p.4).

d'éthiciens... ; elles s'engagent également dans des démarches telles que la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)<sup>14</sup> ou le développement durable. Ce constat mérite d'être interrogé : simple mode managériale ou dispositif de gestion mis en avant par le marketing ou la communication pour renforcer la panoplie du gestionnaire ou phénomène social plus profond ?

De même, l'amalgame qui est fait autour du mot « éthique » pose la question du sens qu'on attribue à la notion elle-même dans ces différentes mobilisations : un sens savant (un concept philosophique ou sociologique), un sens gestionnaire (un outil marketing, de communication), un sens commun (le bon sens) ?

Au final, ce constat permet de postuler *a priori* l'existence d'une pluralité des formes éthiques dans les organisations, domaine auquel nous limitons essentiellement nos investigations. Cette pluralité apparaît d'ailleurs autant dans la littérature savante (on peut penser aux travaux de M. Canto-Sperber en France et, au Québec, à ceux de G. Bourgeault, de G. Giroux, de G. A. Legault, d'Y. Boisvert ou de L. Bégin pour ne citer qu'eux) que dans les entretiens que nous avons menés (cf. infra). Ainsi, nous posons *a minima* l'hypothèse qu'il existerait des formes d'éthique *sur le papier* et des formes d'éthique réalisées dans les pratiques, sur le terrain.

Une fois posée leur existence, il convient de caractériser ces formes éthiques, d'en dégager le sens et les contextes d'utilisation, les motifs qui président à leur constitution, bref, de leur donner une consistance sociologique. Mais, de ce constat, il faut également tirer deux conclusions : les organisations sont un lieu autonome de production d'éthiques parmi d'autres, et la logique managériale, économique dont elles sont porteuses génère une forme d'éthique spécifique, au même titre que d'autres groupes sociaux, qu'il conviendra d'analyser.

## La problématique

Face à cette pluralité des formes éthiques et en parodiant une récente polémique française<sup>15</sup>, peut-on dire que toutes *les éthiques se valent* ?

De notre point de vue, cette pluralité signifie avant tout qu'il existe des intentions, des motifs<sup>16</sup> différents d'engagement dans une démarche éthique, en tant qu'action collective.

En effet, ce constat d'une pluralité des formes et des positionnements éthiques dans les organisations est le reflet de la variété des conceptions (sens attribué à, logiques d'action, ethos professionnels) et des pratiques organisationnelles (usages – mésusages – usages déviants<sup>17</sup>) des groupes professionnels ou des individus, quels que soient leur niveau hiérarchique, leur place dans l'organisation. La position prise par rapport à ces questions n'est

---

14 Que l'on peut définir avec la Commission européenne comme « ... un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2011, p.4). Elle renvoie donc à l'idée que l'organisation est responsable des conséquences de ses activités vis-à-vis de la société, de ses parties prenantes et ce, au-delà des obligations légales et/ou économiques.

15 La polémique, lancée par le ministre de l'Intérieur français, tournait autour de la question : toutes les civilisations se valent-elles ? Même si les pratiques de certaines « civilisations » peuvent ne pas correspondre à notre système de valeurs.

16 Motif, entendu au sens de M. Weber, c'est-à-dire comme « ... un ensemble significatif qui semble constituer aux yeux de l'agent ou de l'observateur la "raison" significative d'un comportement. » (1922/1995, p.38). C'est pourquoi d'ailleurs il conviendrait mieux d'écrire « système de motifs ». C'est donc avec ce sens qu'il conviendra de lire le mot « motif » par la suite.

17 En ce sens, être déviant, c'est échapper aux normes et aux valeurs reconnues par une organisation, par une société...



pas neutre : la conception qu'un individu (ou un groupe d'individus) se fait de l'éthique, de la morale, va influencer les actions dans lesquelles il va s'engager, la manière dont il va le faire c'est-à-dire les conduites et les attitudes qu'il va adopter, et les décisions qu'il va prendre (England, 1967). De même que le choix (ou le non-choix) d'une forme éthique parmi un ensemble de possibles est également lié à la conception que les ordonnateurs se font de l'individu au travail. Cette appréhension est un construit socioculturel : elle est constituée de motifs, d'intentions, de valeurs, de choix, de sens, de logiques... déterminants dans un contexte donné. Reste à connaître l'influence respective de ces déterminants.

Le fil rouge de notre recherche a donc été de mettre en exergue et de comprendre les motifs, les intentions, les logiques d'action – plus ou moins contradictoires – derrière des activités, des engagements dans des démarches dénommées « éthiques », sachant que chacun(e) d'entre nous est amené(e) à faire des choix, à prendre des décisions au quotidien (aussi bien dans sa vie professionnelle que personnelle ou familiale). En ce sens, l'éthique est l'expression de choix (de société, d'organisation, de valeurs, ...) dont il nous faut comprendre les motifs, les intentions, sachant que des motifs et des intentions différents expliquent des choix, des formes d'engagement différents et donc des pratiques variées (que certains qualifieront, souvent *a posteriori*, d'éthiques ou de non-éthiques).

Cette pluralité des formes éthiques pose également la question de leur cohabitation, de leur confrontation (plus ou moins conflictuelle) et de leurs rôles respectifs, notamment en matière d'organisation (« être ensemble ») et de régulation du « vivre ensemble ».

Pour résumer, ce premier travail sur l'éthique ambitionne donc :

1/ de discuter certains concepts, d'établir une *définition de l'éthique* du point de vue du sociologue des univers organisés ;

2/ de *proposer un cadre d'analyse* permettant de classer différentes formes d'éthique organisationnelle perçues empiriquement et d'identifier, de qualifier leur nature, leur statut, notamment en mesurant les écarts entre les intentions affichées qui président au recours à l'éthique et les réalisations concrètes, effectives. Ainsi, à travers la construction de ce cadre d'analyse, nous ambitionnons de leur donner une consistance sociologique. Bien entendu, ce cadre demande à être étoffé, affiné, validé par d'autres études empiriques, par d'autres monographies.

Dans cette perspective, notre recherche s'organise autour de deux grandes questions :

- pourquoi les organisations mobilisent-elles des dimensions éthiques (question qu'on se posait, il y a quelques années d'ailleurs avec le mot *culture*), à quelles fins ? L'éthique est-elle une « nouvelle » forme de contrôle social<sup>18</sup> (instrumentalisation) et/ou une « nouvelle » forme de régulation sociale des rapports sociaux (cohésion

---

18 En sociologie, le concept de *contrôle social* désigne, au moins dans son acception francophone, l'ensemble des mécanismes, des dispositifs permettant à une société d'assurer la conformité à ses valeurs et à ses normes, d'imposer sa domination, son autorité, de maintenir dans le temps l'ordre établi (social, moral, économique, politique), de réguler des rapports sociaux (Lécuyer, 1967, propose d'ailleurs de traduire « social control » par « régulation sociale »), de surveiller ses membres. Plus précisément, D. Martin définit le contrôle social ainsi : « Nous entendons par *contrôle social* l'ensemble des normes régulatrices du système, par lesquelles les dominants renforcent leur pouvoir afin d'amener les autres à contribuer à la réalisation des objectifs qu'ils ont fixés, fût-ce au prix de l'adhésion forcée ou toute autre forme de coercition. » (1994, p.235). La socialisation participe également de cette fonction en recourant à d'autres dynamiques.

sociale) ? L'éthique est-elle devenue un marché<sup>19</sup> si porteur qu'il faille absolument s'y positionner ? Ce n'est plus simplement un regard porté sur les affaires (éthique des affaires) dont il serait question alors. Peut-on réellement faire son travail dans une organisation sans aller à l'encontre de ses convictions, de ses valeurs ?

- et de quelle nature sont les configurations éthiques mobilisées ? Derrière une même étiquette (« éthique »), retrouve-t-on une logique d'action, des pratiques communes ? Qu'est-ce qu'agir de façon éthique ?

Bref, notre approche est un questionnement sur les finalités, l'intentionnalité des démarches dites éthiques (authenticité ou dévoiement ?), sur la confrontation entre des volontés exprimées et des réalités éprouvées et sur la relativisation de certaines actions affublées d'un « bien » (bien faire, bien se conduire, ...) ou d'un « bon » (bonne conduite, bon comportement, vie bonne, bonne gouvernance, ...). « Bien » et « bon » par rapport à qui ou à quoi ? Ces prédicats renvoient à un jugement (de valeurs) qui s'établit en fonction de l'idée, de la représentation qu'on se fait de ... Ils varient donc selon le sens qu'on leur attribue (rapport aux valeurs). C'est également une interrogation sur les fondements des choix, des décisions dans un univers de contraintes, sur l'acceptabilité de la règle (et son corollaire : la transgression) et sur la compréhension des modifications des modes de vie (notamment au regard des évolutions du monde du travail). Au final, l'éthique apparaît comme une grille de lecture pertinente pour apporter des réponses à ces questionnements.

---

19 Il est vrai qu'un constat s'impose : nombre de consultants, de managers, d'universitaires, de journalistes, d'experts, de politiciens... ont vogué (et souvent voguent encore) sur la vague de l'éthique, pas toujours avec des intentions très « éthiques ».



Figure 1

## Le dispositif méthodologique

Notre recherche est une enquête sociologique qualitative qui a obtenu l'approbation du comité d'éthique<sup>20</sup> de l'université Laval de Québec. Elle repose sur une démarche inductive et compréhensive qui part des conceptions et des pratiques de terrain pour définir des formes éthiques idéales typiques et pouvoir ainsi les caractériser, en dégager le sens et les circonstances dans lesquelles on les utilise. Ces formes idéales-typiques doivent constituer un cadre d'analyse.

Notre recherche s'appuie sur deux principales techniques de recueil des données :

- des *entretiens* : nous avons mené 13 entretiens semi-directifs. Dans le contexte dans lequel nous avons mené cette recherche, nous avons choisi de conduire une enquête qualitative par entretiens auprès d'un échantillon significatif plutôt que représentatif de la population des éthicien(ne)s. La constitution de cet échantillon est le produit de la conjonction de deux éléments : 1/ le recours à une personne ressource<sup>21</sup> pour nous indiquer certaines personnes et nous faciliter le contact, et 2/ notre manque de familiarité du contexte québécois, de sa culture – à cheval entre des influences anglo-saxonnes et francophones – à notre arrivée (notamment l'encadrement plus strict qu'en France de l'enquête dès lors qu'elle mobilise des

20 Sur les implications pratiques de l'approbation d'un Comité d'éthique d'université, cf. Bosa (2008).

21 Elle se reconnaîtra certainement ; qu'elle en soit ici publiquement remerciée.

« sujets humains »). Enfin, nous manquons d'éléments pour interpréter les refus d'entretiens auprès d'autres personnes que nous avons sollicitées, malgré nos demandes réitérées et l'introduction auprès d'elles dont nous avons bénéficié.

Les individus ayant fait l'objet d'entretiens (9 femmes et 4 hommes) sont des praticiens, des gestionnaires quotidiens de *l'éthique* : éthiciens (fonctionnels et opérationnels), conseillères, coordinatrices et répondantes en éthique (éthicien est une fonction plus développée au Québec qu'en France où on commence simplement à voir apparaître quelques déontologues). Leur rôle d'éthicien(ne) qui repose sur la construction d'une expertise dans ce domaine est donc reconnu institutionnellement. Dans l'enquête menée par l'APEC<sup>22</sup> en 2010 (cf. infra), les praticiennes de l'éthique représentaient 61,2% de l'échantillon. Là encore, au-delà de la constatation d'une discrimination hommes / femmes, l'approche de la question éthique, morale, au prisme des relations de genre est une question intéressante qui mériterait qu'on lui consacre une recherche à part entière : dans quelle mesure la variable genre influence-t-elle l'appréciation de la morale, de l'éthique ? Existe-t-il une éthique, des valeurs féminines et une éthique, des valeurs masculines ? Il y a, semble-t-il, plus d'hommes que de femmes en prison... De quoi est-ce le signe ?

- une **analyse documentaire** : essentiellement l'étude de codes de déontologie qui ont fait l'objet d'une publication, l'analyse d'entrevues papier<sup>23</sup> ou audiovisuelles trouvées sur Internet<sup>24</sup> afin de compléter nos propres entretiens.

Au regard de cette grille d'analyse, nous avons également réexploité en partie certaines données d'une recherche qualitative précédente (notre terrain de thèse) qui portait sur la *désobéissance organisée* de gendarmes français (Cléach, 2007).

Cette enquête met donc en perspective trois principaux niveaux d'analyse des dimensions éthiques<sup>25</sup> : l'individu / le groupe, l'organisation et la profession (au sens québécois du terme qui renvoie au Code des professions<sup>26</sup>, établi en 1973-1974).

Les organisations d'appartenance des interviewé(e)s se caractérisent par :

- leur lieu d'implantation : elles sont canadiennes, toutes québécoises (niveau provincial), à une exception près (niveau fédéral).
- leur diversité : ce sont aussi bien des organisations privées<sup>27</sup> (n=4), que publiques (n=9). À ce stade, il se peut que la différence qui pouvait exister entre le public et

---

22 Cette enquête peut être consultée en suivant ce lien :

[www.idea.ulaval.ca/\\_pdf/Rapport\\_complet\\_APEC\\_FR.pdf](http://www.idea.ulaval.ca/_pdf/Rapport_complet_APEC_FR.pdf)

23 Par exemple, l'ouvrage dirigé par Lyse Langlois (2011) contient des transcriptions d'entretiens menés par Jennifer Centeno, chercheuse en relations industrielles à l'IDEA, auprès de personnes-ressources en matière d'éthique.

24 Par exemple sur le site : <http://www.ethiquesautravail.com>

25 Sur ce point, cf. Renaut (2011)

26 Organisées au Québec en ordres professionnels (46 à ce jour qui régissent 51 professions) chargés du contrôle et de la surveillance, un certain nombre de professions (infirmières, notaires, avocats, architectes, chimistes, ingénieurs, conseillers en RH agréés, travailleurs sociaux, etc.) font l'objet d'une réglementation particulière (elles sont régies par le Code des professions et bénéficient d'un titre réservé) et doivent suivre un code de déontologie qui précise, notamment, les conditions d'exercice et les normes à suivre (protection du citoyen, devoir de discrétion, professionnalisme...). Cette réglementation s'ajoute à celles qui peuvent exister dans les organisations où ces professionnels interviennent, ce qui parfois peut créer des conflits. La loi entérine, institutionnalise le passage de l'autorégulation à l'hétérorégulation.

le privé, notamment en termes de finalités et de mode d'organisation, perde peu à peu de sa pertinence sous l'effet de la diffusion d'un processus de gestionnarisation dans les sociétés occidentales néolibérales (cf. infra).

- leur grande taille : cette question de la taille de l'organisation mériterait elle aussi une investigation spécifique ; donner une visibilité à l'éthique, est-ce une question de taille d'entreprise ? Les entreprises artisanales, les petites et moyennes entreprises ont-elles nécessité à formaliser leurs pratiques éthiques, par exemple en créant un poste d'éthicien(ne) ou en définissant un code de bonne conduite ? Notons à ce propos que les codes d'éthique et de déontologie étudiés appartiennent également à de grands groupes internationaux. On sait par ailleurs (par exemple Mintzberg, 1989) que plus la taille d'une organisation augmente, plus elle a de personnels, plus elle doit formaliser, organiser le travail différemment (la *standardisation* devient un mécanisme de coordination prépondérant afin de garder la maîtrise de l'ensemble, les codes de déontologie participant de ce processus de formalisation). L'évolution de quelques start-up célèbres nous en donne une bonne illustration.

Dans la même perspective, notre échantillon n'est pas suffisamment diversifié pour savoir si la configuration organisationnelle (société anonyme, mutualiste / coopérative<sup>28</sup>, association...), sa finalité (secteur privé / secteur public)<sup>29</sup> et son inscription dans un type d'économie (économie de marché vs économie sociale et solidaire), influencent le rapport à l'éthique. *A priori*, on peut penser qu'il existe au moins une différence d'appréhension de l'éthique, de la morale entre les *firmes entrepreneuriales*<sup>30</sup> et les *firmes managériales*<sup>31</sup> (Aglietta & Rebérioux, 2004), notamment dans le rapport au profit, mais cela fera l'objet d'une prochaine recherche.

- enfin, dans la majorité des cas, dans les organisations enquêtées, la fonction « éthique » mobilise assez peu de personnes au regard d'autres fonctions comme la gestion ou les ressources humaines (auxquelles elle est souvent rattachée) et ce, même si dans les discours managériaux cette fonction est dite « centrale ». Généralement, les personnes exercent une autre fonction en plus des activités estampillées « éthiques ». C'est également un des constats de l'enquête APEC (2010, p.11). Ce qui rend parfois la restitution des entretiens délicate afin de conserver l'anonymat des personnes ayant participé à la recherche.

## Le cadre théorique

Nous avons mobilisé, pour cette recherche, principalement deux cadres théoriques :

---

27 Les règles de l'anonymat et celles imposées par le Comité d'éthique de l'université Laval ne nous permettent pas d'être plus précis sur le nom et le type d'organisation, et parfois sur son domaine d'activité (notamment lorsqu'il existe un monopole sur un champ d'activités donné) ou qu'il n'existe qu'un poste d'éthicien ou de répondant en éthique dans l'organisation enquêtée.

28 Sur ce point, cf. par exemple Malherbe (2008).

29 Même si, à ce sujet, nous pourrions nuancer notre propos (cf. supra).

30 En général, dans ce type d'entreprises où le travail s'organise autour d'un individu-entrepreneur, le rapport à la morale et à l'éthique est le reflet des conceptions, des convictions du dirigeant ; l'effet structurel a moins d'influence.

31 Figurées par les sociétés anonymes cotées en bourse, par les multinationales. Plus impersonnelles, elles sont caractérisées par la séparation entre le *contrôle managérial* et le *contrôle actionnarial*.

- *la sociologie des univers organisés* : le but est alors d'analyser les principes qui président à l'action collective (motifs), de comprendre le fonctionnement d'une organisation en s'intéressant à un certain nombre de processus qui produisent des comportements, des croyances, des décisions, des règles, des pratiques... collectifs, avec une certaine régularité sociale ; les questions sous-jacentes étant : pourquoi, dans un contexte donné, observe-t-on telle ou telle configuration parmi un ensemble de possibles (même si tous ces possibles ne se valent pas), comment se forment les choix, les préférences orientées..., de quelle(s) nature(s) sont les raisons, les motifs qui font agir les individus ?

- les travaux de la branche « éthique organisationnelle » de l'éthique appliquée (notamment les « écoles » québécoises de Laval, Rimouski et Sherbrooke)<sup>32</sup>. Celle-ci se développe et s'institutionnalise à partir des années soixante-dix ; elle regroupe un ensemble de champs de recherche : la bioéthique, l'éthique environnementale, l'éthique des affaires et l'éthique organisationnelle (Parizeau, 1996/2004)<sup>33</sup>. Nous avons également mobilisé certains travaux de la philosophie morale. N'a pas été retenue ici la visée normative de l'éthique appliquée (*ibid.*) peu compatible avec une approche sociologique, du moins selon la conception qui est la nôtre (la sociologie est davantage là pour poser des questions, pour envisager des problèmes sociaux concrets sous un angle sociologique que pour donner des solutions, que pour apporter des recettes). C'est d'ailleurs une des difficultés épistémologiques de garder une certaine objectivité, quelque distance par rapport à des objets (l'éthique, la morale) qui peuvent revêtir une certaine subjectivité, qui peuvent générer des sentiments allant dans un sens (l'approbation) ou dans un autre (l'indignation), par le fait qu'ils sont souvent le produit de jugements de valeur exprimant des points de vue socialement situés. Nous avons essayé dans la mesure du possible de rester neutre pour traiter ces questions en nous en tenant aux faits corroborés par la littérature ou émergeant de notre enquête de terrain.

Notre approche porte, en toile de fond, la distinction entre l'organisation formelle (le prescrit, *sur le papier*) et l'organisation informelle (le réel, l'activité pouvant être plus ou moins clandestine)<sup>34</sup> que l'on retrouve notamment dans deux approches :

- la *théorie de la régulation sociale* (TRS) qui postule, entre autres, l'existence de deux types de régulation (de contrôle et autonome), théorie complétée par les travaux en éthique appliquée autour des concepts d'*autorégulation* et d'*hétérorégulation* (c'est-à-dire dans notre acception, l'application de la théorie de la régulation à l'objet éthique, ce que J-D. Reynaud ne fait pas ou peu<sup>35</sup>). Ces concepts peuvent être rapidement présentés ainsi : « (...) *l'éthique est une forme d'autorégulation de la conduite humaine, par le fait qu'elle est librement consentie par les individus et les unités d'appartenance communautaires ou organisationnelles, le droit renvoie à des mécanismes d'hétérorégulation des premiers par la société elle-même, par le biais du contrôle qui est exercé par l'État.* » (Giroux, 1997, p.29). On retrouvera ainsi une opposition entre une *éthique de contrôle ou de conformité* (les modes de régulation sont fondés sur la règle ou sur le devoir et imposés de l'extérieur) et une *éthique autonome ou authentique* (les modes de régulation sont propres à un groupe professionnel ou à un individu et reposent sur un ensemble de valeurs partagées).

---

32 Pour une présentation de certaines de ces écoles de pensée, cf. Létourneau/Moreault (2006).

33 Nous ne partageons pas certains des découpages, des classements évoqués par M-H. Parizeau, par exemple celui de classer l'éthique des affaires dans la catégorie de l'éthique professionnelle.

34 Cette distinction a été mise en lumière par le mouvement des relations humaines et par les ergonomes.

35 Sur ce point, cf. Cléach (2007).

- *l'analyse culturelle* qui mobilise la distinction<sup>36</sup> entre *culture d'entreprise* (comme dispositif de gestion, comme la part culturelle qui est construite par le management, qui repose sur une idéologie et une logique managériales) et *culture dans l'entreprise* (ou *microculture*<sup>37</sup>, c'est-à-dire la culture dont sont porteurs les groupes professionnels dans l'organisation), distinction que nous avons transposée en opposant *éthique d'entreprise* vs *éthique dans l'entreprise*. De manière générale, nous retiendrons comme définition de la culture, celle d'E. Morin : « *Une culture est un ensemble de savoirs, savoir-faire, règles, stratégies, habitudes, coutumes, normes, interdits, croyances, rites, valeurs, mythes, idées, acquis, qui se perpétue de génération en génération, se reproduit en chaque individu et entretient, par génération et ré-génération, la complexité individuelle et la complexité sociale. La culture constitue ainsi un capital cognitif, technique et mythologique non inné.* » (2001 p. 280). Un ensemble de traits culturels, de dispositions forment un cadre de références culturelles (CRC).

Ces deux approches s'appuient sur les travaux des ergonomes et des sociologues du travail qui ont montré l'écart pouvant exister entre le travail prescrit (la tâche) et le travail réel (l'activité).

Pour ce qui est de notre cadre d'analyse opposant *éthique dévoyée* et *éthique authentique*, nous nous référerons à l'article de G. Weaver et L. Treviño (1999), à celui de Stansbury et Barry (2007) où ils opposent le « *modèle de conformité* » (*coercive control*) au « *modèle habilitant* » (*enabling control*), en nous appuyant également sur l'analyse qu'en font L. Bégin et L. Langlois (2012) et enfin sur les travaux de G. A. Legault (1999/2004) et l'article de R. Roy (2007) consacrés aux « *valeurs partagées* » (proche du *modèle habilitant*). L'une des configurations (dévoyée) est le produit d'une organisation dans une perspective normative, l'autre (authentique) est plutôt une « fabrication » propre à un groupe ou alors une construction partenariale dans une perspective axiologique. Ces deux modèles reposent sur des logiques d'action différentes qui font qu'ils sont souvent en tension dans les organisations où ils sont mis en œuvre.

Nous reviendrons par la suite sur ces différents éléments.

## **L'éthique comme objet sociologique : le cas français**

Comme indiqué, sociologue<sup>38</sup> spécialisé en analyse des univers organisés, notre principal intérêt vise à comprendre la manière dont les organisations (quel que soit leur statut : une administration, une entreprise privée, une association, ...) répondent à deux grandes questions :

- comment réduire les incertitudes (dont le facteur humain, l'incomplétude du contrat de travail), s'adapter aux contingences diverses ?
- comment faire coopérer ensemble, autour d'un projet commun (généralement celui de l'organisation), des individus d'horizons culturels différents, comment coordonner des conduites humaines en vue de réaliser une fin ?

---

36 Qu'on retrouve par exemple chez Cuche (1996).

37 cf. les travaux de Michel Liu (1981 ou 1999).

38 Ce rapport devant s'adresser également à des non-sociologues, nous serons parfois amené à définir des concepts sociologiques de base. Et vice et versa, nous insisterons parfois sur des concepts « basiques » pour des philosophes, mais qui le sont moins pour des sociologues.

Nous cherchons donc à interpréter sociologiquement des comportements, des actions, des prises de décision, des jugements, des conflits... qui présentent tous la caractéristique d'être collectifs et à comprendre pourquoi ces « choix » là parmi un ensemble de possibles. Finalement, la question qui nous intéresse est de savoir comment s'organisent les rapports sociaux, le lien social, le « vivre ensemble » dans le monde du travail ?

Pour répondre à ces questions, le sociologue des univers organisés dispose de plusieurs « portes d'entrée » possibles : le pouvoir, la culture, l'innovation, la règle, etc. L'Institut d'Éthique Appliquée (IDEA) de l'Université Laval de Québec nous a donné l'opportunité d'entrouvrir une autre voie de compréhension : *celle de l'éthique*. De quelle manière les dimensions éthiques participent-elles à la vie des univers organisés, permettent-elles de comprendre leur fonctionnement, rendent-elles compte de la régulation de l'agir ? Quel(s) lien(s) pouvons-nous établir entre une approche fondée sur le pouvoir ou la culture et une réflexion éthique ?

Cette porte d'entrée est intéressante parce qu'elle permet d'aborder plusieurs questions porteuses d'enjeux scientifiques, heuristiques tels que :

- une conception de l'homme au travail ;
- une interrogation sur les dominations auxquelles les individus sont confrontés ;
- une conception de l'exercice de la démocratie, des libertés dans une organisation donnée ;
- la question de la reconnaissance et de l'identité au travail ;
- la cohésion sociale et la régulation des rapports sociaux, de l'organisation du « vivre ensemble ».

Bref, l'éthique est une clé de compréhension du travail, des relations sociales et de la société, du lien social, parmi d'autres.

Mais, autant l'éthique est un objet de recherche académiquement développé et légitimé en Amérique du Nord (travaillé aussi bien par les philosophes que par les sciences de gestion, les sociologues étant en retrait sur cette question), autant en France, il est assez peu prisé, notamment par la sociologie s'intéressant aux organisations (là encore, le champ est davantage investi par les sciences de gestion<sup>39</sup>, principalement autour de la responsabilité sociale d'entreprise et de l'éthique des affaires). C'est également le constat que posent P. Pharo (2004) ou J. J. Lopez (2009).

Il existe bien sûr quelques exceptions françaises que nous allons rapidement évoquer.

La plupart de ceux que l'on considère comme les fondateurs de la sociologie (Durkheim, Simmel, Weber, etc.) ont réfléchi à des questions morales, dans un monde en proie à des changements sociaux considérables, liés à l'industrialisation et à l'urbanisation des sociétés. La *question sociale* est alors aussi une question morale. Il est vrai qu'ils ont tous reçu une solide formation de philosophie (et ont été notamment influencés par les travaux de Kant). Mais, c'est en partant des limites explicatives de la philosophie par rapport à certains phénomènes sociaux que ces intellectuels ont participé à constituer une nouvelle discipline autonome, une science sociale à part entière permettant de nouveaux questionnements sur les phénomènes moraux : la sociologie. Évoquons deux approches parmi d'autres : celles d'Émile Durkheim et de Max Weber.

---

39 Pour un panorama de ces travaux en langue française, cf. par exemple Mercier (1999), Anquetil (2008), Ballet & Bry et coll. (2001/2011) ou encore Dion & Fortier (2011).



Ainsi, pour **E. Durkheim**, cette nouvelle discipline doit se donner comme objet, l'étude d'une catégorie particulière de faits qu'il nomme les « faits sociaux<sup>40</sup> ». C'est dans cette perspective qu'il s'est attaché à examiner de façon théorique ce qu'il a appelé « *la réalité morale* », les faits moraux n'étant qu'un aspect des faits sociaux (il ne parle pas d'éthique à proprement parlé). Ainsi, pour Durkheim, « *Toute morale se présente à nous comme un système de règles de conduite.* » (1924, p.50) ou encore : « *La morale se présente à nous comme un ensemble de maximes, de règles de conduite. Mais, il y a d'autres règles que les règles morales, qui nous prescrivent des manières d'agir.* » (*id.*, p. 59). La morale exprime les exigences de la société (la « *conscience collective* ») qui se différencie de la somme des consciences morales individuelles. Elle pose donc des interdits qui transcendent les individualités. Ces règles, ces maximes, ces interdits imposent aux individus un ensemble d'obligations (prescriptions ou proscriptions), de devoirs, d'engagements qui prennent leur source en dehors de l'individu, de ses humeurs. Cette imposition est donc hétéronome (hétérorégulatoire dirions-nous maintenant) : c'est une contrainte morale extérieure à l'individu, qui lui préexiste, qui émane de la société (ce que rappellera C. Lamore – 1993 – quelques années plus tard). Mais, contrairement à Kant, pour Durkheim, la morale ne se réduit pas au concept de devoir. Il introduit une autre caractéristique du fait moral : la notion de « *désirabilité* » (figurée par l'idée de « bien ») : « *Nous ne pouvons, en effet, accomplir un acte qui ne nous dit rien et uniquement parce qu'il est commandé. Poursuivre une fin qui nous laisse froids, qui ne nous semble pas bonne, qui ne touche pas notre sensibilité, est chose psychologiquement impossible. Il faut donc qu'à côté de son caractère obligatoire, la fin morale soit désirée et désirable ; cette désirabilité est un second caractère [avec l'obligation] de tout acte moral.* » (*id.*, p.64). Sans cette dimension, sans cette *attirance pour le contenu de l'acte*, sans le plaisir que procure l'accomplissement de l'acte moral, de son devoir, l'impératif d'obéissance<sup>41</sup> et la contrainte qui le sous-tend sont susceptibles de faillir. Durkheim introduit donc un lien fort entre bien et devoir : « *Il n'y a jamais eu un acte qui fût purement accompli par devoir ; il a toujours fallu qu'il apparût comme bon en quelque manière. Inversement, il n'en est pas vraisemblablement qui soient purement désirables ; car ils réclament toujours un effort.* » (*id.*, p.65). Dans toute morale nous dit Durkheim, il y a une combinaison entre l'obligation/devoir et la désirabilité/bien, avec des variations et des proportions différentes dans le temps et en fonction de ce qui est recherché par les acteurs. Nous traduirons par la suite cet élément à travers l'idée que l'éthique est ce qui fait sens, ce qui est légitime pour un individu ou un groupe d'individus, dans un contexte donné.

Il est également intéressant de garder à l'esprit que, pour Durkheim, la morale revêt nécessairement une dimension collective (*id.*, pp.52-53) : elle s'applique à un groupe ou à une société (détenteurs et garants de l'autorité morale), groupe et société étant alors l'objet du désir. La « morale à soi » est en fait un dérivé d'une morale collective. Si les règles morales sont plurielles<sup>42</sup> (*id.*, p.55), il existe pour Durkheim une morale commune (« ... *générale à*

---

40 Ils consistent en « ... *des manières d'agir, de penser, de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui.* » (Durkheim, 1894/1990, p.5).

41 Rappelons que pendant longtemps, l'obéissance a été le moyen prépondérant pour accéder à la *vie bonne*.

42 Même s'il précise que toutes les formes de morale (morales : domestique, professionnelle, civique, contractuelle) n'ont pas le même poids, la même influence sur les choix, les jugements, etc., ni la même place dans la société (ceci étant d'ailleurs avéré par la nature de la sanction appliquée en cas de transgression de la règle. La sanction est indissociable de la règle morale. On retrouvera cette idée dans les travaux sur la déviance : pour qu'il y ait transgression, il est nécessaire 1/ qu'il existe une règle, une norme qui posent une prescription ou une proscription, 2/ que celle-ci soit transgressée et 3/ que cette transgression soit sanctionnée par la collectivité (réaction sociale). D'autres, R. K. Merton (1953/1997) par exemple, mobilisent l'idée d'intérêt pour comprendre la transgression : certains individus peuvent considérer plus opportun ou plus efficace de recourir à des moyens

*tous les hommes appartenant à une collectivité.* » [*id.*, p.56]) à partir de laquelle les individus vont porter un jugement sur quelqu'un ou quelque chose. En effet, dans sa dimension objective, la réalité morale va permettre aux individus de juger leurs actions et celles des autres. De plus, morale et éthique ne se comprennent qu'au regard du rapport à autrui : pour Durkheim, la valeur est le lien social porté par la morale. En ce sens, pour nous, elles sont des construits sociaux (pas des phénomènes naturels), c'est-à-dire le produit de rapports sociaux, d'un processus de socialisation : elles revêtent donc des dimensions à la fois objectives et subjectives.

Ainsi, pour Durkheim, l'obligation-devoir et la désirabilité-bien apparaissent comme deux dimensions caractéristiques de la règle morale, parmi d'autres. Mais, avec Durkheim, nous restons dans une approche normative de la morale. C'est un des points qui distinguera la morale et l'éthique telle que nous la définirons. Nous pouvons également retenir, pour la suite de notre exposé, outre la dimension collective de la morale, son aspect contingent : la morale est la *morale de son temps* (*ibid.*, p.54).

**M. Weber** mobilise lui directement le concept *d'éthique* principalement dans deux ouvrages : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905/2003) et *Le Savant et le politique* (1919/1994). Dans le premier ouvrage, l'éthique est un des éléments qui lui permet de comprendre l'évolution des conduites humaines, le développement de l'humanité, la rationalisation du monde, dans un contexte sociohistorique donné. Il établit une *affinité élective*<sup>43</sup> entre l'éthique de certaines communautés protestantes (prise au sens de doctrines religieuses, de conduites de vie, de dispositions sociales<sup>44</sup>) et le développement d'un capitalisme moderne, en tant que système économique : les soubassements *éthico-religieux* d'un *ethos économique* (conduite de vie guidée par une finalité économique), en quelque sorte. Ce qui lui permet de dresser les contours d'une éthique du travail, d'une manière de s'investir dans une profession-vocation qui ont des effets presque inattendus sur des activités économiques. Les dimensions éthiques, morales sont au cœur du processus de rationalisation qu'il observe : la colonisation du « monde vécu » (un ensemble d'*ordres de vie*) par la rationalité<sup>45</sup> instrumentale (1915/1996), caractéristique de la sphère économique exprime ainsi la tension pouvant exister entre les différentes sphères d'activité (la famille, la politique, l'art, la science, ...), chacune s'autonomisant peu à peu du domaine religieux (processus de

---

transgressifs pour atteindre les objectifs fixés, socialement valorisés – en l'occurrence, ceux de l'organisation et/ou ceux de la société. La transgression n'est donc pas une fin en soi, mais un moyen. Certains de ces moyens peuvent apparaître comme contraires à des valeurs ou non. Analysant les travaux de G. A. Legault, A. Lacroix (2008) étudie la question de l'obéissance vs de la transgression au prisme de l'éthique appliquée. Pour ces auteurs, les motifs de la conformité (obéissance) ou de la transgression s'inscrivent davantage par rapport à une conception éthique, à un sens moral qu'au droit. Pour le dire autrement, l'éthique est le mode de régulation des relations sociales le plus opérant. Ces motifs sont en fait le résultat d'une délibération éthique, le choix entre obéir ou désobéir se présentant souvent aux acteurs sous la forme d'un dilemme moral, d'un conflit de rationalités ou de valeurs.

43 C'est-à-dire que les systèmes de valeurs, les prédispositions (conduites de vie ascétiques, *ethos* religieux) portés par certains groupes protestants, puritains (fondés sur le *dogme de la prédestination*) et ceux mis en exergue par le système économique capitaliste moderne (*l'ethos de la bourgeoisie moderne*) coïncident, se complètent. Sur le concept *d'affinité élective* employé par M. Weber, cf. par exemple Löwy (2004).

44 « Car, si l'apparition du rationalisme économique dépend d'une technique rationnelle et d'un droit rationnel, elle dépend aussi, de façon certaine, de la capacité et de la disposition des hommes à adopter des formes déterminées d'une conduite de vie caractérisée par un rationalisme pratique. Là où une telle conduite de vie à rencontrer des entraves d'ordre psychique, le développement d'une conduite de vie rationnelle dans le domaine économique à rencontrer, lui aussi, de fortes résistances intérieures. » (Weber, 1904-1905/2003, p.503).

45 La rationalité étant pour Weber ce qui oriente les activités sociales. Elle est donc le fondement du sens des logiques d'action.

désenchantement) et développant son propre système de valeurs, fondement de sa cohérence interne.

Dans le deuxième ouvrage, Weber s'intéresse, en autres, à *l'ethos politique*, au lien entre éthique et politique. Pour cela, il distingue deux formes d'orientation des activités : *l'éthique de responsabilité* et *l'éthique de conviction* (1919/1994, p.206). Ces deux formes s'appuient sur des maximes différentes : l'attitude de celui qui agit selon les maximes de *l'éthique de conviction* (id.), est guidée par le sens du devoir, par la doctrine en laquelle il croit, sans se préoccuper des conséquences de ses actes (qui lui échappent). Il doit avoir une conduite exemplaire (c'est-à-dire conforme au devoir<sup>46</sup>, aux obligations ou à l'idée qu'on s'en fait). On retrouve là en partie le *déontologisme* kantien fondé sur l'autorité des lois morales qui énoncent le bien et le mal. C'est par exemple l'investisseur qui place son argent dans des fonds dits éthiques, même s'ils ne sont pas ceux qui rapportent le plus, ou celui qui démissionne de son poste parce qu'il ne cautionne plus certaines pratiques de son entreprise. Au contraire, l'attitude de celui qui agit selon les maximes de *l'éthique de responsabilité* est conduite par le fait qu'il est responsable des conséquences prévisibles de ses actes (id.). Les conséquences sont alors directement imputables à son action. On retrouve ici les approches *conséquentialistes* (l'évaluation se fait par rapport à des effets, des conséquences éprouvés). Si nous traduisons ces idées en termes, plus contemporains : l'une (conviction) aurait en quelque sorte une obligation de moyens, l'autre (responsabilité) une obligation de résultat !

Dans *Économie et société*, Weber fait référence à la dimension axiologique de la rationalité en distinguant la *rationalité en finalité*<sup>47</sup> (recherche d'efficience : une personne se fait agresser dans le métro ; je n'interviens pas parce qu'après analyse de la situation – calcul risques / bénéfices –, je ne suis pas sûr d'en sortir indemne si je le fais) et une *rationalité en valeur*<sup>48</sup> (l'aspect rationnel relevant de la cohérence entre l'action menée et les convictions éthiques, morales de l'acteur : dans la même situation, je n'interviens pas parce que pour faire cesser l'agression, je devrais recourir à la violence, ce qui est contraire à mes convictions non violentes). L'intérêt de cette distinction tient essentiellement dans l'idée que la raison n'est pas simplement guidée par des objectifs fondés sur l'intérêt (raison instrumentale), mais également par des valeurs ; la référence à ces valeurs permet, en partie, de *valider* (au sens de légitimer) les raisons d'agir et d'agir de telle ou telle manière.

Notons pour conclure que ces deux approches, celle de Durkheim et celle de Weber, sont encore très empreintes de dimensions religieuses (*vie morale* et *vie religieuse* sont

---

46 Rappelons la distinction kantienne entre agir conformément au devoir et agir par devoir.

47 « Agit de façon rationnelle en finalité celui qui oriente son activité d'après les fins, moyens et conséquences subsidiaires et qui confronte en même temps rationnellement les moyens et la fin, la fin et les conséquences subsidiaires et enfin les diverses fins possibles en elles. » (Weber, 1922/1995, p.57). On retrouve ici, la rationalité instrumentale (le comportement est rationnel par rapport à des fins et aux conséquences de ces fins, et par rapport aux moyens).

48 « Agit d'une manière purement rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service qu'il est de sa conviction portant sur ce qui lui apparaît comme commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les directives religieuses, la piété ou la grandeur d'une " cause ", quelle que soit sa nature. L'activité rationnelle en valeur consiste toujours (...) en une activité conforme à des " impératifs " ou à des " exigences " dont l'agent croit qu'ils lui sont imposés. » (Weber, 1922/1995, p.56). On retrouve ici une influence directe de la philosophie kantienne. Ce n'est pas en fonction d'intérêts ou par rapport à des conséquences que le choix de l'action s'établit, mais par rapport à des valeurs, à des exigences éthiques. C'est aussi postuler qu'une sphère culturelle d'activité *a priori* aussi « irrationnelle » que l'éthique ou la religion est soumise à une exigence de logique.

intimement liées<sup>49</sup> pour Durkheim [1924, p.69] et l'éthique est liée au protestantisme pour Weber), de référence à des croyances. On ne parle pas encore (ou peu) de « *morale laïque*<sup>50</sup> », la religion est très présente, les fondements éthiques et moraux sont encore très corrélés à des croyances, à des dogmes religieux. Leurs travaux rendent bien compte également du fait que, éthique ou morale sont deux modes d'échange social : elles permettent dans une certaine mesure d'entrer en relation avec autrui ; elles sont également une manière (plus ou moins symbolique) de penser la société, la collectivité.

Sur les questions d'éthique et de morale, la sociologie française postdurkheimienne va connaître une longue éclipse, jusqu'à ce que G. Gurvitch (1960/2007) propose un article sur la morale et que, dans les années soixante-dix, un groupe de travail<sup>51</sup> se constitue autour de F. Isambert, P. Ladrière et J-P. Terrenoire (1978).

**G. Gurvitch** s'inscrit dans la perspective durkheimienne en rappelant que la « vie morale<sup>52</sup> » est un sujet d'étude pour la sociologie, du fait même de ses liens avec la vie sociale. Il définit les faits moraux comme « ... *des attitudes collectives et individuelles conçues comme des aspects de la réalité sociale, pour autant qu'elles sont inspirées par l'expérience d'une lutte contre les obstacles qui s'opposent à l'effort humain en tant que manifestation reconnue digne d'approbation désirée.* » (1960/2007, p.987). L'auteur souligne par ailleurs la pluralité qui se cache derrière le singulier « vie morale » (« ... *la pluralité irréductible des genres de la vie morale qui coexistent dans le même cadre social et à plus forte raison dans la même société globale...* » [1960/2007, p.978]). Cette pluralité déjà évoquée par Durkheim (1924, p.55) à propos des règles morales<sup>53</sup> nous la retrouverons avec le concept d'éthique(s). Il met également en exergue le fait que la vie morale, qui est propre à tous les groupes, est une manifestation de la sociabilité. Autre élément intéressant à retenir de cet article : la vie morale « ... *peut être soutenue par tous les cadres sociaux, mais elle n'a pas d'organes spéciaux pour surveiller son exercice qui, d'ailleurs, peut être aussi bien collectif qu'individuel.* » (1960/2007, p.980). Ce qui suppose que certains groupes sociaux vont s'arroger ce rôle de surveillance, de contrôle social, notamment dans l'entreprise (on peut penser au chef d'entreprise paternaliste) ou au niveau de l'État (prérogatives régaliennes) ; on peut également

---

49 Vie morale et vie religieuse sont d'abord liées par leur caractère sacré. C'est en partie en rompant avec ses racines magico-religieuses (processus de désenchantement) que la morale va s'autonomiser, se séparer du sacré, se laïciser. Par la suite, les valeurs des différentes sphères d'activité vont peu à peu se soumettre aux valeurs instrumentales de la sphère économique (ce qu'Habermas appelle la colonisation du monde vécu par le système). Weber aborde ces aspects dans *Considération intermédiaire, théorie des degrés*, texte écrit en 1915 et repris en 1920.

50 C'est-à-dire détachée de toute référence à des religions ; sur ce point cf. par exemple Jaurès (1892/1899), Baubérot (2001).

51 Le groupe « *sociologie éthique et pratique symbolique* » est une émanation du Groupe de sociologie des religions. Il est issu d'un séminaire de sociologie de l'éthique qui s'est tenu à l'EHESS. Le Centre de Recherche Sens, Éthique et Société (Pharo, Bateman, etc., à l'université Paris V) est l'héritier de ce courant de recherche. cf. Bateman-Novaes / Ogien / Pharo (2000).

52 Pour Gurvitch, la vie morale est la somme des *genres de moralité*, c'est-à-dire le produit de différentes formes de moralité.

53 « *Au contraire des conventions, qui n'impliquent pas de véritables conflits entre intérêts individuel et commun, les règles morales se caractérisent principalement par le fait qu'elles nécessitent un comportement qui, bien que socialement bénéfique, semble – au moins à première vue – contraire aux intérêts des individus eux-mêmes. “ Tiens tes promesses ”, “ ne triche pas ”, “ respecte la propriété d'autrui ” et “ dis la vérité ” sont des exemples typiques de règles morales. De telles règles existent dans toutes les sociétés, primitives ou modernes, et sont typiquement observées par une grande partie des individus, bien que pas par tous.* » (Mantzavinos, 2008, p.121).

penser à ceux qu'H. Becker désigne comme des « entrepreneurs de morale » (1963/1985), c'est-à-dire des groupes sociaux qui ont pour objectif d'imposer leurs règles de conduite, leurs valeurs morales à l'ensemble de la société, souvent au nom de motifs humanistes, et de faire en sorte qu'elles soient appliquées. Ainsi, à travers les « croisades » qu'ils mènent<sup>54</sup>, ces acteurs remplissent une fonction normative dans la société (celle qui consiste à édicter des normes qui ne s'imposent pas d'elles-mêmes).

Mais, malgré tous ces éléments, nous ne pouvons pas dire que les fondateurs aient construit une sociologie de l'éthique.

Dans le cadre des travaux menés par le groupe de travail constitué autour de **F. Isambert, P. Ladrière et J-P. Terrenoire**, l'éthique est à la fois un champ, un objet sociologique de recherche et une manière d'aborder la sociologie (quels sont les faits sociaux qui posent des questions morales, éthiques à la société ?), de comprendre la signification politique de la morale dans la société post-soixante-huitarde. La réflexion éthique porte alors aussi bien sur des pratiques quotidiennes, des expériences que sur des questions de société autour du biomédical (avortement, contraception, assistance à la procréation, réanimation néonatale, recherche sur les cellules souches embryonnaires...), de l'évolution technologique et de la transformation des mœurs et du rapport à l'autorité. Dans un premier temps, le mot « éthique » est préféré à celui de « morale », concept jugé trop ambigu : à la fois un secteur d'activité (la vie morale) et un des fondements normatifs de l'activité ; le concept retenu revêt un sens plus large que la morale, recoupant à la fois des processus (Terrenoire, 1979-1980) et un système de normes et de valeurs. Ces chercheurs s'inscrivent dans la continuité des fondateurs de la sociologie dans leur dialogue avec Kant (notamment, Durkheim et Weber)<sup>55</sup>, en reprenant à la fois l'idée de dynamique et d'ancrage dans les pratiques, nécessitant ainsi de prendre en considération le contexte spécifique à l'étude de l'éthique et des liens sociaux qu'elle génère (ce que préconisent également les approches pragmatiques). Ils s'intéressent moins aux entreprises productives. Plus récemment, de l'autre côté de l'Atlantique, un ouvrage collectif fait également le point sur la sociologie de l'éthique (Gaudet / Quéniart, 2008).

Par rapport aux mondes du travail, la question de l'éthique est également mobilisée à plusieurs titres. Sans trop rentrer dans les détails et en nous en tenant essentiellement aux approches sociologiques francophones, nous pouvons citer :

- *une entrée par les professions* : l'éthique professionnelle est alors mobilisée pour comprendre la place de certaines professions au regard de l'éthique, des modes d'organisation (ordres et codes professionnels), les responsabilités d'un professionnel (ses devoirs, son éthique personnelle – sa conscience professionnelle –, l'obligation de dénoncer des inconduites, ...) et ses déviations possibles (régulation). D'un point de vue général, on peut penser par exemple aux travaux de F. A. R. Bennion (1969), d'A. Abbott (1983), à ceux de J-P. Terrenoire (1991 ou 2004) ou encore à ceux de G. A. Legault (1999/2004) et de L. Langlois (2011). Plusieurs professions, généralement celles qui sont en relation avec un public (envers lequel ils ont des devoirs), qui exercent une activité « protégée » (corporations), dont les pra-

---

54 On parlerait maintenant de groupes de pression (lobbies), souvent organisés en France au niveau des secteurs économiques ou des organismes professionnels (l'agroalimentaire, l'automobile, le pétrole, les cigarettiers, ...) qui financent des organisations non gouvernementales, de cabinets-conseils afin de faire barrage à certaines réglementations qui ne leur sont pas favorables, d'influencer les politiciens (intérêts privés vs intérêt général). Pour ce faire, ils utilisent des argumentations qui mettent implicitement en balance des suppressions d'emplois, des enjeux économiques, en conseillant des propositions alternatives, des recommandations ou encore en mobilisant des chercheurs spécialisés pour porter leurs intérêts.

55 Ladrière (1996/2004).

tiques et les décisions empiètent sur le terrain de la morale (c'est-à-dire non exemptes de jugements de valeur) sont passées au tamis de l'éthique (médecin, juge, avocat, psychologue, journaliste, policier, travailleur social, ...). Une autre profession (les ingénieurs), qui s'est d'abord organisée en ordre au début du vingtième siècle en Angleterre et aux États-Unis, fait aussi l'objet d'une attention particulière. L'intérêt heuristique de cette profession tient avant tout dans sa transversalité (on retrouve des ingénieurs dans plusieurs branches d'activité), son positionnement entre le social (dans l'entreprise, il est souvent un cadre) et le technique (sa formation). À ce sujet, on peut citer les travaux de C. Didier (2008) qui proposent une lecture culturelle de la profession d'ingénieur, à partir d'enjeux éthiques, déontologiques (élaboration des codes des professions d'ingénieurs, droits et devoirs des ingénieurs). Certaines figures du monde des affaires (chef d'entreprise, banquier, trader, comptable) ou du monde politique, des professions qui détiennent un certain pouvoir de décision (dont ils sont susceptibles d'abuser), font également l'objet d'études sous un angle éthique, généralement à l'occasion de circonstances particulières (par exemple, toujours pour les ingénieurs, l'écroulement d'un viaduc<sup>56</sup>, l'explosion de la navette Challenger en 1986, des soupçons de collusion ou de corruption dans la construction ou dans la politique, la survenue d'une crise économique et financière...). De ces travaux, nous pouvons peut-être retenir que chaque profession, chaque métier définit sa propre déontologie et sa propre éthique (ou conscience professionnelle), celles-ci consistant non seulement en un ensemble de valeurs, de normes et de devoirs socialement organisés (sur lesquels chaque rôle professionnel s'appuie ; *les partitions en quelque sorte*), mais aussi en une manière de les mettre en pratique parmi un ensemble de possibles : la pratique du métier, les usages de la profession, etc. ; *jouer les notes*. Ces principes, ces devoirs moraux liés à une profession s'ajoutent à ceux définis par les autres collectivités dans lesquelles un professionnel mène ses activités (la société, l'organisation, le groupe professionnel – formel et informel...). L'ensemble se combine avec plus ou moins d'harmonie.

- dans le cadre de la sociologie qui s'intéresse aux fonctionnements des organisations, l'éthique n'est pas abordée en tant que telle, si ce n'est à travers la mobilisation des « valeurs » comme un des éléments pouvant guider les comportements des individus. R. Sainsaulieu, C. Dubar ou D. Méda, pour ne prendre que ces exemples, mobilisent la « valeur travail » pour comprendre certaines dimensions d'une situation de travail donnée, son rôle dans la construction des identités. Ces travaux s'inscrivent dans des approches dites culturelles (nous développerons ces aspects par la suite). Ces approches permettent de compléter les travaux de l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977/1981) qui mettent l'accent sur l'intérêt, la recherche de positions favorables, stratégiques (pouvoir), moins sur les valeurs, les conséquences morales, éthiques de ces jeux d'acteurs qui n'apparaissent que comme des variables secondaires. C'est cette approche que R. Sainsaulieu s'efforce d'inverser. On peut également citer les travaux de R. Boudon (1998 et 2003, par exemple) sur la *rationalité axiologique* ou ceux de Wilson (1993/1995)<sup>57</sup> sur le *sens moral* qui, dans une certaine mesure, peuvent s'appliquer aux organisations pour comprendre les questions liées aux rationalités. Valeurs et sens moral étant mobilisés comme de « bonnes raisons » d'agir. Dans le domaine des nouvelles technologies, la dimension éthique est convoquée, notamment par C. Durand à propos des biotechnologies (2007). Bref, par rapport aux organisations, les gestionnaires et les

---

56 Cf. par exemple le travail de L. Bégin et coll. (2009).

57 « Par sens moral, j'entends une croyance intuitive ou directement ressentie sur la manière dont on doit agir quand on peut agir volontairement (c'est-à-dire pas sous la contrainte). Par " doit ", j'entends une obligation astreignant toutes les personnes se trouvant dans une situation similaire. » (Wilson, 1993/1995, p.13). Le sens moral ou éthique (le sens de la justice étant un exemple abordé par Wilson) est d'ailleurs nécessaire pour pouvoir échanger avec les autres sur ces domaines. Il est le produit d'un apprentissage culturel.

philosophes québécois sont plus productifs sur le champ de l'éthique que les sociologues s'intéressant aux organisations (cf. par exemple Lacroix, 2009 ; Lacroix et coll. 2012 ou encore Bégin 2009). Pour finir, nous pouvons également évoquer les travaux de sociologie économique d'Anne Salmon qui portent, entre autres, sur des thèmes comme la RSE, la moralisation du capitalisme, le lien éthique / économie.

Mais, retenons que, globalement, en France, le champ de l'éthique organisationnelle est davantage investi par les sciences de gestion (S. Mercier, A. Anquetil ou F. de Bry par exemple) que par la sociologie. Ce que confirme en partie A. Becuwe (2011).

Après avoir rappelé quelques travaux théoriques, il convient maintenant de s'interroger sur la définition donnée au concept d'éthique. Dans un premier temps, nous mettrons en discussion ce concept avec d'autres proches (morale et déontologie), puis nous indiquerons une définition empirique (extraite des entretiens menés), pour enfin proposer notre définition qui nous permettra d'établir un modèle d'analyse.

## II – DÉFINIR L'ÉTHIQUE

Quand on s'intéresse au domaine de l'éthique, et avant toute investigation, il est nécessaire de préciser deux éléments : les concepts mobilisés<sup>58</sup> et le contexte dans lequel ils le sont. La nécessité de préciser les concepts s'explique par le fait que derrière les mots eux-mêmes, tout le monde ne met pas forcément le même sens, la même chose. Il convient donc d'explicitier « *de quoi parle-t-on et de quelle place* ». De plus, si éthique, valeur, morale, déontologie... sont des concepts qui ne semblent pas poser de problème dans la vie de tous les jours, dans l'imaginaire collectif (c'est-à-dire en tant que mots du sens commun), ils deviennent problématiques lorsqu'il faut les définir de manière un peu savante, conceptuelle. La même difficulté se pose quand on passe de l'individuel au collectif, d'ailleurs. Nous ne ferons pas allusion ici à l'ensemble des travaux philosophiques qui se sont intéressés à l'éthique, à la morale, cela dépasserait notre champ de compétences et notre objectif : nous ne mobiliserons ainsi que ceux qui servent directement notre propos, essentiellement ceux issus de l'éthique appliquée.

Ainsi, après avoir défini les principaux concepts ayant trait aux questions traitées ici, nous proposerons notre propre définition sociologique de l'éthique qui nous servira d'étalon de mesure pour la suite.

Les trois concepts (morale, éthique et déontologie)<sup>59</sup> ont ceci de commun qu'ils renvoient à la conduite humaine, à des questions de justice, de légitimité, d'équité, d'intégrité et que, au moins sur le papier, ils ne semblent pas poser de problème (qui n'est pas en faveur de l'éthique, de la morale et même de la déontologie ?). Leur mise en pratique ne va semble-t-il pas aussi de soi. Parfois ils sont confondus, traités comme des synonymes interchangeables, parfois ils sont différenciés (à tort ou à raison), avec plus ou moins de nuance.

---

58 Nous laissons également de côté le fait que l'éthique désigne aussi un champ de recherches philosophiques (il renvoie alors à la philosophie morale et à la théologie, voire à l'éthique appliquée, à l'étude du champ de la morale) et sociologiques.

59 Pour une discussion des concepts, cf. également Langlois (1997).

## Éthique et/ou morale ?

Nous pourrions évacuer rapidement le débat de la distinction entre l'éthique et la morale au prétexte que le second terme n'est guère plus employé dans les milieux professionnels. Ainsi, empiriquement, les personnes que nous avons interviewées mobilisent essentiellement le terme « d'éthique » et très rarement celui de « morale ». Il est vrai que ce dernier est connoté négativement, surtout dans le monde de l'entreprise, souvent assimilé au mot « moralisation » : « *Comment taire la morale ? Ce mot et sa famille sont rabat-joie. La morale est morose à en perdre le moral, tant elle moralise et nous morigène. Heureusement, il suffit de passer du latin au grec pour fuir le moralisme sans quitter les bonnes mœurs. L'éthique est, en effet, par ses origines, l'exact équivalent de la morale : éthos, comme mos, désigne une habitude, un comportement passé dans l'usage et devenu référence. Point besoin de texte, la coutume fait loi et, sans norme ni règle, l'éthique dégage un consensus et fixe une conduite.* » (Vallet, 1995, p.106).

Ainsi, loin du monde du travail, la question de la distinction entre ces deux concepts intéresserait d'abord les philosophes<sup>60</sup>, même si certains auteurs les considèrent 1/ comme des synonymes, l'un pouvant être substitué à l'autre, et 2/ comme des domaines de réflexion équivalents<sup>61</sup> (c'est le cas par exemple de Monique Canto-Sperber [2001] ou de Patrick Pharo [2004]). Ils sont confortés en ce sens par l'étymologie proche des deux termes<sup>62</sup>. La morale est un dérivé du latin *mores* (« les mœurs »)<sup>63</sup> et l'éthique du grec *êthos* (« le caractère » et également « les mœurs »). Renvoyant tous deux au mot « *mœurs*<sup>64</sup> », les concepts de morale et d'éthique désignent alors « ... les règles qui norment les conduites humaines. » (Cassin / Crépon / Prost, 2004, p.819). Plus précisément, la morale est un « ...ensemble de règles nécessaires pour bien conduire sa vie. » (ibid., p.824), un ensemble de devoirs (obligations et interdits) que l'on s'impose à soi indépendamment de toute sanction afin de *ne pas perdre son âme* (Comte-Sponville, 2004, p.66) ; la conformité aux mœurs entrant dans ce cadre. Ou encore : « *Quand on parle de morale, on entend l'ensemble des règles de conduite admises à un moment donné pour une collectivité d'individus, ou tenues pour inconditionnellement et invariablement valables pour tous.* » (Jobard, 1992, pp.61-62). Appliquée à l'entreprise, la morale exprime l'art de conduire les affaires selon des règles de conduite collectivement admises (validité), en vue de réaliser des fins. La morale renvoie à l'idée de « devoir-faire » (Fortin, 1995), à des *normes à vocation universelle* (Descombes, 1998), ce qui la différencie de la déontologie (qui repose sur des devoirs et des normes non universels, applicables à un champ professionnel moins étendu). Pour G. Giroux (1997, p.29), il convient de réserver « (...) à la morale l'idée d'obligation (le devoir de faire " le bien ") et l'idée d'interdiction (le

---

60 Pour une discussion plus poussée de ces concepts, nous renvoyons le lecteur à Lee (1928) ou à Curtis (1952), par exemple, même si leurs réflexions ne portent pas à proprement parlé à la définition de ces concepts au regard du monde de l'entreprise.

61 Balisés par la philosophie morale.

62 C'est d'ailleurs l'argument utilisé par D. Weinstock (2006, p.8) pour expédier la question.

63 Au singulier, *mos* indique une « *manière habituelle* » et renvoie à l'idée de *tradition, d'habitude*. Au pluriel, *mores* désigne l'« *ensemble des habitudes définissant un comportement, soit donc "les mœurs" et, ensuite, ce que nous appelons "le caractère", pour autant que celui-ci est ce qui, en l'individu, fonde ses "mœurs".* » (Ibid., 2004, p.821).

64 Les auteurs (ibid., 2004), précisent que le domaine de la morale est plus restreint que celui des mœurs : « *Les mœurs sont les règles de conduite d'un peuple ou d'un individu, et il faut un jugement critique pour savoir si elles sont bonnes ou mauvaises, licites ou interdites, car elles peuvent être indifféremment l'un ou l'autre. La morale, au contraire, ne comprend que des règles de bonne conduite* » (p.823).



*devoir d'éviter " le mal ") , d'où le caractère normatif de celle-ci et la connotation axiologique de celle-là [l'éthique] »*

Pour le mot *éthique*, les auteurs (ibid., 2004) indiquent une double acception : le substantif *éthos* renvoie à l'idée « d'habitude, de coutume, d'usage » (les us et coutumes de la cité) et le substantif *êthos*, au sens aristotélicien, désigne, lui : « *la manière d'être habituelle, la disposition, le caractère* », c'est-à-dire les éléments permettant de qualifier une personne. Le rapprochement des deux concepts permet d'ailleurs à Aristote d'ancrer la vertu dans la pratique ; nous avons conservé cette idée en considérant que l'éthique relève du domaine de la pratique, de l'action (et la morale du domaine de la règle) et est ancrée dans une culture donnée (en ce sens, elle est le produit d'un apprentissage culturel). Elle désigne également un ensemble d'éléments communément admis dans un groupe social donné qui définissent ce qui compte vraiment, ce qui fait sens : elle renvoie donc à une réflexion sur l'action et ses fondements, ses justifications (Fortin, 1995). Plus largement, dans une perspective de philosophie morale, selon Williams (1985/1990), elle peut s'entendre comme une tentative de réponse à la question de Socrate : « *comment doit-on vivre ?* ». La réflexivité menée par le *sujet éthique* (Legault, 2007a) porte alors sur les expériences de vie.

Bref, pour beaucoup, la distinction entre les deux termes est une perte de temps. Pour d'autres, au-delà de leur proximité étymologique, la différenciation des deux concepts doit être menée, et ce, même si elle relève essentiellement de la convention.

Ainsi, s'appuyant sur l'opposition Aristote / Kant, P. Ricœur propose une définition distinctive des deux concepts : « *C'est par convention que je réserverai le terme "d'éthique" pour la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de "morale" pour le côté obligatoire, marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte.* » (1989/1991, p.256). Il précise ainsi la distinction entre les deux concepts : « *Mais, s'il n'y a pas d'accord concernant le rapport, hiérarchique ou autre, entre les deux termes, il y a accord sur la nécessité de disposer de deux termes. Cherchant moi-même à m'orienter dans cette difficulté, je propose de tenir le concept de morale pour le terme fixe de référence et de lui assigner une double fonction, celle de désigner, d'une part, la région des normes, autrement dit des principes du permis et du défendu, d'autre part, le sentiment d'obligation en tant que face subjective du rapport d'un sujet à des normes. C'est ici, à mon sens, le point fixe, le noyau dur. Et c'est par rapport à lui qu'il faut fixer un emploi au terme d'éthique. Je vois alors le concept d'éthique se briser en deux, une branche désignant quelque chose comme l'amont des normes – je parlerai alors d'éthique antérieure –, et l'autre branche désignant quelque chose comme l'aval des normes – et je parlerai alors d'éthique postérieure.* » (1996/2004, p.689). Pour J-M. Ferry, suivant en cela P. Ricœur, l'éthique équivaut à la *vie bonne* – l'amour, le respect de son prochain, avoir une vie vertueuse –, et la morale renvoie à la *Société juste* (2009, p.19) – le respect des droits. Dans cette perspective, Ricœur mobilise également les concepts d'estime de soi (éthique) et de respect de soi (morale) pour distinguer les deux acceptions. B. Williams indique que la morale renvoie aux attentes sociales et suggère de comprendre la moralité « (...) *comme un développement particulier de l'éthique, dotée d'une signification particulière dans la culture occidentale.* » (1985/1990, p.13). Selon lui, l'éthique aurait donc une portée plus large que la morale ou la moralité, incluant donc les notions d'*obligation* et de *devoir*.

Dans la même veine, une partie de l'éthique appliquée québécoise (par exemple, Legault [1999/2004]) propose également de distinguer les deux concepts : la morale renverrait à l'obligation, à la norme (parfois même à la loi, au risque d'introduire une confusion avec le droit), l'éthique à des valeurs, à des vertus, à des pratiques.

En ce sens, on pourrait parler de *normes morales* (ne pas tuer, ne pas voler, etc.), mais pas de *normes éthiques*. D'ailleurs, le Littré<sup>65</sup> définit la morale comme un « *Ensemble des règles qui doivent diriger l'activité libre de l'homme, décomposé en deux parties : démontrer que l'homme a des devoirs, des obligations, et faire connaître ces devoirs, ces obligations* ». G. Bourgeault emploie « ... le mot "morale" pour désigner ce qui est système de codification d'exigences ou de règles pour baliser actions, pratiques, comportements, et le mot éthique pour parler de ce qui, échappant aux systèmes et aux codes tout en y inscrivant parfois le résultat de ses démarches, oriente les choix et les conduites par ses questions et ses propositions plus que par l'imposition de règles. » (2005, p.20). En ce sens, selon Ricœur (1996/2004, p.689), l'éthique supervise, encadre le domaine des normes (celui de la morale et de la déontologie) en amont (« *éthique antérieure* » ; éthique fondamentale) et en aval (« *éthique postérieure* » ; éthique appliquée)<sup>66</sup>. Dans cette perspective, l'auteur définit la visée éthique comme « ... la visée de la "vie bonne" avec et pour autrui dans des institutions justes. » (1990, p. 202).

Ce qui rapproche les deux concepts tient au fait : 1/ qu'ils sont le produit d'une culture donnée (donc susceptibles d'évoluer dans le temps et dans l'espace). C'est d'ailleurs dans cette acception que le dictionnaire Le Robert définit l'éthique comme « *Ensemble des valeurs, des règles morales propres à un milieu, une culture, un groupe* » ; 2/ qu'ils mobilisent des domaines qui diffèrent de ceux qui constituent l'économique, le politique ou le social.

La distinction entre les deux notions renvoie donc davantage à leurs usages différents (Clément, 2008) qu'à leur étymologie.

## Éthique ou déontologie ?

Autant, par certains aspects, l'éthique et la morale peuvent être confondues, autant il existe une distinction nette<sup>67</sup> à faire entre l'éthique et la déontologie qui appartiennent à deux registres différents : l'obéissance à la conscience professionnelle, à des valeurs d'un côté (éthique), l'obéissance à une discipline, à une norme (essentiellement juridique<sup>68</sup>), à une prescription, au sentiment de devoir de l'autre (déontologie, « ce que l'on doit faire »). L'une renvoie à la régulation autonome (ou l'autorégulation c'est-à-dire un mode de régulation fondé sur des valeurs) et l'autre à la régulation de contrôle (ou hétérorégulation, c'est-à-dire un mode de régulation fondé sur des normes, sur des obligations morales – le devoir). Pourtant, ils sont souvent confondus comme en témoignent par exemple, au Québec ou en France, nombre de codes appelés « éthiques » qui en fait ne renvoient qu'à des dimensions essentiellement déontologiques. Les lois 48<sup>69</sup> et 109<sup>70</sup> sont des illustrations « exemplaires » de la confusion qui existe entre les deux concepts plutôt que de mettre en avant leur complémentarité. Rappelons, au passage que la distinction éthique / déontologie n'existe pas aux États-Unis, renforçant ainsi la confusion. Malgré les mises en garde de plusieurs intervenants lors des consultations préalables, les deux termes ont été maintenus dans les

---

65 Consulté en ligne : <http://littrereverso.net/dictionnaire-francais/definition/morale>

66 Pour Ricœur (1996/2004), l'éthique désigne donc « ... l'amont et l'aval du royaume des normes » (p.689).

67 Distinction que font la plupart des chercheurs francophones, mais pas les États-Uniens.

68 Ce qui différencie la morale et la déontologie. Elles diffèrent également par les sanctions mises en œuvre en cas de transgressions de ces normes : une sanction diffuse, un trouble de la conscience (Siroux, 1996/2004, p.475) pour la morale, une sanction positive, instituée pour la déontologie.

69 Code d'éthique et de déontologie des membres de l'Assemblée nationale (30 novembre 2010)

70 Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale (8 décembre 2010).

intitulés des textes, même si, au final, il est question de déontologie et non d'éthique (pour une analyse sur ce point, cf. par exemple Bégin, 2011).

Certaines entreprises présentent une distinction entre les deux termes :

« Q. Quelle est la différence entre déontologie et éthique ?

R. La déontologie et l'éthique visent le même objectif : réguler les comportements afin d'assurer des rapports harmonieux entre les personnes. Chacune le fait à sa manière.

La déontologie fait appel aux devoirs. C'est l'ensemble des règles qu'une organisation se donne, imposant des consignes et des obligations quant à la conduite de ses dirigeants et de ses employés. La déontologie fixe la limite entre ce qui est tolérable et ce qui est intolérable. Une dérogation à la déontologie est susceptible d'entraîner des sanctions.

L'éthique fait appel à l'adhésion des personnes aux valeurs plutôt qu'à l'observance des devoirs. Face à une situation donnée, la décision part d'une réflexion sur les conséquences positives et négatives de l'action envisagée sur soi, sur autrui et sur l'environnement, et ce, par rapport aux valeurs que l'organisation préconise. Il s'agit de choisir la meilleure chose à faire dans les circonstances. L'intérêt de l'éthique réside dans son objectif qui est de développer chez les gens leur capacité à prendre par eux-mêmes des décisions responsables. »

(Extrait du site Desjardins :

[http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/qui-nous-sommes/politiques/ethique/ethique.jsp](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/qui-nous-sommes/politiques/ethique/ethique.jsp))

L'intérêt d'une telle présentation tient, selon nous, au fait que tous les ingrédients de la discussion que nous menons sont présents. On voit également l'influence de l'école québécoise (Sherbrooke) sur l'orientation éthique de cette banque coopérative.

Plus précisément, la **déontologie** est un terme créé par J. Bentham pour désigner la science de la morale, « ... *la connaissance de ce qui est juste ou convenable.* » (1834, p.29) : qu'est-il convenable ou juste de dire ou de faire dans telle ou telle situation ? À cette question, Bentham apporte une réponse en termes *d'utilité* intéressée : une action, un comportement, une décision doivent être jugés comme *bons* ou *mauvais*, comme *justes* ou *injustes*, etc., en « ... *proportion de [leur] tendance à accroître ou à diminuer la somme du bonheur public.* » (id., p.32). Le critère d'évaluation est donc l'intérêt du plus grand nombre, celui-ci étant le produit de l'agrégation des intérêts individuels qui se concilieraient « spontanément » en quelque sorte. Dans le langage courant, le mot renvoie à un ensemble de règles et de devoirs établi par une institution afin de régir la conduite, les actions, les décisions de ceux qui exercent une activité professionnelle en leur sein. Est déontologique, ce qui est conforme à ces règles qui, par ailleurs, sont bien souvent reconnues par l'ordre juridique étatique. Dite autrement, la déontologie est un « ... *ensemble de règles exprimées de façon formelle et explicite dont la transgression est susceptible de sanctions.* » (Siroux, 1996/2004, p. 474). Ces règles formelles se combinent avec ce qu'on pourrait appeler plus largement les « règles du métier ». Si cette activité professionnelle est réglementée (c'est-à-dire, au sens de la sociologie des professions, si elle possède une *licence*<sup>71</sup>), elle renvoie au domaine de la **légalité** : dans

---

71 « *La licence, en tant qu'attribut d'un métier, est généralement conçue comme l'autorisation légale d'exercer un type d'activité.* » (Hughes, 1996, p.99).

cette perspective, ce qui est évalué, apprécié, c'est le degré de conformité aux normes institutionnelles énoncées. Notons au passage que le bien-fondé, le pourquoi de cette conformité sont rarement questionnés. La déontologie repose sur l'idée que les règles (notamment juridiques ou, plus globalement, qui relèvent du *domaine du rationnel-légal* au sens de M. Weber, 1922/1995.) jouent un rôle régulateur. Ce que J-D. Reynaud (1988 et 1989) nomme la *régulation de contrôle*. Le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC, crée en 1993), dans son rapport d'activités 2002, propose une définition de la déontologie qui résume assez bien notre propos : « *La déontologie est l'ensemble des règles qui régissent une profession et la conduite de ceux qui l'exercent. Elle est basée sur des droits et obligations définis, notamment par la loi, faisant référence à une "morale professionnelle". Elle comporte un cadre commun, mais elle doit être adaptée à chaque entreprise ou administration, à chaque métier et aux conditions d'exercice du métier. C'est un véritable mode de régulation de la profession (avocats, médecins, par exemple) qui permet de créer un autocontrôle collectif. Elle n'est pas obligatoirement formalisée dans un "code", mais peut aussi figurer dans des textes législatifs ou réglementaires, dans des instructions, dans des règlements internes.* » (p.8).

La déontologie définit des modèles préétablis (d'agir, de se comporter, de penser, ...) appliqués à certaines situations, modèles qui s'appuient sur des systèmes de sanctions en cas de transgression (le but d'un système de sanctions, comme moyen de contrôle social qu'un groupe impose à un autre, est alors de rendre la conformité moins « coûteuse » que la transgression, la déloyauté). L'objectif consiste à offrir (pour ne pas dire imposer<sup>72</sup>) des réponses préétablies à des situations problèmes identifiées, solutions/réponses qui, bien souvent, se retrouvent énoncées dans des codes qui ne sont pas sans rappeler les codes propres à chaque religion (comme les règles de Saint-Benoît par exemple) ou les règlements d'atelier qui émergent à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle<sup>73</sup>. La déontologie a vocation à préciser ce qui est de l'ordre du permis ou de l'interdit dans l'institution (une organisation, une profession, etc.) et la manière dont ses membres doivent exercer le rôle qui leur a été assigné (une forme d'ethos). Elle est convoquée pour lutter contre les déviances organisationnelles entendues comme des écarts à la norme. Dans cette perspective, l'action est essentiellement accomplie par conformité à la règle, celle-ci étant considérée comme un devoir.

Dans nos sociétés démocratiques, la déontologie bénéficie d'une *légitimité présumée* (cf. infra) du fait qu'elle est le produit d'une *autorité légale rationnelle*. Elle s'expose sur un mode impératif, alors que l'éthique repose davantage sur une recommandation<sup>74</sup>. On voit bien que la manière d'exercer un métier et ce qu'on est prêt à faire pour le respect de certaines valeurs dépassent largement le cadre de la déontologie. Pour une présentation et une discussion plus poussée du concept de déontologie, voir par exemple Lenglet (2008).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'**éthique** renvoie plutôt au domaine de la pratique, à un système de valeurs, à l'idée de conduire sa vie selon des valeurs profondes, selon des *principes irréfragables* (Orsoni, 1989). Elle pose la question de la légitimité du sens des actions et des normes. L'éthique est alors un des éléments constitutifs du cadre de références culturelles qui permet à un individu d'accomplir des actions qu'il juge légitimes, de faire des choix (hiérarchiser des objectifs), de se conduire dans une situation donnée et de considérer des normes et la manière de les mettre en œuvre. Elle ne revêt pas de dimensions

---

72 La déontologie est un « ... ensemble de règles qui visent à imposer des solutions, des réponses à des situations professionnelles problématiques. » (Siroux, 1996/2004, p.475).

73 Hordern (1991)

74 Ce qui différencie également l'éthique de la morale qui relève de l'ordre du prescriptif.

prescriptives, normatives qui découleraient d'obligations liées à un dogme (Schumacher, 2008) : elle renvoie à des recommandations, à des préférences (il serait préférable d'agir de telle ou telle manière, chaque groupe mettant en avant telles ou telles valeurs, préférences). Ainsi, pour Lee : « *The use of the term "ethics" to denote kinds of professional procedure (other professions beside business are included in this criticism) is philosophically deplorable.* » (1928, p.461). [L'utilisation du terme « éthique » pour désigner les types de procédure professionnelle (d'autres professions à côté des affaires sont incluses dans cette critique) est philosophiquement déplorable.]. Transposé à notre époque, cela pourrait être une critique adressée, selon nous à juste raison, à ceux qui emploient de manière inappropriée le terme « code éthique » dans les organisations, l'éthique étant difficilement codifiable. L'éthique et ses constituants (les valeurs) renvoient donc à la téléologie et non à la déontologie.

Au-delà de ces distinctions sémantiques, il convient de rappeler que le point commun entre *l'éthique, la morale et la déontologie* réside dans le fait qu'ils renvoient à la question de la régulation des conduites humaines (Glady / Saielli, 1997 ; Legault, 1999/2004 ; Boisvert et coll., 2003<sup>75</sup>), question qui est traitée par des chemins, des moyens différents dans les trois cas, tant au niveau de la *lettre* que de l'*esprit*. Ainsi, la distinction entre ces trois approches serait davantage de l'ordre des moyens que des finalités : la régulation liée à la morale s'appuie sur des obligations, à des normes, celle liée à la déontologie sur des devoirs, sur des règles et celle attachée à l'éthique sur des valeurs.

Une difficulté se rajoute quand on mobilise le mot anglo-saxon « ethics » : en effet, dans l'acception américaine, un même concept désigne aussi bien l'éthique, que la morale ou la déontologie.

Pour résumer, nous pouvons schématiser la place de ces différentes approches par rapport au degré d'autonomie / contraintes de comportement des individus :



Figure 2

## Une définition empirique : la conception éthique des interviewé(e)s

Cette définition a été reconstituée en faisant la synthèse des réponses à la question posée lors des entretiens : « *comment définiriez-vous l'éthique, quelle conception vous faites-vous de l'éthique ?* »

« L'éthique est une démarche réflexive critique, individuelle et collective permettant

75 Nous n'avons pas discuté des lois et des mœurs qui, pour ces auteurs, apparaissent comme les deux autres modes de régulation qu'ils énoncent dans leur manuel. Autant les règles, les normes peuvent être des modes de régulation (le droit en général est même actuellement l'un des modes de régulation sociale – une régulation de contrôle selon Reynaud – privilégié des sociétés modernes), autant nous ne pensons pas que les mœurs soient un tel mode, mais au contraire une des cibles à réguler. De la manière dont les auteurs définissent les mœurs (ils font référence à l'*habitus* bourdieusien), il serait plus juste de considérer les mœurs comme un ensemble de règles et de conventions sociales dans une culture donnée qui permettent de définir des comportements, des modes de vie au regard d'une certaine morale.

l'interprétation d'une situation, de règles, et l'identification de valeurs et de représentations afin de guider les actions, les pratiques, les comportements et de leur attribuer un sens parmi un ensemble de possibles. »

Indiquons quelques commentaires par rapport à cette définition empirique. Tout d'abord, la dimension relativement construite de la définition s'explique par le fait que la plupart des interviewé(e)s avaient suivi une formation universitaire en éthique (généralement à la maîtrise ou plus, et globalement à l'université de Sherbrooke). Ensuite, dans cette acception, l'éthique apparaît comme une démarche volontaire permettant d'évaluer une situation donnée : elle sert un peu d'outil de diagnostic. Elle permet d'évaluer le bien-fondé des règles au regard des valeurs fondatrices. Enfin, elle se veut une démarche critique, car susceptible de remettre en question des valeurs existantes, d'aller à l'encontre de la politique managériale. Cet aspect réflexif et critique est déjà avancé par H. Lee en 1928 pour qui toute éthique est d'abord à vocation appliquée, dirions-nous maintenant : permettre d'évaluer des pratiques et de prendre les meilleures décisions possibles en fonction de valeurs.

## Notre définition de l'éthique, appliquée aux organisations

Pour nous, dans le domaine de l'organisation, l'éthique désigne à la fois : une *dynamique sociale* et le *produit de cette dynamique*.

- **l'éthique est un processus non linéaire** qui aboutit, à la suite d'une *démarche réflexive et critique*, à la conception d'un **système de valeurs** ou à l'adhésion volontaire à un système existant. Cette démarche porte donc sur un ensemble d'éléments qui constitue le lien social (valeurs, normes, finalités, organisation, préférences, etc.) et qui, en plus de faciliter le « vivre ensemble », doit permettre à un individu ou à un groupe social d'accomplir les actions qu'ils jugent *légitimes* au regard de la conception, de la représentation qu'ils se font de leur travail, de leur métier, de leur rôle, de l'idée de coopération et au regard de la respectabilité, de la légitimité des finalités poursuivies (justesse, grandeur de la cause, de la mission)... Cette démarche doit également permettre de comprendre, par interprétation, une situation de travail, un comportement, une convention, une décision, une problématique... à partir de dimensions éthiques, axiologiques. C'est donc une démarche qui nécessite un véritable engagement (moral) dans un processus démocratique, participatif, partenarial pour ne pas rester lettre morte (adéquation intentions / réalisations)... Il faut donc avoir cet aspect à l'esprit quand on s'engage dans une telle démarche (ce qui n'est pas toujours le cas, comme nous le verrons). La grille de délibération éthique de G. A. Legault (1999/2004), cf. infra, rend en partie compte de l'approche évoquée ici.

- **le produit de la mise en œuvre de cette démarche**, c'est-à-dire un accord (souvent un *compromis* social, pris ici au sens de Weinstock, 2006) sur la définition d'un système de valeurs morales<sup>76</sup> partagées et articulées entre elles, d'un ensemble de principes de conduite partagés, de règles du jeu, sur le sens à leur donner et sur la manière de les mettre en œuvre (ou pas), de les rendre « opérationnels » (ethos), c'est-à-dire au final l'adhésion à certains idéaux (valeurs et/ou principes) parmi un ensemble de possibles. L'éthique s'incarne donc dans ces valeurs, ces principes qui vont déterminer en partie le sens de l'action, de

---

<sup>76</sup> Nous rajoutons le mot *morale* pour indiquer le domaine particulier auquel les valeurs se rapportent (Lee, 1928). En effet, il existe également des valeurs économiques, juridiques, esthétiques, etc. Par la suite, sauf mention contraire, c'est en ce sens que nous utiliserons le concept de valeurs, c'est-à-dire une acception non normative. Chaque sorte de valeur est constituée dans un but, dans un champ (sur lequel elle opère) précis et renvoie à une conduite ou une action humaine (Lee, 1928).

l'engagement d'un individu ou d'un groupe d'individus (sa ligne de conduite, sa stratégie, son positionnement, notamment sur un plan axiologique, moral). Elle marque le fait que les individus se soucient, en grande partie, de la valeur de leurs actions. Comme déjà indiqué, dans les univers organisés, ces valeurs, ces principes participent à la définition de la conception que les individus se font de leur métier, de leur travail, de l'autre (hiérarchie, collègues, clients...) et à la mise en action du rôle au quotidien (l'ethos<sup>77</sup> du métier). L'éthique donne sa substance au rôle professionnel, définit une manière de l'incarner (l'esprit du rôle). En ce sens, elle est de l'ordre de l'agir (le produit d'interactions sociales) et elle permet de qualifier la nature d'une action, d'un comportement, d'une décision, d'un engagement (considération qu'on leur porte), de caractériser une préférence morale (on parle alors de jugements de valeur) et leur fidélité à des valeurs, à des principes.

Comme nous l'avons indiqué, l'éthique personnelle est souvent un dérivé de l'éthique d'un groupe d'appartenance ou de référence (la famille, le groupe professionnel, le groupe confessionnel, etc.), celui-ci ayant participé à la transmission d'un système de valeurs et à son incorporation (processus de socialisation ou d'acculturation). *De facto*, la plupart du temps, l'éthique personnelle d'un individu (son système de valeurs personnel) est en cohérence avec l'éthique du groupe auquel il appartient ou auquel il se réfère, parce que le premier est bien souvent le produit de l'apprentissage du second, aspect quelque peu négligé selon nous par G. England (1967) : quand on parle de systèmes de valeurs personnelles (*personal value systems*), il convient de garder à l'esprit que cette personnalisation fait suite à l'appropriation / à l'incorporation par des individus de valeurs mises à disposition *via* différents vecteurs de socialisation. Dit autrement et en transposant une dichotomie bien connue<sup>78</sup>, *l'éthique pour soi* (la conception qu'on se fait de l'éthique en fonction de son système de valeurs, ce qu'on valorise personnellement) converge avec *l'éthique pour autrui* (la conception que les autres se font de l'éthique en fonction de leur système de valeurs, ce qui est socialement valorisé). C'est quand il existe un écart entre les deux types que les conflits éthiques surviennent, ceux-ci pouvant être définis comme un antagonisme de vue, comme « (...) *la rencontre, l'existence face à face de comportements complexes, orientés vers des valeurs différentes et donc découpant de manière profondément différente la réalité du travail et des rapports de travail, les colorant de manière fortement opposée. Ce qui est zèle et énergie aux yeux de la direction est fayotage et arrivisme aux yeux des exécutants. (...) La bonne gestion pour les uns est l'exploitation pour les autres.* » (Adam, Reynaud, 1978, p.210). L'éthique, comme mode de

---

77 On doit à M. Weber (1904/1905-2003) l'articulation *ethos / éthique*, notamment à travers la notion de *Beruf* (*profession-vocation*), qui renvoie à deux registres (celui de la vocation et celui de la profession, du domaine qui délimite le travail) plus ou moins imbriqués. L'ethos désigne un ensemble de comportements, de pratiques guidés par une même fin, par des valeurs (qui elles renvoient à l'éthique). L'ethos est donc une *conduite de vie* portée par un groupe d'individus en vue de la réalisation de certaines fins.

78 Nous faisons ici allusion à la distinction que certains (Laing, 1971 ; Erikson, 1972/1998 ; Dubar, 1991 ; Piotet & Sainsaulieu, 1994) opèrent entre *l'identité pour soi* (ou *identité personnelle*, Erikson, 1972/1998) comme acte d'appartenance (c'est-à-dire la définition de soi par soi, l'identité revendiquée) et *l'identité pour autrui* (ou *identité sociale*, Erikson, 1972/1998) comme acte d'attribution (la définition de soi par autrui, la manière dont les autres nous identifient ou l'identité que l'on adopte par simple conformisme). Par exemple, F. Piotet et R. Sainsaulieu (1994) définissent ces deux types ainsi : « *Par identités, il faut entendre un ensemble de représentations mentales permettant aux individus de retrouver une cohérence, une continuité entre leurs expériences présentes et celles du passé. C'est l'identité pour soi.* » (p.202) ; « *L'identité pour autrui s'analyse par l'adhésion à des systèmes de valeurs, de normes et de logiques cognitives existant en un lieu donné, par rapport auxquels on se situe en distinguant ses propres modèles culturels de référence.* » (p.202). C'est la conjonction entre les deux qui constituent l'identité d'un individu et leur écart qui génère des conflits identitaires.

régulation<sup>79</sup>, de structuration ou comme mode de résolution d'un dilemme moral (Lee, 1928), advient notamment lorsque les règles de contrôle et les règles autonomes ne sont pas (plus) opérantes, efficaces parce que décalées par rapport à la réalité ou parce qu'elles nécessitent une interprétation qui se situe dans un champ non normatif, celui de l'éthique (la réflexion se porte alors davantage sur l'esprit de la règle). Car, en temps normal, les formes de régulation mises en exergue par J-D. Reynaud agissent de telle manière que tous les désaccords ne deviennent pas des conflits, que l'incomplétude de la règle de contrôle ne paralyse pas le fonctionnement de l'organisation.

C'est par rapport à cette définition que nous qualifierons par la suite le dévoiement ou l'authenticité des démarches, lorsque nous établirons notre typologie, notre cadre d'analyse.

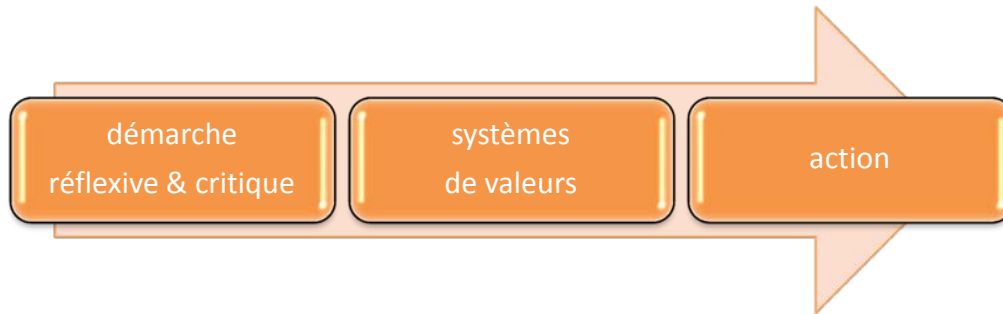


Figure 3

Indiquons quelques remarques par rapport à ces éléments de définition.

Notre intérêt va porter sur des conduites, des actes, des décisions, des choix, des engagements... non seulement collectifs, mais aussi fondés sur des considérations éthiques (qui s'opposent alors à des considérations égoïstes selon Williams, 1985/1990). C'est-à-dire des éléments qui s'inscrivent dans un champ particulier : celui de la justice sociale *vs* de l'injustice ou de la légitimité *vs* de l'illégitimité ou encore de l'acceptabilité *vs* de l'inacceptabilité.

Quand on parle de compromis, cela signifie que chacun des acteurs en lice a fait des concessions, que personne n'a imposé unilatéralement sa conception, ses convictions aux autres (ce n'est donc pas un acte d'imposition qui générerait de la résistance, de l'opposition). Ce compromis indique que les différentes parties prenantes ont réussi à se mettre d'accord autour d'un ensemble de valeurs communes (travail de conception), mais aussi sur le sens commun à leur donner (entente sur un contenu : ce qu'est un comportement éthique, une pratique morale, etc.) et sur la manière de les mettre en action (adaptation à une réalité empirique). En effet, sans ce travail sur la signification (appropriation), il se peut que des individus différents se réfèrent aux mêmes valeurs (efficacité, rendement, justice, mérite, dignité humaine, ...) sans leur octroyer le même sens, sans les évaluer et sans les appliquer de la même manière. Cet aspect sera développé lorsque nous aborderons le dernier type dans la troisième partie.

D'un certain point de vue, on pourrait considérer que l'éthique est aussi le produit d'un *acte de désignation* : au regard de la conception qu'un individu ou qu'un groupe d'individus se font de l'éthique, au regard des valeurs auxquelles ils se réfèrent, ils considéreront tel acte, tel comportement ou telle décision comme étant éthique ou non-éthique et les désigneront

---

79 Tous les auteurs ne s'accordent pas sur le fait que l'éthique joue un rôle de régulation. Par exemple, pour H. Lee (1928, p.460), ce rôle incombe à la morale. Pour notre part, nous retenons dans ce rapport le rôle régulateur de l'éthique.



ainsi sur la place publique ; il existerait donc un processus au terme duquel certaines actions, pratiques, décisions, conduites... seront *socialement* désignées, *collectivement* reconnues comme étant éthiques ou non<sup>80</sup>, en prenant en considération la nature intrinsèque des phénomènes (un crime, une trahison, un don, ...), et/ou en s'intéressant à leurs effets : sont-ils générateurs de préjudices ou non pour la collectivité ? En ce sens, c'est donc la fin visée qui fait l'éthique ou son contraire et cette opération est menée par des individus, des sujets moraux. Si la réponse à la question est positive, alors les effets seront perçus comme négatifs (cette qualification – approbation vs condamnation – n'est pas sans rappeler les processus décrits par H. Becker [1963/1985] à propos de la déviance). En ce sens, l'éthique est une construction sociale (processus d'appréciation) : elle est le produit de rapports sociaux et doit donc être évaluée, jaugée, analysée, voire jugée... à partir d'un (ou de plusieurs) cadre de références culturelles donné (cf. infra). Tout dépend des arguments, des convictions, des intérêts, des valeurs en jeu. Elle est aussi un ensemble de valeurs autour desquelles des individus vont se retrouver (l'éthique rassemble) et d'autres s'opposer. Souvent, le mot « éthique » est rajouté à une action, une décision, un comportement, pour qualifier leur perception comme relevant de l'ordre du « positif », du « bien », comme apportant une valeur ajoutée : « *il a eu un comportement éthique* » (sous-entendu, un « bon » comportement, du moins « bon » par rapport à l'idée que celui – ou ceux – qui porte le jugement se fait de ce qu'est un *bon comportement*). La qualification d'*éthique* ou de *non-éthique* relève en partie du domaine du subjectif, puisque les critères de jugement (le bien, le mal, le bon, le mauvais) renvoient eux-mêmes à des dimensions subjectives qui peuvent être ou non partagées par d'autres et qui sont susceptibles d'évoluer dans le temps et dans l'espace (idée de contingence).

L'acte d'attribution est donc le produit d'un jugement fondé sur une évaluation posée au regard d'un ensemble de *références* (avec au premier chef : un système de valeurs ; England [1967, p.53] indique par exemple que pour prendre une décision, un manager doit évaluer un certain nombre d'informations, cette appréciation se faisant essentiellement à partir de valeurs), de *critères*<sup>81</sup>. C'est, pour Argyris et Schön (1996/2002), le rôle des *valeurs directrices* (respect, engagement dans le travail et par rapport aux clients, confiance...) qui permettent d'évaluer l'action elle-même, mais aussi l'intention qui préside à l'action (p.209).

Dernière remarque, le produit de la démarche indiquée ci-dessus a une finalité : une recherche de cohérence, de sens (par rapport à un système de valeurs, par rapport à ce qu'on pourrait appeler la conscience professionnelle : dans cette perspective, agir éthiquement, c'est agir en cohérence avec son système de valeurs, en conscience), une recherche des « *bonnes raisons de* » au sens de R. Boudon (2003) : chaque action, décision, croyance, attitude, ... repose sur des « raisons fortes » qui leur donnent leur sens, leur direction. Pour Boudon toujours, les jugements de valeur sont fondés sur un système de raisons, sur une théorie interprétative de la situation perçue comme forte : « *C'est parce que nous avons en l'esprit une théorie que nous jugeons tel état de choses choquant ou au contraire louable, etc.* » (1998, p.29).

---

80 L'étude de cet étiquetage renseigne davantage sur la manière dont les individus construisent leurs représentations, leurs perceptions d'un acte, d'une décision, d'un comportement, ... que sur le phénomène lui-même. Mais, au final, cette désignation sociale participe à leur donner une consistance sociale et donc, à les faire advenir sur la scène publique. Elle peut ne pas coïncider avec l'idée que l'auteur se fait lui-même de son action.

81 Pour définir un « bon » jugement, Rezsóhazy retient neuf critères : « *Un jugement de valeur est acceptable et comporte la chance d'être juste s'il : est conforme aux lois de l'entendement ; n'est pas contraire au bon sens ; est le fruit d'un mode de pensée " complémentaire " ; ne nuit pas à autrui ; respecte les fondements de la société ; est conforme à la nature ; est soutenu par l'expérience ; résiste à l'esprit critique ; survit à la dérision.* » (2006, p.137).

Au Québec, il existe des expressions du sens commun (« ça n'a pas de bon sens ! » ou « c'est correct ! ») qui donnent une petite idée du champ de l'éthique. Au-delà du sens ordinaire, l'éthique est donc à la fois une *grammaire* (qui permet de donner sens à..., de donner de la cohérence à et de délimiter le champ d'application des valeurs<sup>82</sup>...), un mode, une *forme* d'engagement dans l'action, un chemin à suivre parmi d'autres (une manière de concevoir le lien social, d'entrer en relation avec autrui) et un *mode* de justification de l'action, de la décision (référence à des valeurs, à des principes de justice ; en ce sens, l'éthique est également une ressource argumentative). C'est en fonction du sens donné à... que le chemin suivi, l'engagement choisi seront qualifiés ou non d'éthiques. Pour résumer, nous emploierons le terme éthique avec le sens de démarche réflexive et d'accord entre des valeurs (stables et empreintes de légitimité), des principes et des actions, des conduites. La conformité porte donc moins sur des règles (morale, déontologie) que sur des valeurs (éthique).

Dernière remarque préliminaire : le **concept de légitimité** joue, selon nous, un rôle prépondérant dans la définition de l'éthique, car, comme le rappelle par exemple P. Van Parijs en prenant l'exemple de l'allocation universelle (2007, p.126), une pratique, une politique, une décision, un dispositif... ne pourront être instaurés que s'ils sont perçus comme « éthiquement acceptable » (juste, équitable, ...). Tout dépend alors des considérations auxquelles on se réfère pour évaluer leur niveau acceptable « d'éthicité », de justice, d'équité, pour justifier leur choix, parmi d'autres possibles. C'est-à-dire en effet, dans quelle mesure apparaissent-ils comme légitimes, sur quels fondements éthiques la décision s'appuie-t-elle ?

La légitimité peut être définie comme ce qui est juste, raisonnable pour un individu (ou un groupe d'individus), ce qui est fidèle à ses valeurs, au regard d'une situation donnée (la légitimité peut évoluer dans le temps) ; elle fonde l'acceptation (Reynaud / Richebé, 2007). Pour Comte-Sponville (2004, p.65), le légitime est ce qui est moralement acceptable. Ainsi, une norme juridique (constitution, loi, décret, convention de branche, ...), au nom du principe de légalité, bénéficie d'une *légitimité présumée, sur le papier* (une *légitimité légale rationnelle* pour suivre M. Weber). Celle-ci peut suffire à générer de la conformité (la déontologie s'inscrit d'ailleurs dans cet ordre). On parlera dans ce cas de *légitimité avérée*<sup>83</sup> dans le sens où elle aura passé *l'épreuve du terrain*, de la réalité. Mais, il se peut également que certaines personnes ne lui reconnaissent pas cette légitimité au nom de principes, de valeurs qu'ils jugent supérieurs et qui vont à l'encontre de la règle édictée. C'est pourquoi il convient de faire une distinction entre ce qui est de l'ordre de la légalité (domaine de la règle) et ce qui relève du domaine de la légitimité (cf. sur ce point par exemple Rawls, 1971/1997 ; Sosoe, 2001 ou encore Bastid, 1995/2005)<sup>84</sup>, domaine de la pratique. Cette distinction est au

---

82 Par exemple, le vérificateur général du Québec, dans son rapport de 2001, pointe non seulement l'absence de valeurs fondamentales communes, mais aussi la déficience des informations concernant la compréhension des valeurs.

83 La distinction légitimité *a priori* ou *présumée* vs légitimité *avérée* ou *empirique* repose sur l'idée que la légitimité ne se décrète pas, mais se construit sur le terrain, à l'épreuve de la réalité (Cléach, 2007). Pour le dire autrement, la légalité comme fondement de la légitimité (présumée) est une condition nécessaire, mais pas suffisante pour obtenir la validité d'une action, d'un comportement, d'une décision, une politique, une réforme, d'une règle, ... dans un contexte donné. Cette présomption de légitimité est levée dès lors que la validité *a priori* ou normative se détache de la validité empirique ou avérée (qui a fait ses preuves sur le terrain, qui est adoubee par les acteurs-usagers).

84 D'un point de vue étymologique (Rey, 1992/2000, p.1999-2000), le mot « légitimité » (*legitimus*, 1266) renvoie à la loi (*lex*). Est légitime ce qui est conforme aux règles officielles, ce qui est établi par la loi (validité normative). C'est alors un synonyme du mot légal. C'est d'ailleurs l'acceptation que lui donne Rawls (1971/1997) par exemple à travers le concept de « *régularité formelle* ». Pour l'auteur, dans un État de droit, la légitimité d'une

cœur, par exemple, des mouvements de désobéissance civile<sup>85</sup>. Ainsi, pour ce qui nous concerne, l'éthique s'inscrit dans la sphère de la légitimité. Un individu, un groupe d'individus jugeront qu'un comportement, qu'une conduite, qu'une décision, qu'une action, qu'une pratique, qu'une politique, qu'un engagement, qu'une norme, qu'une réforme, qu'une prescription (obéissance)... sont éthiques s'ils leur accordent une légitimité avérée, empiriquement justifiée<sup>86</sup>. Cette forme de légitimité permet ainsi d'évaluer le caractère acceptable, tolérable ou inacceptable de ces éléments. Bien entendu, ce jugement posé à l'aune de la légitimité est relatif à un contexte donné (notamment démocratie vs totalitarisme), socialement situé : la construction de cette légitimité s'appuie sur l'existence d'un cadre de références culturelles propre à chaque groupe professionnel dans lequel les justifications s'inscrivent. Elle renvoie à la question des motifs sous-jacents (la cause poursuivie) qui participent à l'orientation des actions. Au-delà de la relativité de cette dynamique liée à différentes variables contingentes, il reste qu'éthique et légitimité fonctionnent de concert. L'une et l'autre sont étroitement liées. Il reste aussi que la légitimité n'est pas une donnée, elle est le produit de rapports sociaux (construit social) et elle peut être enjeu de luttes pour imposer ses propres valeurs, « sa » vision de ce qui doit prévaloir (occulter les valeurs dissemblables, qui n'ont pas le même sens ; processus d'acculturation). C'est alors un clivage permettant de comprendre les oppositions entre différentes logiques d'acteurs qui sont porteuses de leur propre argumentation, de leurs finalités à atteindre (approche téléologique), de leurs ressources et contraintes, de leurs convictions et valeurs. L'éthique peut également renvoyer à une démarche plus altruiste où ce qui prévaut est le partage des valeurs et des intérêts de l'autre.

Définir ainsi l'éthique suppose quelques corollaires et quelques précisions supplémentaires.

1. Tout d'abord, le concept lié à celui « d'éthique » qui apparaît central dans la définition proposée ci-dessus est celui de « **valeurs** ». Quelques éléments à son propos.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, étymologiquement, le mot *valeur* désigne « ... *ce que le jugement personnel estime vrai, beau, bien, s'accordant plus ou moins avec le jugement de l'époque.* » (Rey [1992/2000 p. 3993]). La valeur est ici prise dans son acception *valeur qu'un individu ou un groupe d'individus accorde à un travail, un métier, un engagement, une décision, ...* (Méda, 2012). Pour le sociologue R. K. Merton, chaque société propose à ses membres un certain nombre de finalités / buts, d'intentions, d'intérêts : « ... *ce sont les objectifs légitimes proposés par la société à ses membres. Ces objectifs sont plus ou moins intégrés dans une hiérarchie de valeurs.* » (1953/1997, p.164).

La difficulté de définir la notion de « valeurs »<sup>87</sup> tient au fait que certains l'assimilent à d'autres concepts comme celui de « croyances » ou de « normes ».

---

loi, d'une institution, ... tient dans le formalisme de leur constitution, formalisme qui doit répondre au principe de justice. C'est d'ailleurs l'une des acceptions de la légitimité comme adjectif : le mot désigne en effet ce qui est juste, « justifié par le bon droit » (1588), prenant ainsi le sens de « qualité de ce qui est juste » (1694) dans le vocabulaire politique.

85 Le concept de *désobéissance civile* a été, notamment, théorisé par H. D. Thoreau et par R.W. Emerson. Sur ce point, cf. par exemple Cléach (2007) ou Ogien / Laugier (2010). Voir également infra.

86 Ce jugement de valeur est double : il porte non seulement sur les phénomènes eux-mêmes (un comportement, une décision, ...), mais aussi sur ceux qui les conçoivent et les endossent (les concepteurs-acteurs) et sur les intentions qui les guident.

87 C'est un concept qu'on mobilise souvent sans toujours le définir, comme allant de soi, au même titre que l'éthique d'ailleurs.

Par exemple, pour ce qui est des valeurs comme croyances :

– « A value is an enduring belief that a specific mode of the conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence. A value system is an enduring organization of beliefs concerning preferable modes of conduct or end-states of existence along a continuum of relative importance. » (Rokeach, 1973, p.5)<sup>88</sup>

ou :

« 1) Les valeurs sont des croyances associées de manière indissociable aux affects. Quand les valeurs sont "activées", elles se combinent aux sentiments. Les personnes pour qui l'indépendance est une valeur importante sont en état d'alerte si leur indépendance est menacée, désespérées quand elles ne parviennent pas à la préserver, et heureuses quand elles peuvent l'exercer. » (Schwartz, 2006, p.931).

ou encore :

« les valeurs sont aussi des croyances fondamentales qui éclairent et même [...] qui instiguent l'agir de l'individu ou de l'organisation, en lui donnant son sens, son orientation, sa raison d'être » (Villemure, 2011, p.10).

Or, valeurs et croyances appartiennent à deux registres différents.

Les **croyances** relèvent du registre du cognitif, de la connaissance (Livet, 2010) : elles sont des phénomènes mentaux, des adhésions cognitives reposant sur un argumentaire (relativement) cohérent qui donnent un sens au moins pour celui qui y croit. Rumeurs, idéologies, superstitions, religion, magie, ... forment ce que G. Bronner (2003) appelle « *l'empire des croyances* ». Le plus souvent, les croyances sont des connaissances imparfaites (Clément, 2010) : elles naissent d'une carence en informations ou d'un mauvais traitement de l'information (Bronner, op. cit., p.24). C'est ce domaine-là qui semble dominer le monde des affaires, l'économie néolibérale (guidée par un certain nombre de lois économiques, dont, pour les entreprises, l'exigence de survie). Les *croyances économiques*<sup>89</sup> sont en effet un des principaux moteurs de l'action managériale et, de plus en plus souvent, de l'action publique aussi ; elles influencent également grandement le fonctionnement des marchés financiers. Les croyances renvoient, entre autres, à la question de la vérité (vrai / faux), davantage qu'à celui de la justice qui relève de l'éthique et/ou de la morale. Il faut également distinguer la valeur et la croyance en une valeur qui ne fait que renforcer l'action de ladite valeur.

Quant aux **valeurs** (justice, liberté, égalité, équité, laïcité, ...), elles forment un système qui est généralement le produit d'un compromis entre différentes valeurs (personnelles, groupales, organisationnelles, professionnelles, sociétales) ou du moins une alchimie entre certaines d'entre elles qui s'avèrent plus ou moins compatibles. Nous retiendrons ici la définition de G. A. Legault parce qu'il inscrit les valeurs au cœur de l'action : « *La valeur est un élément de la motivation effective, permettant de passer de la décision à l'acte. Elle constitue la*

---

<sup>88</sup> « Une valeur est une croyance durable à l'effet qu'une façon de se conduire ou d'exister est personnellement ou socialement préférable à une façon opposée de se conduire ou de mener son existence. Un système de valeurs est une organisation durable de ces croyances concernant les façons préférables de se conduire ou de mener son existence dans un continuum d'une importance relative. » (Rokeach, 1973, p.5)

<sup>89</sup> Sur ce point, cf. par exemple Lebaron (2000).

*fin visée par l'action envisagée dans la décision, et se traduit verbalement comme raison d'agir et comme sens de l'action en créant une ouverture au partage de sens pour toutes les personnes impliquées par la décision.* » (1999/2004, p.127).

Les valeurs émergent d'interactions, d'actions collectives (Reynaud / Richebé, 2007, p.64), de l'expérience du travail (Sainsaulieu, 1977/1988) ; elles constituent un registre spécifique (registre axiologique), elles sont de l'ordre des fins et non des moyens (mais, il n'est pas toujours aisé de les distinguer). La définition qu'en donne G. Rocher<sup>90</sup>, celle de Boudon & Bourricaud<sup>91</sup> ou encore celle d'A. Touraine (2002)<sup>92</sup> se rapprochent de l'acception que nous avons retenue ci-dessus. Les valeurs sont des idéaux collectifs qui servent de références à des individus. Elles peuvent être générales (identifiables hors contexte) ou spécifiées par une situation donnée (Livet, 2006). Elles expriment ce qui vaut pour eux, c'est-à-dire ce qui est digne d'estime (estimable), d'intérêt, désirable et donc désiré<sup>93</sup>. Elles sont aussi des « étalons » permettant d'apprécier un certain nombre de prédicats<sup>94</sup> comme le bien / le mal (Ogien, 1996/2004)<sup>95</sup>, le juste / l'injuste, ce qui est acceptable / non acceptable, la justesse d'une action, d'un comportement, d'un engagement, ... dans un contexte donné (même si cette appréciation, cette évaluation ne vont pas de soi ; il est plus aisé de considérer la conformité / l'écart par rapport à des normes, c'est-à-dire la déontologie). Elles permettent donc, non seulement d'évaluer, d'estimer quels sont les comportements, les pratiques, les décisions, les croyances, les engagements, etc., les plus adaptés à une situation donnée, parmi un ensemble de possibles (fonction appréciative, évaluative<sup>96</sup>) et d'apprécier celles / ceux qui en sont les porteurs, les acteurs, mais aussi de les classer selon un ordre, une hiérarchie des préférences sociales<sup>97</sup> (indiqué par l'échelle des valeurs ; par exemple les travaux de C. Chambaz, E.

---

90 « Nous dirons de la valeur qu'elle est une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée. » (1968/1970, p.72).

91 « Les valeurs ne sont rien de plus que des préférences collectives qui apparaissent dans un contexte institutionnel, et qui par la manière dont elles se forment, contribuent à la régulation du contexte. » (1982/1990, p.664)

92 C'est-à-dire un ensemble « (...) d'orientations qui en appellent à des principes précisément supérieurs à toute référence au fonctionnement d'un ensemble naturel. » (2002, p.65). Les valeurs ne sont pas naturelles, elles sont le produit de rapports sociaux, d'une culture.

93 « ... une valeur, c'est ce qui est désirable, et elle n'est désirable que parce qu'elle est désirée. Ce qui vaut, c'est ce qui plaît ou réjouit, pour un individu et dans une société donnée. » (Comte-Sponville, 2001, p.608)

94 Si l'on suit E. Morin (2004), les choses sont plus complexes que cette présentation binaire : ces binômes sont en effet dans un rapport dialogique, c'est-à-dire, au sens de Morin (2001) : « ... unité complexe entre deux logiques, entités ou instances complémentaires, concurrentes et antagonistes qui se nourrissent l'une de l'autre, se complètent, mais aussi s'opposent et se combattent. » (p.281).

95 Pour Ogien (1996/2004), les valeurs permettent une réflexion sur le bien – énoncés évaluatifs – et les normes une réflexion sur les devoirs, les obligations morales – énoncés déontiques.

96 La distinction des valeurs par rapport aux normes ne tient pas à cette fonction multicritère évaluative présente dans les deux cas, mais à la dimension prescriptive (ce qu'il faut faire dans telle situation – devoir-faire), absente du processus de valuation (Demeulenaere, 2003). Selon nous, une des difficultés à différencier normes et valeurs tient au fait que, bien souvent, les valeurs sont institutionnalisées dans des normes.

97 Les valeurs, qui sont individuellement intériorisées (l'adhésion est personnelle), revêtent pour la majorité des sociologues des dimensions nécessairement collective et culturelle. Comme le soulignent R. Boudon et F. Bourricaud (1982/1990), « ... les valeurs ne se réduisent pas à des préférences individuelles puisqu'elles procèdent de discussions, de conflits, ou de compromis entre une pluralité d'acteurs et qu'elles "engagent" solidairement ceux qui y adhèrent. » (p.665)

Maurin et C. Torelli – 1998 – montrent bien que chaque activité professionnelle est socialement plus ou moins valorisée, ne bénéficie pas du même prestige social).

Ainsi, si ces comportements, ces pratiques, ces décisions, ces croyances, ces engagements... sont en cohérence avec un système de valeurs donné, ils seront qualifiés « d'éthiques » au regard de ce système, car légitimés par l'individu, le groupe ou l'institution<sup>98</sup> (c'est-à-dire socialement valorisés par, spontanément recherchés). S'ils n'entrent pas en résonance par rapport à ces valeurs, alors ils seront qualifiés de « non-éthiques ». Bref, il faut que ces éléments soient évalués positivement par les individus intéressés au regard de leurs valeurs : « (...) toute recherche d'un intérêt quelconque correspond à une évaluation positive de cet intérêt, donc d'une valeur. Les gens ne recherchent pas le pouvoir, la richesse ou le prestige s'ils n'évaluaient pas positivement de tels motifs, qui sont d'ailleurs liés à des éléments variés eux-mêmes évalués (le prestige du footballeur n'est pas celui d'un chef d'orchestre). » (Demeulenaere, 2003, p.22).

En plus de l'énoncé de valeurs (la justice, la dignité, la liberté, etc.), un système de valeurs comprend une « grammaire », c'est-à-dire le sens donné aux mots (sens qui permet le partage à partir duquel les individus vont se rassembler, former un groupe), aux idées, aux principes et, en définissant leur champ d'application, la manière de les mettre en action [mise en action incarnée par la définition de normes, de règles d'usage et de pratiques<sup>99</sup>, à l'épreuve du terrain : « Il ne faut pas se contenter d'énoncer des valeurs universelles comme l'intégrité, l'honnêteté, la justice. Car, personne ne les contestera ; mais, dans le même temps, cela ne vaudra rien dire pour l'employé. En revanche, si l'entreprise met derrière ces valeurs un peu abstraites des principes et des plans d'action concrets, en expliquant ce qu'elles signifient aujourd'hui dans l'entreprise, cela prendra un sens. » (Besset, 2002, p.17)]. En effet, comme pour les règles (Reynaud, 2004), il existe des valeurs « prêtes à l'emploi », qui ne demandent pas d'interprétation (ex. : ne pas tuer son prochain) ou qui sont décryptées de la même façon par tous et d'autres qui doivent être analysées, notamment en fonction du contexte (ex. : loyauté, honneur), des usages, qui ne sont pas en soi directement opératoires. Par exemple, c'est particulièrement flagrant dans l'expression « crime d'honneur ». En fonction du sens que les uns et les autres donnent au mot « honneur », en fonction du point de vue culturel adopté, l'interprétation des actes et des justifications sur lesquels ils reposent sera différente, le jugement de valeur aussi. Un énoncé qui ne serait pas accompagné de cette « grammaire » serait une coquille vide, resterait au niveau des idéaux. En effet, c'est cette dernière qui autorise le partage de sens, l'actualisation des valeurs (au sens de Legault, 1999/2004<sup>100</sup>). Elle guide l'action, les expériences et permet de poser un regard critique sur les missions, les causes, les idéaux dans lesquels les valeurs s'inscrivent, sur les finalités poursuivies, les *finalités de l'existence* (Giroux, 1997), une grammaire téléologique en quelque sorte.

Les valeurs ainsi pensées s'imposent comme des évidences en tant que dispositions auxquelles les individus peuvent se référer pour faire des choix, pour prendre des décisions, pour mener des actions et les justifier, pour définir des systèmes d'interaction. Comme nous l'avons indiqué, d'un point de vue conceptuel, les valeurs fondent, guident les conduites, les

---

98 En tant qu'incarnations d'une société, les institutions sont fondées sur un ensemble de valeurs (les valeurs mises en avant par la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, les valeurs républicaines, pour le cas de la France).

99 Cohérentes avec le système de valeurs collectivement défini ; cette cohérence est généralement mesurée par l'écart qui peut exister entre des discours, des promesses, des engagements... et des pratiques concrètes.

100 « Ce que nous désignons par " actualiser des valeurs " signifie, ici, faire passer la valeur, qui est un idéal, à la réalité par l'action, autrement dit, " passer à l'acte ". » (op. cit., p.73).

rôles sociaux et les normes<sup>101</sup> qui, elles-mêmes, vont orienter (Parsons, 1971/1973), dans une certaine mesure, les comportements et les actes des individus auxquels elles s'appliquent (Rezsóhazy, 2006, p.6) vers une finalité, une action, une décision, ... Le plus souvent, elles forment un système cohérent et signifiant où toutes les valeurs n'agissent pas avec la même force (*op. cit.*, pp.6-7) : elles sont en interdépendance et hiérarchisées. Les individus ne leur accordent pas la même priorité, le même attachement : on parle alors d'échelle de valeurs pour marquer la diversité. L'auteur distingue ainsi les *valeurs centrales*<sup>102</sup> – partagées par l'ensemble d'une population donnée – des *valeurs spécifiques* – propres à une catégorie particulière, à un groupe social donné, à une institution.

Les valeurs, par exemple pour Renaud Sainsaulieu (1977/1988), sont également l'un des éléments (avec les normes de relation et les représentations) au cœur de la définition de l'identité au travail, des modèles identitaires. En effet, il montre qu'un ensemble d'individus d'appartenances et de statuts différents peuvent se regrouper autour de valeurs, de normes et de représentations partagées. Les valeurs participent donc à la définition de l'individu dans l'espace social, son identification dans un groupe donné. R. Sainsaulieu montre que ces valeurs sont collectives, partagées par un groupe d'individus d'horizons différents (en ce sens, elles participent à la constitution desdits groupes) et s'éprouvent dans l'expérience du travail. Les valeurs que le sociologue retient (1993) sont liées au travail. Celui-ci apparaît d'ailleurs comme une valeur centrale (la *valeur travail*), du moins depuis que les taux de chômage se sont envolés. Dans les sociétés capitalistes, c'est essentiellement par le travail que les individus acquièrent leur statut social, leur identité. Ainsi, dans l'organisation, la cohésion sociale se fait autour de valeurs communes.

La confusion entre les valeurs et les croyances tient au fait, selon nous, que les valeurs ont longtemps été fondées sur des croyances<sup>103</sup> et des normes religieuses, croyances et normes étant par ailleurs ancrées dans des valeurs. Valeurs, normes et croyances participent, chacune dans son registre, à la définition de systèmes d'action et d'interaction et sont au fondement de l'intention de l'action.

Une fois la question de la définition, de la « fabrication » des valeurs (processus de valuation<sup>104</sup>) posée, il reste à se demander comment passe-t-on des valeurs à l'action ? En effet, sans cette mise en action collectivement élaborée, partagée (processus d'opérationnalisation), nous devons parler de dévoiement ou d'instrumentalisation de valeurs à d'autres fins que le partage de sens permettant la vie en collectivité (fins managériales, productivistes, gestionnaires, économiques, etc.) : « (...) *le management par les valeurs n'est pas, en lui-même, dépourvu d'ambiguïté éthique. Si, en effet, en principe, le projet d'entreprise a pour but de codifier les valeurs fédératrices de l'entreprise, en réalité la direction en attend un surcroît non dit de mobilisation et d'implication du personnel.* » (Lipovetsky, 1991, p.160). C'est d'ailleurs ce que montre, par exemple, D. Saint-Martin (2009) à propos des parlementaires canadiens ou anglais qui utilisent les codes éthiques à des fins politiciennes, comme res-

---

101 Dont les règles que l'on se fixe à soi-même (conscience individuelle) et les règles du métier (conscience professionnelle).

102 C'est l'ensemble des valeurs socialement acceptées, admises comme estimables, légitimes. Elles renvoient à ce que G. A. Legault (1999/2004) appelle les « valeurs agissantes » c'est-à-dire celles qui vont déterminer les motifs de l'action ou encore les « valeurs prioritaires », c'est-à-dire la « valeur à laquelle on accorde la préférence sur une autre dans la résolution d'un conflit de valeurs » (ibid, p.286).

103 Ce sont notamment les valeurs qui donnent jour aux convictions.

104 C'est-à-dire, pour Dewey (2011), le processus par lequel les valeurs adviennent, jouent un rôle : comment se forment-elles, se maintiennent-elles, évoluent-elles ?

sources de pouvoir, comme « armes de combat », montrant ainsi comment une utilisation détournée de dimensions éthiques peut aboutir à des effets pervers.

Ainsi, on a vu que les valeurs, mais aussi les croyances, les normes, les intérêts, ... pouvaient motiver le choix d'une action, d'une décision, d'une position, parmi un ensemble de possibles. Parmi cet ensemble de motifs (valeurs, croyances, normes, intérêts), existe-t-il un motif prépondérant par rapport aux autres, un élément déclencheur déterminant ? Il restera également à réfléchir au processus d'adhésion à un système de valeurs (adhésion imposée ou volontaire ?). Nous reviendrons sur ces aspects par la suite.

2. Ensuite, l'exercice de l'éthique suppose que les individus disposent d'une certaine autonomie d'action, de pensée, de décision reconnue<sup>105</sup> (d'ailleurs, comme le rappelle par exemple O. Vallet [1995], *ethos* a pour racine indo-européenne *swedh* qui renvoie à l'idée d'autonomie, d'un individu ou d'un groupe). L'autonomie, pour Ricoeur, est donc ce qui permet à un individu d'être reconnu comme sujet. L'individu doit donc être considéré comme sujet moral qui dispose d'une certaine liberté d'action et de jugement et d'une capacité à se reconnaître comme l'auteur de ses actes (principe d'imputabilité, de responsabilité). Il n'est pas un moyen au service d'une fin (taylorisme), mais une fin en soi, répondant ainsi à l'impératif catégorique kantien : « *Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme un fin, et jamais simplement comme un moyen.* » (1785-1989/2006, p.67 – une des formulations employées par Kant). Force est de constater que cet impératif n'est pas toujours poursuivi par quelques organisations qui instrumentalisent parfois des personnes à des fins managériales et/ou productives. Pour G. A. Legault (1999/2004, p.74), la posture éthique renvoie à une des manières spécifiques d'exercer son autonomie<sup>106</sup>, à une certaine conception de l'homme au travail. Même s'ils sont plus ou moins contraints, c'est d'abord l'individu qui fait des choix (ce qu'indiquent également les tenants de l'analyse stratégique). Nous reviendrons sur ces aspects par la suite lorsque nous traiterons du lien entre l'éthique et la démocratie.

3. Enfin, découlant du précédent, l'éthique (du moins telle que nous l'avons définie supra) n'est pas compatible avec un **système de domination**, comme mode de gouvernement des hommes, qui a vocation à organiser l'espace public stratifié, hiérarchisé de manière à pouvoir le contrôler. Il a pour fonction de permettre à une oligarchie qui détient les capitaux économiques et exerce la puissance publique par l'usage de la force – on ne parle pas de violence légitime –, de se maintenir au pouvoir et ainsi de reproduire le système (Scott, 1999/2009). Plus précisément, les formes de domination sont « ... *des moyens institutionnalisés d'extraire du travail, des biens et des services d'une population assujettie* » (ibid., p. 35)... avec une certaine efficacité. Cette visée de contrôle social sera celle qu'on retrouvera derrière l'étiquette « *éthique de conformité* », comme produit d'une idéologie managériale. De plus, Scott rappelle qu'un système de domination tend naturellement à l'hégémonie, à limiter le jeu des possibles, des alternatives. C'est particulièrement frappant dans les cas qu'il étudie : les formes de domination ne souffrent pas de concurrence, car « ... *tout refus particulier*

---

105 Avec C. Everaere, nous pouvons définir, l'autonomie comme la « ...*capacité d'initiative légitimée destinée à permettre la prise en charge d'une situation de travail complexe, non totalement prescriptible, en raison des nombreux aléas susceptibles de l'affecter du fait des exigences de flexibilité.* » (1999, p.134). Autonomie ne signifie donc pas absence de règles, mais capacité (aptitude et habilitation) à prendre des initiatives en matière d'action, de décision, de choix des méthodes de travail, de résolution de cas.

106 « *Héritée de la culture par la vie familiale et sociale, critiquée par l'expérience de vie et le cheminement personnel, l'éthique est cette partie de vous qui se manifeste dans vos décisions d'agir. Il n'y a pas de point neutre en éthique ; vos actions et vos manières de décider indiquent déjà implicitement votre posture en éthique.* » (op. cit., p.74).



*d'obtempérer ne provoque pas simplement une toute petite fissure dans un mur symbolique : il remet nécessairement en question tous les autres actes induits par cette forme de domination.* » (1999/2009, p. 222). Dans cette perspective, il est difficile pour les concepteurs de l'éthique de conformité d'accepter, de tolérer (au moins consciemment, de manière affichée) la concurrence d'une autre forme d'éthique dans l'organisation, notamment si celle-ci ne va pas dans le sens voulu (obtenir conformité, soumission, obéissance, docilité, seules postures qui sont compatibles avec la *logique d'organisation* – cf. infra). Tout désaccord, toute dissidence, toute conception alternative<sup>107</sup> ... affichés, tout écart par rapport aux modèles imposés sont une source possible d'affaiblissement du système, de ceux qui en sont les promoteurs (groupe des dominants), ces divisions pouvant être exploitées par les dominés (Scott, 1999/2009). Ainsi, même si la sociologie du travail a montré depuis maintenant plusieurs années qu'il est illusoire de croire que les directions peuvent dicter à leurs subordonnés l'entièreté de leur conduite (supposant une soumission totale<sup>108</sup>), il n'est pas chimérique de penser qu'elles en aient l'intention, la visée (en mettant en œuvre pour ce faire un ensemble de dispositifs et de méthodes de management). C'est d'ailleurs parce que cette logique existe dans un certain nombre d'organisations que des problèmes éthiques se posent.

Pour conclure sur ces aspects sémantiques, précisons que, dans l'acception ici donnée au concept d'éthique, écrire « *normes éthiques* » est une erreur s'il n'est pas un raccourci signifiant « *normes fondées sur des dimensions éthiques* » et « *valeur éthique* », une sorte de pléonasm.

## **Le contexte**

Comme M-H. Parizeau (1996/2004), G. A. Legault (1999 / 2004) et d'autres le rappellent, l'éthique appliquée (comme la philosophie pragmatique) met davantage l'accent sur le contexte que la philosophie morale pour laquelle il n'est pas une donnée centrale. La situation, les circonstances sont premières, car l'éthique, en tant qu'action, se révèle dans un contexte donné. Pour nous également, lorsqu'on s'intéresse à des dimensions, par bien des aspects, aussi subjectives que l'éthique ou la morale, il convient de toujours raisonner par rapport à un contexte (macro et micro), à des circonstances données, la signification, la perception de l'une et de l'autre pouvant évoluer dans le temps et dans l'espace. Ne serait-ce que pour pouvoir apprécier l'ensemble des dimensions du phénomène : ses caractéristiques, ses causes et ses conséquences, à plus ou moins long terme. Étudier ces éléments suppose donc de les replacer dans un cadre, dans un milieu donné, de mettre en évidence les règles du jeu et de se poser la question de savoir si tous les acteurs en jeu se réfèrent aux mêmes règles ?

Nous posons donc, par hypothèse, que l'éthique est contingente, c'est-à-dire soumise à des transformations sociales et inscrite dans un contexte donné.

Ainsi, le fait que l'éthique, la RSE, la morale d'entreprise, etc. apparaissent au-devant de la scène dans les années 80-90, alors même que les phénomènes qu'ils recouvrent sont plus anciens, n'est pas fortuit. Cette diffusion est concomitante de plusieurs processus sociaux à l'œuvre à cette période, qui sont en grande partie les conséquences des mutations sociétales que connaissent, notamment, les grands pays occidentaux : une crise de la croissance économique (le National Business Ethics Survey – NBES – indique une corrélation entre les exigences des salariés en matière de comportement éthique – exemplarité des conduites – et la

---

107 ... de l'éthique ou autre, de la manière de la mettre en œuvre.

108 Le fait que dans les États totalitaires il existe des pratiques de résistance est un signe que les dominés conservent une partie de liberté d'action. L'obéissance n'est pas aveugle.

conjoncture économique morose ; les données montrent que « ... *la conduite éthique s'améliore lorsque l'économie se refroidit.* », 2012, p.13), la montée d'un chômage structurel de masse, de longue durée (qui déséquilibre les rapports de force patronat / salariat facilitant certaines dérives, certains abus), la précarisation des emplois et la « déstabilisation des stables »<sup>109</sup>, la fragilisation des collectifs de travail (désyndicalisation, mise en concurrence des individus en interne et en externe), l'intensification du travail (notamment avec le non-remplacement des départs en retraite, fussent-ils ceux des babyboomers), une population qui vieillit, la libéralisation / dérégulation des échanges mondiaux et des services publics, l'importance structurelle et conjoncturelle que jouent les multinationales, l'évolution des systèmes productifs et de gestion (le toyotisme a vocation à pallier les dysfonctionnements, les insuffisances du taylorisme, du fordisme, mais n'est pas non plus exempt de dysfonctionnements, les dispositifs de gestion se diffusent), l'incertitude qui devient une norme à gérer parmi d'autres (Palmade, 2003), l'accentuation de la globalisation (la mondialisation n'est pas nouvelle en soi<sup>110</sup>, mais ce qui permet son développement exponentiel actuel est l'amélioration des moyens de communication et des transports ; elle s'accompagne d'un accroissement de la concurrence, d'une perte d'influence des États-nations), la désindustrialisation et la montée en puissance de la financiarisation d'entreprise (qui font que la création de valeur actionnariale<sup>111</sup> devient la priorité des grandes firmes et de leurs managers – eux-mêmes intéressés au premier chef du fait qu'une partie de leur rémunération se fait sous forme de stock-option). La liste n'est pas exhaustive. Autant d'éléments qui sont susceptibles de poser des questions éthiques, morales à la société et à ses composantes (comme l'entreprise). Ainsi, retenons que pour beaucoup d'organisations, l'éthique est mobilisée comme moyen d'agir dans un contexte d'incertitudes, dans un contexte également où les organisations apparaissent comme des sources potentielles de violences institutionnelles ordinaires (Laforgue / Rostaing, 2011 ; Herreros, 2012). À ce propos, le fait que la question des risques de santé et

---

109 Expression de R. Castel (1995) pour rendre compte de l'*effritement de la société salariale*, effritement figuré par exemple par le fait que même les catégories qui étaient relativement à l'abri du chômage, du déclassement social (cadres, diplômés, ...) ne le sont plus. De même que les symboles de la société salariale qui fondaient le « compromis fordien » (le contrat à durée indéterminée, à temps complet – une certaine sécurité de l'emploi c'est-à-dire la possibilité de faire carrière dans une même entreprise ou, à défaut, l'assurance qu'en cas de démission, de changement d'entreprise, de licenciement, la personne retrouvera un emploi équivalent dans les jours qui suivent –, la garantie d'une augmentation continue du pouvoir d'achat à travers des hausses de salaire, le développement du crédit et une répartition des fruits de la croissance, des possibilités d'ascension sociale, contre des gains de productivité et l'acceptation de conditions de travail souvent rudes, pénibles) sont remis en question par le développement de formes atypiques d'emploi plus précaires (contrat à durée déterminée, temps partiel, emplois aidés, intérim, mobilité forcée, alternance travail / chômage...) et de pratiques de gestion (comme l'externalisation, la délocalisation, l'intensification) qui, conjuguées au contexte socioéconomique, fragilisent le salariat et les droits sociaux qui lui sont attachés.

110 Mondialisation entendue ici au sens de S. Berger qui désigne ainsi « ... *les transformations survenues dans l'économie internationale et dans les économies nationales qui tendent à la création de ce marché mondial unique.* » (2005/2006, p.30-31). Sur l'histoire de la mondialisation, cf. également par exemple Beaujard / Berger / Norel (2009). D'ailleurs, l'intérêt de la RSE se pose davantage dans un contexte de mondialisation, les « bonnes » ou les « mauvaises » pratiques des multinationales pouvant se déplacer vers des pays dont la législation, les droits sociaux sont moins regardants et les contrôles moins poussés.

111 Cela signifie qu'en grande partie la firme choisit ses investissements moins en fonction de son activité industrielle à moyen et long termes, que d'une norme de rentabilité, d'un revenu à livrer aux actionnaires qui ne sont souvent pas des industriels, mais des fonds de pension. Ceci a pour conséquence immédiate la mise en œuvre de croissances externes, de politiques industrielles (délocalisations, fermetures de sites, main d'œuvre comme variable d'ajustement...) guidées par le rendement des actions à court terme. S'inscrire dans une démarche de RSE, n'est pas forcément un gage de rentabilité et vice et versa (cf. par exemple Exxon Mobil ou Total qui sont critiquées par beaucoup d'associations écologiques tiennent les meilleures places sur les marchés financiers).

de sécurité au travail revient sur le devant de la scène n'est pas fortuit (sur cet aspect, cf. par exemple Clot, 2010 ; Clot / Lhuilier, 2010/2011 ; Dressen / Durand, 2011 ; Gollac / Bodier, 2011 ; Courtet / Gollac, 2012 ; Mias / Abaléa, 2012 ; Thébaud-Mony et coll., 2012). Même si, au regard de la production de recherches consacrées aux risques psychosociaux, la problématique des risques éthiques fait figure de parent pauvre, les principaux travaux portant sur les champs de la médecine, de la bioéthique ou sur celui de la corruption.

Il convient également de retenir que notre travail, nos réflexions portent sur des démocraties<sup>112</sup> occidentales (la France, le Québec) qui ont adopté une économie de marché<sup>113</sup> fondée sur une idéologie néolibérale à visée hégémonique. Celle-ci met la dimension économique au centre des échanges. Plus précisément, dans les années soixante-dix, on constate la montée en puissance de la finance, des marchés financiers (processus de financiarisation de la société)<sup>114</sup>, des sociétés de gestion (qui gèrent notamment des fonds de pension, qui fournissent des conseils aux entreprises, aux États, aux collectivités locales) et des normes compatibles internationales.

On observe également, dans les années quatre-vingt-dix, un processus de gestionnarisation de la société (c'est-à-dire la diffusion d'une culture marchande, de principes et de dispositifs de gestion au-delà des seules entreprises)<sup>115</sup>. Cette gestionnarisation renvoie au constat que des pans entiers de la société (les administrations publiques, la recherche, l'école, la famille, la santé, la vie privée, les loisirs, etc.) sont influencés par les modèles de gestion de l'entreprise néolibérale (voire peuvent être gérés comme...) et par une certaine acculturation aux valeurs qu'ils véhiculent (la performance, la rentabilité, la concurrence et la compétition exacerbées, l'entrepreneuriat de soi, etc.). Ainsi, au moins depuis l'après-Seconde Guerre Mondiale, *l'esprit gestionnaire* décrit par A. Ogien (1995) s'immisce hors des frontières de l'entreprise capitaliste : la gestion des services publics se rapproche de plus en plus de celle des entreprises privées non seulement en termes de moyens mis en œuvre (dispositifs de gestion), mais aussi d'objectifs poursuivis (où l'utilité sociale, l'intérêt général sont mis en balance avec la rentabilité, la performance économiques) ; cette action publique, qui s'appuie sur les théories du management public (ou nouvelle gestion publique) s'exprime, en France, à travers les dispositifs prévus par la Loi d'orientation des lois de finances (LOLF, 2001) et par la Révision générale des politiques publiques (RGPP, 2007) qui vont au-delà de la simple chasse aux gaspillages comme vitrine de la rationalisation. Comme les entreprises et certaines associations privées, les services publics sont soumis à des obligations de résultat (objectifs à

---

112 De fait, les réflexions ne seraient pas les mêmes si elles portaient sur des régimes totalitaires.

113 Mais où, notamment dans le cas de la France, l'intervention de l'État, les dépenses publiques restent importantes, limitant en partie la liberté d'action des agents économiques (organisations, individus), ne serait-ce, par exemple, qu'en imposant une législation du travail (salaire minimum, limite du temps travail, établissement d'un bilan social annuel, obligation de négocier, ...). Même si, depuis plusieurs années, on note un certain désengagement de l'État, le recul de services rendus au public jugés non rentables ou leur transfert à la sphère privée. L'État et ses administrations ne détiennent plus le monopole de l'intérêt général.

114 Le *capitalisme financier* devient en quelque sorte prédominant par rapport au *capitalisme industriel* des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Les modes de régulation, les compromis sur lesquels s'appuient ces différents types ne sont alors plus les mêmes, évoluent. Les propriétaires de l'entreprise ne sont plus ceux qui la dirigent au quotidien. Du fait de la dispersion de l'actionnariat et de son éloignement par rapport à l'organisation (pensons à un fonds de pension américain qui investit dans une entreprise française), les actionnaires (tout comme les analystes financiers, les agences de notation d'ailleurs) ont une vision essentiellement économique de l'entreprise (à travers des indicateurs), détachée au regard des salariés (processus de dépersonnalisation). Cela joue-t-il un rôle dans les licenciements dits boursiers ?

115 Sur ce point, cf. Metzger (2000) ou Benedetto-Meyer / Maugeri / Metzger (2011).

atteindre, atteinte mesurée par des indicateurs de performance – politique du chiffre, direction par objectif) et plus seulement à des obligations de moyens. Pour le dire autrement et en caricaturant un peu, il ne suffit plus qu'un service public remplisse une mission utile pour la collectivité, il faut également qu'elle soit rentable au regard des critères économico-gestionnaires retenus. Ces processus marquent l'avènement de la sphère économique et de son mode de rationalité privilégiée (la rationalité instrumentale ou en finalité) qui colonisent<sup>116</sup> les autres sphères d'activité, processus décrit en son temps par M. Weber (1915/1996). Ainsi, les valeurs prônées par le monde économique et gestionnaire (la performance, l'efficacité/l'efficience et la réussite économiques, le chiffre permettant l'évaluation quantitative, ...) s'imposent, peu à peu, à d'autres mondes. Ceci étant rendu possible par l'affaiblissement des fondements religieux qui servaient de base à l'éthique, à la morale. Mais, il reste des activités publiques qui échappent aux diktats de la rentabilité, des pôles de résistance face à ce processus de gestionnarisation des services publics ; cette résistance, ces exceptions reposent la question d'une éthique liée à une conception spécifique du service de l'État, de l'intérêt général (mission des services publics), sur des critères relevant de l'utilité sociale. Un certain nombre de champs sociaux sont considérés comme essentiels à la vie commune, mais pas suffisamment rentables pour intéresser des firmes privées : « *Pourtant, bien que la distinction public / privé semble de plus en plus poreuse, qu'il s'agisse des règles applicables aux fonctionnaires, de celles qui transforment l'usager en client, des modes de gestion administrative, etc., l'État ne peut conserver sa légitimité qu'à condition que les finalités de son action – quels qu'en soient les instruments – demeurent irréductibles à celles poursuivies par tout autre acteur social.* » (Dreyfus, 2006, p.10). Elle nous rappelle ainsi qu'il ne faut pas confondre les modes de management suivis dans le cadre des politiques de modernisation des services publics qui sont menées (cadre fondé sur les théories du nouveau management public, les politiques suivies se rapprochant des modes de gestion du privé) et l'attachement de certains acteurs publics aux services rendus à l'usager, à l'intérêt général et à l'esprit des services publics désintéressés fondés sur des valeurs (égalité de traitement, laïcité, transparence, justice).

La prolifération des **technologies** (notamment celles de l'information et des communications – TIC – et les biotechnologies) est aussi une source potentielle de questionnements éthiques. En effet, en fonction des usages qu'on en fait, elles peuvent apparaître comme des ressources pour le travail ou comme des limites à la liberté (moyens de contrôle des activités, traçage des individus via le GPS, ...). Ces outils, par exemple en facilitant l'intrusion dans la vie privée des salariés, rendent la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée plus ténue, plus poreuse et les questions qui en découlent plus prégnantes. De la même façon, l'essor du machinisme ne s'est pas fait sans questionnement moral : celui-ci s'est notamment exprimé à travers le mouvement des *luddites*<sup>117</sup> (Bourdeau, Jarrige, Vincent, 2006), mais aussi autour du fait que la machine, si elle a permis de rendre moins pénibles certaines tâches, a imposé ses exigences aux travailleurs (Bonin, 1991). Par exemple, dans l'industrie automobile, le convoyeur introduit par les ingénieurs de chez Ford a permis de supplanter le contremaître dans l'imposition des cadences aux ouvriers. De plus, actuellement, les médias (« traditionnels » et Internet) s'appuient sur des technologies qui permettent de donner de la visibilité à n'importe quel scandale (ou rumeur) aux quatre coins de la pla-

---

116 À notre connaissance, le mot est d'Habermas (1973/1978). Il l'emploie pour rendre compte du processus où le *système* (économique) envahit le *monde vécu* (c'est-à-dire les autres sphères du système social : la famille, l'école, les arts...).

117 De nos jours, certains individus se réclament d'un néo-luddisme : ils rejettent aussi bien l'industrialisation que l'informatisation.

nète. Cela n'est pas sans poser non plus quelques questions éthiques, morales autour de l'utilisation de l'information.

Le contexte à prendre en considération est aussi celui d'une **concurrence des intérêts** en jeu, des points de vue portés par des logiques d'acteurs différentes qui, confrontés les uns aux autres, peuvent produire des *dilemmes éthiques*<sup>118</sup>. C'est par exemple un milliardaire espagnol qui souhaite ouvrir un complexe dédié au jeu et donc investir, créer des emplois dans un pays, une région où le chômage est élevé, mais qui, en contrepartie, demande que son complexe soit une zone d'exception sociale (exemptions dans les domaines : fiscal – TVA et impôts sur le jeu – du droit du travail et du droit social – cotisations sociales, durée du travail, assouplissement des conventions collectives, etc.) et à bénéficier de certains avantages (don des terrains, autorisation de jeu pour les mineurs, autorisation de fumer dans les bâtiments, etc.). C'est également l'exemple du travail dissimulé qui met en jeu des dimensions économiques (envisager des gains financiers supplémentaires en ne payant pas les cotisations sociales), juridiques (activités illégales, l'employeur encourt des sanctions) et morales (concurrence déloyale, exploitation d'individus...). Ou encore le cas de l'agriculteur qui va produire du tabac destiné à l'industrie qui fabriquera à son tour des cigarettes qui seront, au final, l'une des causes de plusieurs millions d'addictions et de décès.

Nous retrouvons également de tels conflits d'intérêts dans la fonction publique, notamment avec l'introduction dans les années 80 d'un nouveau système de valeurs lié à la diffusion du nouveau management public (processus de gestionnarisation des services publics). Cette évolution apparaît, par exemple, dans le rapport du groupe de travail présidé par John Tait (rapport Tait, 1996/2000, pour la suite), chargé de réfléchir sur les questions d'éthiques et de valeurs dans la fonction publique canadienne. Le rapport Tait part du constat de la difficulté à définir un système de valeurs cohérent et commun à tous les fonctionnaires canadiens : malgré les efforts en la matière (indiquer des principes, définir des missions et des valeurs), les fonctionnaires restent sceptiques par rapport aux missions qui leur incombent et aux valeurs qui doivent les guider. En effet, ces dernières n'ayant pas fait l'objet d'un examen approfondi, on constate l'apparition de conflits, de contradictions : c'est par exemple le fait de prétendre que les individus sont la ressource la plus précieuse (discours managérial), alors que ceci ne se traduit pas dans les faits. À son tour, le rapport Tait pointe (p.2) ainsi l'écart existant entre les intentions exprimées (en haut de la pyramide) et les situations vécues (en bas de la pyramide), ceci étant illustré par ailleurs par le manque d'exemplarité des chefs dans les faits, malgré les discours tenus. Il y a donc des énoncés de valeurs qui sont vides de sens, désincarnés pour les premiers concernés (c'est-à-dire ne correspondant pas à des convictions profondes), simplement parce qu'ils ne reflètent pas la réalité des expériences vécues au quotidien, les préoccupations du terrain. Les fonctionnaires, après d'autres, dénoncent le décalage qui peut exister entre l'image et les discours que les dirigeants (administratifs et politiques) livrent en public et les actions qu'ils mènent en coulisse.

Parmi un ensemble de valeurs, le rapport Tait met en exergue un principe qui devrait, selon le groupe de travail, orienter les décisions, les actions, les comportements de chaque fonctionnaire, de chaque agent public, le principe démocratique : *« Il est également d'une importance primordiale que les fonctionnaires à tous les échelons comprennent que la principale valeur de la fonction publique est de servir la démocratie, qu'aucune autre ne doit la supplanter et que l'exécution fidèle des décisions démocratiques à la suite de conseils professionnels et de délibérations démocratiques, est la raison d'être de la fonction publique et qu'il ne peut être question de remplacer ces décisions par d'autres définitions quelconques de*

---

118 Dans le domaine des organisations, plus d'éléments sur ce point : cf. par exemple Langlois et coll. (2005).

*l'intérêt public. Pour plusieurs raisons, les fonctionnaires peuvent perdre de vue ce point essentiel. Ainsi, les fonctionnaires sont frappés par la nature hautement partisane de la politique, l'urgence des problèmes, la nécessité de réagir aux fluctuations de l'opinion publique, et l'accent mis sur la rapidité de l'intervention et l'éclairage que donnent les médias aux événements.* » (1996/2000, p.19). Depuis la diffusion des idéaux du nouveau management public, plusieurs systèmes de valeurs sont en concurrence : les valeurs traditionnelles attachées au fonctionnement des services publics (l'intérêt général, la neutralité, la loyauté...) ne font pas toujours bon ménage avec les nouvelles valeurs véhiculées par l'approche gestionnaire des services publics (que l'on retrouve en France à travers la LOLF), c'est-à-dire la performance, l'efficacité économique, la rentabilité, le client roi... qui nécessitent la mise en œuvre de nouvelles façons de travailler proches de celles qu'on trouve dans le privé : plus de compétition, avancement au mérite, plus d'autonomie et de responsabilisation, culture du résultat... C'est en partie par rapport à ces travaux que « ... le Conseil du Trésor canadien a choisi de cristalliser certaines de ces valeurs dans un Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique pour en faire un outil hétérorégulateur supplémentaire dont la pertinence demeure à confirmer. » (Boisvert et coll., 2010, p.72) et ce, au détriment de l'esprit véhiculé par le rapport, toujours selon l'auteur.

Il peut également exister une tension entre les intérêts individuels d'un acteur et son système de valeurs. Souvent des intérêts économiques (qui pèsent davantage dans une période de crise économique) sont mis en balance avec des intérêts sociaux, politiques et/ou environnementaux. Dans cette perspective, prendre une décision, faire un choix, c'est établir un arbitrage entre différentes orientations, entre plusieurs sens possibles (orientations et sens offerts par des valeurs), l'ensemble se confrontant à d'autres motifs (intérêt, croyance, norme), augmentant ainsi les combinaisons possibles, aussi complexes que contingentes : par exemple, l'efficacité est une valeur distincte de la productivité (technique) ou de la rentabilité (financière ou économique) [cf. Boudon et Bourricaud, 1982/1990, p.665] qui peut même, en tant que telle, ne pas avoir le même sens pour un manager ou pour un ouvrier (différence de jugements de valeur). Au final, c'est souvent quand ils apparaissent inconciliables que les questions éthiques se posent, sous forme de dilemmes ou de conflits. Dans nos sociétés, toutes les activités sociales (la santé, la protection de l'environnement, le maintien de services publics...) ont de plus en plus tendance à être analysées en termes de rentabilité, de coûts économiques. Car, bien souvent, on n'interroge moins les fins elles-mêmes que les moyens de les atteindre avec efficacité, en fonction de ce qu'ils coûtent à la collectivité. Rappelons au passage que, dans l'acception que nous donnons à l'éthique, la démarche critique porte avant tout sur les fins (la justice, l'égalité, l'intégrité...) et pas seulement sur les moyens pour les atteindre, moyens qui, en l'espèce, ne se valent pas tous. L'éthique suppose donc que fins et moyens doivent être pensés en cohérence au regard d'un système de valeurs.

Ainsi, cela ne signifie pas, comme certains le pensent, que seuls les intérêts économiques, financiers et managériaux entrent en ligne de compte pour appréhender les motifs de l'action, sinon comment comprendre, par exemple, que la majorité des voyageurs du métro ou des trains de banlieue paient leur billet, alors qu'économiquement parlant, au regard de la probabilité de se faire contrôler, il serait moins coûteux de payer les éventuelles amendes plutôt que les billets ? *A contrario*, les travaux de Davidson (1993) montrent bien que l'action des valeurs, le sens moral ne déterminent pas toujours les comportements, les décisions : dans certaines circonstances, il existe des individus qui agissent à l'encontre non seulement de leur

meilleur jugement<sup>119</sup>, mais également de leurs valeurs. Sur d'autres domaines, c'est également ce que montrent les travaux d'A. Caillé (par exemple, 2009).

Dans une situation de travail, on retrouve ainsi des intérêts : personnels (logique individuelle), professionnels (logiques professionnelles ou de métier portées par des groupes), gestionnaires/managériaux (logiques managériale et gestionnaire), politiques (logique de services publics), économiques (logique marchande). Les dimensions éthiques sont donc confrontées à d'autres enjeux, à d'autres principes (dont celui de réalité, la *realpolitik* ou parfois la raison d'État<sup>120</sup>) ; plusieurs conceptions, plusieurs propositions éthiques peuvent même être en concurrence. La question posée est alors de savoir parmi cet ensemble, quels sont les intérêts auxquels on donne la priorité, ceux qui vont déterminer l'action, sachant que certains sont exclusifs des autres. Par exemple, quels sont les idéaux, les motifs qui guident un décideur qui prend la décision d'un plan de licenciement massif ? Pour le dire autrement, le sens des affaires est-il compatible avec le sens éthique ? Ou encore, comme le formule en 1989 P-O. Monteil : « *Lorsque l'efficacité économique et l'éthique ne convergent plus, que faire ?* » (p.68). On retrouve ainsi l'énigme des motifs de l'action et celle de la contextualisation. La priorité accordée à l'un ou à l'autre de ces intérêts dépend grandement des choix collectifs qui sont posés, des choix de société.

Gardons donc à l'esprit que la lumière que nous mettons sur l'éthique dans ce rapport ne doit pas occulter l'action d'autres phénomènes (comme la recherche de pouvoir, la quête de reconnaissance et/ou d'identité, la recherche d'un enrichissement économique, etc.) qui participent à la définition de politiques, de stratégies, de décisions, ... Les motivations, les motifs de l'action sont divers.

---

119 « *La volonté d'un agent est faible s'il agit, et agit intentionnellement, contre son meilleur jugement.* » (Davidson, 1993, p.37). Agir intentionnellement et sans contrainte contre nos valeurs, contre nos meilleures raisons renvoie à la notion aristotélicienne d'*akrasia*. Cette intentionnalité différencie la « faiblesse de la volonté » des « stratégies absurdes » (Beauvallet, 2009) qui sont en fait la résultante d'actions entreprises au départ pour « bien faire », sans dérives intentionnelles, mais qui au final s'analysent en termes d'effets pervers !

120 La raison d'État renvoie à la question de savoir ce qu'il est acceptable de faire (mensonge, assassinat, espionnage, ...), au nom de l'intérêt général, du bien commun et qui mérite alors d'être placé sous le sceau du secret ? Acceptable de faire, mais pas de dire ...

# DES ENJEUX EN CONCURRENCE



Figure 4

Cette différenciation des intérêts introduit donc un nouvel élément : il convient de prendre en considération la finalité, la mission de l'organisation étudiée : une entreprise privée, un service public, une association humanitaire, ... auront-ils le même rapport à l'éthique, à la morale ? La même exigence en ces domaines leur sera-t-elle demandée ? Certaines organisations ont d'ailleurs fait de l'éthique, de la RSE, du développement durable leur finalité affichée (ces trois domaines renvoyant à des enjeux communs), leur fonds de commerce, leur activité principale. Ce n'est pas tout à fait la même chose de mettre l'éthique au cœur de ses activités ou de mobiliser simplement des dimensions éthiques ou morales. De la même façon, en fonction de l'activité menée par l'entreprise, la perception de l'emploi de dimensions éthiques ne sera pas la même : par exemple, les producteurs de cigarettes (qui savent, au moins depuis le début des années 50, que le produit qu'ils confectionnent et qu'ils vendent est mortel) ou une entreprise comme Monsanto, ne bénéficient pas de la même image qu'une organisation intervenant dans le social par exemple. D'autres questions d'ordre moral et liées à des circonstances données peuvent être évoquées : une entreprise de restauration rapide (pour ne prendre que cet exemple) doit-elle s'installer dans un pays totalitaire ? Un équipementier sportif doit-il faire travailler des enfants sur ses produits au prétexte que le travail des enfants n'est pas interdit dans le pays où il a délocalisé sa production (légalité vs légitimité) ? Les élus d'un pays doivent-ils lier des relations (économiques, diplomatiques, ...) avec un pays totalitaire ?

On le voit bien, la prise en compte du contexte s'avère nécessaire à la compréhension de tout phénomène, quel qu'il soit ; le contexte permet, notamment, d'apporter aussi bien des informations, des clés de compréhension de l'action elle-même, que de l'intention qui préside à ladite action.



## Les cadres de références culturelles (CRC)

Le *cadre de références culturelles* (CRC) participe également à la définition du contexte. Il se compose d'un ensemble de dispositions<sup>121</sup> (à agir, à penser, à ressentir, ...) qui s'incarnent dans des éléments *matériels* (techniques, langages, pratiques), *idéels* (valeurs, principes, normes, croyances-convictions, représentations,) et *symboliques* (mythes, rites, tabous). Pour T. Parsons (1971/1973), les valeurs constituent d'ailleurs l'élément central du *système culturel* parce qu'elles ont pour fonction le maintien des modèles culturels à partir d'engagements pour l'honneur, en conscience (ce qu'il appelle les « *engagements de valeurs*<sup>122</sup> », p.15).

Plus précisément, un CRC a notamment pour fonctions :

- d'obtenir la mobilisation, la coopération d'un ensemble d'individus autour d'enjeux, de projets, d'objectifs propres à une organisation ou à un groupe social, d'impliquer les membres ;
- de favoriser ou de renforcer le sentiment d'appartenance à, l'attachement à ... (une entreprise, une communauté professionnelle, un projet, ...) ;
- de définir des systèmes, des modèles (de comportements, d'action, de représentations, de valeurs, de rôles<sup>123</sup>) attendus, dans le but d'apporter plus de prévisibilité et d'homogénéiser des pratiques ;
- d'apporter des réponses à des situations incertaines, à des cas (prévus ou non), à des problèmes donnés (la culture est alors ce que les individus en font).

Dans un contexte donné, c'est par rapport à ce CRC que les individus vont prendre des décisions, faire des choix, s'engager dans des actions, adopter un comportement, vont percevoir et juger qu'à leurs yeux, telle action ou telle conduite sera considérée comme « bonne » ou comme « juste », comme acceptable/tolérable (ce qu'il est convenable de faire ou de ne pas faire et comment y parvenir) ou non, répondra aux attentes, aux valeurs.

---

121 Sur le concept de « disposition à », cf. par exemple Lahire (1998).

122 Pour Parsons, ces engagements sont guidés par des obligations sur l'honneur ou sur la conscience (ce qui fait leur légitimité) ; ils prédominent sur des considérations en termes de coûts, d'intérêts.

123 D. Martuccelli (2002) parle de « rôles rouages » c'est-à-dire ceux qui suivent un scénario écrit à l'avance et qui bénéficient d'une intériorisation normative facilitée par les apprentissages scolaires.



Figure 5

Ces différents éléments qui composent ce cadre sont acquis tout au long de la vie d'un individu, aux cours d'interactions sociales et d'expériences vécues (processus de socialisation) et/ou par la transmission à travers l'action de groupes sociaux (d'appartenance ou de référence), d'institutions (famille, école, entreprise, ...), afin de faciliter les échanges et de favoriser la reproduction d'un certain ordre social.

La difficulté pour l'analyse réside dans le fait que la distinction<sup>124</sup> entre la *culture d'entreprise* et la *culture dans l'entreprise* porte moins sur leurs composantes (chacun reposant sur des valeurs, des normes, des représentations...) que sur la logique d'acteurs sur lesquelles elles se fondent : une *logique managériale* dans un cas (la culture d'entreprise, le produit d'un travail de conception), qui poursuit une finalité économique et/ou gestionnaire (performance, efficacité, rentabilité, contrôle social, standardisation), et une *logique professionnelle* dans l'autre (la culture dans l'entreprise ou microculture – cf. infra) avec pour finalité de faire fonctionner un groupe informel (solidarité, entraide, ajustements mutuels, attachement à un métier, règles communes, relations interpersonnelles...). Même si, ici où là, il peut exister des points de convergence entre ces différents types de culture, le plus souvent, les travaux sociologiques (par exemple, Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995) montrent l'existence

---

124 Pour mieux comprendre cette distinction, prenons un exemple simple. Imaginons un service dans une entreprise quelconque où les individus qui le composent décident de fêter « entre eux », de manière non officielle, les anniversaires des uns et des autres. Pour ce faire, ils décident que, en dehors des heures de travail, l'impétrant organisera un pot et ses collègues se cotiseront pour lui offrir un cadeau d'anniversaire. Nous sommes bien là face à un rite de convivialité qui relève de la culture *dans* l'entreprise (logique professionnelle, faire vivre un groupe de travail). Imaginons toujours que le chef de service, bien qu'il ne soit pas convié à cet événement, prenne connaissance de ce rite et indique à ses collaborateurs que cette initiative est une très bonne idée. Tellement bonne que dorénavant, c'est l'entreprise qui prendra à sa charge le pot et le cadeau. Le rite en lui-même n'a pas changé, mais il relève dorénavant de la culture d'entreprise, du fait même que le chef de service instrumentalise ce rite à des fins qui ne se restreignent pas à la seule convivialité : en effet, il serait bien improbable que le chef de service ne prononce pas, à cette occasion, un petit discours qui tendra à rappeler les objectifs fixés à l'équipe (logique managériale).

soit d'une cohabitation où chacun s'ignore mutuellement (volontairement ou par méconnaissance), campe sur ses positions, soit d'une lutte pour l'imposition d'un point de vue (acculturation) et la résistance d'un autre.

Parmi cet ensemble de dispositions, certaines vont avoir une influence plus ou moins déterminante que d'autres. Ainsi, les valeurs sont un des fondements du CRC de chaque individu ou de chaque groupe (sachant qu'un même cadre peut être plus ou moins partagé par d'autres et qu'un individu peut avoir acquis plusieurs CRC), avant tout parce qu'elles vont guider les normes et les croyances ; même si ces dernières sont souvent mises en avant parce que plus apparentes, agissant plus directement. Cette diversité des contextes et des CRC expliquent en partie la relativité des jugements et des évaluations, la variété des regards portés sur des situations sociales et des considérations mettant en jeu des dimensions morales, éthiques. C'est donc par rapport à un CRC qu'un individu va *percevoir* (définir ce qui est important et ce qui l'est moins, permettre des interprétations facilitant la théorisation d'une situation), *juger* (évaluer des écarts, des résultats, des effets obtenus – positifs ou négatifs, faire des comparaisons, fournir des critères de jugement non énoncés par des dispositifs de gestion, définir un sens commun) et *agir* (indiquer aux individus comment se comporter, intervenir dans une situation donnée, convaincre du bien-fondé de). La conscience professionnelle / le sens éthique, moral... se constituent sur les fondements du CRC. Ce cadre se confronte avec les systèmes de pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977/1981). Lors d'une prise de décision, par exemple, les dimensions éthiques, les valeurs qui les caractérisent participent à la construction du jugement qui permet d'apprécier non seulement la décision elle-même, mais aussi ses conséquences, notamment en termes d'action. Elles doivent être prises en considération au même titre que d'autres composantes du CRC (les normes, les croyances...) dans la définition des motifs. Pour le dire autrement, l'éthique met en jeu aussi bien des questions liées à la conscience (ce que met en avant le rapport Tait), qu'à des stratégies de pouvoir.

Selon de la définition posée, nous avons identifié (empiriquement) plusieurs formes d'éthique dans les organisations. Nous allons maintenant en rendre compte. Ces divers types formeront un cadre d'analyse permettant d'étudier d'autres terrains, d'autres données empiriques.

### III – LA PLURALITÉ ÉTHIQUE DANS LES ORGANISATIONS : UN CADRE D'ANALYSE...

Au regard des entretiens menés et de notre analyse documentaire, nous avons pu identifier quatre formes idéales typiques<sup>125</sup> d'éthique dans les organisations qui recouvrent en partie la littérature existante. Cette pluralité a été établie en fonction de l'écart par rapport à la définition que nous avons posée de l'éthique dans la deuxième partie. Le cadre d'analyse présenté s'articule autour de deux visions de l'éthique dans les organisations : l'une plutôt « pessimiste » (*l'éthique dévoyée*) et l'autre plutôt « optimiste » (*l'éthique authentique*). On retrouve ainsi :

---

125 Au sens d'un modèle idéal-typique (Weber, 1904-1917/1965).

# CADRE D'ANALYSE PROPOSÉ

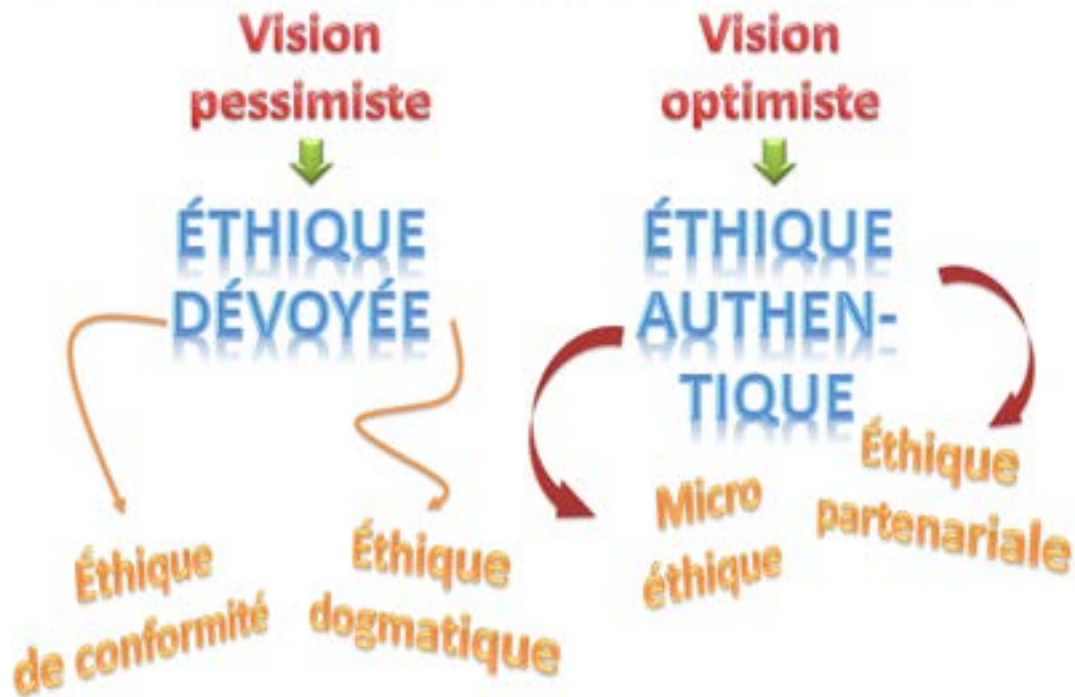


Figure 6

Au-delà de cette pluralité, nous souhaitons montrer toute l'ambivalence qui se cache derrière l'*offre éthique*, derrière la mobilisation du concept, souvent sans précaution sémantique. Pour des facilités d'exposition, nous allons évoquer ces différentes formes idéales typiques les unes après les autres. Bien entendu, notre ambition n'est pas de décerner les bons points d'un côté et les mauvais de l'autre : chaque configuration éthique décrite par la suite possède sa raison d'être et ses zones grises, suit un raisonnement, une logique d'action particuliers. La dichotomie tranchée, parfois binaire, qui pourrait apparaître par la suite est un effet de présentation, un choix heuristique assumé, et la conséquence également du fait que nous nous intéressons aux perceptions éthiques du haut de la pyramide (management) et à celles du bas (les travailleurs) et enfin à l'écart qui peut exister entre les deux. Dans la réalité, le partage est moins schématique : plusieurs formes peuvent cohabiter (soit sur le mode du consensus relatif, soit sur le mode de la conflictualité) en un même endroit, poser problème à l'organisation ou aux individus qui la composent ou non, et certaines dériver d'autres configurations pré-existantes. Il peut y avoir aussi, au sein de chaque configuration, des aspects plus nuancés, plus complexes qui ne ressortiront peut-être pas de cette première investigation qui demande à être complétée par d'autres investigations, d'autres terrains, d'autres monographies. Malgré tout, nous présentons les grands traits de ces différents types d'éthique au travail.

## Le dévoiement de l'éthique

Cette vision « pessimiste<sup>126</sup> » du recours à l'éthique dans les organisations recouvre deux sous-formes : *l'éthique de conformité ou de contrôle* et *l'éthique dogmatique<sup>127</sup> ou inachevée*. Ce sont des configurations « dévoyées » au regard de la définition de l'éthique que nous avons évoquée ci-dessus. Le mot « dévoiement » vise à rendre compte du fait que l'éthique est, dans ces formes, détournée de son sens premier : soit au niveau de la démarche, de la conception, soit au niveau de la mise en œuvre du produit de cette démarche, de ce travail de conception. Le mot « éthique » est alors usurpé à d'autres fins (économiques, managériales, gestionnaires, notamment) que la régulation du vivre ensemble, l'avènement d'une société juste, la mise en œuvre d'un système de valeurs collectivement défini. Pour le dire autrement, les pratiques dites éthiques mises en œuvre dans certaines organisations relèvent davantage de l'opportunité (se créer un avantage concurrentiel<sup>128</sup>) que d'une démarche « *sincère* », voire « *militante* » (la poursuite d'un bien-être organisationnel ou social commun, collectif, un sens de la justice, ...). Dans cette première vision, on est donc en quelque sorte face à une version pauvre de l'éthique, de la responsabilité sociale / sociétale.

Mobiliser le concept d'éthique par rapport au champ organisationnel suppose aussi que cette dernière dispose d'une capacité à produire de l'éthique, comme d'autres l'ont montré à propos de la culture ou de l'identité (par exemple, R. Sainsaulieu, 1977/1988). Cela signifie que les instances dirigeantes (au sens large de décideurs<sup>129</sup>) d'une organisation conçoivent des politiques, des actions, mettent en œuvre des stratégies... qui relèvent du domaine de l'éthique ; c'est du moins ainsi que les concepteurs le qualifient. Dans ce cas, la question qui se pose au chercheur consiste à savoir de quel type d'éthique nous parlons ?

Traiter de la question de l'éthique dans les organisations, particulièrement dans les entreprises capitalistes, suppose aussi que le débat du lien entre *éthique vs économique*, de la dimension morale du capitalisme, de la mission d'une entreprise, ait été abordé. En effet, si l'entreprise, principal agent économique du capitalisme, n'a pas une certaine responsabilité éthique envers les travailleurs qui l'animent au quotidien ou vis-à-vis de ses partenaires directs ou indirects, de son environnement voire à l'égard de la société dans laquelle elle s'inscrit, alors la question n'a guère d'intérêt. Posons les premiers éléments du débat, d'autres seront mentionnés dans l'approche historique (cf. infra).

Nous avons vu que, pour M. Weber, le lien économie / éthique était établi via la religion. Pour d'autres, tant d'un point de vue philosophique (par exemple A. Comte-Sponville, 2004) que d'un point de vue économique (par exemple T. Levitt, 1958 ou M. Friedman, 1970), le capitalisme et son bras armé, l'entreprise, sont *amoraux*, n'ont qu'une responsabilité très limitée. Dans les années 80, cette vision sera remise en question, entre autres, par les tenants de la RSE et de la théorie des parties prenantes qui stipulent que l'entreprise a une responsabilité

---

126 Au sens d'un scepticisme sur la manière dont les dimensions éthiques sont mobilisées par certaines organisations.

127 En référence essentiellement aux travaux de N. Alter (2000), autour du concept « *d'innovation dogmatique* ».

128 « *Depuis les années 90, l'éthique dans l'entreprise est considérée comme un outil stratégique permettant la création d'un avantage concurrentiel durable...* » (Pariente/Pesqueux/Simon, 2010, p.319).

129 Outre le top management (l'élite managériale) des organisations et leurs conseillers, il convient également d'inclure certains actionnaires qui composent le conseil d'administration, c'est-à-dire bien souvent des représentants d'acteurs institutionnels (sociétés de gestion, investisseurs institutionnels – banques, assurances, fonds de pension, multinationales, mais également quelquefois l'État ou ses mandataires).

envers tous les partenaires et pas seulement les investisseurs. Il existe entre les dirigeants de l'entreprise et les parties prenantes des « associations réciproques » (au sens de Simmel, 1896-1897-1981) : ne serait-ce parce que les uns doivent se positionner par rapport aux autres (et vice versa). Cette responsabilité n'est pas simplement économique ou juridique, mais aussi sociale, politique voire morale, éthique. L'éthique des affaires repose sur cette conception. Quelques rapides éléments par rapport à cette question (pour un développement plus substantiel, nous renvoyons le lecteur par exemple à Salmon, 2009 ou à Mercier, 2010).

Pour Levitt (1958) et Friedman (1970), pour ne prendre que ces illustres exemples, l'entreprise privée a simplement deux responsabilités :

- une *responsabilité économique* (celle qui incombe aux dirigeants) envers les actionnaires qui y ont investi leur capital. Dans cette acception, l'entreprise a un rôle spécifiquement économique, ni social, ni moral. Elle n'a donc comme responsabilité que de faire des profits afin de rémunérer les investisseurs, de maximiser leur investissement (théorie de l'actionnaire). Toutes les ressources de l'organisation doivent être utilisées en ce sens. Les actions philanthropiques ou humanitaires vont donc à l'encontre de ce dogme. En effet, dans cette perspective, le dirigeant n'a pas de questions morales à se poser, mais un mandat clair à réaliser : il doit lever toutes les entraves qui restreignent le profit des actionnaires, même si pour cela il doit licencier des personnels ; il n'a pas le mandat démocratique d'un élu pour intervenir dans le champ social de façon non discrétionnaire (et dans ce cas, quelle partie prenante privilégier ?). Il n'est responsable que devant ses employeurs : les actionnaires, représentés par le conseil d'administration à qui il doit rendre des comptes (distribuer des libéralités dans le domaine social ou œuvrer dans un autre but que faire du profit serait alors perçu comme une trahison, comme agir contrairement à l'intérêt de ses employeurs). Pour Friedman, le droit de propriété prime sur tout autre droit des parties prenantes. Ce sont les propriétaires qui détiennent le contrôle de la firme. C'est d'ailleurs le sens de la décision de la Cour suprême du Michigan (1919) qui donne raison aux actionnaires minoritaires (les frères Dodge) contre l'entrepreneur, Henry Ford, et l'oblige à leur verser les profits sous forme de dividendes, alors que ce dernier souhaitait les réinvestir dans l'entreprise. Cette approche néolibérale repose sur un présupposé dogmatique : le meilleur intérêt de l'entreprise (c'est-à-dire celui des actionnaires) est aussi celui de la société. Elle prône également le partage des genres : l'État doit s'occuper de ses domaines régaliens et du « social » et l'entreprise de l'économique (investir dans le social serait alors assimilé à un impôt volontaire supplémentaire). Chacun doit rester dans son champ de compétences, à moins qu'il ne soit de l'intérêt réciproque des dirigeants et des actionnaires d'être proactifs dans le domaine social (mais les raisons restent instrumentales, économiques). L'incompatibilité entre l'éthique et l'économique tient également à une temporalité différente : le long terme pour l'une (l'éthique nécessitant l'instauration d'un climat de confiance, d'une légitimité qui s'inscrivent dans un temps long) et le court terme pour l'autre (l'économique privilégie la spéculation, l'économie de « Casino » dénoncée par J. M. Keynes [1936/1995], la rentabilité à court terme...).

- une *responsabilité juridique* envers les lois et règlements existant dans les pays où l'entreprise fait des affaires. Du moment que ces normes juridiques et comptables sont respectées, la vie des affaires ne doit donc pas être entravée par des considérations morales ou éthiques, par une « conscience sociale ». Les règles juridiques (et économiques) sont les seules contraintes auxquelles l'entreprise doit se conformer. On retrouve cet aspect dans l'éthique de conformité (conformité au droit).

Ainsi, M. Friedman indique (1970) : « Dans un système de libre entreprise et de propriété privée, le dirigeant est l'employé des propriétaires de l'entreprise. Il a une responsabilité directe envers ses employeurs. Cette responsabilité consiste à conduire l'entreprise en

*accord avec leurs désirs, qui seront généralement de gagner le plus d'argent possible tout en se conformant aux règles fondamentales de la société, à la fois celles qui sont fixées par la loi, mais aussi celles qui résultent des coutumes éthiques.* » ou encore : « [dans une société libre] l'entreprise n'a qu'une responsabilité sociale et une seule, celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités visant à augmenter ses profits, dès lors qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle s'engage dans une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ni fraude. » Autant dire que ces règles du jeu, ces limites ne sont pas respectées par tous. Mais, sur ce point, l'auteur reste muet. Pour un commentaire ou une approche critique de ce point de vue, cf. Anquetil (2008) ou Mulligan (1986).

Au final, dans cette acception, l'organisation apparaît comme une entité à responsabilité limitée, minimale. Dans cette perspective, la référence à l'éthique et à la morale est perçue comme une contrainte, comme un frein à l'efficacité économique. C'est par rapport à un dépassement de ces obligations minimales que la RSE fera son lit.

Pour le philosophe André Comte-Sponville (2004), le capitalisme, comme système d'accumulation de richesses et l'entreprise privée comme moyen d'y parvenir, est amoral par nature (p.82). Tout d'abord, il rappelle le débat : l'ordre économique est-il soumis à l'ordre moral comme le souhaitait Marx ? Qu'est-ce qui fonde une société ? Les choix sont-ils établis sur des devoirs ou sur des intérêts économiques ? Ainsi, pour lui, les questions morales (*que dois-je faire* au regard du bien et du mal) ne correspondent pas aux interrogations économiques (*que puis-je posséder*). Selon le philosophe, ces deux domaines ne peuvent pas aller dans le même sens : la morale renvoie aux devoirs et l'économique à l'intérêt (comportement rationnel qui vise à la maximisation du profit, du bien-être individuel). L'auteur rappelle que pour Kant, ce qui fait la valeur morale d'une action, c'est son désintéressement. Or, le capitalisme est au service de l'entreprise, des clients, des actionnaires... Cette amoralité est d'ailleurs ce qui permet au système capitaliste d'être performant (ne pas faire de sentiment) par rapport à sa finalité (accumuler des richesses). Sinon, comment justifier de considérer les travailleurs comme des variables d'ajustement permettant d'augmenter le revenu des actionnaires ? Reste que si l'économique est amoral par nature, rien n'empêche de le soumettre à la morale (c'était la visée de Marx), d'inventer un système plus juste (ibid., p.91) : « *primauté de la morale, primat de l'économique* » (ibid., p.155). Et, comme le précise A. Comte-Sponville, si une entreprise est amoral, les dirigeants et les salariés, les manières de faire, d'agir ne le sont pas. Il rappelle également que les valeurs mises en avant par certaines entreprises (respect du client, des salariés...) relèvent davantage du marketing, de la communication (ibid., p.125) que de la morale, les valeurs morales étant du ressort de la conscience (ne pas perdre son « âme »). Si la poursuite de la morale sert le capitalisme (par exemple en améliorant le climat dans l'entreprise), c'est tout à fait indirectement (elle n'a pas pour vocation de générer du profit ou de la rentabilité). Commentant l'ouvrage d'A. Comte-Sponville, D. Cohen précise que lorsqu'une entreprise « (...) *prétend avoir des comportements moraux, en vendant des produits bio ou en ayant le souci de ses employés, elle le fait toujours, en réalité, pour ces raisons commerciales ou par souci d'efficacité. Si l'on veut que les entreprises aient authentiquement le souci des consommateurs ou de leurs employés, il faut voter des lois (via un autre ordre qui a sa propre logique, le politico-légal) qui leur fassent obligation de le faire.* » (2011, p.33).

Mais, dans un contexte où les scandales, les fraudes, la délinquance en col blanc, la crise économique ont de plus en plus de visibilité et suscitent donc davantage de réactions et d'exigences de la part de l'opinion publique et des États, d'autres conceptions de la responsabilité des organisations productives montent en puissance et affirment la nécessité de réguler le capitalisme (notamment le système financier) et les entreprises fonctionnant sur ce modèle. Faire des profits reste la première mission, la première responsabilité d'une entreprise capita-

liste. Mais, elles ne sont pas les seules : il existe selon Carroll (1991) des responsabilités légales, éthiques (qui s'expriment en termes de justice sociale) et philanthropiques (entreprise citoyenne intégrée dans un environnement donné). L'entreprise serait en quelque sorte tenue par l'impératif catégorique kantien (1785-1989/2006), d'agir *par devoir* (ce qui lui confère une *valeur morale*) c'est-à-dire « (...) *comme si la maxime de ton devoir devait être érigée par ta volonté en LOI UNIVERSELLE DE LA NATURE.* » (p.59). Une autre question, qui n'est pas nouvelle, se pose : celle de la répartition de ce profit. Ce qui est également établi durablement, c'est l'interdépendance de l'entreprise et de la société (Sainsaulieu, 1990).

Le débat de fond autour de l'éthique et de l'économique montre bien que ce qui est en jeu, c'est la responsabilité de l'entreprise ou de l'organisation vis-à-vis de la société, de son environnement.

Ces quelques jalons posés, nous allons de nouveau partir du constat que l'éthique et la morale sont présentes dans l'organisation, qu'elles sont mobilisées aussi bien dans des discours (dont on a un bon résumé dans Lipovetsky, 1991) que dans des dispositifs ou des pratiques affichées.

À présent, examinons de plus près le premier type décelé empiriquement.

### ***L'éthique d'entreprise : une éthique de conformité, de contrôle***

La première forme identifiée dans les organisations étudiées, l'éthique de conformité, est le produit du travail de conception organisationnelle : elle exprime alors une réponse à des attentes sociales en matière de gestion, de management, de responsabilité ; elle est aussi le reflet de l'appréhension que certains décideurs de l'organisation se font de « l'éthique », de la morale et enfin un ensemble de moyens qui vise au contrôle des savoir-être (une des composantes des compétences, sa part la plus subjective). Elle renvoie par exemple à ce que W. Ouchi (1981/1982) appelle « *la philosophie de la direction* ». Elle repose sur la croyance managériale que « *l'éthique paie* » (Paine, 2000), qu'elle est un investissement rentable, que les intérêts économiques et éthiques (du moins une certaine conception de l'éthique) ne sont pas incompatibles.

En l'occurrence, cette stratégie a pour finalité principale de produire de la conformité (*compliance*), prise ici au sens de Levine et Pavelchak (« *Il y a conformité quand un individu modifie son comportement ou son attitude afin de le mettre mieux en harmonie avec le comportement ou l'attitude d'un groupe.* », 1984/1992, p.26), c'est-à-dire une conformité de comportement (conformité par rapport à des modèles attendus, à des rôles sociaux prescrits). Pour être complet, signalons que la conformité est également le fait de suivre des règles organisationnelles, des prescriptions (conformité à des règles, à des lois). Car, généralement, dans les organisations, cette modification de conduite, de comportement et la coordination des actions sont obtenues par l'application de règles, de procédures, par la définition de rôles, de modèles de comportements attendus, par la mise en œuvre de dispositifs, dont certains portent sur des dimensions morales. En ce sens, l'éthique de conformité n'est pas sans rappeler les *one best way* de F. Taylor : elle renvoie à l'idée de « bonnes pratiques », de « bonne gestion », de « bonne conduite », de « modes opératoires prescrits » (bien souvent, notamment dans les écrits consacrés à l'entreprise, le mot *éthique* est employé en ce sens normatif). Nous avons montré (Cléach, 2007) dans quelle mesure la conformité (à des institutions, à des principes, à des normes, à des standards sociaux, à des valeurs...) était le modèle de base<sup>130</sup> de notre so-

---

130 De même, par exemple, qu'H. Becker (1963/1985). La transgression est alors considérée comme l'exception et la conformité, la norme.



ciété, une attente sociale forte – la discipline, l’ordre, l’obéissance... étant ses corollaires – parce qu’offrant un sentiment de sécurité, de maîtrise et donc de contrôle par rapport à certaines situations sociales. Pour nombre d’organisations, elle est donc une valeur essentielle à rechercher et l’instrumentalisation de dimensions éthiques (Sicard, 2006 ; Bibeau, 2011) un moyen de l’atteindre dans un contexte donné : « (...) lorsque les directions d’entreprise parlent d’éthique, est-il vraiment question d’une injonction à la délibération morale, à la mise en arbitrage des décisions et des choix managériaux par des valeurs supérieures, à un travail de la réflexivité de l’acteur en appui sur un universalisme moral ? Ou s’agit-il de toute autre chose, par exemple une nouvelle instrumentalisation des rapports sociaux par leur objectivation dans des cadres normatifs préconstruits (ce qu’on pourrait appeler une “normalisation” des conduites managériales par l’éthique) ? » (Glady, Saielli, 1997, p. 8). Dans cette perspective, cette instrumentalisation se manifeste par le fait que les valeurs et les idéaux mis en avant par l’organisation (dans un code, dans un énoncé...) perdent leur identité, leur spécificité et la légitimité qui en découle en étant transformés en normes à atteindre (passage de l’axiologique au normatif) : « D’où le caractère partiellement “manipulatoire” du management par les valeurs : en principe les idéaux sont premiers, en réalité l’enjeu est l’efficacité de l’entreprise via la motivation et l’adhésion du personnel. Bien que jouant la carte de la transparence, le projet d’entreprise ne peut s’élaborer sans dissimulation et calcul stratégique. » (Lipovetsky, 1991, p.160). Dès lors, ces ersatz de valeurs perdent leur capacité à motiver les individus et les groupes d’individus (ce qui est le cas lorsqu’elles sont pleinement reconnues comme les leurs par les acteurs, selon Roy [2007]), néanmoins, dans un tel carcan, il est plus difficile de remettre en cause le système. Dans le cadre de l’administration publique, l’éthique de conformité a surtout été mobilisée pour lutter contre la corruption, pour promouvoir l’intégrité : dans un premier temps, les travaux du groupe PUMA de l’OCDE ont servi de cadre à ces politiques (ils privilégient une approche normative – conformité aux règles – la mise en œuvre de dispositifs de gestion comme les outils de dénonciation, et de systèmes de sanctions).

Mais, cette valeur essentielle pour une organisation (la conformité) et les normes qu’elle engendre peuvent ne pas coïncider avec d’autres valeurs : « Il n’y a pas de société sans normes gouvernant les conduites. Mais les usages et les mœurs, les contrôles institutionnels peuvent être plus ou moins congruents avec les valeurs fondamentales. » (Merton, 1953/1997, p.166-167). Ces situations constituent ce que nous nommerons plus loin des « conflits de valeurs » (un des éléments qui constitue les risques éthiques). Il conviendra également de garder à l’esprit qu’il existe une conformité aux *finalités* poursuivies et une conformité aux *moyens* pour les atteindre et donc une possibilité de transgression par rapport aux unes ou aux autres (ibid.).

L’inscription de dimensions éthiques ou morales, de l’intérêt général, du bien commun<sup>131</sup> (c’est-à-dire un bien recherché par le plus grand nombre, qui sert cet intérêt général) au cœur des politiques organisationnelles n’est pas nouvelle, même si elle peut apparaître artificielle : elle est en lien direct avec la question de la responsabilité de l’organisation. Elle s’inscrit dans un processus sociohistorique qu’on peut situer entre la philanthropie, le patronage-paternalisme et le management par les valeurs, en passant par le mécénat et la culture

---

131 « Le bien commun est donc l’objet d’une décision dont les conséquences touchent l’ensemble des membres d’une communauté et qui est en principe accessible à tous, mais dont tous ne bénéficieront pas de façon égale. » (Reynaud, Richebé, 2007, p.18). Les questions éthiques portent alors sur cette inégalité (principe de justice), à travers un nécessaire arbitrage (ibid., p.19).

d'entreprise ou encore la responsabilité sociale d'entreprise et l'éthique des affaires<sup>132</sup>. Indiquons rapidement quelques éléments sur ces aspects.

### **L'éthique de conformité a une histoire...**

L'étude longitudinale de la formation des sociétés nous apprend au moins deux choses : 1) que la recherche de gains de productivité a été l'un des moteurs du développement des civilisations (Grou, 1987) et 2) que pour domestiquer la nature, les individus ont dû s'organiser, coopérer, se partager les tâches (division du travail qui s'est peu à peu hiérarchisée), définir des manières de vivre ensemble, orchestrer les rapports sociaux... La réalisation de ces deux finalités (économique et cohésion sociale) a nécessité que les individus se dotent de cadres de références culturelles partagés. Parmi ces références, l'éthique et la morale ont tenu pendant longtemps une grande place, amenant des philosophes comme Socrate, Platon ou Aristote (pour ne citer qu'eux) à réfléchir à leur position dans la société et dans les rapports sociaux. Mais, il faudra attendre de très longues années avant que ces réflexions ne reviennent au-devant de la scène et ne soient dans les préoccupations de penseurs s'intéressant à l'organisation, notamment productive. Ainsi, la prise en compte actuelle de préoccupations, de considérations éthiques, morales (notamment à travers la question de la responsabilité) dans / par les organisations (aussi bien publiques que privées) a aussi une histoire. Pour le dire autrement, l'institutionnalisation de l'éthique, la « gestion responsable<sup>133</sup> » d'entreprise sont le produit d'un processus sociohistorique<sup>134</sup> qui s'inscrit dans les relations socioéconomiques liant ces organismes et leur environnement.

Pendant longtemps, les questions « éthiques » ou « morales », concernant aussi bien le travail que la vie quotidienne des individus, ont été gérées et régulées, dans la sphère privée, par les individus eux-mêmes (conscience morale) et leur famille (apprentissage de règles morales transmises par l'éducation, par les « anciens », les conseils de famille) et, dans la sphère publique, par la communauté villageoise, par les corporations de métier et par des institutions (religieuses – le curé du village – ou étatiques au sens large comme l'école). Chacune de ces entités mettant en avant ses valeurs, ses normes, ses croyances, ses rites, ses codes, ses régulations et les moyens de les faire respecter (systèmes de sanctions). Ces dimensions culturelles ont cohabité avec diverses réglementations (sociales et juridiques) et divers modes de gestion des hommes.

Mais, de nouvelles « responsabilités » (pas simplement légales ou économiques) vont incomber aux organisations, notamment productives (en termes de création d'emplois, de lutte contre la pauvreté, de préservation des écosystèmes...), avec l'extension des échanges

---

132 La RSE et l'éthique des affaires sont des champs de recherche à part entière : ils posent le lien entre un contexte managérial et des principes éthiques ou moraux. Dans le cadre de l'entreprise, ils promeuvent l'idée qu'il est possible de faire des profits en réconciliant les intérêts économiques et les préoccupations morales, éthiques. Bien que récents (les années 90), il existe une impressionnante littérature à leur sujet, notamment anglo-saxonne. Notre propos n'est pas centré sur ces domaines, aussi nous ne ferons donc que les évoquer lorsqu'ils serviront notre démonstration, particulièrement parce qu'ils s'inscrivent en partie dans la logique de l'éthique de conformité que nous étudions.

133 « Par "gestion responsable", nous entendons ainsi une gestion propre à limiter les risques sociétaux évitables. Il s'agit d'une gestion qui tient compte naturellement des préoccupations de l'ensemble des acteurs du contexte sociopolitique de l'entreprise, et pas seulement des risques liés au marché. C'est une gestion où les gestionnaires sont conscients des aspects normatifs de leur pratique c'est-à-dire ce qu'on attend d'eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. » (Pasquero, 2002, p. 32-33).

134 Sur ce point, cf. par exemple Boisvert (2011) à propos de l'institutionnalisation de l'éthique dans les administrations publiques québécoises ou la chronologie établie par Centeno (2011) ou encore Sims (1991).

économiques, des bassins d'emplois et des technologies, avec le développement de l'industrie, de l'urbanisation, du salariat et des entreprises (qui tiennent une place de plus en plus importante dans la société, dans l'économie de marché<sup>135</sup>), avec l'affaiblissement des États providence, avec l'accroissement de leur taille et le fait d'accueillir en un même lieu (concentration ouvrière, avec ou sans mécanisation excessive) un nombre toujours plus important d'acteurs de différentes conditions et cultures : l'entreprise est devenue au fil du temps une « affaire de société » (l'entreprise, comme institution, est un lieu où se régulent les rapports sociaux : Sainsaulieu, 1990 ; Sainsaulieu / Segrestin, 1986) et *vice et versa*. Les organisations vont devoir gérer le facteur humain dans toutes ses dimensions, notamment sociales et morales. Une partie du contrôle de l'ordre moral, la prise en charge de la question sociale (et de ses aspects éthiques) est déléguée aux entrepreneurs et ce, d'autant plus qu'ils utilisent de la main-d'œuvre en grand nombre et que, bien souvent, ils jouent un rôle public dans la communauté (pas seulement comme pourvoyeurs d'emplois, mais aussi comme notables, élus locaux, etc.). Cela rouvre la question de la responsabilité : qui est responsable de quoi ou de quoi les entités qui composent la société sont-elles responsables ?

Plus précisément, nous pourrions borner ce processus d'un côté par le patronage-paternalisme (deuxième révolution industrielle) et de l'autre, par la culture d'entreprise (à partir des années soixante-dix aux États-Unis<sup>136</sup>), l'éthique des affaires, le management des valeurs (les années quatre-vingt-dix) et leurs limites.

---

135 Le débat sur la moralisation du système économique capitaliste s'est peu à peu déplacé vers l'un de ses bras armés : l'entreprise, notamment autour de la question de savoir 1/ si c'est bien le rôle d'une entreprise privée de prendre en considération des dimensions autres qu'économiques, notamment morales et éthiques, 2/ quelles étaient les conséquences de son statut de « personne morale » ? Au final, c'est bien une interrogation sur la mission de l'entreprise qui est posée. Mais, rappelons également qu'il n'a pas fallu attendre l'avènement du capitalisme moderne pour que les liens entre l'économie et la société soient posés, notamment dans leurs dimensions éthiques et morales.

<sup>136</sup> Même si l'on trouve des prémices bien avant, notamment dans les années 20-30. C'est par exemple le Hawthorne Club de la Western Electric Company qui mène des activités non industrielles visant à impliquer davantage les salariés des différents départements de la firme (Roethlisberger, Dickson, Wright, 1939/1961) ; ces politiques sociales sont menées, encouragées par l'entreprise à des fins productivistes et de gestion du personnel. Pour beaucoup, c'est l'ouvrage (vendu à plusieurs millions d'exemplaires) de T. Peters et R. Waterman, (*In Search of Excellence*, New York, Harper & Row, 1982), deux consultants du cabinet McKinsley, qui a remis au goût du jour la question de la culture d'entreprise (en posant, plus qu'en démontrant empiriquement d'ailleurs, l'existence d'une corrélation entre l'utilisation de dimensions culturelles et la performance économique, l'excellence). Parmi les 7 « S » qui structurent le modèle d'organisation du travail (Style of management, Systems, Strategy, Structure, Skills), les auteurs retiennent les « Shared Values » (valeurs partagées) : les membres de l'organisation partagent-ils une « éthique » commune ? En effet, lorsque ces consultants étudient, parmi l'ensemble de leurs clients, les entreprises les plus performantes, il ressort que la référence à des valeurs partagées (assimilées dans leurs écrits à la culture d'entreprise) est la pratique de gestion la plus citée.



Figure 7

Après d'autres<sup>137</sup>, nous postulons que la responsabilité sociale d'entreprise, que l'éthique de conformité (pour nous, deux branches de l'éthique des affaires), s'inscrivent dans cette lignée : elles sont l'aboutissement actuel de ce processus sociohistorique. Ces phénomènes apparaissent dans la même mouvance, autour des relations entre la société et les entreprises, de la question de la moralisation du capitalisme, de sa légitimité, des modes de régulation des collectifs de travail, de la finalité des services publics par rapport au processus de gestionnarisation, et du recours à des dimensions éthiques, morales (prises en un sens déontologique) dans la définition des modes de gestion et de management permettant d'obtenir, de la part des travailleurs, le maximum de performance, d'efficience.

Dans un premier temps, nous pouvons retenir trois types d'activités (la philanthropie, la lutte antitrust et le paternalisme) qui lient des questions économiques à des préoccupations éthiques, morales dans un contexte de changement (la révolution industrielle, l'industrialisation).

Tout d'abord, l'introduction de l'entreprise dans le domaine du social se fait sous la forme d'actions philanthropiques, généralement à travers l'activité de fondations<sup>138</sup> ou d'élites économiques. La philanthropie est pensée d'abord comme un contrepoids aux excès du capitalisme (Bonin, 1991) : « *On met l'accent sur l'éthique et non plus seulement sur la recherche de profits.* » (Abelès, 2002, p.192). C'est une contribution volontaire, charitable d'une frange de la bourgeoisie ayant fait fortune (par exemple les marchands-fabricants qui, au Moyen-Âge, distribuent les bonnes œuvres, pratiquent le mécénat culturel et religieux, non seulement pour se donner bonne conscience, par convictions religieuses, mais aussi par souci d'altruisme vis-à-vis de la communauté dans laquelle ils vivent).

Par la suite, on retrouve ces ingrédients : la philanthropie industrielle est un mode de redistribution de certaines richesses, un moyen pour le donateur de rendre à la société ce qu'elle lui a apporté (Abelès, 2002). Elle peut être le signe d'une vocation ou d'un comportement

137 Par exemple, Ballet & Bry et coll. (2001/2011).

138 Qui généralement sont constituées par l'apport en capital d'un donateur (initiative individuelle, privée), cette somme étant par la suite placée dans des produits financiers « sûrs » afin que les intérêts subviennent aux besoins de la fondation dans la durée (technique dite de *l'endowment*).

altruiste. Mais l'action n'est pas toujours désintéressée : c'est un moyen aussi, notamment aux États-Unis, d'obtenir des exemptions fiscales, d'attacher du prestige à une dépense, d'être reconnu comme un bienfaiteur (impact positif en termes d'image de marque, celle-ci étant attachée à des causes socialement valorisées), de contrebalancer l'image de « barons voleurs » qui se développe au 19<sup>e</sup> siècle avec l'industrialisation (les « patrons voyous » de nos jours). Mécénat, philanthropie, ... sont alors des stratégies qui peuvent s'inscrire plus largement dans la politique de communication institutionnelle (en interne et en externe) de l'organisation : s'investir dans un projet humanitaire ou dans l'aide à une université (par exemple, à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, J. Rockefeller est l'un des plus importants contributeurs ayant permis la constitution de l'université de Chicago)<sup>139</sup>. Certaines entreprises ou certaines industries peuvent investir dans des programmes de santé publique (par exemple l'industrie alimentaire dans la lutte contre l'obésité) qui, en même temps, servent leur image. Encore une fois, la question de la sincérité morale de l'action peut être posée : est-ce un don sans arrière-pensée, sans attente de contrepartie ou un investissement stratégique, une action de communication (image de marque), un investissement d'avenir (par exemple en associant son nom à la formation des futures élites dirigeantes) dont on attend un retour sur investissement (ce que certains appellent le « philanthrocapitalisme ») ?

Ensuite, la concentration et l'accroissement de la taille des organisations (notamment productives) vont donner lieu à deux phénomènes : la lutte antitrust et le paternalisme, comme premières tentatives pour moraliser le capitalisme industriel (hétérorégulation).

Dès les années 1860 aux États-Unis (Pasquero, 2005a), on constate l'apparition de grands trusts, conglomérats dont les positions dominantes ne vont pas sans générer certaines dérives<sup>140</sup> qui posent des questions non seulement économiques, mais aussi morales, et auxquelles le législateur va répondre en créant des normes juridiques censées ramener les entreprises déviantes dans le droit chemin (**lois antitrust**, dont le Sherman Anti-Trust Act du 2 juillet 1890 et le Clayton Anti-trust Act du 15 octobre 1914 en sont de bonnes illustrations). L'objectif est alors d'assainir les pratiques commerciales entre les entreprises, à la fois d'un point de vue économique (pas d'entraves sur le marché, libre concurrence), mais aussi moral (loyauté des échanges – pas de pratiques anticoncurrentielles, liberté de choix des consommateurs). L'image des grandes entreprises est également écornée à chaque crise économique lorsqu'elles licencient, sans même parler des conditions de travail de l'époque.

C'est également à cette période (1880-1890, Debouzy, 1988) que se développe un dispositif de gestion particulier : le **paternalisme industriel**, qui, ne nous trompons pas, reste minoritaire et localisé à certains territoires et industries (Debouzy, 1988, p.9). Il est d'ailleurs concomitant de l'invention de la grande entreprise (cf. par exemple, Lefebvre [2003] ou Segrestin & Hatchuel, [2012]) et d'un contexte spécifique (montée d'une classe ouvrière qui vit et travaille dans des conditions exécrationnelles, aliénantes<sup>141</sup> comme en attestent, par exemple, les études du docteur Villermé, un État social réduit à une peau de chagrin, développement du catholicisme social). Le paternalisme est un mode d'organisation des relations sociales, des rapports sociaux de classe (employeurs / employés), de lutte contre le paupérisme (à côté ou à la place des aumônes – le devoir du Juste selon P. Veyne 1976 –, des sociétés de secours, des

---

139 Exemple emprunté à Guilhot (2004).

140 Ententes illicites, pratiques commerciales anticoncurrentielles, ... Ces dérives ne sont pas sans rappeler les pratiques de certaines institutions financières et sociétés de gestion qui sont à l'origine de la crise de la fin des années 2000 (Aglietta, Reberieux, 2004).

141 La pénibilité n'étant pas limitée à ce que les sociologues des professions (Hughes par exemple) appellent le « sale boulot ».

asiles et autres dispositifs de « protection rapprochée » au sens de R. Castel, 1995) qui, dans certaines industries du XIX<sup>e</sup> siècle, dépasse les frontières de l'entreprise. Il succède ou prolonge le patronage<sup>142</sup> : « *Le paternalisme est, en France, le fait de notables provinciaux, adeptes des théories de Le Play, qui, face à la contestation socialiste et au mouvement ouvrier, adoptent des relations de travail destinées à humaniser l'industrie et à faciliter la rationalisation de leurs usines.* » (Jorda, 2009, p.151-152). Le paternalisme file la métaphore de la famille élargie : le chef d'entreprise endossant alors la figure du père, avec toute l'autorité qui lui est conférée à l'époque, celui-ci étant le garant de l'ordre et de la morale. En continuant de filer la métaphore, l'entreprise apparaît comme une « grande famille » dont le chef de famille (l'entrepreneur-propriétaire) est (auto)investi de la responsabilité de faire le bonheur de ses membres – les employés (du moins des plus qualifiés)<sup>143</sup> et leur famille –, parfois malgré eux, de prendre en charge localement la question sociale liée à la pauvreté<sup>144</sup>. Pour ce faire, elle régit l'espace et la frontière du travail et du hors travail des salariés, par exemple en empêchant des pratiques considérées comme immorales (consommation d'alcool, jeu, manque d'hygiène, etc. sont prohibés) ou en leur apportant une aide matérielle dans les domaines de la santé, du logement, de l'éducation, etc. Bref, par les contreparties qu'il propose en échange (lopins de terre, école, hôpital, centre de formation, caisses de secours, etc.), le paternalisme vise à redorer le blason de certaines entreprises (au regard notamment des conditions de travail de l'époque)<sup>145</sup>, à diffuser et inculquer les valeurs bourgeoises et à obtenir une main d'œuvre docile (c'est-à-dire qui accepte le rapport de subordination, l'autorité), stabilisée (permettant une certaine régularité dans la production en limitant la concurrence de la proto-industrie, de la pluriactivité et de la migration, contre les journaliers ou la main-d'œuvre circulante – Noirielle, 1988), impliquée et en relative bonne condition physique pour affronter la rudesse du travail et réaliser des *objectifs d'efficacité économiques* (Bonin, 1991). Stratégie populiste, le paternalisme trouve actuellement une forme de continuité dans les pratiques de certaines organisations mafieuses ou terroristes qui, par leurs « œuvres sociales » auprès des populations les plus démunies, inscrivent leur emprise dans la société locale et trouvent également une main-d'œuvre censée être reconnaissante.

Ainsi, ce mode de gestion de la main-d'œuvre et de son environnement proche n'est pas sans ambiguïté, sans arrière-pensées. Comme l'ont montré plusieurs historien(ne)s, ces politiques poursuivent aussi bien des visées humanistes, philanthropiques<sup>146</sup> (favoriser le « bien-

---

142 Cheysson (1892) ; Noirielle (1988).

143 Sur la politique discriminatoire du paternalisme, cf. Noirielle (1988). Le patronage industriel, dont F. Le Play (1874) s'est fait le chantre, repose sur l'obligation (pas seulement par esprit de charité) qu'ont, selon lui, les riches de maintenir l'ordre moral (p.414), la paix publique contre toute forme de décadence (notamment celle qui naît du manque d'instruction ou, selon lui, de l'imprévoyance de certains). Le patronage s'inscrit dans une continuité sociohistorique : « *Les sociétés humaines n'ont, jusqu'à ce jour, employé que trois moyens pour empêcher l'extension de la pauvreté : l'organisation patriarcale retenant les jeunes ménages sous l'autorité des vieillards, chefs de famille; les communautés de biens et de travaux de certaines familles réunies en tribus pastorales ou en communes agricoles ; enfin la haute tutelle d'un maître protégeant une commune, une tribu, ou tout autre groupe de familles.* » (Le Play, 1874, p.459).

144 « *En dépit des progrès du passé, des barrières s'élèvent encore entre le bien-être et la multitude. Ces barrières sont-elles nécessaires, inflexibles, insurmontables ? La société a-t-elle à intervenir contre elles ? A-t-elle quelques chances de les abattre ou tout au moins de les abaisser ? En un mot, quel est le devoir de la société vis-à-vis du paupérisme, de ses causes et de ses effets, et ce devoir dans quelle mesure et par quels moyens doit-elle l'accomplir ? ... Là est toute la question sociale.* » (de Melun, 1849, p.9).

145 cf. par exemple, Sinclair (1906/2008) à propos des pratiques dans des abattoirs de Chicago au début du XX<sup>e</sup> siècle. Ces mêmes abattoirs qui intégreront le travail à la chaîne dont s'inspirera par la suite H. Ford.

146 Souvent empreinte de religiosité.

être » des salariés, redonner au milieu qui a participé à la réussite de l'entreprise, apporter un service à la communauté dans laquelle l'entreprise est intégrée – P. Veyne, 1976, parle à ce propos « d'évergésie »,...) que des objectifs stratégiques, plus intéressés : exorciser la peur que suscite auprès des classes riches l'expansion des concentrations ouvrières (Debouzy, 1988) et faire perdurer le modèle capitaliste (au moment où le socialisme et le syndicalisme se développent et entrent en conflit avec les modes d'organisation existants), s'assurer l'attachement, la loyauté des meilleurs ouvriers (fidéliser et stabiliser la main-d'œuvre en la liant à un territoire, notamment par l'accession à la propriété ou à des avantages sociaux), leur motivation et éviter les conflits sociaux (avec les salariés eux-mêmes, avec les syndicats naissants ou encore avec certaines organisations revendicatives comme, durant la Belle époque, *La Ligue sociale d'acheteurs* [Chessel, 2012] – regroupement de consommateurs engagés<sup>147</sup> prônant un achat responsable, c'est-à-dire prenant en compte les conditions de travail des ouvriers) ou l'adoption de réglementations par les politiques<sup>148</sup>. Car, l'instabilité de la main-d'œuvre, la démotivation des salariés, le manque d'attractivité de l'industrie et les conflits ont des effets directement traduisibles en termes de manques à gagner économiques pour l'entreprise. Pour pallier cela, les chefs d'entreprise « éclairés » vont élaborer un système qui s'inscrit entre bienveillance, assistance, prévoyance et autoritarisme, contrôle social. On retrouve l'idée avancée par Le Play (1874) à propos du patronage et reprise par F. Taylor après lui : l'intérêt commun, les devoirs mutuels entre les dirigeants et leurs salariés<sup>149</sup>, qui doivent converger dans l'intérêt supérieur de l'organisation. Le Play avance également qu'il convient de prendre en considération les mœurs afin d'améliorer les rapports sociaux. Prendre les devants, c'est également éviter de se faire imposer une réglementation par l'État et donc de se garder des marges de manœuvre (liberté d'entreprendre).

Au final, le paternalisme a été une politique d'entreprise qui visait la régulation d'un collectif de travail dans ses dimensions sociales, morales et politiques en vue de réaliser un ou plusieurs objectifs nécessitant une coordination organisée. Cette politique entendait fournir des raisons à la limitation des libertés individuelles des travailleurs, au recours à des méthodes souvent coercitives.

Philanthropie, mécénat, paternalisme présentent des traits communs : tout d'abord, ils mobilisent des dimensions qui dépassent les limites de la sphère économique, notamment morales. Ensuite, ils s'inscrivent dans une dynamique de type don et contre don (au sens de Mauss, 1923-1924, l'échange social repose sur un triptyque : donner, recevoir, rendre)<sup>150</sup> : le

---

147 L'association *Éthique sur l'étiquette* est en quelque sorte l'héritière de cette Ligue.

148 Qui se développent avec l'organisation du mouvement ouvrier et des syndicats ; ces groupements ouvriers permettent de mener des actions collectives concertées susceptibles de remettre en question le bon fonctionnement de l'entreprise et de faire intervenir le législateur pour réguler les conflits. D'ailleurs en France, à cette même période, les Républicains expriment des velléités de réglementation.

149 « Lorsque l'enchérissement du sol et l'amélioration des mœurs ont fait tomber en désuétude le régime féodal, et rendu aux diverses classes leur liberté d'action, chacun reste, comme sous le régime antérieur, obligé de pratiquer les anciens rapports sociaux, sauf à en modifier les formes. Ces rapports, en effet, sont le fondement de toutes les existences. Ils s'imposent à chacun par une nécessité impérieuse, plus forte que les erreurs et les passions des égarés ou des méchants. Les propriétaires des ateliers de travail et des capitaux qui en fécondent l'emploi, ont intérêt à grouper autour d'eux divers genres de collaborateurs, et notamment ceux qui fournissent le travail manuel. Ces derniers ont également besoin d'échanger leurs services contre des gages et des salaires. Ces rapports acquièrent toute leur perfection, lorsque, au lieu de pourvoir seulement à ces intérêts matériels, ils procurent en outre les satisfactions morales qui se développent spontanément par l'accord des deux classes. » (Le Play, 1874, p.464-465)

150 Pour une application de cette théorie à l'entreprise, cf. par exemple les travaux de N. Alter (2009).

don des entreprises est volontaire, non obligatoire, les bénéficiaires sont censés accepter ce don (recevoir) et rendre, donner en retour (en termes d'investissement dans le travail, de loyauté, de productivité...). En tout cas, ils doivent être *a minima* reconnaissants. L'échange social n'a rien de désintéressé. Enfin, en investissant dans certaines causes socialement valorisées, ces politiques ont des visées à la fois internes (renforcer le sentiment d'appartenance à un projet d'entreprise commun : les membres de l'organisation pouvant aisément s'identifier aux causes défendues « en leur nom ») et externes (en termes de réputation, de notoriété, l'image de l'entreprise étant attachée à des causes valorisées). Outre les actions menées et les subventions distribuées, l'investissement de la part de l'entreprise peut consister en la création d'une fondation (qui permet des déductions fiscales) ou plus simplement à placer plusieurs de ses cadres au conseil d'administration d'associations à but non lucratif prestigieuses (sur ce point, cf. Bory, 2009).

Au paternalisme qui décline avec l'avènement d'un État-providence plus interventionniste (extension des domaines d'intervention de l'action publique) et visant à l'amélioration du bien-être du plus grand nombre (intérêt général), au maintien de l'ordre public, avec la montée en puissance des syndicats et l'autonomisation de la classe ouvrière (et l'augmentation des mouvements de grève, celle-ci étant autorisée en France depuis 1864), avec la diminution de l'influence de la religion, vont succéder diverses configurations hybrides autour de nouvelles métaphores : celle de la maison (le fameux « esprit maison ») à partir de la crise des années trente qui met en exergue avant tout la loyauté à l'entreprise et l'adhésion à ses valeurs (processus d'identification) et qui vise à la constitution d'une communauté professionnelle, puis celle, plus sportive, de l'équipe : elle permet la performance, le chef d'entreprise est le capitaine, les salariés (comme les sportifs) doivent faire preuve de souplesse, de réactivité et jouer pour l'équipe. L'objectif reste le même : intensifier la rationalisation du travail (favorisée par la mise en œuvre de nouvelles pratiques de management – taylorisme, fordisme, fayolisme – et l'avènement d'un nouvel acteur porteur des compétences nécessaires à leur application : l'ingénieur).

Avec le recul du taylorisme et du fordisme comme modes d'organisation du travail ou leur adaptation à de nouvelles situations, des formes de paternalisme renouvelées (pour certains, le toyotisme est considéré comme un *néopaternalisme*), de nouveaux champs théoriques vont poindre et se regrouper autour de la notion floue de RSE (Ballet et coll., 2001/2011 ; Hommel, 2006). Ces champs sont convoqués pour apporter un « supplément d'âme » à l'entreprise (qui a gagné sa réhabilitation dans les années 1980 en France – les années 1960 aux États-Unis – comme porteuse de la valeur « travail » dans une période de crise) et pour réfléchir aux finalités des activités économiques (moralisation du capitalisme) et des modes de management, au regard de risques sociaux et environnementaux, des dégâts qu'ils sont susceptibles de provoquer et qui, d'une certaine façon, peuvent aussi apparaître comme des menaces pour les affaires menées. L'apparition de ces nouveaux domaines est liée au développement de la mondialisation, elle-même concomitante de la montée en puissance des multinationales, de l'apparition de mouvements sociaux (Chazel, 1984)<sup>151</sup> et de l'affaiblissement relatif des organisations politiques. En ce sens, cette nouvelle implication sociale de l'entreprise dans son environnement (comme institution fournissant les emplois) n'est pas sans rappeler les contours du paternalisme.

---

151 Par exemple, F. Chazel définit un mouvement social comme « ... *une entreprise collective de protestation et de contestation visant à imposer des changements – d'une importance variable – dans la structure sociale et/ou politique par le recours fréquent – mais pas nécessairement exclusif – à des moyens non institutionnalisés.* » (1993, p.270). Sur ce thème, voir également les travaux d'A. Touraine (par exemple 1984).



Dans le domaine des affaires, les débats ont d'abord porté sur des questions de responsabilité (morale), avant que l'éthique ne soit introduite dans les discussions par les universitaires (articles, colloques et enseignements) et diffusée par des cabinets-conseils et des organismes internationaux. Dans le champ de l'entreprise, les questions éthiques ont concerné deux grands domaines : celui de la gestion (modes de sélection des personnels, organisation du travail, modes de management, marketing...) et celui des relations de l'organisation avec ses parties prenantes.

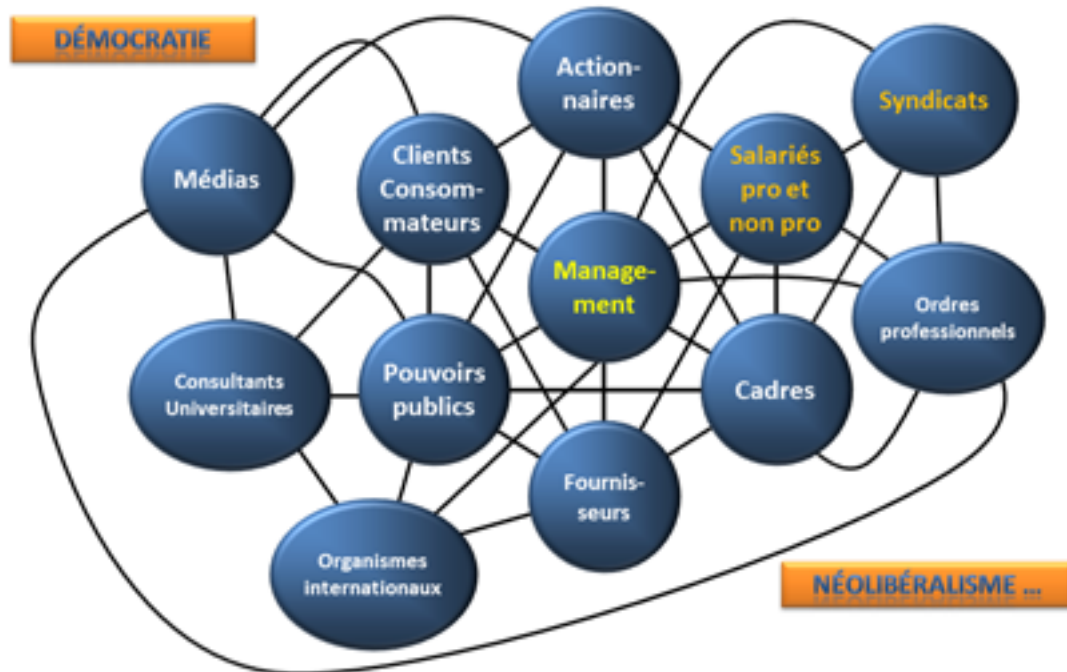


Figure 8

**La RSE**, comme produit d'une politique managériale, s'inscrit dans le mouvement sociohistorique décrit. Ses origines sont nord-américaines, sa genèse non institutionnelle (Pasquero, 2005a ; Carroll, 2008). Dans les années cinquante, le débat amorcé dans les années trente en plein New Deal (Berle / Means, 1932/2010) revient sur le devant de la scène, d'abord sur un terrain théorique (discours, enseignements), puis pratique, expérientiel. Peu à peu, la question de la responsabilité sociale des hommes d'affaires (ils sont encore au cœur du système, prennent des décisions), leur implication volontaire dans la communauté par rapport à leurs convictions, à la prise en considération des conséquences de leurs décisions (Bowen, 1953), se déportent vers le système économique capitaliste et les entreprises autour de leur légitimité (à travers la prise en considération de dimensions morales notamment). La RSE, puis le mouvement du Business Ethics sont d'abord l'émanation de prises de position personnelles (souvent sous forme de discours autour de la responsabilité et de positionnement religieux) de dirigeants d'entreprise qui prônent la nécessité d'une éthique des affaires au regard des effets négatifs du laisser-faire, de la concurrence exacerbée (ce que certains appellent des *externalités négatives*, c'est-à-dire un ensemble de coûts financiers, sociaux, humains... pour l'entreprise et dont les conséquences peuvent concerner son environnement : pollution, risques psychosociaux...), mais aussi le produit des efforts de plusieurs groupes d'influence : des think tank comme le *Committee for Economic Development* qui regroupe hauts dirigeants et universitaires (ils seront, par exemple, à l'origine du Plan Marshall d'après-guerre, de l'idée du FMI, de la Banque mondiale et serviront de « conscience sociale » au milieu des affaires, mettant en avant ses obligations morales, selon J. Pasquero, 2005a, p.91), des organi-

sations religieuses ou sociétés savantes (comme *l'Academy of Management*), des fondations (comme la Fondation Ford), des organisations professionnelles (en France, c'est sous l'impulsion du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, à la fin des années 70, que les premières initiatives annonciatrices des futures politiques d'entreprise en matière de RSE seront prises). La diffusion de ces idées se fait également sous forme de cours dispensés dans les écoles de management ou à travers des manuels, puis des revues académiques. La RSE a donc d'abord été pensée théoriquement avant sa mise en pratique, au moins en Europe, dans les années 2000 (notamment à l'initiative de la Commission européenne), soit près de 30 ans après l'Amérique (les années 80 pour le Québec), rejoignant ainsi les quelques multinationales qui se sont déjà engagées sur cette voie, ne serait-ce qu'au niveau du discours (Pasquero, 2005a ; Habisch et coll., 2005). Les politiques dont elle a été porteuse ont d'abord été implicites (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007) parfois informelles (attachées à l'engagement personnel des entrepreneurs, souvent pour des convictions religieuses), avant d'être institutionnalisées, formalisées, affichées (l'organisation tout entière étant engagée et la responsabilité, collective). Et, c'est au moment où l'État-providence et le compromis fordiste<sup>152</sup> donnent des signes d'essoufflement, où la mondialisation et les multinationales prennent une place prépondérante, où la montée de la financiarisation s'accompagne de quelques scandales, où les entreprises sont davantage sollicitées hors de leur champ de compétence traditionnel que la RSE revient sur le devant de la scène. Dans la foulée, elle a également donné lieu à l'ouverture à d'autres pratiques, s'inscrivant dans des politiques de développement durable : l'investissement éthique, le commerce équitable, les certifications éthiques... La relation entre l'organisation et son environnement ou, plus largement, la société entière est placée au cœur de ces différentes pratiques (certaines prenant la forme de scandales financiers ou écologiques). L'idée que les décisions ne sont pas prises simplement pour des considérations économiques (faire du profit), mais aussi morales fait son chemin. Le fondement de la RSE est l'existence d'un contrat implicite entre l'organisation et la société qui l'accueille, instituant ainsi des responsabilités réciproques. Le mouvement de la *Corporate Social Responsiveness* vient renforcer ce lien : les organisations ont une obligation, au moins morale, de répondre aux attentes sociales, sociétales, aux exigences de responsabilisation, émanant des différentes parties prenantes et de prendre des décisions susceptibles d'apporter une réponse à ces demandes, à ces exigences (Jobard, 1992), ne serait-ce que pour conserver la confiance de leurs divers partenaires, leur réputation.

Dans la perspective décrite, l'accumulation capitaliste est défendable si elle permet d'améliorer la société (juste redistribution). Ces prises de position sont d'abord dictées par leurs convictions religieuses (le devoir d'améliorer le sort de leurs prochains et de rendre la société plus juste). Elles seront par la suite relayées par des organismes patronaux, par des écoles de management, par des revues, par des sociétés de conseils... qui, croisés avec une montée des attentes sociales en la matière, vont participer ainsi à son institutionnalisation (Salmon, 2007). Apparaissant de plus en plus comme des centres de pouvoir et de décision autonomes, certaines firmes se sont investies dans cette mouvance, au-delà des responsabilités économiques et juridiques qui leur incombent, notamment en s'engageant à répondre à toutes les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, en menant une démarche de développement durable. La responsabilisation des entreprises est liée en grande partie, à un certain retrait de l'État, au développement des technologies et à leur image de marque dégradée, notamment par des conflits, des scandales financiers et des affaires de corruption, par des restructurations et des suppressions d'emploi, par des catastrophes environnementales qui leur

---

152 Cette expression rend compte des avantages offerts aux salariés (en termes de salaire, de mobilité, de carrière, ...) en contrepartie d'un travail parfois aliénant.

sont imputables (Bhopal, marées noires, gaspillages de ressources limitées...). Mais elle peut également être, pour l'entreprise, une opportunité d'étendre ses activités. Ne négligeons pas non plus le fait que l'engagement dans une politique de RSE peut être la conséquence d'une contrainte (faire comme les concurrents – benchmarking, se soumettre à une réglementation...) ou l'œuvre de la conviction militante de l'actionnaire principal ou du dirigeant suffisamment convaincant pour entraîner largement derrière lui les parties prenantes. Trois principaux courants théoriques participent à la définition du champ de la RSE : le *Business Ethics*<sup>153</sup>, le *Business and Society* et le *Social Issue Management*. Indiquons quelques éléments pour chacun, en nous appuyant sur le texte de C. Gendron (2000).

Le premier, le *Business Ethics* (éthique des affaires), est un courant moraliste initié par les milieux patronaux. L'entreprise doit agir de manière responsable envers la collectivité et envers l'environnement parce qu'il est de son devoir moral de le faire (p.321). Par analogie<sup>154</sup>, *par projection morale* (p.321), l'entreprise est considérée comme un *agent moral* capable de distinguer le Bien du Mal, d'agir pour l'un et de repousser l'autre. Nous sommes donc dans un cas de figure où l'intention prime : le fait pour l'organisation d'agir de façon socialement responsable dépendra donc de sa seule bonne volonté (de l'ordre de l'exhortation) ou de contraintes externes (incitations normatives). C. Gendron classe la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) dans cette catégorie. Le deuxième courant, le *Business and Society*, met en exergue les interrelations qui lient l'entreprise et la société, considérées comme deux systèmes qui s'influencent réciproquement, voire, pour certains, l'idée que l'entreprise en tant qu'institution, est redevable envers la société dans laquelle elle mène son activité (celle-ci lui fournissant ses principales ressources). Elle doit donc servir en priorité les intérêts de la société pour s'acquitter de sa dette. Pour reprendre le vocabulaire de la sociologie économique, l'économique (figuré par l'entreprise) est encadré dans le social (la société), l'entreprise est une *affaire de société* pour reprendre le titre de l'ouvrage de R. Sainsaulieu. Elle exerce sur les entreprises une action régulatrice, rappelant à l'ordre celles qui seraient tentées par la transgression. Le dernier courant, le *Social Issue Management*, est destiné à fournir aux gestionnaires les outils de gestion leur permettant d'améliorer la performance de l'entreprise tout en tenant compte des revendications sociales (p.323). Il invite l'entreprise à prendre en compte non seulement son environnement économique, mais aussi sociopolitique (mouvements sociaux, réglementation étatique...) et à inscrire ses actions dans l'arène politique. À l'étude de ces trois courants, il ressort que la RSE relève davantage de l'exhortation, de la (bonne) volonté de l'entreprise de s'engager sur cette voie que d'une réelle contrainte morale ou éthique. Même si les prises de conscience peuvent exister et guider l'action en ce sens d'une plus grande responsabilisation. Reste que dans la plupart du temps, cet engagement dépendra de l'intérêt que l'entreprise pourra ou non y trouver. Retenons que la RSE s'efforce de conjuguer des dimensions sociales, économiques, politiques, environnementales et mo-

---

153 Du moins, dans sa version moderne ; Lee (1928), Dodd (1932) ou Berle / Means (1932/2010) nous rappellent que le *Business Ethics* commençait à être à la mode ; il s'inscrivait, dans les années 20-30, dans les débats portant sur la place de l'entreprise, sur la question du contrôle et des responsabilités entre le management et l'actionariat, la séparation du contrôle et de la propriété. Comme le rappelle Pasquero (2005a), le concept de responsabilité sociale est également mobilisé par J. M. Clark dès 1916.

<sup>154</sup> Car la question de cette personnalisation reste posée (Gendron, 2000, p.321) : peut-on réellement considérer la firme, en tant qu'entité, comme un agent moral, c'est-à-dire un sujet moral ? Oui, pour l'idée véhiculée et pour l'approche heuristique, non d'un point de vue strictement théorique, car, de notre point de vue, seuls les individus et les groupes peuvent être qualifiés de *sujets moraux*, peuvent avoir des pratiques, des comportements, des conduites considérés comme moraux ou éthiques. La même critique peut être faite à la sociologie de la traduction lorsqu'elle humanise des objets ou des animaux. Il convient donc de garder cela à l'esprit lorsqu'on raisonne par analogie.

rales, d'abord en fonction des intérêts de l'entreprise. A. Marchildon (2008) indique d'ailleurs cet aspect stratégique et le système de régulation en vase clos sur lequel la RSE repose : « *En effet, dans tous les discours, les entreprises font référence à une responsabilité dont elles déterminent elles-mêmes les paramètres et dont elles sont les seules à vérifier le respect.* » (p.154).

En termes de pratiques de gestion, le développement de la **culture d'entreprise**<sup>155</sup> (dans les années 70 en Amérique du Nord, dans les années 80 en Europe) s'inscrit également dans ce mouvement historique et dans un contexte socioéconomique donné (Dellheim, 1986) : une crise économique qui suit une période de forte croissance (où seule la prospérité économique produite par les entreprises semblait compter), une intensification de la compétition dans une économie mondiale, un affaiblissement des modèles productifs de masse (taylorisme, fordisme, ...) au profit de modèles plus « flexibles » (comme le toyotisme, plus adapté à la différenciation, à la diversité des produits fabriqués en petite série), l'évolution des nouvelles technologies (notamment liées à l'information et à la communication), les exigences des consommateurs évoluent... Le développement de la culture d'entreprise s'inscrit dans une dynamique plus vaste (Bernoux, 1990) : celle qui s'incarne dans le *management participatif*<sup>156</sup> (fondé sur les modèles de l'entreprise flexible japonaise et de la gestion par projet). Il est l'héritier des travaux de l'école des relations humaines (qui met l'accent sur les dimensions humanistes et informelles dans l'organisation et sur la « qualité de vie » au travail) et ceux des théories de la motivation, les deux ayant montré l'intérêt, en termes de gestion, d'efficacité notamment, de favoriser la participation des salariés, de développer une nouvelle organisation du travail plus participative (cf. le modèle japonais), plus souple, plus flexible fondée sur des dispositifs d'expression des salariés (cercles de qualité, groupes d'expression...) et de responsabilisation (autocontrôle qualité). Une certaine conception du management participatif s'appuie même sur la mobilisation de valeurs comme fondement du projet d'entreprise afin de mobiliser l'initiative individuelle, jugée plus performante que l'obéissance *stricto sensu*, dans un sens donné. Comme le rappelle Lipovetsky (1991), au moins sur le papier, la morale hier dévouée à la prescription disciplinaire est maintenant au service de la flexibilité de l'entreprise (p.159), flexibilité qui est l'une des vertus cardinales des organisations post-tayloriennes. Dans ce cadre, le management par les valeurs est un dispositif de gestion qui participe à cette mobilisation en définissant des valeurs organisationnelles (la performance, l'esprit d'équipe, la loyauté...) qui ont pour finalité de soutenir l'implication des travailleurs dans la réalisation des objectifs fixés par l'organisation (dont la rémunération des actionnaires) ; la « création de valeurs » au service de la « création de valeur » en quelque sorte. Après avoir défini ces valeurs, leur avoir donné un sens spécifique (Claude, Wellhoff, 2011),

---

155 Nous détaillerons plus avant ce concept par la suite.

156 Ce mouvement s'inscrit dans une approche globale comprenant la qualité totale, le projet d'entreprise, la culture d'entreprise (modification des mentalités), etc. Le management participatif visait, en mobilisant les ressources humaines, une recherche de performance (flexibilité, compétitivité, mobilité, réactivité) et l'implication, la mobilisation des personnels ; il n'a pas eu les effets escomptés, du moins en France. Il s'est trouvé confronté à des stratégies de résistance au changement qui s'expliquent avant tout par le fait que les directions et l'encadrement n'ont pas joué le jeu (par exemple, dans les cercles de qualité : rallongement des temps de réponse, beaucoup de refus par rapport aux propositions effectuées, flou des réponses apportées, non-valorisation / reconnaissance du travail effectué par les groupes...) et donné suffisamment de gages de confiance aux salariés (la participation aux décisions se fait à la marge) afin qu'ils s'investissent pleinement dans le dispositif, qu'ils se l'approprient. Bref, le management participatif a oublié les jeux de pouvoir qui pouvaient exister dans l'organisation : les systèmes de pouvoir et sa répartition n'ont pas été modifiés. Cette politique de responsabilisation n'a guère offert de contreparties, même si dans certaines organisations l'intégration de ces dispositifs (cercles de qualité, groupes d'expression, systèmes de suggestion...) a été positive. Cf. sur ces points, Martin (1990) ou Chevalier (1991).

le travail de socialisation secondaire mené par les concepteurs de cette politique (dirigeants, services ressources humaines, communication ou formation, consultants...) consiste donc à les présenter sous un jour qui facilite leur incorporation par les travailleurs, leur adhésion. En ce sens, nous pouvons parler d'instrumentalisation de valeurs à des fins productivistes, c'est-à-dire qu'elles sont intégrées dans une stratégie d'entreprise pour devenir un vecteur de compétitivité. La mobilisation de valeurs est, semble-t-il, un moyen d'inspirer confiance.

C'est ici que l'introduction de la question éthique dans les organisations publiques rejoint celle des entreprises privées ; en effet, c'est aussi à cette période (les années 80-90) que les théories du nouveau management public commencent à produire leurs effets auprès des dirigeants politiques (idées et dispositifs issus du privé se diffusent dans le secteur public). Au Québec, la référence à l'éthique s'imisce de deux manières. D'abord son entrée dans le débat public est le produit de débats législatifs qui aboutissent à la promulgation de normes juridiques : c'est par exemple le vote et l'instauration d'un code des professions (en 1973), c'est l'obligation qui est faite aux services sociaux et de santé de se doter d'un code de déontologie et d'un comité d'éthique (loi 120 d'août 1991), la loi ne faisant qu'entériner des pratiques existantes dans certains établissements depuis la fin des années 70 (par exemple, l'hôpital Notre Dame de Montréal était doté d'une consultante en éthique). L'éthique est également devenue un enjeu du processus d'agrément que les établissements hospitaliers doivent passer et renouveler périodiquement. Ensuite, les questions éthiques s'expriment également par la mise en œuvre des recommandations d'organismes internationaux (notamment l'OCDE) qui portent d'abord sur l'intégrité dans les services publics (à travers la lutte contre la corruption, la prise en considération des conflits d'intérêts). C'est d'ailleurs à la suite des travaux de l'OCDE, qu'au début des années 2000, le gouvernement du Québec a entrepris de constituer des *infrastructures éthiques* : outre différents textes législatifs, nous pouvons citer la mise en place du réseau des répondants (constitué essentiellement de responsables et de conseillers en éthique exerçant dans les divers ministères – plus de 70 au départ), l'entrée en vigueur en novembre 2002 du *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique québécoise* en même temps que les cinq valeurs de l'administration publique québécoise (compétence, impartialité, intégrité, loyauté et respect), qui fait suite, notamment, aux travaux de la commission Tait (1996/2000). Un document sur l'éthique dans la fonction publique québécoise produit par le ministère du conseil exécutif (2003) résume bien ces éléments. Pour un panorama plus complet sur le déroulement des faits, nous renvoyons le lecteur, par exemple, aux travaux d'Y. Boisvert (notamment, 2011) et à ceux de Roy (2007) ou à la chronologie établie par J. Centeno (2011).

À de rares exceptions près, ces politiques ne sont pas qu'altruistes (même si souvent elles ne souhaitent présenter que cette facette), ne sont pas exemptes d'arrière-pensées productivistes.

Comme nous venons de le voir, à chaque pratique managériale a correspondu une politique fondée sur des dimensions éthiques, morales prenant appui sur des dispositifs de gestion.

### **L'éthique de conformité : un dispositif de gestion**

Ce rapide détour historique montre bien que des dimensions éthiques, morales ont été les instruments d'une logique gestionnaire, productiviste avec une finalité de contrôle social, de recherche de conformité (à des normes juridiques et déontologiques, à des modèles de comportements préétablis). En ce sens, ce que nous et d'autres appelons « *éthique de conformité* » est un dispositif de gestion, parmi d'autres. Le contrôle est même, selon certains (par exemple Weaver, Treviño, Cochran – 1999, p.42), une des responsabilités majeures de la gestion.

« **Dispositif de gestion** » est pris ici au sens de la sociologie de la gestion<sup>157</sup>, c'est-à-dire comme l'incarnation formelle de moyens au service d'une fin, d'une logique<sup>158</sup> managériale et gestionnaire qui visent à rationaliser et à contrôler des activités professionnelles, productives. Plus précisément, au sens de M. Foucault (1977/1994, p. 299-300), un dispositif est ce qui fait lien entre différents éléments hétérogènes (discours, règles, décisions, énoncés, institutions, etc.) connectés entre eux. Ces éléments forment donc un « réseau » (système) permettant de « répondre à une urgence », à un enjeu stratégique. Le dispositif devient aussi un moyen de « contrôle-assujettissement » et s'inscrit dans des jeux de pouvoir, des rapports de force. Il est un moyen pour gouverner les hommes, pour imposer une « domination douce » (Courpasson, 2000). Prolongeant ces travaux, la sociologie de la gestion définit un dispositif de gestion comme un ensemble d'éléments bigarrés qui forment une technique gestionnaire : outils de gestion, de planification, de suivi (les indicateurs, les tableaux de bord), règles (normes comptables internationales, normes qualité, règlements d'entreprise, ...), représentations / visions du monde, modèles d'action, de pensée et de comportement, culture d'entreprise, ...

Dans le domaine de l'entreprise, les dispositifs de gestion s'inscrivent dans un ensemble d'appareils (de management, d'évaluation, de motivation, d'incitation, etc.) mis à la disposition des managers, des gestionnaires pour maintenir un ordre organisationnel, un système de domination, pour conduire leurs « affaires », pour rationaliser des activités (rechercher la rentabilité et l'efficacité maximales) et tirer le meilleur parti des travailleurs en facilitant leur adhésion au projet entrepreneurial (loyauté), en instituant la performance comme valeur centrale de l'entreprise (la culture d'entreprise ou plus largement les éléments culturels sont, sous cet aspect, présentés comme un outil participant à la réussite de l'organisation, à sa performance, en mobilisant les ressources humaines disponibles, tout comme l'éthique sera également considérée à la fois comme un potentiel facteur de performances, interne et externe, mais aussi comme un moyen de transmission de la culture de l'organisation). Ces dispositifs sont donc porteurs d'une rationalité, d'une vision singulière de l'organisation et de la manière de la gérer (« bonne gouvernance »), tant au niveau de la forme (les supports techniques sur lesquels ils sont implémentés) que du fond (l'idéologie néolibérale et les principes sous-jacents). Globalement, les dispositifs de gestion remplissent deux principales fonctions :

- *une fonction de rationalisation, de formalisation des activités* : ces dispositifs visent à réduire les incertitudes organisationnelles (dont celles liées aux comportements, au facteur humain) et environnementales, avec en arrière-fond la recherche de conformité, d'efficacité, de performance, de rentabilité. En ce sens, les dispositifs visent à définir et à encadrer les comportements, les actions permettant d'atteindre les objectifs assignés (rationalité instrumentale) en fonction des moyens affectés (efficacité). Ils ont donc une dimension normative (prescrire, faire intérioriser les exigences, les normes), organisatrice (encadrer l'action, standardiser) et évaluatrice (mesurer la performance des personnels à travers l'atteinte ou non des objectifs fixés) ;

- *une fonction de contrôle* : s'assurer que les prescriptions sont bien respectées (c'est le rôle en particulier des indicateurs de gestion) et garder la maîtrise de l'action. Dans cette perspective, le dispositif n'est qu'un moyen, qu'il soit cacheté éthique ou non. Ce qui est visé par cette fonction – et donc par les outils qui la soutiennent (autocontrôle, individualisation des objectifs et des rémunérations, autonomie encadrée, management au mérite, etc.) –, c'est

---

157 Sur ce point, cf. par exemple Maugeri (2007), Cléach (2011).

158 Logique qui transcende la frontière privé / public.

le *contrôle des subjectivités* (Agamben, 2006/2007 ; Darbot & Laval, 2009/2010) : « fabriquer » un sujet (processus de subjectivation) docile, prévisible et donc contrôlable.

Avec J-L. Metzger (2008), gardons à l'esprit que ces dispositifs de gestion ne sont pas *les sujets de l'action* : ce sont les usagers-acteurs qui ont des raisons, des intentions – individuelles et/ou collectives – de les concevoir et de les mettre en œuvre, d'en faire un usage conforme ou non prévu (mésusage ou usage déviant). Ils ne sont pas désincarnés : ils sont le produit de rapports sociaux qui s'inscrivent dans des logiques (managériales et gestionnaires vs professionnelles) portées par des groupes professionnels qui n'ont pas toujours une lecture convergente des situations de travail, ni une même appréciation de leur utilité dans la réalisation des activités productives (ils peuvent être des ressources pour les uns et des contraintes pour les autres). Ainsi, réduire la logique d'une organisation à une logique managériale et/ou économique est le résultat d'un choix arbitraire délibéré, d'un positionnement idéologique. C'est alors faire l'impasse sur d'autres choix possibles (Boudon & Bourricaud, 1982/1990).

L'idée que l'éthique est un dispositif de gestion visant à inspirer confiance a été portée, en France, aussi bien à travers des ouvrages (comme Blanchard K., Peale N. V., *Éthique et management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988) que par des associations comme le Cercle d'éthique des affaires, dans les années 1990. Elle est considérée comme un moyen de répondre aux nouvelles attentes et compétences des consommateurs par de nouvelles pratiques commerciales plus « socialement responsables » (Le Goff, 1992/1995). Ainsi, A. Salmon (2009) précise : « *L'éthique semble assimilable à un outil de gestion destiné à restaurer la loyauté des salariés au moment où les buts de croissance et du "toujours plus de gains" ne s'articulent plus nettement au progrès de la société.* » (p.20).

*De facto*, ces dispositifs de gestion, parce qu'ils sont aussi des systèmes d'aide à la décision, participent à affaiblir l'autonomie de jugement des acteurs, notamment en matière d'éthique (pensons en effet à l'influence des codes éthiques par exemple ; cf. infra). En effet, sous couvert de faciliter les choix, la prise de décision, ils proposent des modèles de réponse qui ont pour conséquence d'orienter en partie les décisions prises et donc, *in fine*, les actions menées, la décision présidant à l'action (Legault, 1999/2004).

### **Les principales caractéristiques de l'éthique de conformité**

Concrètement, cette *éthique de conformité* (compliance ethics) a été promue, notamment en France, dans les années quatre-vingt-dix, d'abord à travers des colloques, des enseignements (dans les écoles de commerce, notamment à travers la création de chaires), des publications<sup>159</sup>, puis introduite dans les organisations comme instrument de gestion par des cabinets-conseils, des organismes internationaux et enfin formalisée dans des codes, des chartes par les organisations elles-mêmes... En ce sens, la mobilisation de la *fibres éthique* est à la fois un moyen qui s'ajoute à la palette des instruments de gouvernance existants, mais aussi une manière de s'adapter à un contexte susceptible de remettre en question au moins l'image, la réputation des organisations et de forcer les pouvoirs publics à leur imposer davantage de réglementations. Dans les organisations, cette configuration éthique a été essentiellement portée à la fois par les dirigeants, mais aussi par les juristes et les gestionnaires. Cette vision déontologique est en fait la forme la plus adaptée à la culture de ces groupes professionnels producteurs de règles de contrôle.

---

159 Sur ce point, cf. par exemple « *Entreprise, la vague éthique* » in Projet n°224, hiver 1990 ; les publications sont d'abord des références à des travaux conduits en Amérique du Nord.

*L'éthique de conformité* se développe dans un contexte de scandales (liés à des conflits d'intérêts, à des actes de corruption ou de collusion, à des pratiques de gestion hasardeuses si ce n'est frauduleuses). Face à ces scandales, sous la pression du public, d'associations diverses<sup>160</sup>, d'organismes internationaux non gouvernementaux et de gouvernements, les entreprises se sont engagées dans des politiques qui mobilisaient des dimensions « éthiques » (notamment en proposant des codes de bonne conduite) et qui ont été pérennisées au fur et à mesure : on assiste alors à un processus d'institutionnalisation de l'éthique par le droit (Legault, 1999/2004). Dans cette perspective, cette forme d'éthique est un ensemble de règles juridiques, gestionnaires et morales qui vise à encadrer les conduites des travailleurs aussi bien que celles du monde des affaires.

Les pratiques ainsi mises en œuvre se sont d'abord inspirées des écrits produits et diffusés par des organismes tels que the United States Sentencing Commission (qui produit le Federal Sentencing Guidelines for Organizations, FSGO 1991, qui a étendu les codes de conduite aux autres entreprises que celles de l'industrie militaire, comme moyen institutionnel de limiter les violations légales dans les organisations)<sup>161</sup> ou l'OCDE, notamment à travers les travaux du groupe PUMA. L'enquête menée par le *Ethics Resource Center* montre d'ailleurs l'influence du FSGO aux États-Unis :

Ethics & Compliance Program Elements Recommended by the Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO)	1994	2000	2003	2005	2007	2011
Written standards for ethical conduct	66%	79%	68%	83%	83%	82%
Training on company standards of ethical workplace conduct	37%	54%	50%	65%	75%	76%
Provision of a mechanism for seeking ethics-related advice or information	63%	47%	41%	63%	65%	68%
Provision of a mechanism for reporting misconduct anonymously	n/a	n/a	62%	71%	80%	77%
Assessment of ethical conduct as a part of employee performance evaluations	n/a	n/a	71%	66%	67%	67%
Disciplining of employees who violate the standards of the organization or the law	n/a	n/a	79%	82%	88%	85%

[Source : National Business Ethics Survey, 2012, p.48]

Tableau 1

160 Par exemple, l'association les Amis de la Terre, association écologique, décerne chaque année le « prix Pinocchio » (<http://www.prix-pinocchio.org/>) à des entreprises dont la communication dans le domaine du développement durable est jugée mensongère, trompeuse, hypocrite (au sens où, selon l'association, elles utilisent le concept de développement durable dans leur communication institutionnelle alors même que leurs activités provoquent des impacts négatifs sur l'environnement). Ainsi, les pratiques de boycott, de dénonciation ou du « name and shame », les actions militantes et lobbyistes des associations, leur capacité à mobiliser l'opinion publique peuvent jouer un rôle non négligeable sur l'évolution de la politique sociale de certaines entreprises, notamment pour leurs activités ayant lieu à l'étranger (comme l'indiquent Ballet / de Bry, 2001/2011, le cas de l'entreprise Nike en est une bonne illustration).

161 Ferrell / Thorne LeClair / Ferrell (1998).



Le lien entre *l'éthique* (synonyme de « bonne conduite ») et la *gouvernance* est ainsi établi, formalisé et encouragé par des organismes publics indépendants (comme, par exemple, au Québec, le vérificateur général du Québec). Via ces travaux, les multinationales<sup>162</sup> et les États sont enjoins à définir des « normes éthiques » (respect des lois internationales et nationales, dénonciation des « mauvaises pratiques » constatées : infractions, irrégularités, inconduites au travail<sup>163</sup> ... c'est-à-dire en quelque sorte le retour de la morale, la moralisation par d'autres voies), des outils (dont un ensemble de questions à se poser sur diverses thématiques et la mise en œuvre de codes de conduite, comme instruments phare, comme cadres pour l'éthique de conformité) permettant de prendre conscience et de prévenir la corruption, les risques éthiques, favorisant les « bonnes conduites » et une « gestion efficace »... L'ensemble forme ce que certains ont nommé les *infrastructures de l'éthique*, que nous dénommerions plus justement des dispositifs déontologiques, qui s'incarnent aussi 1/ dans la formation « à l'éthique » souvent obligatoire des agents (publics ou privés) susceptibles d'être soumis à des considérations, des dilemmes éthiques, 2/ ou encore dans la possibilité d'avoir un avis, un conseil en interne sur ces questions (auprès d'une personne-ressource en éthique, d'un éthicien, d'un répondant en éthique...), 3/ mais aussi dans le fait que chaque collaborateur est en droit de connaître ses prérogatives et ses obligations, ses devoirs, 4/ ou encore dans des outils tels que des lignes téléphoniques d'alerte ou « éthiques » (où les employés peuvent, en toute confidentialité, signaler des vols de matériel, des malversations, des vols de temps générés par exemple par un collaborateur qui ne travaille pas, mais qui est quand même payé, dénoncer un comportement non conforme au code... bref tout événement susceptible de faire perdre de l'argent à la compagnie ; signalons qu'aucun de nos interlocuteurs ne nous a indiqué que ces lignes téléphoniques pouvaient également servir à dénoncer les violences de l'institution vis-à-vis de ses personnels), des codes qui consignent les principes directeurs (ce qu'il est raisonnable ou loyal de faire ou de ne pas faire), des directions de la conformité qui veillent à la bonne application des règles légales, déontologiques, de gestion, de qualité...(cf. par exemple la Société Générale<sup>164</sup>). Ces *dispositifs déontologiques* sont censés élever le niveau moral des salariés afin de faire diminuer les vols, les gaspillages, l'absentéisme, la corruption... (Fortin, 1995).

Dans cette perspective, l'éthique, ou du moins une certaine idée de l'éthique, est présentée comme indispensable à la gestion des organisations (publiques et privées), notamment

---

162 « (...) les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales stipulent que l'objectif commun des pays adhérents est d'encourager les contributions positives des entreprises multinationales au progrès économique, environnemental et social. » (OCDE, 2007, p.173).

163 Aux États-Unis, en 2011, 45% des employés enquêtés déclarent avoir été témoin d'une inconduite, d'une faute au travail selon le National Business Ethics Survey (2012, p.12). Ce qui est en diminution par rapport aux années précédentes (49% en 2009 et 55% en 2007), mais qui reste à un niveau élevé. La même étude indique que ceux qui ont signalé un mauvais comportement observé atteint 65% (contre 63% en 2009 et 53% en 2005). Cela pourrait laisser augurer que les dispositifs d'alerte auraient une certaine efficacité, mais il convient de mettre ces chiffres en parallèle avec la forte augmentation des représailles contre les employés dénonciateurs : près d'un quart de ceux qui ont dénoncé une faute dont ils ont été témoins ont connu certaines formes de rétorsion en retour (ils étaient 12% en 2007 et 15 pour cent en 2009). Les travaux sur les lanceurs d'alerte confirment bien ce paradoxe : d'un côté les salariés sont encouragés à dénoncer des fautes et de l'autre ils s'exposent à des sanctions (réelles ou diffuses) lorsqu'ils le font. Le contexte actuel (fort taux de chômage, crise économique et financière, etc.) n'encourage guère à prendre des risques.

164 « (...) la Direction de la conformité, qui veille au respect des lois, règlements, et principes déontologiques spécifiques aux activités bancaires et aux services d'investissement exercés par le Groupe et au respect des règles de bonne conduite et de déontologie personnelle des agents. Elle veille également à la prévention du risque de réputation. Elle anime pour ce faire la filière conformité. » (<http://rse.societegenerale.com/accueil/gouvernance-et-organisation/conformite/direction-de-la-conformite>).

comme vecteur d'efficacité, d'amélioration des prises de décision ; elle est intégrée aux dispositifs de management. L'OCDE introduit donc un lien direct entre l'éthique et la gestion : « *L'éthique ne doit plus être envisagée à part et de façon distincte, mais comme faisant partie intégrante de tous les systèmes de gestion.* » (OCDE, 1997).

En ce sens, d'un point de vue sociologique, l'*éthique de conformité* et les *dispositifs d'obligations*<sup>165</sup> qui la sous-tendent s'inscrivent bien dans une **démarche de type « *command and control* »** (bien symbolisée par le taylorisme), participent à la régulation sociale des organisations, plus précisément à une ***régulation de contrôle***<sup>166</sup> : des dimensions éthiques (chartes, valeurs, idéaux...) sont mobilisées, instrumentalisées à des fins de contrôle social et de gestion (produire avec efficacité un résultat donné), pour s'assurer que les objectifs fixés par les dirigeants (au sens large) seront bien suivis et atteints ou l'ont été, comme prévu sur le papier, mais aussi pour rassurer les investisseurs ou les « marchés ». La finalité est donc de mesurer la conformité des comportements, des actions à des normes juridiques, comptables, ceci dans un contexte de mondialisation, où les contrôles, les régulations doivent porter sur des entreprises implantées aux quatre coins du monde. Ces aspects-là sont maintenant bien documentés, aussi bien par les travaux en éthique appliquée, que ceux des sciences de gestion (par exemple, ceux de Weaver, Tréviño et Cochran [1999] ou de Stansbury et Barry [2007], ou encore de Cardot [2006] ; Mercier [1999]) ou ceux de la sociologie (Le Goff [1992/1995]).

Ainsi, les travaux de Weaver, Tréviño et Cochran mettent en évidence l'existence de deux programmes éthiques types qui peuvent cohabiter dans une même organisation : 1/ l'un met l'accent sur la règle, sur la conformité légale, sur le contrôle (surveillance des comportements) et la discipline (encadrement des inconduites renforcé par un système de sanctions), modèle qui peut être plus ou moins coercitif, 2/ l'autre sur les valeurs partagées, le conseil, la participation, la responsabilité, modèle qui repose essentiellement sur l'intériorisation par les personnels des finalités, des valeurs de l'organisation, sur leur engagement, leur adhésion (c'est ici que se fait le relai par rapport à la culture d'entreprise). Ce processus, pour être mené à bien, nécessite en premier lieu la participation des cadres, leur enrôlement c'est-à-dire leur adhésion aux valeurs gestionnaires, aux aspirations éthiques du management (« faire bien les choses »).

Ces deux orientations (par la conformité et par les valeurs) reposent sur des moyens différents pour obtenir, au final, des buts similaires tels que le contrôle des comportements des travailleurs, la prévention des inconduites, des dérives légales et morales et la prise en considération des attentes des parties prenantes externes (gouvernement, médias, agences de normalisation des affaires...), lesquelles exercent également une influence sur la nature des programmes. Ainsi, ces deux types de programmes éthiques peuvent advenir 1/ à l'initiative des organisations, de leurs dirigeants (stratégie proactive) : l'éthique prend alors la forme d'un

---

165 Selon Reynaud (1989), un *dispositif d'obligations* comprend des règles « *venues d'en haut* » (règles de conception), *de contrôle* (qui visent à influencer les comportements des exécutants) et *formelles* (qui définissent le travail prescrit). Ces règles peuvent avoir une valeur juridique ou simplement s'appliquer à une organisation particulière (règlement d'entreprise).

166 Au sens de J-D. Reynaud (1989). Cette forme de régulation est le processus par lequel les règles de contrôle se créent, se maintiennent, évoluent... Elles forment un ensemble de règles affichées, officielles qui visent, entre autres, à rationaliser des comportements, à obtenir la conformité des conduites des individus aux normes et aux valeurs que l'organisation propose comme modèles collectifs et la coopération des membres au projet collectif, à canaliser les différences (d'intérêts, de sensibilité...), à décréter les activités à accomplir, les objectifs à atteindre et souvent les moyens à utiliser pour le faire, définissent les modalités de la division du travail, les rôles attendus. Ce sont les règles qui président au « gouvernement des organisations » (Courpasson, 1997), qui caractérisent le travail de conception.

dispositif de gestion qui vise à produire des comportements prévisibles, standardisés (ce qui est l'objectif de tout système de contrôle) et à limiter la marge d'autonomie des salariés en mobilisant, pour ce faire, différents outils (comité d'éthique chargé de développer des politiques éthiques et d'évaluer les actions de l'organisation et de ses membres, codes de conduite, dispositifs de communication comme les lignes d'alerte, personnel dédié chargé de coordonner les politiques en la matière, d'éduquer les salariés, de mener des formations, d'aider les collaborateurs et de lutter contre les comportements non éthiques)<sup>167</sup> ou 2/ comme réponse aux demandes, aux attentes (stratégie réactive) émanant de certaines parties prenantes (association de consommateurs ou plus largement société civile, administrations publiques, organisations professionnelles) qui font pression sur l'organisation et donc ses dirigeants. Ainsi, il existe plusieurs facteurs exogènes et endogènes qui peuvent intervenir pour orienter les programmes éthiques dans un sens de recherche de conformité (par exemple l'existence de lignes directrices, des recommandations requises par des organismes tels que l'OCDE ou l'USSC) ou dans le sens d'une direction par les valeurs (plus les cadres seront convertis aux vertus de l'éthique, plus l'approche par les valeurs, le dialogue seront favorisés).

Plus précisément, selon les auteurs, quelle que soit leur orientation, les programmes éthiques ont pour finalité d'apporter de l'ordre et de la prévisibilité (notamment des comportements des salariés) dans l'organisation et de faire converger les synergies vers la réalisation des buts de l'organisation. En ce sens, ils sont des *systèmes de contrôle* (Weaver/Trévino/Cochran, 1999). Il ressort de ce texte que le mot « ethics » est davantage utilisé, dans les organisations, dans le sens de la déontologie et que plusieurs questions restent en suspens : l'éthique peut-elle faire l'objet d'une gestion ? Peut-elle s'inscrire dans des programmes ? C'est également un moyen de faire diminuer les pénalités, les sanctions auxquelles les organisations s'exposent en cas de non-observance des normes juridiques ou professionnelles. En répondant plus ou moins aux attentes des parties prenantes, c'est-à-dire en s'engageant à des degrés divers dans des programmes éthiques, l'organisation envoie un signal, non seulement en interne (dans l'optique de faciliter la coopération), mais aussi en externe, par rapport à son environnement. Mais, cela crée également de nouvelles attentes, de nouvelles obligations.

Le texte de Stansbury et Barry (2007) s'engage sur la même voie que le précédent. Il met en avant les deux mêmes modèles de contrôle, les deux mêmes modes de gestion en précisant les contours : le modèle *coercitif* et celui des *valeurs partagées*. Là encore, les organisations vont développer des *programmes d'éthique organisationnelle*, souvent sous la contrainte ou l'impulsion d'une réglementation (hétérorégulation) comme la publication du Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1991) ou la loi Sarbanes-Oxley (2002). L'objectif des concepteurs de ces programmes, de ces dispositifs de management (une collection de mécanismes de contrôle selon les auteurs, p.240) est de fournir aux salariés un guide leur permettant de faire face à certaines situations problématiques, notamment dans leurs dimensions éthiques. Derrière ces politiques, ces approches normatives, c'est bien le contrôle des comportements jugés à risque dont il est question : définir des normes, des règles (régulation de contrôle) afin de s'assurer que les objectifs assignés sont atteints, que le fonctionnement de l'organisation est conforme aux politiques définies, d'apporter à l'organisation les informations nécessaires à son fonctionnement et à la coordination des différentes activités. Selon les auteurs, c'est pour ces raisons que les organisations institutionnalisent les dispositifs de contrôle (à travers des normes, des codes de déontologie). Les programmes éthiques sont

---

167 Selon les auteurs, au-delà du constat de leur présence ou de leur absence dans une organisation donnée, il existe peu de travaux indiquant la place et le rôle de ces dispositifs, leur réelle portée, le degré de contrôle des comportements qu'ils permettent en termes de formalisation, de spécialisation et de hiérarchisation (p.42).

clairement identifiés par les auteurs comme des systèmes de contrôle qui reposent sur un certain nombre d'instruments (p.244) que nous avons déjà mentionnés : des standards de conduite (codes), des formations éthiques, des personnes ressources, des lignes d'alerte permettant de dénoncer les inconduites... Ils visent à pallier les limites de la discipline telles que définies par M. Foucault (1975/2002) en renouvelant, selon leurs promoteurs, les modes de gestion classiques (contrôle hiérarchique moins autoritaire, substitution du principe d'obéissance à celui de responsabilité, d'autocontrôle). La grande majorité des organisations ont mis en œuvre ces instruments en tout ou partie. Mais, l'éthique à laquelle les dirigeants se réfèrent s'avère au final compromise par l'idéologie dont elle est porteuse (Bergsteiner / Avery, 2011 parlent à ce sujet de « préjugés idéologiques »).

On le voit, ces deux textes, très complémentaires, proposent deux approches de l'éthique dans les organisations, l'une tournée vers la recherche de conformité (elle est proche de celle que nous étudions ici) et l'autre orientée par des valeurs partagées, la construction d'un énoncé de valeurs. Même si, pour cette dernière, le lecteur reste sur sa faim par rapport à la manière dont ces valeurs ont été conçues (sont-ce les valeurs imposées par la direction ?) et dont elles agiront sur les conduites, sur les actions.

J-L. Le Goff, dans son ouvrage (1992/1995), rappelle une croyance managériale répandue depuis quelques années : l'éthique est un moyen d'obtenir de la performance (productive, économique), d'influencer les comportements des salariés vers des modèles attendus.

Cette forme d'éthique (de conformité) renvoie donc à une conception normative de l'éthique (même si, selon nous, elle relève de la figure de l'oxymore). Cette approche renvoie à une **conception hétérorégulatoire de l'éthique**, c'est-à-dire à l'application de principes et de normes imposés aux groupes sociaux en vue de favoriser les relations dans l'organisation : *« L'actualisation de l'éthique, dans sa conception hétérorégulatoire, relève donc davantage d'un processus d'application de principes ou de normes. Le comportement qui est adopté par l'individu, l'action qu'il choisit est une réponse à une directive provenant d'une autorité extérieure à lui-même. Cette autorité oriente la conduite de l'individu en lui imposant certaines limites, c'est-à-dire un cadre à l'intérieur duquel son action devrait s'inscrire. »* (Campeau / Jutras, 2007, p.178). C'est donc une approche déontique qui fait appel au sens du devoir de chacun avec l'idée que « bien agir », « bien faire » supposent de se conformer aux prescriptions (légalles et organisationnelles) et d'encourir des sanctions en cas de transgression.

Cette configuration est le modèle semble-t-il le plus répandu dans les organisations, aussi bien publiques que privées. La confusion déontologie / éthique (très présente par exemple dans les lois québécoises 48 et 109) ne doit pas nous égarer : c'est bien l'approche déontologique qui est mise en avant au détriment d'une démarche réellement éthique. V. Bibeau (2011) arrive à ce diagnostic quand il rend compte de son expérience en matière d'éthique publique. Selon lui, c'est bien une démarche déontologique qui a été mise en œuvre dans la fonction publique québécoise, malgré la référence à la notion d'éthique : *« Le problème, selon moi, vient du fait que l'on utilise l'éthique pour faire de la déontologie. Et j'ai quelque peu l'impression que c'est ce qui se passe présentement. Cette instrumentalisation de l'éthique est peut-être une conséquence inévitable de son institutionnalisation (...). Si j'étais alarmiste, je dirais même qu'il est inévitable que l'éthique se « déontologise » dans un cadre institutionnel. Elle devient alors un instrument de contrôle, un outil de gestion. Instrumentaliser l'éthique afin d'instrumentaliser les individus ! »* (op. cit., p.29-30).

Ce risque d'instrumentalisation de l'éthique à d'autres fins est également abordé dans nos entretiens :

« (...) l'éthique dans un cadre institutionnalisé, n'y-t-il pas un danger que ce soit

recupéré par l'appareil et d'être transformé en ce qu'on appelle de la déontologie là... on peut d'ailleurs se poser la question de savoir si on peut faire de l'éthique dans une institution...disons que ce peut être un frein à l'éthique...dans certains cas ça peut être un alibi, par exemple si on ne donne pas beaucoup d'heures aux répondants pour leur fonctionnement ! » (entretien, homme, conseiller en éthique, service public provincial).

Force est de constater que la conception de l'éthique que V. Bibeau retient [*« L'éthique est principalement définie et enseignée comme une façon de pallier les insuffisances du cadre normatif. Autrement dit, lorsqu'une situation irrégulière se présente, les travailleurs de l'État sont invités à utiliser l'éthique pour s'aider dans leurs prises de décision. Quand le doute survient, il faut alors se référer à la mission et aux valeurs de l'organisation (mais également aux valeurs de l'administration publique) pour prendre une décision (...) »* (p.26)] n'est pas celle qui est principalement à l'œuvre dans les organisations publiques québécoises, le cadre normatif étant privilégié. L'auteur montre bien l'écart qui peut exister entre les discours, les écrits et les pratiques réelles : *« L'éthique dans la fonction publique ne saurait se fonder uniquement sur un ensemble de règles de nature juridique. En effet, particulièrement dans le contexte d'une autonomie et d'une responsabilisation plus grande des membres de la fonction publique découlant du cadre de gestion instauré par la Loi sur l'administration publique, il s'avère primordial que le fonctionnaire réfléchisse à la mission de son organisation, aux fins poursuivies et aux valeurs qu'elle porte. Ce devrait être notamment le cas lorsque, devant une difficulté, une incertitude, l'application de la règle n'est pas évidente ou qu'elle conduit à des conséquences manifestement indésirables, cette règle n'étant pas adaptée à la situation à laquelle le fonctionnaire doit faire face (ministère du Conseil exécutif, 2003 : 14). »* (cité par l'auteur, 2011, p.26-27). La mise en sommeil du Réseau des répondants en éthique du gouvernement québécois, porté en son temps par le Conseil du Trésor, est une illustration probante de cet état de fait. De même, la prégnance donnée aux codes de conduite de certaines entreprises ou administrations renvoie souvent à une démarche faisant la part belle à la déontologie au détriment de l'éthique (c'est-à-dire d'une réflexion sur les missions du service public), même si rien n'empêche, sur le papier, de mobiliser ces deux approches de manière complémentaire. En effet, l'importance de cette forme « éthique », notamment dans les organisations de grandes tailles, ne signifie pas pour autant que d'autres formes alternatives ne sont pas possibles. Nous le montrerons ci-après. Nous apporterons également une explication sur la difficulté à mettre en œuvre dans les organisations ces autres formes alternatives.

La recherche menée par l'APEC (2010)<sup>168</sup> montre également sa prépondérance : *« Les objectifs de conformité légale ou déontologique, tels le respect des lois et des politiques de l'organisation, figurent parmi les objectifs retenus par le plus grand nombre de répondants en matière d'éthique, particulièrement dans les secteurs privé et public. »* (p.9).

---

168 Ce rapport rend compte d'une enquête par questionnaires électroniques (et par groupes de discussion en complément, pendant 5 ateliers d'une demi-journée ; n = 26) menée dans trois secteurs (1/ privé : grandes entreprises n = 38, essentiellement industries et institutions financières ; 2/ public : ministères et agences d'État n = 36 ; 3/ de la santé et des services sociaux qui relèvent du gouvernement québécois n = 33 ; au total, 107 organisations ont participé à la recherche, sur 154, soit un taux de réponse de 69,5 %) auprès de praticien(n)es en éthique. Cette enquête s'intéressait à trois questions principales : quels sont les objectifs poursuivis en matière d'éthique fixés par les organisations ? Quelles sont les principales initiatives organisationnelles en la matière mises en œuvre dans les trois dernières années ? Quel est le portrait des professionnels de l'éthique ? Sur ces éléments, cf. l'annexe méthodologique (APEC, 2010, p.57). Entre-temps, l'APEC (Association des praticiens en éthique du Canada) Québec est devenue le REOC (Réseau d'éthique organisationnelle du Québec).

Tableau 1 – Objectifs visés

Quels sont les objectifs directement visés par les initiatives / le programme en éthique adopté(s) par votre organisation ?	TOTAL n = 107	PRIVÉ n = 38	PUBLIC n = 36	SANTÉ n = 33
Choix de réponses	%	%	%	%
Le respect des politiques de l'organisation et de son code de conduite	84,1	100,0	88,9	60,6
Le respect des lois et règlements applicables à l'organisation	72,9	84,2	77,8	54,5
Le maintien de la confiance des divers partenaires, du public et des clients	62,6	60,5	75,0	51,5
L'application concrète des valeurs organisationnelles à l'amélioration continue des pratiques	61,7	63,2	75,0	45,5
Le développement d'habiletés spécifiques au jugement / prise de décision éthique	60,7	44,7	55,6	84,8
Le développement de la conscience personnelle des personnes à l'emploi de l'organisation	56,1	55,3	52,8	60,6
Le développement d'une culture organisationnelle favorisant la responsabilisation	55,1	57,9	55,6	51,5
La qualité des services envers la clientèle	54,2	47,4	44,4	72,7
Le développement d'une culture organisationnelle favorisant le recours au dialogue pour résoudre les difficultés	39,3	28,9	36,1	54,5
La diminution / gestion des risques de crise et de poursuites	38,3	50,0	47,2	15,2
Le développement d'une culture organisationnelle permettant le questionnement des pratiques en vigueur	33,6	28,9	25,0	48,5
L'amélioration du climat organisationnel	21,5	15,8	33,3	15,2
Le développement d'habiletés de dialogue	18,7	5,3	13,9	39,4

Note: Le total est supérieur à 100 % puisque des réponses multiples étaient permises  
n = nombre de participants ayant répondu à cette question

Source : extrait de APEC, 2010, p.16.

Tableau 2

Cette remarque de la place centrale de l'éthique de conformité<sup>169</sup> dans les organisations (aussi bien publiques que privées) est illustrée par les scores de l'item « *le respect des politiques de l'organisation et de son code de conduite* » : 84,1% des 107 répondants (et même 100% des répondants du privé) indiquent que le respect des règles de l'organisation et de ses dispositifs est un objectif poursuivi par les initiatives ou les programmes estampillés « éthiques » (cf. tableau 1). Ce qui est recherché, c'est la conformité aux règles énoncées dans les codes de déontologie ou de conduite.

### Les codes : principaux dispositifs « éthiques »

Dans les organisations, ces écrits (un ensemble de « règles de contrôle », de recommandations) sont transposés dans des politiques incitatives et dans des codes / chartes. Le code de bonne conduite ou code « éthique » est ainsi un des principaux dispositifs de gestion mis en avant par les organisations, notamment marchandes, dans le cadre du modèle de l'éthique de conformité. Le support n'est pas nouveau : l'un des plus anciens codes dont nous avons une trace est le Code d'Hammourabi qui, entre autres, est une tentative de moralisation d'un

169 Cette forme d'éthique est opposée, dans ce rapport, à l'éthique appliquée, au modèle des « valeurs partagées » dont les grandes lignes renvoient aux travaux de trois principales universités québécoises : celle de Rimouski (M. Fortin, Giroux, B. Leclerc, D. Rondeau, ...), celle de Sherbrooke (G. A. Legault, A. Lacroix, A. Marchildon, ...) et celle de Laval, qui accueille en son sein l'IDEA (L. Bégin, A. Chartier, L. Langlois, M-F. Lebout, ...), ainsi qu'aux travaux de l'ÉNAP (Y. Boisvert). Sur ce point, cf. par exemple Letourneau / Moreault (2006).

commerce en quête de garanties<sup>170</sup> pour prospérer ; l'entreprise Penney Compagny possède, dès 1913, un code éthique (Ballet / de Bry, 2001/2011, p.24). Depuis les années 1980, pour des raisons que nous examinerons par la suite, on voit se développer dans les organisations des codes de conduite que l'OCDE définit, dans un rapport de 2000, comme « ... *les engagements souscrits volontairement par les entreprises, associations ou autres entités, qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché.* » (p.5). Cette introduction en France se fait essentiellement via les filiales françaises d'entreprises américaines comme IBM ou Shell (Salmon, 2009), puis par les grandes entreprises. Deux remarques : d'abord, il y faudra s'interroger sur ce *volontariat* affiché (qui est peut-être plus une adaptation à une contingence qu'une réelle volonté de se contraindre sans y être obligé) et ensuite sur le fait que cette prolifération de codes dans les entreprises privées (à l'époque du rapport, l'OCDE recense 233 codes<sup>171</sup>) se retrouvera dans les années 90 dans les services publics (processus de gestionnarisation).

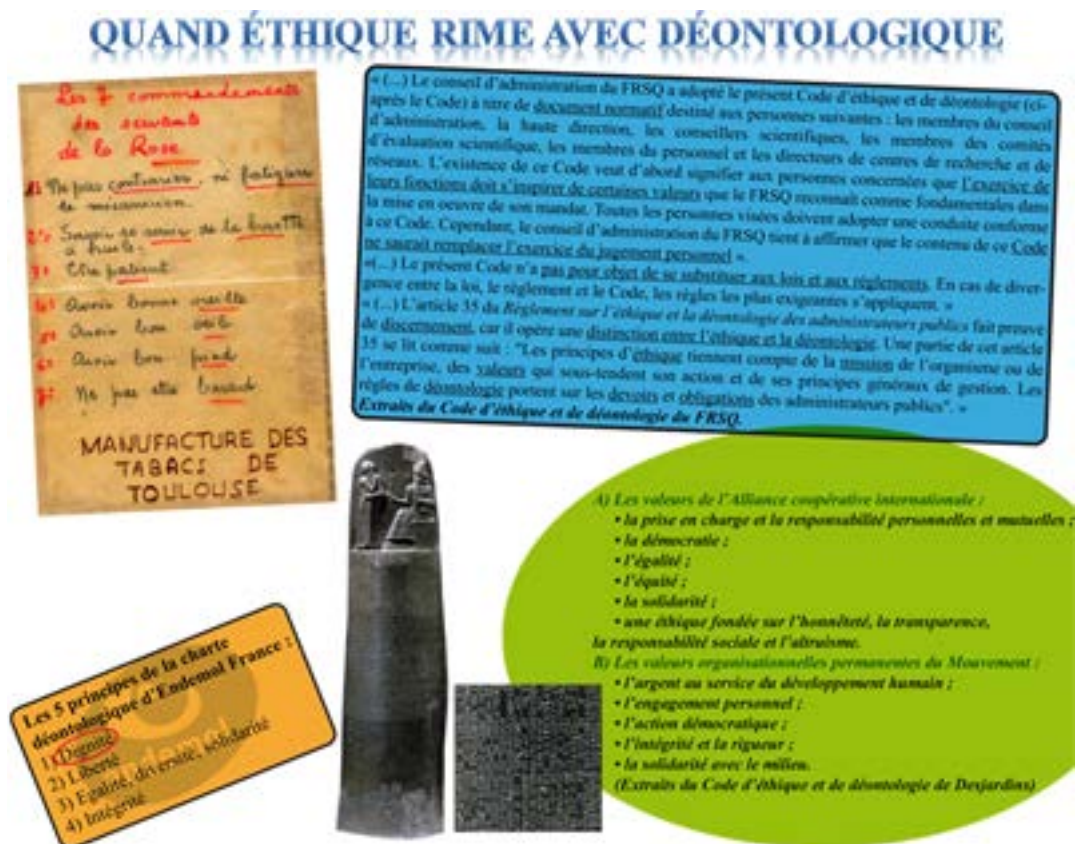


Figure 9

170 Selon Kramer (1957/1993), les penseurs sumériens avaient une vision relativement pessimiste de l'homme, notamment dans sa capacité à suivre des valeurs (bonté, vérité, loi, justice, droiture, ...) sans y être incités. Les différents dirigeants sumériens ont donc codifié un certain nombre de mesures afin d'encourager la moralité publique : lutter contre la corruption des fonctionnaires, garantir le commerce en régularisant les poids et les mesures, protéger les personnes vulnérables (veuves, orphelins, pauvres)... Les dieux préférant la moralité à l'immoralité (id., p.135), selon les sages de l'époque, instaurer un ordre moral est simplement remplir un commandement divin, être loyal envers les dieux. Mais tout est une question de point de vue : à l'époque toujours, les Sumériens pratiquaient aussi l'esclavage.

171 Le taux de réponses a été relativement faible aux dires des rapporteurs, il est vrai que ces codes n'avaient pas encore la publicité qu'ils ont maintenant, notamment grâce à Internet. Ils sont devenus un moyen de communication institutionnelle répandu : *a minima*, il semble que chaque grande organisation se doit d'avoir un code de bonne conduite, de publier un rapport de RSE.

Prenons quelques exemples extraits de codes plus récents :

- **Endémol France** (entreprise de productions audiovisuelles) : « *Cette Charte expose, en premier lieu, nos principes et nos valeurs en matière de dignité, de liberté, d'égalité et d'intégrité.* » (Extrait de la Charte déontologique). Derrière le principe et la valeur en matière de dignité, l'entreprise évoque : le respect de la personne, le refus des images dégradantes. Ces éléments sont à mettre en balance avec certaines émissions de télé-réalités qu'elle produit, émissions qui, volontairement ou non, ne reflètent pas vraiment les idéaux annoncés. C'est d'ailleurs à la suite de nombreuses critiques de telles émissions que cette charte a été mise en œuvre, ainsi que les deux principaux dispositifs qui l'accompagnent : la désignation d'un déontologue (chargé du respect de la déontologie au sein de l'entreprise) et la constitution d'un comité de déontologie composé de huit personnalités extérieures (un conseiller d'État, un psychiatre et un pédopsychiatre, des journalistes, une philosophe, présidente du conseil de surveillance d'une entreprise de publicité, ...) à l'entreprise qui doivent évaluer chaque année la mise en œuvre de la charte.

- Extraits du Code d'éthique et de déontologie du **Fonds de recherche du Québec – Santé (FRQS)**<sup>172</sup> : « (...) *Le conseil d'administration du FRSQ a adopté le présent Code d'éthique et de déontologie (ci-après le Code) à titre de document normatif destiné aux personnes suivantes : les membres du conseil d'administration, la haute direction, les conseillers scientifiques, les membres des comités d'évaluation scientifique, les membres du personnel et les directeurs de centres de recherche et de réseaux. L'existence de ce Code veut d'abord signifier aux personnes concernées que l'exercice de leurs fonctions doit s'inspirer de certaines valeurs que le FRSQ reconnaît comme fondamentales dans la mise en œuvre de son mandat. Toutes les personnes visées doivent adopter une conduite conforme à ce Code. Cependant, le conseil d'administration du FRSQ tient à affirmer que le contenu de ce Code ne saurait remplacer l'exercice du jugement personnel.* » « (...) *Le présent Code n'a pas pour objet de se substituer aux lois et aux règlements. En cas de divergence entre la loi, le règlement et le Code, les règles les plus exigeantes s'appliquent.* » « (...) *L'article 35 du Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics fait preuve de discernement, car il opère une distinction entre l'éthique et la déontologie. Une partie de cet article 35 se lit comme suit : "Les principes d'éthique tiennent compte de la mission de l'organisme ou de l'entreprise, des valeurs qui sous-tendent son action et de ses principes généraux de gestion. Les règles de déontologie portent sur les devoirs et obligations des administrateurs publics".* » (nous soulignons).

- Le code d'éthique et de déontologie des **élus municipaux québécois (Loi 109)** : énonce (article 4) un certain nombre de valeurs : « *intégrité, honneur, prudence, respect, loyauté, recherche de l'équité.* » D'autres sont d'ailleurs étonnamment absentes de la loi (le bien public, la démocratie, l'intérêt général...). Rien n'est dit non plus sur la manière dont ces valeurs ont été choisies par le gouvernement québécois, promoteur de ladite loi.

- « *Respect for employee rights : Group Business Units must ensure that employee right are respected. They must not engage in discriminatory hiring or work practices or harassment of any kind and must treat all employees with dignity and equality regarding sex, race, religion, etc., and not take advantage of their position to obtain favor from any employee or grant any favor for personal relationships.* » (extrait du code de conduite du **groupe Publicis**, 2009).

---

172 Nous soulignons.



Dans le secteur bancaire, souvent décrié pour son implication dans les crises financières, les codes de conduite participent à l'instauration d'un nécessaire climat de confiance.

**SOCIETE GENERALE**

**VISIONS, ENJEUX ET ENGAGEMENTS**  
La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) constitue pour Société Générale un réel avantage compétitif sur lequel elle souhaite se positionner comme un acteur de référence. L'enjeu est d'intégrer concrètement la RSE aux stratégies de ses différents métiers afin de créer de la valeur pour le Groupe et ses parties prenantes. Elle doit maîtriser les risques environnementaux et sociaux dans la conduite de ses activités en s'appuyant sur ses valeurs solides et ses piliers fondamentaux. Le Groupe est conscient de sa responsabilité parce que la confiance constitue le fondement même du métier de banquier et un gage de convergence des intérêts de toutes les parties prenantes. Cette responsabilité s'exerce également en interne à travers une gestion dynamique de ses collaborateurs, et en externe se traduit par une volonté de mieux maîtriser et de minimiser l'impact direct de ses activités propres sur l'environnement au sens large. Le titre Société Générale figure dans les principaux indices de développement durable (ASPI et FTSE4Good) et est sélectionné dans la plupart des fonds éthiques français. L'objectif du Groupe est de maintenir et d'améliorer en permanence ses performances dans ce domaine.

**LES VALEURS DU GROUPE SOCIETE GENERALE**  
Pour être acteur de référence dans la RSE, la SG s'appuie sur des valeurs de compréhension mutuelle et de co-construction. Chaque jour, Société Générale rend possible les projets des particuliers, accompagne le développement des entreprises, des villes et des pays. Chaque jour, de nouveaux clients lui font confiance et de nouveaux collaborateurs la rejoignent, en France et dans le monde. L'engagement du Groupe en faveur du développement durable se nourrit de sa culture d'entreprise et s'appuie sur ses valeurs : professionnalisme, esprit d'équipe et innovation.  
• **Le professionnalisme** est au cœur de notre culture d'entreprise. Il est reconnu par nos clients qui nous font confiance. Nous le renforçons sans cesse par le développement de nos savoir-faire et l'échange d'expériences.  
• **L'esprit d'équipe** est notre force. Nous écoutons, dialoguons, tirons profit des différences d'analyse, cultivons la diversité des talents et des cultures au sein du Groupe pour être encore plus efficaces collectivement.  
• **L'innovation** est notre état d'esprit. Jour après jour, nous saisissons les changements de notre environnement, anticipons les besoins de nos clients en inventant de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux processus...

**Quelle sera votre politique de bonus au titre de l'année 2010 ?**  
Comme l'an passé, nous respecterons scrupuleusement les règles édictées par le G20 et la nouvelle directive européenne CRD3 en différant le versement d'une part importante des bonus. Alors que les résultats de la banque de financement et d'investissement sont en forte progression et que le nombre de nos collaborateurs a augmenté, l'enveloppe de rémunération variable distribuée sera stable par rapport à 2009. (Extrait de l'entretien de Frédéric Oudéa, pdg SG - Les Echos du 16/002/11)

**LE CODE DE CONDUITE**  
Les principes d'action et les principales règles de comportement du Groupe en matière de conduite des affaires ont été rassemblés sous la forme d'un texte « chapeau », intitulé « Code de conduite du groupe Société Générale ». Il répond à une conviction et un engagement du Groupe dans l'exercice de ses métiers et constitue le socle commun de valeurs et de principes qui inspirent les textes déjà en vigueur dans de nombreuses entités du Groupe (règlements intérieurs, directives, instructions, etc.). Ce Code contribue à maintenir et améliorer notre niveau de responsabilité sociale et environnementale et de prévention des risques, ainsi qu'à consolider la réputation et l'image de l'entreprise, dans un contexte de forte croissance externe notamment à l'international. Cette démarche s'inscrit dans une tendance de fond répondant aux attentes de la société civile et de ses collaborateurs, qui se manifeste par une demande croissante des agences de notation et des fonds d'investissement socialement responsable et se traduit par la multiplication des chartes éthiques parmi les sociétés cotées. Depuis son lancement fin mars 2005, cette base commune à l'ensemble du Groupe a été déployée dans le respect de la diversité des situations et des cultures que nous rencontrons dans les 82 pays où nous sommes implantés. Les managers d'entités en assurent la présentation auprès de leurs équipes et l'ensemble des documents est mis à la disposition des collaborateurs du Groupe par divers canaux de communication (intranet, brochures, etc.). Un bilan de la bonne appropriation du Code de conduite a été effectuée en 2007 : des actions de sensibilisation complémentaires ont été engagées. Chaque année un module de formation à l'éthique est dispensé aux directeurs d'agences du réseau France lors de leurs parcours de formation managériale.  
**La lutte contre la corruption**  
Société Générale a des principes stricts en matière de lutte contre la corruption qui sont inscrits dans le Code de conduite, se conformant notamment aux dispositions de la législation française. Les dispositions et contrôles obligatoires sont diffusés via des instructions actualisées et applicables à l'ensemble du Groupe. Dès 2001, transposant les dispositions françaises, le Groupe a adopté une instruction destinée à l'ensemble du personnel. Réactualisée en 2009, celle-ci fixe pour le Groupe les règles de conduite applicables en matière de lutte contre la corruption.

Reconnaissance de l'engagement de la SG ... par des agences de notation

FTSE4Good  
Corporate Responsibility Prime  
rated by oekom research  
indice  
vigeo

source : le site Internet de la Société Générale : <http://www.societegenerale.com/>

Figure 10

Beaucoup des codes que nous avons consultés présentent à peu près les mêmes caractéristiques :

- ils portent le nom de code ou de charte d'éthique et/ou de déontologie ou encore de conduite, plutôt « ... que d'arbore le titre peu enviable de règlement interne qui siérait pourtant bien à plusieurs d'entre elles [grandes entreprises], ... » (Gendron, 2005, p.45) ;
- la production des codes, selon l'OCDE (2000), provient d'abord des entreprises privées, puis des associations professionnelles (code de déontologie), loin devant les institutions publiques :

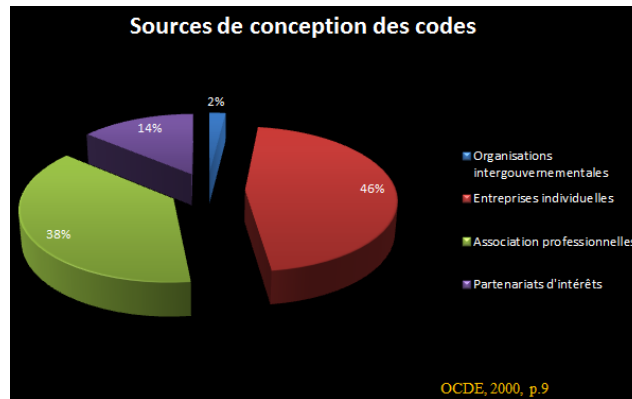


Figure 11

- ils revêtent une orientation normative : ils ont vocation à préciser ce qu'il convient de faire (prescrit) ou de ne pas faire (proscrit, interdit), à offrir un cadre de références commun à l'ensemble des personnels. En ce sens, ils sont le reflet de politiques d'entreprise. Bien souvent, l'éthique de conformité qui est au fondement de ces codes renvoie à l'idée selon laquelle agir de manière éthique ou socialement responsable c'est se conformer aux normes juridiques. Et pour certains dirigeants, cette obligation morale et légale s'arrête là. Pour d'autres, le code peut prescrire des positions qui peuvent aller au-delà des lois d'un pays dans lequel les organisations mènent des affaires (par exemple, certains codes prohibent le travail des enfants – en s'appuyant notamment sur la charte des droits de l'enfant – alors même que celui-ci est légal dans le pays en question). Le rapport de l'OCDE (2000) indique que la plupart des codes recensés abordent cinq principaux domaines : les pratiques commerciales loyales (relations contractuelles), le respect de la légalité, les conditions de travail équitable, l'action pour l'environnement et l'entreprise citoyenne (p.10 et suiv.). Ils font également référence à des conventions produites par des organismes internationaux (l'OIT, l'ONU, le BIT, l'OCDE...);

- ils peuvent être la conséquence d'une obligation légale (hétérorégulation) : par exemple, la loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002, qui fait suite notamment aux scandales Enron et Worldcom, impose aux firmes américaines (ainsi qu'à leurs filiales à l'étranger et aux sociétés étrangères cotées aux États-Unis) d'adopter un code d'éthique, l'objectif étant *in fine* de garantir une information fiable et de responsabiliser les gestionnaires ; de même que les lois 48 et 109 votées au Québec en 2010, ordonnent aux municipalités et au Parlement québécois d'adopter un code de déontologie et d'éthique, ainsi qu'une formation obligatoire pour les élus (dans le cas des municipalités) ;

- ainsi, dans la grande majorité des cas, les codes se contentent d'énoncer des « règles de contrôle » (au sens de J-D. Reynaud, cf. infra), le respect des lois en vigueur (notamment le Code du travail ou les règles de la profession), les règles de civilité ou de l'organisation (par exemple l'interdiction de recevoir des cadeaux d'une valeur supérieure à x euros ou dollars) : « Ils couvrent une grande variété de sujets et prescrivent, recommandent ou tout simplement formulent des principes et des règles d'action applicables aux dirigeants, aux employés, ou aux partenaires commerciaux de l'organisation (...) » (Gendron, 2005, pp.44-45). Ces codes sont la plupart du temps conçus à la demande de la direction générale (ce qui marque normalement leur dimension stratégique et leur légitimité présumée), parfois sous le regard du service juridique, 1/ en interne par les services de communication, de marketing et/ou de gestion des ressources humaines ou encore par un comité *ad hoc*, et 2/ en externe par des cabinets-conseils spécialisés (avec des compétences généralement en droit) ; ces

codes sont ensuite imposés à l'ensemble des personnels et, le cas échéant, des filiales, selon des modalités différentes (quelquefois cette diffusion au personnel s'accompagne d'une formation, notamment quand le code a une couleur juridique et générale). Ces codes peuvent également être spécifiques à une des parties prenantes de l'organisation : les fournisseurs ou les clients par exemple ;

- ils énoncent de « bonnes » intentions, des engagements (respecter les valeurs humaines – intégrité, dignité –, les lois), des règles fondamentales (l'emploi du mot « charte » n'est alors pas anodin), le projet d'entreprise et la responsabilité de chacun des acteurs de l'entreprise (certains s'adressent à l'ensemble de la communauté, d'autres à des populations particulières comme les cadres ou les dirigeants) ;

- certains codes formulent un énoncé de valeurs, sans toujours indiquer le sens qui leur est attribué et la manière de les faire vivre, de les opérationnaliser, ils forment alors une sorte de catalogue de recettes abstraites à appliquer : par exemple, concernant la loi 109, pour la valeur « *loyauté de l'élu* » (une des valeurs énoncées dans le code), rien n'explique envers qui l'élu doit exercer sa loyauté : l'institution municipale et son maire, son parti ou ses électeurs-citoyens, les trois ensemble (mais dans ce cas, avec quelle priorisation) ? D'ailleurs, ces formulations, ces exposés généraux et laconiques rendent souvent nécessaire la mise en œuvre d'une sorte de jurisprudence précisant les conditions concrètes d'application de ces codes / chartes (passage du déclaratif à l'opérationnalité) ou l'arbitrage d'un tiers (d'un hiérarchique, d'un éthicien, d'un comité d'éthique), ou encore, elle est laissée au « bon jugement » de chacun (selon l'adage : *en leur âme et conscience*) : « Le Code de conduite *ne peut traiter de toutes les situations susceptibles de se présenter et laisse à chacune et chacun d'entre nous le soin de faire preuve de bon jugement. Il devrait toutefois nous aider à accomplir notre tâche avec intégrité et loyauté, dans le respect de nos valeurs.* » (extrait du code de conduite d'Hydro-Québec). En tout cas, il nécessite une activité d'interprétation plus ou moins importante en fonction du *degré d'incomplétude dudit code* (rationalité limitée des concepteurs et des utilisateurs oblige). C'est d'ailleurs, selon les personnes que nous avons interviewées, l'un des premiers rôles d'un conseiller en éthique : interpréter le code afin de répondre aux questions posées par des collègues. Il a également pour rôle d'indiquer aux dirigeants « ... *quoi faire pour que les règles de l'entreprise soient respectées... Parfois c'est pour aider le jugement de la personne qui entre en contact avec moi, mais dans la grande majorité du temps on répond vraiment quoi faire... c'est beaucoup plus une démarche de conformité ... donc beaucoup plus déontologique, ça, c'est clair* » (entretien, femme, grande entreprise privée, conseillère en éthique)

- sur d'autres points, l'interprétation est davantage orientée : des réponses (souvent de bon sens) à des situations problèmes, à des conflits d'intérêts identifiés, connus (ou du moins pensés) sont proposées comme modèles à suivre et formulées à travers des exemples concrets. « *Q : Nous venons de conclure un important contrat avec un nouveau client. Mon Directeur commercial a proposé de lui offrir une soirée dans un club pour fêter l'événement. Cela m'a semblé une bonne idée, mais j'ai appris par la suite qu'il s'agissait d'un club de striptease ! Ce genre d'invitation me met vraiment mal à l'aise. Est-ce que je n'en fais pas un peu trop ? R : Les invitations offertes aux clients doivent non seulement être raisonnables, mais également acceptables. Non seulement une soirée dans ce type de club est contraire à L'ESPRIT L'OREAL, mais elle pourrait également mettre le client mal à l'aise, sans parler des membres de votre équipe qui pourraient trouver de tels "divertissements" de mauvais goût. Vous devez encourager votre Directeur commercial à proposer une alternative plus adaptée. À long terme, la réputation de la Société ne pourra qu'en bénéficier.* » (Extrait du code d'éthique de l'entreprise L'Oréal). Régulièrement, le code et les réponses qu'il apporte doivent être mis à jour pour coller au contexte, comme ce fut le cas par exemple avec le déve-

loppement des technologies de l'information et de la communication (avènement d'Internet et des réseaux sociaux). Mais, cette mise à jour ne se fait pas en temps réel. Il existe un décalage entre les situations vécues par les salariés et les réponses préconisées (création de règles et de sanctions). On est plus dans la réaction que dans l'anticipation ou dans l'action : l'identification de nouvelles pratiques considérées comme des manquements permet l'adaptation du code et du système de sanctions.

- ces dispositifs émis par les entreprises se couplent à ceux des professions réglementées qui disposent de leurs propres codes de déontologie (les avocats, les policiers, ...) ; certains secteurs (par exemple le tourisme) ou certaines fédérations définissent également leurs propres règles qu'ils formalisent dans des chartes qui s'appliquent à leurs membres. Des entreprises disposent même de plusieurs codes de conduite, l'un réservé à l'interne et l'autre s'adressant aux fournisseurs, aux sous-traitants, aux clients... Cette multiplication des sources de règles codifiées qui se combine avec les normes juridiques existantes peut créer des imbroglios générateurs de conflits.

- au final, ces codes apparaissent comme autant de mécanismes de contrôle social (fournir des cadres pour l'action), mais ils ne garantissent pas que les règles ou les valeurs seront suivies à cent pour cent, à la lettre, que la pratique des affaires sera « moralisée ». Rappelons à ce propos que l'entreprise Enron, qui a été au cœur d'un scandale financier en 2001, disposait d'un code d'éthique d'environ une soixantaine de pages (Conduct of Business Affairs, janvier 1998 et Code of Ethics, juillet 2000) de même que l'existence de valeurs et de principes n'a pas empêché les dérives supposées (espionnage de salariés et de clients, infiltration de syndicats) chez Ikea France. C'est d'ailleurs un des acquis de la sociologie de la déviance d'avoir montré que l'existence de règles de contrôle n'était en rien une garantie suffisante pour une conformité absolue (on sait même que mécaniquement, plus il y a de règles, plus les probabilités de transgression s'accroissent). Bien des explications, des motifs entrent en ligne de compte pour expliquer aussi bien la conformité que la transgression (Cléach, 2007). Une fois ceci indiqué, il convient également de rappeler que ces codes ont une certaine efficacité : ils offrent un cadre de références, de règles auquel une majorité d'individus dans l'organisation se conforme : soit par conviction, soit par résignation.

Par conviction : cela signifie que les personnes adhèrent aux règles définies (en tant que règles intériorisées, le sociologue préfère alors parler de normes), que celles-ci bénéficient d'une certaine légitimité (elles font sens pour eux : par exemple, s'arrêter à un feu rouge à un carrefour, c'est éviter un accident si la règle est appliquée par tous).

Par résignation : un individu peut être en désaccord avec une règle ou une valeur (voire plusieurs), mais ne pas souhaiter s'inscrire dans un processus de dénonciation ou de transgression, par lassitude (Alter, 2000), parce que cela nécessite des sacrifices et engendre des coûts sociaux : le coût de la sanction, de l'exclusion en cas de déviance, de manquement aux obligations instituées et celui afférant au militantisme d'opposition (qui suppose de s'attaquer à un ou des systèmes de domination qui disposent de ressources souvent considérables et qui les mettent en œuvre de manière à décourager toute velléité de protestation et qui implique également de supporter le manque de soutien, sachant que par définition la majorité des personnes vont dans le sens prôné par le système dominant) ; il est alors plus simple pour lui de se résigner à la conformité. Plus simple, mais pas inéluctable. Les figures des désobéissants, des lanceurs d'alerte, des dissidents, ... en sont la preuve.

C. Gendron émet un jugement réservé quant à l'efficacité de ces dispositifs comme moyen de régulation : « *Ce portrait peut laisser songeur quant au potentiel régulateur des codes de conduite, et nous convainc difficilement de la capacité autorégulatrice des entreprises. Leur contenu met l'accent sur des questions directement liées aux intérêts écono-*

miques et financiers de l'entreprise, alors que les engagements sociaux et environnementaux sont très variables. Peu de codes prévoient des mesures de contrôle, et plus rares encore sont ceux qui envisagent une vérification externe de leur application. En fait, il est pratiquement impossible d'évaluer le potentiel régulateur de ce type de documents tellement ceux-ci sont variés. » (2005, p. 53). Malgré cela, dans certaines organisations, ce code, les dimensions qu'il aborde sont jugés suffisamment importants pour qu'ils entrent dans les critères d'évaluation des responsables d'équipes comme un indicateur de performance à prendre en considération (indicateur qui mesure en fait le degré d'appropriation du dispositif éthique).

Généralement, ces codes sont complétés par d'autres dispositifs, d'autres *infrastructures éthiques* (notamment les lignes d'alerte, les déclarations d'intérêt ou des sites intranet) et par des systèmes de sanctions en cas de transgression. Il existe un certain nombre d'acteurs chargés de veiller à leur bonne application comme des comités (d'éthique ou de déontologie, de vérification, de surveillance, ...), des *compliance officers* ou encore, pour les services publics, de commissaires à l'éthique et à la déontologie. Mais, il reste que ces codes ne permettent de traiter que des cas connus, identifiés, normés.

### Pourquoi les grandes organisations privilégient-elles ce type d'éthique ?

Si ce type d'éthique est le plus répandu dans les organisations (notamment de grandes tailles, type « les multinationales »), c'est qu'il doit bien y avoir des raisons. Nous allons en énumérer quelques-unes.

1. Tout d'abord, parce que cette configuration la plus compatible avec la **logique d'organisation**, c'est-à-dire la stratégie dominante, dans beaucoup d'organisations, est mise en œuvre afin de répondre, comme nous l'avons précédemment indiqué, à deux grandes questions :

- **comment réduire les incertitudes** (environnementales, économiques, culturelles, le facteur humain, la conduite humaine, l'incomplétude du contrat de travail, ...), l'imprévisibilité (notamment des comportements de leurs membres) ?
- comment faciliter la coopération, l'implication, l'adhésion de tous autour du projet entrepreneurial ?



Figure 12

L'objectif premier est donc de rendre prévisible ce qui ne l'est pas « naturellement », afin de pouvoir exercer des contrôles sur... (en effet, la prévisibilité, la prédictibilité permettent la maîtrise et donc le contrôle), dans la perspective d'obtenir de la conformité à (des modèles, des normes, des procédures, ... organisationnels) de la part des membres et d'être en mesure de prendre des décisions<sup>173</sup> « éclairées » ... En ce sens, toute autonomie ou liberté accordée à un individu ou à un groupe d'individus est une limite à cette logique. En effet, cette attribution génère automatiquement de l'incertitude et donc de l'imprévision. C'est pourquoi toute autonomie accordée doit être, dans la logique de l'organisation, nécessaire (en termes de créativité, d'efficacité) et contrôlée. La logique de l'éthique (notamment en son principe de liberté de jugement) va à l'encontre de cela.

En effet, on rencontre dans les organisations plusieurs comportements que celles-ci ou leurs membres peuvent considérer comme des inconduites, des mésusages, des usages déviant, des transgressions. Nous en avons déjà indiqué un certain nombre. L'enquête menée par le *Ethics Resource Center* (2012) en identifie également quelques-unes :

<b>TYPES D'INCONDUITE OBSERVEE PAR LES EMPLOYES EN 2011</b>						
<b>BEHAVIORS</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2005</b>	<b>2007</b>	<b>2009</b>	<b>2011</b>
<b>OBSERVED MISCONDUCT (OVERALL)<sup>4</sup></b>	<b>51%</b>	<b>45%</b>	<b>52%</b>	<b>55%</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>
Misuse of company time	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	33%
Abusive behavior	24%	22%	20%	21%	22%	21%
Lying to employees	n/a	n/a	n/a	20%	19%	20%
Company resource abuse	n/a	n/a	n/a	n/a	23%	20%
Violating company Internet use policies	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	16%
Discrimination	16%	14%	12%	13%	14%	15%
Conflicts of interest	n/a	n/a	18%	23%	16%	15%
Inappropriate social networking	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	14%
Health or safety violations	n/a	n/a	17%	15%	11%	13%
Lying to outside stakeholders	n/a	n/a	n/a	15%	12%	12%
Stealing	13%	13%	12%	11%	9%	12%
Falsifying time reports or hours worked	20%	22%	16%	17%	n/a	12%
Employee benefits violations	n/a	n/a	n/a	n/a	11%	12%
Sexual harassment	13%	14%	10%	10%	7%	11%

4. The longitudinal comparison is based on 14 types of misconduct asked about since 2000. The 14 types are identical or equivalent types. In some cases they are constructed from combined types; thus not all 14 are readily identifiable in the table.

Source : National Business Ethics Survey (2012) - page 39

1 / 2

173 Même si, comme le montre C. Morel (2002) à travers les *décisions absurdes* (« *J'appellerai décision absurde d'un individu ou d'un groupe son action radicale et persistante contre le but qu'il veut atteindre, dans le cadre de la rationalité de référence de cet individu ou de ce groupe.* » p.55), cet éclairage est tout relatif. On retrouve des analyses similaires dans les travaux autour du « modèle de la poubelle » de Cohen, March, Olsen (1972).

BEHAVIORS	2000	2003	2005	2007	2009	2011
Employee privacy breach	n/a	n/a	n/a	n/a	10%	11%
Substance abuse	n/a	n/a	n/a	n/a	7%	11%
Poor product quality	n/a	n/a	10%	10%	9%	10%
Improper hiring practices	n/a	n/a	n/a	10%	10%	10%
Misuse of company's confidential information	n/a	n/a	6%	6%	6%	7%
Environmental violations	11%	n/a	n/a	7%	4%	7%
Customer privacy breach	n/a	n/a	n/a	n/a	6%	7%
Improper contracts	n/a	n/a	n/a	n/a	3%	6%
Contract violations	n/a	n/a	n/a	n/a	3%	6%
Accepting kickbacks or bribes	n/a	n/a	n/a	n/a	4%	5%
Offering potential clients bribes/ improper payments	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	5%
Misuse of competitor's information	n/a	n/a	5%	4%	2%	5%
Misrepresenting financial records	n/a	6%	4%	5%	4%	5%
Falsifying expense reports	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	5%
Software piracy	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	5%
Offering public officials bribes/ improper payments	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	4%
Anti-competitive practices	n/a	n/a	n/a	n/a	2%	4%
Insider trading	n/a	n/a	n/a	n/a	1%	4%
Illegal political contributions	n/a	n/a	n/a	n/a	1%	4%

Tableau 3

Parmi cet ensemble, 5 principales méconduites ressortent :



Figure 13

Dans cette logique d'organisation, outre le fait de lutter contre ces déviances, l'éthique de conformité est également pensée comme un moyen permettant d'obtenir de la performance, d'être compétitif (on parle maintenant, dans les organisations, de performance sociale ou sociétale d'entreprise, traduction de la notion anglo-saxonne de *Corporate Social Performance*), soit directement (croyance d'un lien entre l'éthique et la performance), soit indirectement (en limitant les comportements transgressifs jugés comme contre-productifs). Elle rejoint l'arsenal formant le répertoire d'actions du management, de l'encadrement, bref de ceux qui conçoivent le travail dans l'entreprise au même titre ceux déjà existants : l'organisation du travail (définir des rôles sociaux, des prescriptions, diviser le travail...), des dispositifs de gestion et de management divers (comme la culture d'entreprise), des contrats (de travail, d'objectifs), des conventions ou des normes... En effet, de nombreux travaux sociologiques ont montré que ces moyens plus traditionnels ne suffisaient pas/plus à générer de la coopération, à produire de la confiance, de l'engagement, de l'implication, ceux-ci ne se décrétant pas ! C'est donc pour compléter les dispositifs existants que les organisations se sont tournées vers une forme d'éthique (de conformité), dans la lignée du management par les valeurs (qui portait sur la question de la gouvernance d'entreprise, sur les moyens de fédérer les individus). Peut-être est-ce aussi pour mieux faire passer d'autres formes de management concomitantes, comme le management par le stress ?

L'éthique de conformité peut également apparaître, aux yeux de certains dirigeants, comme un instrument de contrôle moins coûteux (financièrement, socialement) que d'autres (essentiellement ceux issus de la tradition hiérarchique taylorienne) et plus adaptés au contexte changeant (notamment quand la complexité et l'incertitude du travail nécessitent des travailleurs compétents, capables d'initiatives et d'autonomie, d'être suffisamment réactifs afin de s'adapter à certaines situations de travail). Ainsi, l'éthique de conformité s'inscrit dans une dynamique de contrôle prônée par l'organisation, ce que, par exemple, Stansbury et Barry (2007) appellent le *contrôle coercitif* (coercive control), mais elle agit d'une autre manière plus insidieuse, elle permet la mise en œuvre d'une « domination douce » (Courpasson, 2000) : sous couvert de maintenir la cohésion sociale, c'est bien le maintien de l'hégémonie de la domination managériale, la conformité à des normes (finalités) qui sont recherchées, mais par des moyens qui évoluent : celles-ci ne sont plus exigées, mais elles sont « vendues » comme une fatalité, comme quelque chose d'inéluctable au regard de la conjoncture et rendues invisibles, indolores parce que dissimulées dans des dispositifs de gestion, dans des codes. Sont ainsi évoquées pour justifier la pression morale exercée : « la guerre économique », « la concurrence exacerbée », « la survie de l'entreprise », « la pression du client », « les normes internationales », « l'obligation de performance pour rester compétitif »... L'éthique de conformité a été pensée comme une manière de légitimer l'action managériale aussi bien en interne (auprès des salariés et de l'encadrement) qu'en externe (auprès des parties prenantes : actionnaires, investisseurs, agences de notation, pouvoirs publics, société civile – consommateurs, associations militantes ou groupes de pression...) en recourant à un répertoire de justifications portant sur des domaines socialement valorisés, sur des principes humanistes, sur la lutte contre certains comportements (corruption)... Mais, en la matière, il est semble-t-il plus facile de prêcher l'éthique, que de la fonder en faits, pour paraphraser Schopenhauer<sup>174</sup>. L'éthique sur le papier n'est pas l'éthique réalisée... C'est ce que nous verrons par la suite. En tout cas, en référence à une approche utilitariste, les dirigeants peuvent juger qu'il est de leur intérêt d'adopter une telle ligne de conduite éthique.

---

174 Qui disait plus précisément : « *Prêcher la morale est facile, fonder la morale est difficile* » (*Moral predigen ist leicht, Moral begründen schwer*) – cité par Descombes, 2001, p.13.



2. Ensuite, il semble qu'un dispositif de gestion (*l'éthique*) vienne pallier les insuffisances, l'affaiblissement (Jobard, 1992), les limites, les défauts d'un autre (*la culture d'entreprise*). Il est vrai qu'une « culture d'entreprise » est difficile à créer, à gérer, compliquée à mettre en œuvre, avec des résultats variables. Son action comme moyen de contrôle des comportements et d'implication des individus n'opère plus aussi bien qu'avant : l'instrumentalisation est plus difficile à faire passer, à faire accepter auprès de salariés mieux formés, mieux informés qui sont de moins en moins dupes. Il faut donc trouver un autre mode de régulation, de légitimation, de mobilisation : l'éthique, la RSE, présentées dans leurs dimensions vertueuse et morale, sont les voies choisies au moment où l'économie semble se dissocier de plus en plus du social. Tous ces dispositifs (éthique et culture d'entreprise, RSE...) ont comme point commun de représenter, pour l'organisation, des ressources disponibles.

D'un point de vue sociologique, la culture d'entreprise peut être analysée :

- comme un dispositif de gestion (Cléach, 2011), au sens défini ci-dessus : la culture d'entreprise représente alors un ensemble de politiques, de normes, d'outils, de principes d'action, des discours, etc. dont se dote le management pour faciliter la coopération des individus et la coordination des actions autour d'un projet de production d'un bien et/ou d'un service, pour obtenir la conformité des pratiques à un ordre organisationnel donné et, au final, la reproduction d'un système de domination. Cela repose sur l'idée qu'une organisation peut générer et être le support d'une culture qui lui est propre, autonome, c'est-à-dire une production managériale.

- ☞ comme une forme d'instrumentalisation de dimensions culturelles à des fins managériales, gestionnaires ou productivistes : un moyen de rationalisation dans le but d'atteindre des objectifs, de maximaliser des gains économiques (Palmade, 1993 ; Le Goff, 1992/1995 ou 2003). La culture d'entreprise est donc le reflet d'une manipulation idéologique de symboles (on retrouve l'idée de dévoiement). Ainsi, J. Palmade (op. cit.) analyse ce dispositif comme une variable d'action stratégique. Pour J-P. Le Goff, dans *l'entreprise*, la culture est confrontée à « ... *une idéologie libérale et managériale qui entend passer outre ou la mettre au service d'objectifs qui en sont précisément la négation. Cette culture devant en premier lieu avoir pour objet de développer le sentiment d'appartenance du salarié est remise en cause de telle sorte que les salariés ne croient plus aux règles culturelles énoncées par les directions, et souhaitent éviter de reproduire l'ancien modèle.* » (2003, p.338). On retrouvera le même mode d'instrumentalisation avec l'éthique de conformité qu'avec la culture d'entreprise, avec des finalités similaires. À ce propos, J. Orsoni (1989), indique bien cet espace flou entre l'utilité instrumentale, manipulatoire (les intérêts de l'organisation priment) et l'éthique fondée sur des valeurs et des principes : « *L'action consciente et explicite ne peut ignorer ces deux pôles entre lesquels chacun balance. Le gestionnaire est certes davantage enclin à la responsabilité, parce qu'il doit justifier ses décisions. Le professeur de gestion, quant à lui, consent moins aux compromis et aux accommodements dont l'instruisent ses observations, ses recherches et sa réflexion. Ainsi, ne peut-il guère admettre sans réserve l'emploi de la morale aux seules fins des intérêts de la firme, car il sait qu'une décision peut paraître utile alors qu'elle n'est pas bonne. Il sait que la proclamation d'un code d'éthique dans l'entreprise peut masquer des manipulations plus ou moins avouables, même lorsqu'elles semblent justifiées.* » (p.115). C'est bien la question de l'utilité et de la légitimité dont il est ici question.

Dans cette perspective, l'éthique de conformité peut être mobilisée par le management comme moyen pour essayer de modifier le cadre de références culturelles d'une organisation :

« ... On avait dû faire de grands grands changements. Et on peut tenter de virer la

culture... C'est ce que nous avons vraiment réussi à faire... au moins de deux façons : une première façon par la déontologie, par les exigences, et une autre façon par l'éthique. Donc, on a fait beaucoup de publicité à partir de [date] où on mélangeait tout, la confidentialité et l'éthique de façon indistincte. (...) » (entretien, conseillère en éthique, ministère provincial).

Dans l'acception que nous lui conférons, la culture d'entreprise entend fournir aux membres de l'organisation un cadre de références culturelles fondé sur une logique managériale, c'est-à-dire à finalités d'efficacité technique, de performance économique. Elle vise à signifier à l'ensemble des parties prenantes, à partir de l'élaboration de son propre système de valeurs, ce qui est important pour l'organisation. Et, depuis les années 1990, il semble que *l'éthique* ou une dérivée proche, *la RSE*, soient la composante du CRC placée au cœur de la stratégie de bon nombre de grandes organisations. En effet, le CRC a pour rôle d'indiquer aux membres de l'organisation la *philosophie de la direction* (Ouchi, 1981/1982) : les objectifs poursuivis par la firme, sa mission (affichée ou réelle), parfois le sens à donner aux valeurs organisationnelles (celles qui sont quelquefois énoncées dans un code), la manière de se comporter ou d'interagir dans telles ou telles situations (du moins celles qui ont été identifiées et calibrées en cas connus), la manière également dont l'entreprise considérera ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, et autres parties prenantes, les méthodes d'action mises en œuvre en fonction des contraintes. Dans cette perspective, l'institutionnalisation de l'éthique, c'est-à-dire son inscription dans des dispositifs formels, est aussi un moyen pour construire l'idée qu'il existerait un consensus sur une définition de l'éthique, sur un sens à lui donner (Descombes, 2001), une éthique fictionnelle, artificielle en quelque sorte, mais qui, bien entendu, ne se présenterait pas ainsi.

On retrouve ainsi les trois principales fonctions d'un CRC : 1) *la perception* : dire aux individus ce qui est important ou non (valeurs de l'entreprise qui priment sur celles des individus). Cette idée de perception est importante et dépend en grande partie de la manière dont les choses sont présentées. Cette présentation peut d'ailleurs plus ou moins s'éloigner de la réalité (manipulation). Tout le monde sait que l'image d'une entreprise (aussi bien son positionnement dans un espace public que la manière dont elle est reçue, perçue) est une donnée devenue stratégique. En ce sens, l'inscription dans une politique de RSE ou de développement durable, le recours à des codes de conduite, etc. s'inscrivent dans cette stratégie ; 2) *le jugement* : dire ce qui est bien ou mal (acceptable ou, dans le langage managérial, ce qu'il convient d'encourager vs non acceptable, ce qu'il faut dissuader, sanctionner), fournir des représentations de la réalité par rapport auxquelles chacun doit se positionner en réduisant au maximum les écarts à ces représentations (proposer des visions du monde partagées) ; 3) *l'action* : indiquer aux individus les « bonnes » actions dans une situation donnée (modèles de comportements, de conduite). En ce sens, ce dispositif de gestion instrumentalisant des dimensions éthiques remplit un certain rôle, par exemple celui de maintenir l'ordre organisationnel face aux contestations sociales qui expriment les insatisfactions de certains.

Cette approche managériale repose sur la croyance d'un lien supposé entre éthique et efficacité (plus technique – c'est-à-dire comme capacité à atteindre un résultat productif, économique, gestionnaire – que sociale semble-t-il), performance économique. Ainsi, en investissant dans des projets estampillés éthiques ou RSE, l'entreprise peut espérer un retour sur investissement, une réussite financière et commerciale. À notre connaissance, ce lien n'a jamais été démontré ; au contraire, certains travaux (comme ceux de L. Tréviño par exemple ou ceux de Stansbury et Barry, *op. cit.*) montrent que le modèle de la conformité semble le moins efficace d'un point de vue productif (ce qui n'empêche pas le modèle de se reproduire, malgré ses

incohérences<sup>175</sup>). C'est aussi sur ce terrain de l'inefficacité par rapport à un contexte donné que les modèles du taylorisme et du fordisme ont été remis en question et ont évolué en partie vers des adaptations telles que le toyotisme. Mais, il convient de retenir que, par rapport aux objectifs fixés (conformité, contrôle, implication des salariés), les dispositifs « éthiques » ont une certaine utilité, au moins aux yeux de ceux qui les conçoivent et les diffusent, la même utilité que celle accordée à la culture d'entreprise.

3. L'éthique de conformité a également pour finalité de limiter les conflits avec les salariés et les comportements inattendus, d'abord en limitant, en encadrant (du moins en tentant de) leur autonomie, leurs marges de manœuvre. Sur ce point, les choses ont d'ailleurs évolué avec les changements de contexte : un mode d'organisation du travail comme le taylorisme avait pour objectif de mettre fin à l'autonomie dont disposaient les ouvriers professionnels (de métier), de la minimiser au maximum, en prescrivant temps de travail et modes opératoires. Cette forme de contrôle managérial visait à l'assujettissement des travailleurs. Pour répondre à la complexification des situations de travail et à la diversification des demandes sociales et parce que la conjoncture économique le leur imposait, les managers ont mis en œuvre un nouveau mode de contrôle managérial : la responsabilisation des travailleurs. Leurs marges de manœuvre, d'initiative sont alors plus importantes, mais pas totales : certains (par exemple T. Coutrot, 1999 ou Dietrich, 2001) parlent alors d'« autonomie contrôlée » c'est-à-dire que les objectifs sont fixés « en haut », les décisions et les orientations stratégiques sont déterminées également par les dirigeants, mais les moyens de les réaliser sont laissés à la libre appréciation des salariés. Cette responsabilisation s'accompagne également d'une intensification des obligations de rendre des comptes (renseigner les indicateurs de gestion). Dans cette perspective, l'éthique de conformité agit comme un système ou un dispositif de contrôle qui vient élargir la palette des managers (la standardisation, la prescription, la production de normes, ...). Mécanisme de contrôle social (Ross, 1900), elle participe ainsi à la fonction normative de l'organisation : « ... les défenseurs de l'approche axée sur les normes ont essentiellement une vision déontologique de l'éthique. » (Roy, 2007, p.60). C'est également ce que montrent en partie, par exemple, Weaver / Treviño (1999), Weaver / Treviño / Cochran (1999) ou encore Stansbury-Barry (2007). Dans cette perspective, l'éthique de conformité est donc un mode de régulation dont les directions usent, mode qui s'inscrit en concurrence ou en complémentarité avec les régulations étatiques (hétérorégulation) ou celles des groupes professionnels (régulations autonomes).

4. Pour d'autres (par exemple Glady, Saielli, 1997), le recours à des discours éthiques serait un moyen employé par des gestionnaires, des managers pour donner le change, pour se créer une réserve de « goodwill », pour légitimer le monde des affaires, leurs actions (l'éthique comme moyen d'action économique), ces discours agissant comme des sortes de contre-feu par rapport à des pratiques, à des outrances qui pourraient être jugées comme « immorales » (des dépenses de fonctionnement somptuaires, des rémunérations inconcevables au regard d'une situation économique, des traitements considérés comme injustes...), par rapport à des scandales.

Le moyen (« discours éthiques ») est mis en œuvre pour *ne pas faire perdre la face* (au sens de Goffman<sup>176</sup>) aux dirigeants, mais aussi pour garder la confiance de certaines parties pre-

---

175 Sur ce point, cf. par exemple Beauvallet (2009) ou Guillaume (2008).

176 « On peut définir le terme de face comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. » (Goffman, 1974/1998, p.9).

nantes ou se préserver de l'action<sup>177</sup> d'acteurs de la société civile (association de consommateurs, syndicats, ONG, etc.) en donnant des gages d'engagement dans des activités socialement valorisées ou de conscience de sa responsabilité (c'est par exemple le cas d'une entreprise dont l'activité est polluante qui va payer des compensations carbone<sup>178</sup> sur un fonds éthique ou qui va participer au développement économique d'une région alors même qu'elle en exploite les ressources naturelles). C'est donc une stratégie qui vise à protéger **la réputation** de l'organisation qui peut être entachée, directement ou indirectement, par une dérive (plus ou moins en fonction du degré de captivité du marché, des possibilités pour le consommateur de faire *défection* en allant à la concurrence) ; la réputation, l'image se managent : « *Continuation de la guerre économique par d'autres moyens, la stratégie éthique est destinée à enrichir le capital marque de l'entreprise dans un temps où les différences entre produits s'atténuent.* » (Lipovetsky, 1991, p.157). La réputation, l'image de marque d'une organisation sont donc des dimensions stratégiques (elles participent à sa compétitivité) qui ne sont jamais acquises, elles demeurent susceptibles d'être attaquées à tout moment (avec le développement d'Internet et des médias sociaux, réputation et image peuvent être entachées voire dévastées en quelque temps). C'est pourquoi, on constate que le marketing dit éthique ou la communication tiennent une place de plus en plus importante dans beaucoup d'organisations, certaines d'entre-elles engageant même des personnes chargées de veiller à leur (e-)réputation ou de la restaurer si elle est écornée, voire même contractent des assurances contre une telle atteinte, de la même manière qu'en matière d'éthique, elles recrutent des fonctions de *Ethics and Compliance Officer* (fonction – créée en 1992, à la suite des règles de la FSGO – qui a pour rôle de veiller à la conformité des comportements aux normes, au code) ou de *répondant en éthique*. On cite souvent, pour illustrer l'idée d'*éthique stratégique*, l'importance de la réputation d'une organisation et la pression qui s'exerce sur elle, le cas de l'entreprise Johnson & Johnson (Stewart/Paine (2012). Par exemple, G. Lipovetsky rappelle l'affaire : en 1982, sept personnes meurent aux États-Unis après avoir consommé des gélules de Tylénol (produit pharmaceutique distribué par l'entreprise Johnson & Johnson) dans lesquelles quelqu'un avait introduit du cyanure. Avant même que la lumière ne soit faite sur le drame, avant même que sa responsabilité légale ne soit engagée, l'entreprise décide de retirer du marché les millions de flacons de Tylénol (ce qui lui occasionne une perte sèche de plusieurs millions) et de mettre en place une ligne d'appels gratuite pour répondre aux interrogations du public. La mise en avant de sa responsabilité morale peut être analysée, après coup, comme une opération de communication visant à maintenir sa réputation, son image : « *La stratégie de Johnson & Johnson a conjugué l'impératif moral avec le spectacle ostenta-*

---

177 Ce que Hirschman (1970/1972) appelle la « *prise de parole* ». L'action peut être menée par des individus (lanceurs d'alerte, cf. infra) ou des groupes de pression militants (par exemple, *éthique sur l'étiquette* est un collectif créé en 1995 qui regroupe des associations de solidarité internationale, de collectivités locales, des syndicats, des mouvements de consommateurs et des associations d'éducation populaire. Cette association mène des activités « ... *en faveur du respect des droits humains au travail dans le monde et de la reconnaissance du droit à l'information des consommateurs sur la qualité sociale de leurs achats.* » [<http://www.ethique-sur-etiquette.org/-Qui-sommes-nous.11->]).

178 Par exemple : « *La compensation carbone consiste à financer un projet de réduction (énergie renouvelable, efficacité énergétique) ou de séquestration (reboisement, protection de la forêt) d'émissions de CO2 dans un autre lieu, pour un volume équivalent aux émissions de CO2 incompressibles générées par nos activités. Les projets de compensation carbone qui seront soutenus par La Poste - ColiPoste sont en cours de sélection, proposés par EcoAct, organisme leader en Europe sur cette thématique. Ces projets respecteront les standards internationaux les plus exigeants.* »

[[http://www.colissimo.fr/particuliers/L\\_eco\\_responsabilite/La\\_compensation\\_carbone/Compenser/index.jsp](http://www.colissimo.fr/particuliers/L_eco_responsabilite/La_compensation_carbone/Compenser/index.jsp)]. La compensation permet en quelque sorte de s'assurer un droit de polluer quelque part, de se donner bonne conscience, et, donc, dans le jargon des organisations, d'être socialement responsable.

toire du service des biens matériels, le devoir avec le défi lancé à la logique strictement économique. Tout le ressort de l'opération tient dans sa radicalité, dans l'exhibition affichée de la rectitude morale : comme l'honnêteté ne se mesure pas, il faut monter aux extrêmes dans les signes et actions de bienveillance. » (ibid., 1991, p.153). Plusieurs semaines après le début de la crise, la marque Johnson & Johnson avait retrouvé près de 80 % de sa part de marché d'avant le drame, et 100 % dès 1984 (ibid.). Beaucoup de produits défectueux sont ainsi rappelés chaque année, la communication mettant bien entendu en avant la sécurité plus que la défectuosité. En ce sens, cette forme d'instrumentalisation de l'éthique est un moyen qui s'inscrit dans une politique plus vaste que certains appellent, dans le domaine du marketing, le « branding » (management de la marque, de l'image de l'entreprise). Cette idée que l'éthique réside dans le fait de maintenir une bonne image de l'organisation est bien résumé dans l'un des entretiens menés : « ... au fond juste ce que ça veut un responsable c'est de ne pas être dans les journaux, ça ne veut pas entendre que quelqu'un a été pris à faire des choses inacceptables... un scandale a un impact dramatique même sur l'institution parce qu'il y a des associations qui se font dans l'esprit des gens. » (entretien, femme, service public provincial, responsable du domaine éthique)

En ce sens, la mobilisation de dispositifs éthiques est un moyen de communication : « *Le courant éthique va de pair avec l'avènement de l'entreprise communicante, institution "totale" ayant désormais un intérêt stratégique à mettre en scène son sens des responsabilités sociales et morales.* » (Lipovetzky, 1991, p.153).

Comme nous l'avons indiqué, en mettant en avant des thématiques attendues par certaines parties prenantes (éthique, responsabilité sociale, développement durable, investissements socialement responsables<sup>179</sup>, principes humanistes, lutte contre la corruption, mise en pratique des recommandations énoncées par certaines institutions internationales comme l'OCDE...), c'est également un moyen de légitimation, de justification de l'action managériale aussi bien en interne (salariés, encadrement) qu'en externe (société civile, consommateurs, associations militantes ou groupes de pression...) dans une période de *désencastrement* des relations économiques par rapport aux relations sociales (Polanyi, 1944/1983) et à ses fondements éthiques. C'est recourir à un répertoire de justification portant sur des domaines socialement valorisés. L'objectif est de conserver (ou dans certains cas de reconquérir) la confiance de certaines parties prenantes, d'améliorer l'image de marque de l'organisation en donnant des gages d'engagement par rapport aux attentes sociétales, à celles des partenaires. Dans cette perspective, outre l'adoption de codes de conduite, certaines organisations s'engagent

---

179 Cette démarche morale (ne pas se faire, même indirectement, le complice de) consiste, pour les établissements financiers, à proposer des portefeuilles d'actions constitués d'entreprises qui véhiculent une « bonne image » (généralement, sont admises des entreprises « vertes », écogérées ou humanitaires et à exclure les marchands d'armes, les cigarettiers ou les alcooliers, les casinos, l'industrie de la pornographie ou plus globalement les entreprises ne respectant pas les droits élémentaires de l'homme...) – ce qui, avec les rachats et les participations croisées peut s'avérer très délicat à élaborer. Par exemple, en 1928, le *Pioneer Fund de Boston* propose des placements financiers qui excluent l'alcool, le tabac, les casinos et la pornographie. Le premier fonds éthique français (fonds Commun de Placement, "Nouvelle Stratégie 50") date de 1983 : il est produit par l'association « Éthique et investissement » initié par Sœur Nicole Reille pour financer la retraite de religieuses. Ou encore, cela signifie d'accepter, en tant qu'investisseur, de perdre une partie de son investissement au nom d'un intérêt général (investissement solidaire) ou à investir dans des produits qui offrent un rendement financier moindre. Le financement socialement responsable et l'activisme actionnarial reposent donc sur l'idée que le sens moral peut guider les investissements, les placements financiers. Sur ce point, appliqué au contexte nord-américain, cf. Campeau, Lacroix, Marchildon et coll., 2011.

volontairement dans des procédures de certifications<sup>180</sup> dites éthiques (on peut penser aux normes ISO 14000 – certification environnementale –, SA 8000<sup>181</sup> – RSE – ou encore ISO 26000<sup>182</sup> – offrir un cadre à la responsabilité sociétale, à la gouvernance et prendre en compte les parties prenantes –, ou encore les certifications IGO<sup>183</sup> qui s’adressent aux collectivités publiques, par exemple) ou dans des évaluations de leurs politiques sociales, environnementales et/ou de RSE et renseignent certains de leurs comportements sociaux, de leurs actions dans des bilans annuels (sur le schéma de la reddition de comptes ; par exemple, en France, la loi « nouvelles régulations économiques » de 2001 a rendu obligatoire, pour les entreprises françaises cotées, de rendre compte, dans leur rapport annuel, de leur gestion sociale et environnementale).

Sur ces terrains qui emmènent les entreprises en dehors de leur sphère de confiance (produire des biens et des services en vue de faire des profits), il est difficile parfois de connaître les motifs réels qui poussent certaines organisations à investir ces chemins de l’éthique, de la RSE : réelle volonté (agir par convictions, par militantisme) de mener une politique morale ou de faire cesser une pratique qui ne le serait pas (par exemple, une marque de prêt-à-porter ou une enseigne de magasins qui décident de ne plus utiliser les techniques de sablage utilisées par leurs sous-traitants fixés dans des pays émergents – notamment pour la production de jeans « vintage » – parce que cette technique, telle qu’elle est pratiquée dans ces pays, est nuisible à la santé des travailleurs) ou parce qu’elles y sont poussées (agir sous la contrainte) par une réglementation externe (hétérorégulation) ou par l’action d’un groupe de pression menaçant directement leur réputation ou même leurs ventes (campagne de boycott).

À présent, nous allons étudier un deuxième type (éthique dogmatique) qui se différencie du premier type plus par la forme, le chemin emprunté que par le fond, par l’esprit. Au final, il s’inscrit dans les dynamiques que nous venons d’exposer et symbolise également un dévoiement de l’éthique.

### ***L’éthique dogmatique<sup>184</sup> ou la démarche inachevée***

Cette configuration « éthique » se caractérise par un début de mise en œuvre de la démarche décrite dans la première partie de la définition (cf. supra), par l’affichage de *bonnes intentions* (par exemple, phase de décision, on opte pour définir un énoncé de valeurs en faisant participer le personnel, souvent sous forme de sondage, à son élaboration – phase de conception), mais le processus reste inachevé, lettre morte ou non suivi de fait. Les bonnes intentions (au niveau des discours, du projet présenté) ne passent pas l’épreuve du terrain, des faits

---

180 Ce n’est pas le sujet de notre rapport, mais il ne serait pas inutile de se pencher sur les critères d’élaboration des normes et des standards – essentiellement quantitatifs – sur lesquels se fonde la délivrance des certifications, sur les agences qui mènent les évaluations, ainsi que leur rapport avec les organisations évaluées.

181 *Social Accountability 8000*, référentiel de responsabilité sociale élaboré en 1997 par le Social Accountability International : interdiction du travail des enfants de moins de 5 ans, de l’esclavage et du travail forcé, prendre en considération l’environnement et la santé, défendre la liberté d’association, etc.

182 Sur cette nouvelle norme, cf. par exemple Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte (2011).

183 L’initiative de cette entreprise québécoise consiste à délivrer des certificats de « *conformité en bonne gouvernance en matière d’intégrité, de conflits d’intérêts institutionnels, d’éthique et de déontologie au niveau de diverses organisations.* » (<http://www.intangiblegouvernance.ca/cetification/>). Les indicateurs permettant d’établir les labels de bonne gouvernance sont en fait un melting-pot de critères internationaux déjà existants (OCDE, BIT...). Pour l’instant, une municipalité et une organisation privée ont fait l’objet (ou sont sur le point de le faire) d’une certification.

184 On retrouve des processus similaires pour l’innovation (Alter, 2000).

(phase de diffusion, phase d'appropriation). Elles restent guidées par une idéologie sous-jacente qu'elles servent (en ce sens, les croyances – en l'occurrence managériales – prennent le pas sur les valeurs pour guider l'action. Comme le rappelle N. Alter, le principal effet est une cristallisation de l'action). Dans cette configuration, toutes les étapes décrites dans la définition que nous avons posée ne sont pas présentes. Ce type est l'illustration de la difficulté du passage des discours à la pratique : si les individus ne peuvent qu'adhérer à un énoncé de valeurs, surtout s'ils ont contribué à le définir, il est plus difficile de le mettre en œuvre concrètement sur le terrain, notamment quand l'opérationnalisation n'a pas fait l'objet d'un même compromis, d'une appropriation ou quand la phase de mise en action n'est pas en adéquation avec les pratiques culturelles du milieu d'interaction : ce qui illustre l'écart entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement, réellement mis en œuvre. Cet inachèvement peut intervenir à différents moments :

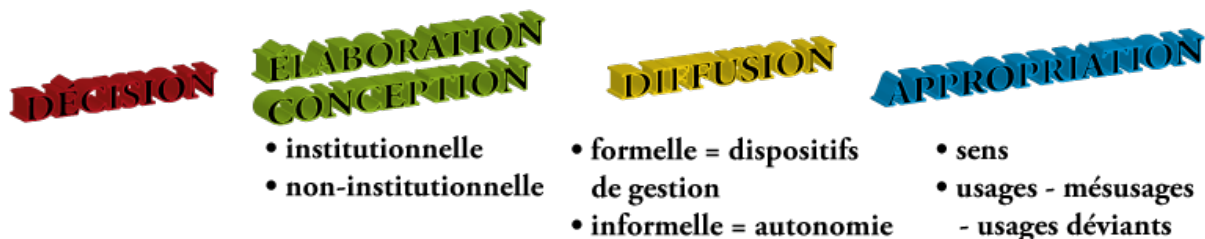


Figure 14

Le dévoiement peut advenir au niveau de la *prise de décision*. C'est le cas où on demande un avis avant de prendre une décision, mais sans en tenir compte par la suite. Par exemple, des gendarmes français dont la mission principale est de patrouiller dans une voiture à l'affût d'un flagrant délit sont sollicités afin d'essayer différents véhicules qui viendront renouveler la gamme des voitures de service et de donner un avis sur celui qui convient le mieux à leur travail. Les gendarmes portent leur choix sur un véhicule où le confort prime (rappelons qu'ils passent une grande partie de leur journée dans cette voiture de fonction). Quelques mois après, ils se voient doter d'un véhicule qui n'était pas du tout celui de leur choix, tout simplement parce que d'autres priorités (essentiellement économiques) ont prévalu sur le confort (le véhicule retenu est celui qui offrait le moins de confort aux passagers arrière). Cette anecdote illustre bien les limites de la participation des exécutants à la prise de décision. Un même processus s'est développé autour de la transposition en France du modèle japonais des *cercles de qualité*. Ces deux derniers exemples ne portent pas à proprement parlé sur des questions éthiques, mais ils illustrent une démarche de prise de décision qui se veut participative au départ et qui, finalement, aboutit à l'effet contraire. On retrouve une décision qui vient du haut (démarche déontologique) et qui, souvent, est jugée arbitraire par les acteurs de terrain.

Ce peut être aussi la *phase de conception* (produire un énoncé de valeurs partagées, définir une conception éthique permettant de fabriquer du lien) qui ne fait pas l'œuvre d'une délibération collective. Le système de valeurs est alors conçu et proposé (pour ne pas dire imposé de façon autoritaire) par la direction (ou par un cabinet-conseil mandaté à cette fin) pour avis à l'ensemble des membres qui doivent se prononcer collectivement sur son adoption, mais généralement sans que les motifs qui ont amené à retenir telle valeur plutôt que telle autre ne soient explicités, sans que le sens de ces valeurs et la manière de les mettre en action sur le terrain (c'est-à-dire la traduction, l'adaptation des valeurs en fonction des réalités du terrain) ne soient définis. En tant que tel, il est difficile aux protagonistes de rejeter cet

énoncé de valeurs étant donné qu'il évoque souvent des valeurs universelles auxquelles beaucoup sont attachés (égalité, justice, équité, intégrité, ...). Lorsqu'une organisation souhaite s'inscrire dans une démarche éthique, c'est le cas de figure que l'on rencontre le plus fréquemment. En ce sens d'ailleurs, il dérive généralement vers le premier cas de figure que nous avons examiné précédemment (éthique de conformité). Les valeurs et les règles qui sont alors instituées et qui figurent dans un code de déontologie (processus de normalisation institutionnelle) ne sont pas le produit d'une démarche éthique achevée.

Ce peut être également la *phase de diffusion* qui n'arrive pas à terme : par exemple, la direction décide unilatéralement de mettre fin au processus d'élaboration collective du système de valeurs communes et d'imposer son propre projet (qui souvent est confectionné par des cabinets-conseils ou par le service communication), sans qu'il y ait eu de concertations sur le nouveau système de valeurs mis en œuvre et sur la manière de l'opérationnaliser (c'est comme une loi qui n'aurait pas de décrets d'application). C'est en ce sens que cette forme dite « éthique » par la direction peut être qualifiée de dogmatique et la conception de l'action déontologique : l'énoncé de valeurs, le projet éthique ne font pas l'objet d'un apprentissage collectif par les acteurs de terrain : ceux qui doivent les « faire vivre » au quotidien ne leur ont donc pas attribué un sens permettant de définir un usage concret. De la même façon, énoncé et projet qui sont traduits en normes (processus de normalisation) ne sont pas proposés à la critique des utilisateurs, toute remise en question étant considérée comme une transgression et donc susceptible de sanctions. Par là même, normes, principes, idéaux mis en avant par l'organisation sont érigés en dogmes et demeurent donc des dispositifs de gestion « inertes » (au sens de V. Boussard, 1999), la vision d'une des parties (la direction) pouvant ou non être partagée par d'autres. Généralement, cette forme d'éthique ne bénéficie pas d'une *légitimité avérée*, produite par les acteurs de terrain. C'est donc durant cette phase que l'appropriation du système de valeurs, c'est-à-dire le processus par lequel se construit le sens des valeurs et de la manière de les appliquer pour gérer les problèmes au quotidien devrait se faire. C'est d'ailleurs à partir de ce sens socialement construit que les individus vont définir des compétences, des usages, des pratiques, des formes d'opposition possibles et (re)conquérir de l'autonomie. Le rapport Tait a d'ailleurs montré toute l'importance de la phase d'appropriation du système de valeurs afin qu'il devienne structurant pour le travail des individus et les relations qu'ils nouent, c'est-à-dire au final qu'il permette aux fonctionnaires de travailler au quotidien. Connaissance (des valeurs) et appropriation (du système et du sens qu'il véhicule) sont donc les deux mamelles d'un système de valeurs opérant et actualisé.

Pour conclure sur cette deuxième configuration, prenons deux illustrations.

Le **premier cas**<sup>185</sup> est une demande faite par la mairie à des universitaires afin de valider un code de conduite existant mis en œuvre pour éviter les inconduites. Par la suite, la démarche sera conduite dans le cadre de la loi 109 votée en 2010. Face à cette demande initiale, les universitaires proposent de mettre en œuvre une démarche d'éthique organisationnelle s'inscrivant dans un *modèle habilitant* (Stansbury / Barry, 2007) qui vise à faire émerger collectivement un énoncé de valeurs significatives devant servir de fondement au futur code de conduite. En interne, le projet est piloté par l'administratif (la direction des ressources humaines) avec l'aval du politique, tous deux soutenant activement la démarche qu'ils ont initiée (aider à faire « accoucher » le projet, la prise de décision). Dans l'esprit du modèle habilitant, le travail de conception de cet énoncé se veut le plus participatif possible afin de générer l'adhésion, l'engagement du plus grand nombre : les syndicats et associations professionnelles soutiennent la démarche ; un groupe de travail représentatif de l'institution est constitué après

---

185 Ce cas est développé en partie dans Bégin / Langlois (2012).



un appel à volontariat (une vingtaine d'employés de différents corps – issue de la sphère administrative et de la sphère politique – est retenue). L'idée est de définir les valeurs qui représentent le mieux la ville. Quelques valeurs provisoires sont adoptées. Le travail du comité a également consisté à définir le mode de consultation de l'ensemble du personnel (un sondage électronique par questionnaires et des groupes focus représentatifs constitués à partir d'une liste d'employés qui, dans chaque unité, ont exprimé leur intérêt pour l'éthique) afin de valider cet énoncé qui devra orienter les activités de l'organisation. Au final, le résultat de ces consultations met en lumière quatre valeurs et leur signification sur lesquelles un consensus s'établit : le *Respect* (la manière de considérer l'autre, personnels et administrés), la *Collaboration* (ce qui unit les personnels entre eux, entre services ou avec la direction et les élus, le fait de travailler tous ensemble), l'*Excellence* (comme engagement de tous. Elle est préférée à « performance » ; cette valeur renvoie à l'idée de conscience professionnelle : offrir un travail, un service bien faits. C'est une des valeurs du code de valeurs et d'éthique des fonctionnaires fédéraux) et l'*Innovation* (la vision du futur). Cette consultation des personnels conforme à une démarche d'éthique appliquée a permis d'établir un large consensus autour de ces valeurs et de leur définition. Mais, la démarche s'est arrêtée là. Car, les consultations ont fait remonter également des critiques envers le management de la municipalité (il existait au moment de la recherche des tensions entre le maire et les employés municipaux). Déjà les directions avaient freiné quelque peu la démarche (notamment en proposant la mise en œuvre d'une ligne d'alerte s'inscrivant davantage dans une perspective de contrôle que dans le projet poursuivi au départ, en demandant des reformulations ou des changements de l'énoncé, en faisant des pressions sur le comité de pilotage...). Les dirigeants n'avaient au final guère d'appétence pour le modèle habilitant proposé, préférant un modèle plus coercitif (Stansbury / Barry, 2007) reposant sur une régulation de contrôle permettant de mieux encadrer le processus d'élaboration : le projet de départ visant à la constitution d'un énoncé de valeurs comme support de gestion des conduites est mis en jachère, puis abandonné. La municipalité fait appel à un consultant privé chargé d'élaborer un nouveau code. De nouvelles valeurs – respect, responsabilité, courage – émergent (sans précision quant à la méthodologie qui a présidé à leur choix ou à leur signification aux yeux des principaux intéressés). Par la suite, il semble que le conseil municipal ait retenu les valeurs inscrites dans la loi 109 (l'intégrité, l'honneur rattaché aux fonctions de membre du conseil, la prudence dans la poursuite de l'intérêt public, le respect envers les membres du conseil, les employés de la ville et les citoyens, la loyauté envers la ville, la recherche de l'équité) auxquelles sont adjoints la responsabilité et le courage, mais sans que leur sens ne soit précisé. Le dévoiement s'établit dans l'écart entre le résultat obtenu et la finalité de la démarche initialement investie : le projet est parti d'une démarche volontairement éthique pour aboutir à un classique code de déontologie, énoncé sous la forme d'un règlement (novembre 2011).

La **seconde illustration** porte sur le cas d'une banque coopérative québécoise, qui a été obligée de se remettre à l'ouvrage autour de son énoncé de valeurs, afin de le rendre concrètement intelligible par tous les acteurs de terrain. Le point de départ est la remontée de plaintes autour de pratiques jugées déloyales entre succursales : certaines débauchaient les clients d'autres établissements du groupe. Face à cette incompréhension manifeste des valeurs, des pratiques et des politiques, il est donc apparu nécessaire de clarifier le sens des valeurs, la manière dont elles s'actualisaient, de définir en quelque sorte leur mode d'utilisation. En effet, au regard de ces dérives, il semble bien que la *phase d'appropriation* (définir un sens commun permettant d'élaborer des usages collectifs) des valeurs n'a pas été à son terme, dans un univers professionnel défini à la fois par l'histoire de l'entreprise (fondée sur des valeurs humanistes) et par les contraintes du monde de la finance mondiale (logique marchande), les deux n'allant pas toujours de pair. Le comité d'éthique et de déontologie de la multinationale a ainsi décidé d'entamer des consultations, de mettre en place des groupes de

travail... afin de préciser les liens existants entre la mission de l'organisation, sa vision stratégique et ses valeurs.

En conclusion, dans tous ces cas, il y a de grandes probabilités que l'énoncé de valeurs ne fasse pas l'objet d'une appropriation, d'un apprentissage collectif par les usagers. Dans cette perspective, il reste lettre morte, on demeure au niveau des slogans : il ne fait pas sens pour les individus qui ne l'intègrent pas dans leurs pratiques, qui ne définissent pas d'usages au quotidien (la mise en œuvre, la traduction et l'adaptation des valeurs aux réalités du terrain). Nous verrons par la suite qu'une autre forme éthique (la *microéthique*) apparaîtra alors.

Avant d'examiner des formes *d'éthique réalisées sur le terrain*, nous allons énoncer, notamment à partir de nos entretiens, les principaux signes de dévoiement, certains ayant d'ailleurs été déjà évoqués.

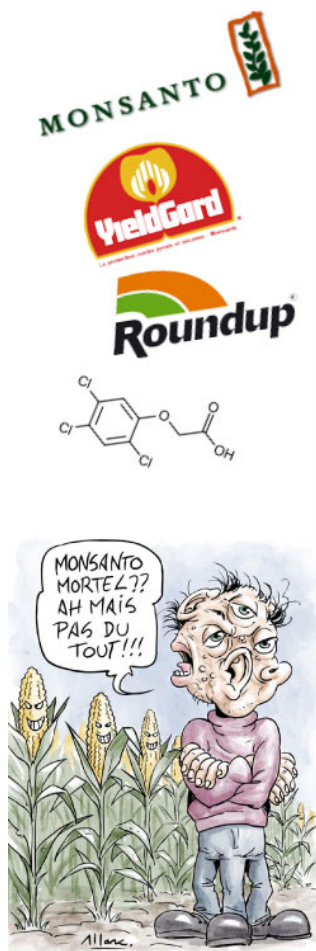
### ***Les signes du dévoiement***

Plusieurs signes de ce dévoiement apparaissent dans les entretiens que nous avons menés ou dans la littérature sur l'éthique ou la RSE, certains ayant déjà été évoqués. Ils participent à entretenir l'ambiguïté, l'ambivalence qui règnent autour des pratiques éthiques dans les organisations.

- Tout d'abord, plusieurs (dans les entretiens ou dans la littérature) pointent du doigt le fait que certains idéaux, principes proclamés, affichés par le management sont démentis, à l'usage, par les actions concrètement menées, autant au niveau de la *lettre* elle-même que de *l'esprit de la lettre* (Lordon, 2008). Il existerait ainsi un écart entre *éthique professée* et *éthique pratiquée* (Veyne, 1976)<sup>186</sup>. E. Champion et C. Gendron (2005) nous en fournissent un bon exemple en étudiant le cas de l'entreprise agrochimique Monsanto qui, sur le papier, prône un discours d'investissement dans le développement durable et dans l'humanitaire (« ... *Monsanto est d'ailleurs en train de proposer sa propre lecture de la problématique environnementale et humaine.* », *ibid.*, 2005, p.21), alors même que dans les pratiques les actions sont autres (Monsanto a produit l'agent Orange utilisé pendant la guerre du Vietnam, mais également des pesticides, des herbicides à l'origine de pollution avant de s'engager dans les organismes génétiquement modifiés qu'ils présentent comme le remède miracle aux problèmes environnementaux et de famine, l'entreprise réprime également toute velléité de rébellion contre son monopole en utilisant des procès comme moyen de dissuasion...). Les auteurs avancent même une hypothèse par rapport à ce Janus, par rapport à cette « éthique à géométrie variable » : « *Nous posons l'hypothèse que l'entreprise Monsanto, sérieusement mise à mal par ses activités polluantes et son implication dans l'industrie de guerre et à présent forte d'une hégémonie économique et politique sans précédent, adopte un discours éthique pour assurer sa légitimité dans son nouveau rôle institutionnel.* » (*ibid.*, 2005, p.21).

---

186 « *Distinguons soigneusement l'éthique qu'une société pratique, qu'elle le fasse consciemment ou que cette éthique soit implicite dans les conduites, et l'éthique que cette société professe...* » (1976, p.54).



## Our Pledge

The Monsanto Pledge is our commitment to how we do business. It is a declaration that compels us to listen more, to consider our actions and their impact broadly, and to lead responsibly. It helps us to convert our values into actions, and to make clear who we are and what we champion.

### Integrity

Integrity is the foundation for all that we do. Integrity includes honesty, decency, consistency, and courage. Building on those values, we are committed to :

### Dialogue

We will listen carefully to diverse points of view and engage in thoughtful dialogue. We will broaden our understanding of issues in order to better address the needs and concerns of society and each other.

### Transparency

We will ensure that information is available, accessible, and understandable.

### Sharing

We will share knowledge and technology to advance scientific understanding, to improve agriculture and the environment, to improve crops, and to help farmers in developing countries.

### Benefits

We will use sound and innovative science and thoughtful and effective stewardship to deliver high-quality products that are beneficial to our customers and to the environment.

### Respect

We will respect the religious, cultural, and ethical concerns of people throughout the world. The safety of our employees, the communities where we operate, our customers, consumers, and the environment will be our highest priority.

### Act as Owners to Achieve Results

We will create clarity of direction, roles, and accountability; build strong relationships with our customers and external partners; make wise decisions; steward our company resources; and take responsibility for achieving agreed-upon results.

### Create a Great Place to Work

We will ensure diversity of people and thought; foster innovation, creativity and learning; practice inclusive teamwork; and reward and recognize our people.

Source : <http://www.monsanto.com/whoweare/Pages/monsanto-pledge.aspx>

Figure 15

Le décalage entre la conception éthique de l'organisation et celle que les personnes que nous avons interviewées s'en font, apparaît clairement dans le discours entre le moment où elles expriment leur propre conception de l'éthique (cf. définition ci-dessus) et celui où elles décrivent leurs activités professionnelles au quotidien qui semblent davantage relever de la déontologie (faire appliquer des règles par rapport à un domaine spécifique, non juridique et non économique) que de l'éthique, même appliquée.

En effet, beaucoup dénoncent l'écart existant entre les discours, les intentions, les engagements affichés (sur le papier) en matière d'éthique organisationnelle<sup>187</sup> et les actions réellement menées sur le terrain : faire des bénéfices et licencier, prôner le dialogue et refuser la syndicalisation, maintenir des discriminations, des injustices sociales, s'octroyer des rémunérations sous forme de salaires mirobolants ou de stock-options en période de crise alors qu'on refuse de négocier une augmentation de salaire minime, délocaliser des entreprises sur le seul critère de l'intérêt financier alors que l'on a bénéficié pendant des années des apports de la

187 Pour un aperçu de cette « éthique sur le papier », cf. par exemple Boisvert et coll. (2011) qui indiquent, dans le domaine des administrations publiques canadiennes, les différents rapports portant sur ces questions. C. Didier (2008) arrive à des conclusions similaires (décalage entre ce qui est dit et ce qui est fait) à propos des ingénieurs.

société en matière d'infrastructures, de formation. La liste n'est pas exhaustive. Cet écart discours / pratiques laisse, auprès des salariés, une impression de duperie.

« (...) Si vous voulez que je vous livre le fond de ma pensée, j'ai l'impression qu'on se donne bonne conscience en ayant une personne qui est affectée à ce dossier-là [le dossier éthique] (...) Est-ce qu'il y a vraiment une volonté de vraiment développer l'éthique dans l'organisation, non je ne le pense pas ... Non, je ne crois pas... Quand on vous dit tout le temps qu'il n'y a pas de temps, qu'il n'y a pas de ressources... y'a pas d'intérêt... (...) C'est toujours vraiment ce sentiment que j'ai eu de pousser, pousser, d'avoir à convaincre, d'avoir à quémander... Alors que dans le fond, c'est l'organisation qui est responsable de ça. Moi je suis un peu comme une missionnaire (rires)... » (entretien, femme, conseillère en éthique, service public provincial).

Et, face à ces questions, on s'aperçoit que les codes de déontologie n'offrent pas toujours un cadre suffisant pour empêcher les dérives, marquant ainsi leur relative impuissance liée à leur aspect simplement incitatif. C'est le cas par exemple d'un ex-PDG d'une compagnie aérienne française qui doit toucher une prime de 400.000 € (rémunération d'une clause de non-concurrence) alors même que le code éthique du Medef (Mouvement des entreprises de France – la plus importante organisation patronale française) indique, en son paragraphe « 20.2.4. Indemnités de départ » : « *Il n'est pas acceptable que des dirigeants dont l'entreprise est en situation d'échec<sup>188</sup> ou qui sont eux-mêmes en situation d'échec la quittent avec des indemnités. (...) Ces règles et ce plafond s'appliquent à l'ensemble des indemnités de départ et incluent notamment les éventuelles indemnités versées en application d'une clause de non-concurrence* ». (AFEP, MEDEF, 2008)<sup>189</sup>. C'est également un tel écart entre les intentions exprimées par la hiérarchie et les situations vécues par les fonctionnaires que le rapport Tait pointe (1996/2000, p.2). Ces décalages, ces promesses non tenues, cette absence d'exemplarité créent souvent de la frustration, de la démotivation chez ceux qui se sont investis dans les pratiques éthiques parce qu'elles correspondaient à leurs convictions. Comment alors faire adhérer des individus à un projet présenté comme éthique quand d'un autre côté l'entreprise émet des signes qui ne semblent pas correspondre audit projet (afficher des valeurs de dignité humaine et licencier même quand on fait des bénéfices ou traiter les personnes de façon indigne, demander à certains de faire des sacrifices, des efforts en s'exonérant soi-même de les faire...). Rappelons que pour certains (par exemple J-F. Malherbe), l'éthique consiste en un travail collectif qui vise à réduire l'écart entre les valeurs affichées et les valeurs pratiquées.

- Ensuite, le dévoiement peut prendre la forme de la non-attribution des moyens (humains, financiers) nécessaires pour faire vivre le projet éthique : nommé un(e) seul(e) éthicien(ne) pour des centaines ou des milliers d'employés, réduire le budget de fonctionnement du service ayant en charge les questions d'éthiques (en cas de difficultés financières de l'organisation, c'est souvent ce service qui est touché, donnant ainsi un signe de superficialité

---

188 Ce qui est le cas de l'entreprise en question qui s'apprête à procéder à une réduction d'effectif, qui cumule des millions de pertes opérationnelles et qui demande des efforts financiers à ses personnels. Si la prime est bien versée comme le prévoit le contrat, le dirigeant aura touché une rémunération de près de 2,2 millions d'euros pour ses sept mois à la tête de l'entreprise.

189 Il est vrai que ce code de déontologie est plus incitatif qu'autre chose. Il a été élaboré en 2008, en pleine crise des subprimes, alors même que les dirigeants politiques français envisageaient d'encadrer les pratiques de certaines entreprises en matière de rémunérations que beaucoup jugeaient indécentes en cette période. Les principales organisations patronales ont donc élaboré une charte éthique : une autorégulation visant à éviter une hétérorégulation en quelque sorte.

à la fonction, de non-priorité), prôner l'autonomie et la responsabilité des individus en charge de questions éthiques sans qu'ils aient réellement la possibilité de peser sur la définition des politiques éthiques, des objectifs, des finalités (autonomie contrôlée) et les moyens adéquats pour mener à bien leur mission. Bref, la considération que l'organisation accorde aux personnes qui portent le projet éthique en son sein peut être un signe de dévoiement. De la même manière, la continuité en la matière n'est pas un acquis : par exemple, un changement de direction (qui poursuivrait de nouveaux objectifs, qui aurait de nouvelles attentes) ou un changement de personne sur un poste clé peuvent réduire à néant un projet, une politique éthiques ou des initiatives personnelles prises par des individus ayant un *a priori* favorable envers les questions éthiques, envers une manière de traiter les enjeux éthiques ou ayant reçu une formation, une sensibilisation en la matière. La contingence règne : l'éthique de conformité semble bénéficier d'une meilleure assise dans les organisations que l'éthique authentique (cf. infra) qui elle n'échappe pas à certaines incertitudes organisationnelles, à des changements de contexte, ni non plus au fait que bien souvent la diffusion d'une démarche éthique authentique dans une organisation est d'abord une question de conviction.

« Si je comprends bien ce que vous me dites, l'éthique n'est pas une priorité dans votre organisation ? Non non, ce n'est pas une priorité ...il y a eu des périodes où il y a eu des gestionnaires qui étaient un peu plus ouverts, puis ils ont passé et ils ont été remplacés par des gens qui sont plus technocrates, qui, pour toutes sortes de raisons, soit ils ne savent pas ce que c'est l'éthique, soit cela ne les intéresse pas... l'éthique c'est l'affaire de (nom d'un service) cela ne relève pas de leur direction ...c'est pas leur affaire, ils ne voient pas l'éthique comme leur tasse de thé, ils ne voient vraiment pas ce que cela peut leur donner, à quoi cela peut leur servir... (...) Un deux ou trois gestionnaires qui s'en vont et on en a pour un an à tout remettre... c'est incroyable, ça demande beaucoup d'énergie et surtout de persévérance. » (entretien, femme, conseillère en éthique, service public provincial).

De plus, force est de constater que la légitimité des fonctions éthiques (au regard d'autres fonctions comme l'administration financière ou gestionnaire, le marketing, la communication...) reste à conquérir : l'éthique doit faire la preuve de sa pertinence dans une organisation, elle ne bénéficie pas (encore) d'un *a priori* favorable, même lorsqu'il est décidé de mener une telle politique, soit parce que d'autres stratégies n'ont pas suffi à remotiver les personnels, soit parce qu'il faut bien faire comme la concurrence par exemple.

« Par ailleurs, le temps qu'on accorde au répondant en éthique pour remplir son rôle est souvent révélateur de la faible importance que l'on accorde à celui-ci. Un répondant qui se voit octroyer, par exemple, en moyenne deux heures par semaine pour remplir son rôle comprend rapidement l'importance de celui-ci pour son organisation. Cette importance se manifeste également dans les responsabilités qui lui sont attribuées au sein de l'organisation. Très souvent, le répondant n'est pas inclus dans des démarches qui bénéficieraient de sa présence. Par exemple, le répondant devrait participer aux différents comités, instances décisionnelles et groupes de travail de l'organisation qui requièrent le regard éthique (protection des renseignements personnels, sécurité de l'information, planification stratégique et rapport annuel). (...) J'ajouterais également qu'en 2008, 27 % des répondants [en éthique] avaient comme champ d'expertise le droit, comparativement à seulement 8 % qui avaient des études universitaires en éthique (Lelièvre, 2008 : 4). Bien qu'un avocat puisse très bien comprendre ce que représente l'éthique et remplir adéquatement la fonction de répondant en éthique, on ne peut s'empêcher d'y voir un signe de la compréhension qu'ont les dirigeants du sujet. On pourrait interpréter la situation comme symptomatique de la confusion qui

sévit actuellement, et c'est sans doute le cas en grande partie. » (Bibeau, 2011, p.31-32).

« (...) Le réseau de répondants [en éthique], il se peut qu'on l'abolisse parce qu'on se rend compte qu'on n'a pas suffisamment de temps et de moyens à X pour faire développer des compétences éthiques aux répondants... » (entretien, femme, responsable, service public fédéral)

« ... on n'a pas le temps, on n'a pas d'argent... c'est ça ! Alors on a tout à recommencer... parce que les employés changent. » (entretien, femme, conseillère en éthique, service public provincial).

« ... vous savez l'éthique, dans les organisations publiques ou privées... l'éthique c'est un mandat qu'on met de côté quand y'a beaucoup de choses à faire, on ne priorise pas ce mandat-là... c'est donc à nous [les personnes sensibilisées à l'éthique] à y croire, c'est à nous dans le fond à promouvoir ce service-là, puis il faut y aller sur la pointe des pieds, il faut vraiment y aller tranquillement, doucement par toutes les fenêtres qu'on peut prendre... il faut y aller je dirais de façon lente, mais ferme et constante et de cette façon, je crois qu'on va faire valoir notre pertinence... mais il faut entrer sur la pointe des pieds, tenter de se faire inviter dans les comités de direction, par exemple faire mettre un volet éthique dans les formations offertes aux nouveaux employés... il faut faire voir l'utilité de nos services, mais sans que cela coûte trop cher à l'organisation en termes de temps, en termes d'investissement... il faut convaincre et donner l'exemple, agir avec transparence, de la manière la plus éthique possible... ça ne peut pas juste rester au niveau des paroles, il faut que cela se manifeste à travers des gestes concrets, dans des actes, dans des comportements, dans des décisions... (...) Le dossier éthique, peu importe le milieu de travail, c'est un dossier avec lequel il faut être persévérant (...) Le défi avec l'éthique dans le fond c'est d'entrer ces notions-là dans l'organisation, mais sans que cela demande trop d'investissements parce qu'il faut composer avec un contexte donné (...) c'est un dossier qu'on doit mener avec doigté, puis il faut y croire pour avoir de l'écoute. (...) Ce n'est pas un dossier [l'éthique] qu'on a tendance à prioriser nécessairement lorsqu'il y a plusieurs autres priorités organisationnelles et qu'on est en manque de personnel, mais, en même temps, j'dirais, c'est un dossier qui fait son chemin... » (entretien, femme, responsable, service public fédéral).

« (...) d'après moi y'a une bonne volonté là, simplement de donner les moyens peut-être... et de se donner le temps aussi... question de temps beaucoup... pour pouvoir faire de l'éthique il faut donner le temps aux gens de réfléchir sinon ça n'ira pas très très loin. » (entretien, homme, conseiller en éthique, service public provincial)

« (...) l'éthique, ça passe beaucoup par les gestionnaires... » (entretien, femme, conseillère en éthique, service public fédéral).

Rappelons que Merton (1953/1997) a montré les risques de dérives pouvant découler du décalage entre les buts affichés et les moyens alloués. Ainsi, on constate que, face à l'intensification du travail<sup>190</sup> et à la pression qu'exercent les dispositifs normatifs mis en

---

190 Sur ce point, sur le lien entre augmentation du contrôle et intensification du travail, cf. Askenazy/Cartron/de Coninck/Gollac (2006).

œuvre dans le cadre des programmes éthiques dans les organisations, un certain nombre d'individus déclarent être contraints de transgresser les normes de contrôle qui leur sont imposées, de se compromettre afin de pouvoir exercer leur activité, de remplir les objectifs qui leur sont fixés. Dans le NBES (2012, p.12), ils sont 13 % à se déclarer dans cette position (ils étaient, au plus haut, 14 % en 2000). Ceci illustre une nouvelle fois les effets pervers qui peuvent émerger d'une instrumentalisation de dimensions éthiques à des fins purement gestionnaires. Comme l'indique Lipovetsky (1991), « ... ce n'est pas la consécration de l'éthique qui caractérise notre époque, c'est son instrumentalisation utilitariste dans le monde des affaires. » (p.147). Ou encore : « Bien que les sociologues en aient pris conscience assez tardivement, le fait que l'entreprise puisse secréter des imaginaires, des valeurs, des normes et des rites n'est pas vraiment chose nouvelle. Inédite est en revanche la volonté de manipuler sciemment ces objets symboliques. » (Lallement, 2007, p.227).

- Ou encore, on trouve des politiques, des projets, des infrastructures éthiques qui sont imposés aux personnels sans que ceux-ci aient participé (ou peu) à leur élaboration et à leur mise en œuvre. Ils sont placés devant le fait accompli et « sommés » d'adhérer.

- Enfin, un autre signe qui nous est mentionné réside dans le fait de confier le programme éthique (voire la formation en la matière) à un gestionnaire ou à un juriste plutôt qu'à un éthicien ayant reçu une conséquente formation (à différencier des simples initiations d'une ou deux journées qui sont souvent le seul contact distancié que les salariés auront comme outil à leur disposition pour gérer les problèmes au quotidien), etc. Par exemple, la plupart des formations en « éthique » que les élus municipaux doivent suivre (art. 15 de la loi 109) sont dispensées par des juristes qui, dans le meilleur des cas, ont reçu eux-mêmes une rapide formation sur le sujet qu'ils sont censés transmettre (sur ce point, cf. par exemple : Cléach O., *Faire une formation sur l'éthique pour les élus municipaux ?*, Le Soleil, 26 octobre 2011 [i]).

Le fait, pour un service gestionnaire ou juridique ou de communication, de vouloir garder le dossier « éthique » dans l'organisation, peut également être le produit d'une stratégie d'acteurs afin de garder la main sur des dossiers centraux pour l'entreprise, centralité qui n'est pas sans mobiliser des dimensions éthiques par ailleurs.

« (...) ça peut être un dossier qui est menaçant, un dossier qui est menaçant en ce sens que les gestionnaires, qui ont le sentiment d'agir de façon éthique, en référence aux valeurs de l'organisation, et là, faire entrer une tierce personne, peut-être que pour certains gestionnaires, c'est menaçant. (...) Avec un dossier comme l'éthique, il faut être stratégique. » (entretien, femme, responsable, service public provincial).

Au final, nous voyons bien que, pour beaucoup, le dévoiement de l'éthique est ressenti comme une forme de *mépris social* (Renault, 2000/2004) envers la fonction et envers les personnels qui l'exercent, parce qu'il est le reflet de l'absence de reconnaissance, par l'organisation, de ceux qui se dévouent au quotidien pour faire vivre des projets éthiques, mais aussi le reflet de la non-reconnaissance du travail accompli pour améliorer le « vivre ensemble » (le fait est qu'en ces moments de restrictions budgétaire et humaine, dans le public comme dans le privé, ce sont bien souvent les fonctions d'éthicien(ne)s et le budget qui leur était alloué qui sont supprimés, ceux-ci étant au mieux reclassés sur des postes de gestionnaires). La non-valorisation de la fonction d'éthiciens par les dirigeants ou leur imposition sans une concertation, sans implication peuvent amener certains personnels (hiérarchiques ou non) à les percevoir comme des « espions » envoyés pour leur dire comment ils doivent travailler, générant de l'incompréhension ou des résistances.

Il est clair<sup>191</sup> que l'efficacité, la performance et le rendement sont en concurrence directe avec l'éthique, le respect, la dignité des personnes, le fait aussi que l'organisation essaie de plus en plus de reporter sa responsabilité (de fournir les moyens nécessaires à ces employés afin qu'ils s'acquittent au mieux de leur tâche), ses manquements sur ses personnels. Ce que notre interlocutrice résume ainsi :

« (...) y'a comme un désabusement dans la fonction publique du fait qu'il n'y a pas de reconnaissance de notre travail, y'a beaucoup de coupures de poste, y'a beaucoup de coupures dans les budgets de formation, dans les budgets de déplacement... on va tout le temps vers moins, moins, moins, et puis les gens font plus, plus, plus, plus (...) y'a une grande tension entre le respect des personnes et l'efficacité, la performance... on veut, on veut de l'efficacité, du rendement, on veut que ça obère, mais en même temps les charges de travail sont importantes... » (entretien, femme, conseillère en éthique, service public provincial).

Pour prolonger ces éléments, nous pouvons également renvoyer le lecteur à l'article de Pariente / Pesqueux / Simon, (2010) ou à celui d'A. Sachet-Milliat (2010) ou encore aux travaux de J.-L. Le Goff (1992/1995 et 2008), chacun reprenant certains des signes de dévoiement que nous avons indiqués ci-dessus.

Nous avons souhaité montrer, en examinant ces deux premiers types, toute l'ambiguïté des politiques estampillées éthiques dans des organisations. Deux positionnements sont ainsi possibles :

- une *activité de façade* : l'éthique est mobilisée comme un *alibi* (Simard, 2006), comme un moyen de masquer des failles ou encore comme une variable stratégique s'inscrivant dans une politique de marketing ou de benchmarking (du type : « comme nos concurrents s'engagent dans ces domaines, nous le faisons également »). Par exemple, beaucoup de firmes décident volontairement de figurer dans des indices (Arese Sustainable Performance Indice, Dow Jones Sustainable Index, Domini Social Index 400, FTSE4Good), d'être notées ou certifiées par des agences spécialisées (Vigeo, Ethifinance, IGO...) qu'elles rémunèrent pour cette évaluation ou de figurer dans des classements internationaux comme celui qui est établi par *Ethisphère* chaque année (le World's Most Ethical Companies), ou encore d'adopter des labels dits éthiques (pour des raisons de communication institutionnelle). La préservation de l'environnement peut également être un argument marketing qui correspond aux attentes des citoyens (consommateurs ou salariés) : dans la plupart des hôtels maintenant, il est indiqué aux clients qu'ils peuvent, s'ils le souhaitent, participer à la sauvegarde de l'environnement en gardant serviettes de toilette et draps durant leur séjour. Le fait que l'entreprise économise des frais de blanchisserie n'est pas avancé. Les entreprises enjoignent également leur personnel à ne pas imprimer leurs emails ou, si nécessaire, de le faire sur du papier recyclé, s'engagent à diminuer leur impact environnemental et, souvent en fonction de leur activité, soutiennent telle ou telle cause de développement durable, de lutte contre les discriminations (liées à l'origine ethnique, au handicap...). L'objectif est double : obtenir des « goodwill » et se positionner sur le marché comme une entreprise « responsable ». Dans la même perspective, certaines entreprises soutiennent des initiatives comme le fait qu'en France, selon certaines modalités, un salarié qui a au moins 12 mois d'ancienneté dans l'entreprise peut même demander à bénéficier d'un *congé de solidarité internationale* (CSI – loi du 4 février 1995) qui a pour objet de permettre à un salarié de participer à une mission

---

<sup>191</sup> Les travaux portant sur les risques psychosociaux confirment également ce diagnostic, le lien entre l'organisation du travail, les formes de management et ces risques qui revêtent parfois des dimensions éthiques.



d'entraide à l'étranger (en choisissant une des organisations humanitaires françaises figurant sur une liste arrêtée), pendant une durée cumulée de 6 mois. Pendant le congé, le contrat de travail est suspendu et le salarié n'est pas rémunéré. À son retour de congé, le salarié doit retrouver son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente. Ces quelques exemples ne sont pas exhaustifs.

- une *activité bien fondée*, partant « d'un bon sentiment », d'une prise de conscience de la diminution des ressources (parfois mise à mal par le principe de réalité, ces bonnes intentions pouvant être mises de côté dans certaines occasions), des pratiques intègres (sans arrière-pensées intéressées par d'autres retombées que la cause défendue) ou d'un engagement militant authentique guidée par une éthique humaniste fondée sur des valeurs cardinales (égalité, liberté, respect de l'autre, tolérance, exemplarité...).

Cela pose donc la question de l'authenticité de la démarche et de la marge de manœuvre qui est laissée aux individus.

Après avoir mis en lumière et caractérisé ces formes éthiques, on s'aperçoit que, dans les organisations, elles ne permettent pas de couvrir l'ensemble du champ de l'éthique : il existe d'autres pratiques qui n'ont pas cette dimension d'instrumentalisation, de dévoiement, de convenance. Nous allons à présent étudier ces autres configurations.

## Une approche plus authentique de l'éthique...

L'authenticité renvoie à la sincérité de la démarche mise en œuvre, sincérité (envers soi et envers les autres) ici mesurée par la poursuite d'un *idéal éthique, moral* au sens de C. Taylor (1992) : « *Que doit-on entendre par idéal moral ? J'entends par là une image de ce que serait une existence meilleure ou plus élevée, où "meilleure" ou "plus élevée" ne se définissent pas en fonction de nos désirs ou de nos besoins, mais par rapport à un idéal auquel nous devrions aspirer.* » (*ibid.*, p.28). De manière plus empirique, cette forme d'éthique est caractérisée par le rapprochement de la définition que nous avons posée ; elle suppose : sa réalisation concrète, effective sur le terrain, la non-instrumentalisation de dimensions éthiques à d'autres fins qu'une réflexion critique, que le maintien d'un lien social, d'une solidarité, d'une sociabilité, de la confiance permettant à des individus d'horizons différents de travailler ensemble, que la référence à des exigences humanistes. Bref, nous allons exposer maintenant deux manières alternatives (par rapport aux modèles dominants que nous venons d'esquisser) d'entrevoir le « vivre ensemble », de faire vivre une communauté professionnelle, notamment en mettant en avant d'autres finalités (l'éthique, la morale, l'humain, le respect de la personne, l'équité, l'empathie / l'écoute...) <sup>192</sup> que celles que l'organisation poursuit traditionnellement (économiques, financières, gestionnaires, juridiques, déontologiques...).

La distinction entre les deux types qui composent cette section (la *microéthique* et l'*éthique partenariale*) repose essentiellement sur la dimension informelle / formelle, sur la publicité faite à la démarche éthique (exposition sur la scène publique) ou sa clandestinité, et enfin sur la composition des acteurs qui sont parties prenantes à la construction des *valeurs partagées*. Selon nous, seuls ces deux types qui s'éloignent d'une dimension normative méritent l'emploi du concept d'éthique.

Car, confrontés à une situation éthique problématique, créatrice de souffrances, plusieurs possibilités s'offrent aux individus :

- faire défection en démissionnant ou en demandant une mobilité ;

---

192 Ces finalités sont citées par les personnes que nous avons interviewées.

- se contenter de la réponse insatisfaisante (parce que n'apportant qu'une réponse partielle à la situation) proposée par l'organisation (par résignation ou par peur) et supporter la situation en « prenant sur soi » (ce qui en général ne dure pas très longtemps) ;
- traiter le problème de manière collective informelle, autonome (microéthique) ;
- traiter le problème collectivement en construisant, en partenariat, une réponse consensuelle (éthique partenariale).

Ce sont ces deux dernières possibilités que nous allons aborder maintenant.

L'éthique authentique se fonde sur l'existence d'un système de valeurs partagées par un ensemble d'individus (constitutif d'un groupe) et actualisé en fonction du contexte. Ce système n'est pas imposé d'en haut, mais élaboré en toute autonomie. Certains penseurs de l'éthique appliquée parlent à ce propos d'une **conception autorégulatoire de l'éthique** qui présuppose non seulement « (...) l'autonomie du sujet, c'est-à-dire non seulement sa capacité, mais aussi sa volonté d'exercer son libre arbitre. », mais aussi que « (...) ce sujet a développé un sens du rapport à l'autre, c'est-à-dire un souci de l'autre. » (Campeau/Jutras, 2007, p.167). Le lien entre éthique et liberté est ainsi posé : sa propre liberté et celle de l'Autre (« Je veux que ta liberté soit. », Ricœur, 1984, p.63). C'est-à-dire en quelque sorte, le champ (politique, organisationnel, économique...) dans lequel un individu peut agir sans en être empêché (« liberté négative », Berlin, 1969/1988, p.169). Bien entendu, nous avons vu que face à la complexité actuelle du travail, les dirigeants ont été obligés d'octroyer davantage d'autonomie à leurs personnels dans l'exercice de leurs activités professionnelles. Mais, cette concession est très encadrée, très contrôlée : l'autonomie accordée est relative (elle porte sur les moyens et non sur les fins) et ne va pas jusqu'à laisser aux individus l'occasion d'exercer leur libre arbitre. Pour G. Giroux, en mobilisant les notions d'autorégulation et d'hétérorégulation, on signifie que l'éthique est un concept clé pour comprendre les phénomènes de régulation sociale, entre autonomie et contrôle (1997, p.28). L'éthique qui relève de l'autorégulation (énonciation de valeurs et de règles par le groupe) est alors une forme de régulation censée pallier les insuffisances du droit. Dans cette optique, la question de l'exemplarité des personnes (s'appliquer à soi-même les règles, la conduite qu'on demande aux autres d'appliquer ou de suivre) est une donnée importante : les salariés sont d'autant plus enclins à respecter les normes, à s'investir dans les démarches éthiques qu'ils perçoivent (à travers leurs décisions, leurs comportements) que leurs dirigeants sont engagés dans la même action qu'eux (c'est par exemple un des résultats qui ressort de la National Business Ethics Survey de 2011).

Les auteures précisent (ibid., p.168) ainsi leur définition : « *La conception autorégulatoire de l'éthique a pour finalité le vivre-ensemble harmonieux et fait appel à la réflexion critique et au dialogue.* » Bref, une même finalité, mais une acception et des moyens différents que ceux qui sont mobilisés dans la conception hétérorégulatoire. Nous allons à présent examiner dans le détail les deux types qui s'inscrivent dans cette conception autorégulatoire.

### ***La microéthique ou l'éthique non institutionnelle***

#### **La notion de microculture**

Cette première forme « authentique » renvoie, d'un point de vue théorique, à la transposition de la notion de *microculture* (ou *culture interne*) développée, notamment, par M. Liu dans le prolongement des travaux du mouvement des relations humaines (qui ont mis en lumière l'importance de l'informalité dans les organisations) et de la sociologie sociotechnique (notamment Trist et Bamforth, 1951), autour des groupes informels et de leur autonomie. Pour lui, la microculture est une manifestation du lien social dans l'organisation : « *La culture*

*est la manifestation de l'existence d'une entité sociale. Toute entité sociale se construit autour d'un lien social qui s'exprime à travers l'invention d'une culture qui lui est propre* » (Liu, 1999, p.3). Elle est le produit des interactions, des relations (stratégiques, hiérarchiques, amicales, d'entraide, conflictuelles, etc.) entre des personnes placées dans une même situation de travail qui vivent une même expérience professionnelle et forment ce que nous pourrions appeler une « communauté de métier. » C'est-à-dire un ensemble d'individus qui partagent, à l'occasion de l'exercice d'un même métier, une éthique professionnelle, une conception commune de l'efficacité et de la justice, des normes (les règles du métier), des pratiques, des compétences, des rites, des manières d'interagir, d'entrer en relation avec l'autre, d'échanger... Ces éléments font l'objet d'un accord local parce qu'ils permettent de répondre à des problèmes, des dilemmes... que rencontre le groupe, à l'occasion de leurs activités professionnelles quotidiennes. Ce partage permet de « sortir la production », de coordonner les actions, de coopérer.

M. Liu décrit ainsi cette dynamique culturelle : « ... un groupe humain ayant à sa disposition des moyens donnés (technologie) et placé devant la nécessité de les faire fonctionner suivant des impératifs et des règles fixées (organisation du travail) va inventer des conduites pour assurer le fonctionnement quotidien de l'atelier. L'invention de ces conduites prendra en compte l'ensemble des éléments de la situation tels que les contraintes de la technologie, les modèles organisationnels et culturels dominants, les traits idiosyncrasiques des personnes présentes, etc. Ces conduites constitueront, dès que la preuve de leur efficacité sera faite, la micro-culture de l'atelier. Elles seront transmises et enseignées aux nouveaux venus. Avec le temps, elles se figeront et des dysfonctions pourront apparaître. Ces dysfonctions pourront être corrigées par des inventions ultérieures. » (Liu, 1999, p.5).

Cette configuration constitue un cadre de références culturelles propre aux membres d'un groupe donné, à une communauté professionnelle. Elle permet donc de lier les différentes pratiques d'un réseau de sociabilités, d'un groupe. Selon M. Liu, elle se compose, notamment, de *dimensions symboliques* (permettant aux individus de se comprendre, de partager du sens commun, des codes sociaux), de *dimensions « socialité »* (facilitant le « vivre ensemble », l'ajustement des comportements, la définition des droits et des devoirs), de *dimensions technologiques* (ensemble des dispositifs, des savoir-faire, ... permettant aux individus d'agir). Ainsi, dans une même organisation, peuvent cohabiter, plus ou moins en harmonie, plusieurs types de cultures (culture d'entreprise vs microculture-s, l'une et l'autre n'étant pas fondées sur la même rationalité, sur la même logique d'acteurs et ne poursuivant donc pas les mêmes finalités).

### **La microéthique ou éthique dans l'entreprise ou éthique non institutionnelle**

*L'éthique dans l'entreprise (ou microéthique)* apparaît comme l'une des composantes de cette microculture, une *éthique de proximité* (attachée à une situation donnée), une éthique de l'entre soi (propre à un groupe, à une collectivité). De la même façon que la culture d'entreprise a été entrevue par le mouvement des relations humaines<sup>193</sup>, F. J. Roethlisberger et W. J. Dickson (1939/1961) évoquent la dimension axiologique du travail en proposant la notion de « *logique des sentiments* » (p.564) c'est-à-dire les valeurs qui sont au cœur des relations interpersonnelles et qui fondent les croyances, les idéologies (mais là s'arrête l'analyse des auteurs). En effet, de même que les individus et les groupes professionnels auxquels ils appartiennent inventent leur propre culture afin de donner une forme, un sens (intelligibilité et

---

193 Rappelons que plusieurs développements des expériences mises en œuvre par l'équipe de Mayo ont pu apparaître comme des moyens fournis à la direction pour manipuler les ouvriers.

orientation) aux liens sociaux, aux sociabilités qui les constituent (Liu) et de travailler ensemble, les acteurs de terrain forgent, souvent de manière informelle, autonome et clandestine, leur propre conception de l'éthique (Giroux, 1997, p.35), leur propre système de valeurs, la ligne de conduite du groupe (Durkheim), leur sociabilité. Autant d'éléments qui vont guider le fonctionnement dudit groupe, policer les rapports sociaux, définir des pratiques, des comportements, des modèles normatifs, collectifs et acceptables (et ceux qui ne le sont pas) afin de pouvoir agir dans un environnement donné, d'être en capacité de faire face à certains problèmes (dilemmes ou conflits éthiques) auxquels l'organisation n'apporte pas toujours de réponses, du moins recevables (perçues comme efficaces et/ou employables), légitimes. La microéthique s'inscrit alors dans le cadre de références culturelles qui constitue la microculture d'un groupe professionnel donné et dans une forme de régulation autonome des rapports sociaux (Reynaud, 1988).

Plus précisément, cette microéthique renvoie à une approche axiologique, ce qui la différencie des autres formes que nous venons d'examiner qui, elles, relèvent d'une approche normative : en ce sens, elle vise à pallier les insuffisances, les incomplétudes des programmes, des codes éthiques. Elle repose sur la définition de *valeurs partagées* par les membres du groupe, valeurs qui vont guider son fonctionnement, faciliter la création de liens sociaux, permettre d'évaluer les actions les plus adéquates à conduire dans une situation donnée et donner un sens aux actions ainsi menées. Elles sont des ressources à la disposition des individus et des groupes pour traiter eux-mêmes, de façon autonome, des questions, des dilemmes, des paradoxes qui revêtent en leur cœur une dimension éthique ou morale. Dans cette optique, les valeurs, la logique axiologique ont une priorité sur les normes, sur la logique normative. Bien entendu, les valeurs partagées ne sont pas la somme des valeurs individuelles (effet d'agrégation), mais le produit d'un compromis collectivement construit (effet de composition), même si, au final, ceux qui adhèrent au système qui leur est proposé ou qu'ils ont contribué à faire advenir ou à faire évoluer le font pour des motifs suffisamment forts au regard de leur propre système de valeurs (effet d'identification). L'affinité élective s'effectue donc par rapport à des valeurs.

Dans ce cadre, la microéthique est la forme éthique dont une entité sociale se dote pour organiser, réguler les rapports sociaux entre ses membres, pour créer de la coopération, des liens sociaux au quotidien, mais aussi pour réaliser une activité professionnelle, selon certaines modalités qui sont bien résumées par la notion de « conscience professionnelle », l'idée de « bien faire son travail », d'être fier d'exercer cette activité, de rendre ce service de telle manière, ne trouvant pas ces aspects-là dans l'offre « éthique » de l'organisation formelle. Ce qui peut aller jusqu'à la transgression des règles pour résoudre un cas de conscience. C'est ce que montre par exemple, J-M. Weller (1999) lorsqu'il évoque (p.58 et suiv.) le cas de Mlle Rosier, retraitée de 67 ans, ancienne femme de ménage, sans enfant qui se présente au guichet de sa caisse de retraite afin de percevoir une pension vieillesse complémentaire à laquelle la loi lui donne droit. Or, durant l'entretien, au détour de la conversation, l'agent apprend que l'usager détient une certaine somme d'argent sur un livret qui « normalement » lui fait dépasser le plafond légal. Se pose alors pour l'agent un cas de conscience : appliquer la loi dans toute sa rigueur ou tenir compte de la situation particulière de l'usager ? L'agent accepte, au vu de la situation et de la relation qui s'est instaurée avec la vieille dame, de « fermer les yeux » et de ne pas appliquer une partie de la réglementation en vigueur. On voit bien que ces valeurs ne sont pas instrumentalisées à des fins gestionnaires, transformées en normes, ce qui les différencie également de l'utilisation que certaines organisations en font et qui renvoie à l'idée d'éthique de conformité (approche déontologique). G. A. Legault (2007a) résume cette idée ainsi : « *L'approche pragmatique de la philosophie du langage montre que tout discours*

*éthique ou moral est un discours visant à assurer la qualité du vivre ensemble en régulant l'agir.* » (p.36).

Dans cette perspective, un comportement, une décision, une action... seront jugés non-éthiques s'ils sont en contradiction avec ce CRC du groupe professionnel d'appartenance (et notamment avec le système de valeurs partagées qui le fonde). Ainsi, la conception qu'un groupe se fait de l'éthique et de la manière de la mettre en œuvre peut ou bien coïncider avec celle de l'organisation, ou bien s'en écarter (conflits de valeurs). Illustrons ce dernier cas à travers deux exemples : les lanceurs d'alerte et le conflit des gendarmes français en 2001.

Les « **lanceurs d'alerte**<sup>194</sup> » qui agissent au nom de convictions, de valeurs qui ne sont pas celles que les organisations en cause (et leurs dirigeants) poursuivent, sont une bonne illustration de cet aspect. Sorte de Don Quichotte des temps modernes, un lanceur d'alerte est un citoyen (ou un groupe de citoyens) qui décide d'aller à l'encontre des règles, des pratiques d'un milieu donné<sup>195</sup>, de rompre l'omerta qui y règne. On peut ici penser à W. Mark Felt (alias « gorge profonde ») qui, indirectement en tant qu'informateur des journalistes du Washington Post, a mis à jour le scandale du Watergate, à Erin Brockovich qui a dévoilé l'affaire du chrome hexavalent qui a pollué l'eau potable de la ville de Hinkley, en Californie, à Jeffrey Wigand, cadre de l'industrie du tabac qui révéla au grand public les effets addictifs des cigarettes que les industriels se sont évertués à dissimuler et qui permit de les faire condamner à des amendes records, ou, plus récemment, à l'action de WikiLeaks.

Le lanceur d'alerte détient une information privilégiée<sup>196</sup> sur une problématique, a connaissance d'une inconduite et décide de la livrer sur la place publique afin de dénoncer des pratiques qu'il juge contraires à l'idée qu'il se fait de l'éthique. Généralement, cet individu mène cette action citoyenne, militante parce qu'il considère que les pratiques qu'il signale présentent un risque pour la population (généralement le risque est sanitaire<sup>197</sup> ou environnemental) ou constituent un préjudice pour l'organisation à laquelle ils appartiennent (corruption, collusion, dérives financières, fraudes). Il endosse un autre rôle et s'engage dans cette action de dénonciation malgré les inconvénients qu'il encourt<sup>198</sup> (perte d'emploi, poursuites

---

194 C'est une traduction du mot anglo-saxon « whistle-blower » (whistle-blowing voulant dire littéralement « coup de sifflet » : sifflet utilisé pour donner l'alerte, mais qui peut aussi signifier l'expression française « siffler la récréation »). Nous devons la traduction et les premiers travaux sur ce thème à Chateauraynaud et coll. (1997 et 1999/2010).

195 En ce sens, c'est une figure proche du *désobéissant* (Cléach, 2007 ; Pédretti, 2001)

196 Au sens où ni les institutions dédiées, ni les médias ne rendent compte de cette information soit parce qu'ils ne la détiennent pas, soit parce qu'ils ne jugent pas propice (pour x raisons) de la livrer sur la place publique.

197 On peut penser, par exemple, au docteur Irène Frachon (*Médiateur 150 mg : combien de morts ?*, Brest, Éditions Dialogues.fr, 2010) qui a dénoncé le danger potentiellement mortel que représentait un médicament contre le diabète, danger que les dirigeants de l'entreprise semblaient connaître (cette question est un des enjeux du procès en cours).

198 Certains pays reconnaissent une protection juridique à ces lanceurs d'alerte (essentiellement, les pays anglo-saxons, États-Unis et Grande-Bretagne) et d'autres pas. Ainsi, aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (2002), en plus de chercher à renforcer la fiabilité de l'information financière et à limiter les dérives, assure au whistle-blowing un rôle prépondérant dans la dénonciation (même anonyme) des fraudes financières et comptables ; les lanceurs d'alerte bénéficient d'une protection légale dès lors qu'ils dénoncent une pratique répréhensible d'une organisation. Sauf que l'enquête NBES (2012) qui porte sur les travailleurs de plus de 18 ans aux États-Unis, indique que près de 25% de ceux qui ont dénoncé une faute ont connu des représailles de la part de l'encadrement ou de leurs collègues : mise au placard-isolement, accueil froid de la part des collègues, violences verbales, ne plus recevoir certaines informations (promotions), rétrogradation, harcèlement moral... Nous renvoyons aux ouvrages de C. Dejours (1998) et de G. Herreros (2012) pour comprendre les raisons qui expliquent la participation des collègues à la violence ordinaire, à sa banalisation. Bien entendu, ces pratiques ont souvent

judiciaires, menaces de mort, déconsidération, mise au placard, ...), son initiative étant généralement considérée comme non-éthique par ceux qui sont dénoncés. Mondialisation et concurrence obligent, un certain nombre d'entreprises ont décidé volontairement de mettre en place des dispositifs d'alerte<sup>199</sup> (le plus souvent une ligne téléphonique anonyme, mais aussi des procédures d'audit interne) comme signes de bonne gouvernance. Ces dispositifs confortent l'action des codes de bonne conduite. Les motivations de ces individus ou de ces organisations (ONG) ne sont d'ailleurs pas toujours exemptes d'ambiguïté (cf. par exemple le débat autour des pratiques de transparence totale de WikiLeaks).

Quelques réflexions supplémentaires par rapport à ce rôle.

Tout d'abord, le lanceur d'alerte représente une minorité d'acteurs qui sont mus par des valeurs, celles-ci prenant le pas sur d'autres configurations (normes, conventions, traditions...). En ce sens, leur mode d'engagement n'est pas sans rappeler celui des désobéissants civiles. La désobéissance civile peut se définir « ... *comme un acte public, non violent, décidé en conscience, mais politique, contraire à la loi et accompli le plus souvent pour amener à un changement dans la loi ou bien dans la politique du gouvernement.* » (Rawls, 1971/1997, p.405). Dans une perspective proche, C. Mellon (2005) parle de désobéissance civile « ... *lorsque des citoyens, mus par des motivations éthiques, transgressent délibérément, de manière publique, concertée et non violente, une loi en vigueur, pour exercer une pression visant à faire abroger ou modifier ladite loi par le législateur (désobéissance civile directe) ou à faire changer une décision politique prise par le pouvoir exécutif (désobéissance civile indirecte)* ». Les désobéissants politiques sont des « *résistants de l'intérieur* » qui agissent au nom de leur citoyenneté, de valeurs morales, d'une cause qu'ils pensent supérieure à la loi qu'ils dénoncent : « ... *la désobéissance n'est pas seulement un acte de transgression ou de méfiance par rapport à l'ordre public. C'est aussi un moyen d'accomplir un but moral ou politique qui est supérieur ou plus élevé que la loi positive des hommes.* » (Tiefenbrun, 2005, p.165). Ces caractéristiques sont applicables aux lanceurs d'alerte : l'idée de dénonciation d'une situation jugée problématique, inique, la lutte du pot de terre contre le pot de fer (action minoritaire), la volonté de donner une visibilité à la cause poursuivie, de la faire partager par le plus grand nombre (en passant par les médias, en faisant des interventions dans diverses institutions, en interpellant les pouvoirs publics), l'engagement dans une action protestataire reposant sur des motifs éthiques, moraux, sur l'idée que la cause poursuivie est juste, légitime.

Ensuite, cette dimension « minoritaire » laisse à penser que les valeurs ne sont pas le seul guide, le seul motif des actions. Ceux qui ont connaissance d'une dérive (harcèlement, désinformation du consommateur, vente d'un produit à obsolescence programmée, corruption, etc.) et qui ne la dénoncent pas, qui laissent faire, parfois en allant à l'encontre de leurs valeurs (Davidson, 1993 ; Anquetil, 2004) agissent ainsi par peur des représailles, des sanctions, par intérêt personnel (un gain – économique, financier, en termes de carrière, de promotion...

---

pour conséquence le départ de la personne soumise à ces représailles, ce qui présente un coût social voire économique pour l'organisation, les travailleurs mis en cause étant souvent des personnes de talent.

199 En France, la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) définit un dispositif d'alerte professionnelle comme « (...) *un système mis à la disposition des employés d'un organisme public ou privé pour les inciter, en complément des modes normaux d'alerte sur les dysfonctionnements de l'organisme, à signaler à leur employeur des comportements qu'ils estiment contraires aux règles applicables et pour organiser la vérification de l'alerte ainsi recueillie au sein de l'organisme concerné.* » (délibération n° 2005-305 du 8 décembre 2005 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle – décision d'autorisation unique n° AU-004). Dans ce texte, la CNIL se positionne davantage sur la protection des dénonciateurs que sur leur anonymat. Les dispositifs d'alerte mis en œuvre par les directions de façon unilatérale sont souvent vus par les syndicats comme un moyen pour les contourner, ceux-ci revendiquant ce rôle d'alerte comme faisant intégralement partie de leurs fonctions.

à réaliser en ne modifiant pas la situation), par conformisme<sup>200</sup> à des pratiques, des mœurs ou des règles en vigueur (en étant plus ou moins résignés) ou par indifférence (détourner les yeux de) ...

Enfin, le whistle-blowing va au-delà des droits d'alerte et de retrait prévus par le Code du travail français (titre 3). Ces droits permettent à tout travailleur de signaler à son employeur une situation de travail « ... dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ainsi que de toute défectuosité qu'il constate dans les systèmes de protection » (article L4131-1). Il a le droit de se retirer de cette situation sans encourir de sanctions.

Le **mouvement des gendarmes français, en 2001**, est également une illustration du conflit de valeurs qui peut exister entre une logique managériale et une logique professionnelle (Cléach, 2007), chacune se référant à des systèmes de valeurs différents, en posant, *a minima*, qu'un conflit de valeurs signifie « ... que la définition du désirable ne satisfait plus à un degré de cohérence minimal. » (Boudon & Bourricaud, 1982/1990, p.668). Ce conflit se joue dans l'une des plus anciennes institutions françaises : la *gendarmerie nationale* qui est, avec la police nationale, l'une des deux forces publiques chargées d'une mission de service public ayant trait à la sécurité (protéger les personnes, les biens, les institutions, maintenir l'ordre public, garantir le respect, l'application des lois, etc.). La spécificité de la gendarmerie tient, entre autres, à la mixité de son statut : elle est une *institution militaire* (ce qui fait que les gendarmes ne sont pas des policiers comme les autres) qui exerce des activités essentiellement *civiles* (ce qui fait également que ces mêmes gendarmes ne sont pas des militaires comme les autres). D'un point de vue sociologique (Cléach, 2007), la gendarmerie apparaît comme une figure idéale typique d'une *organisation d'ordre* qui a pour fonction de normaliser, d'organiser, d'encadrer le métier, les activités, les actions de ses membres, les gendarmes. Précisons qu'en tant que militaires, les gendarmes n'ont ni droit de faire grève, ni celui de se syndicaliser (contrairement à la police).

L'enquête de terrain montre en fait que deux cadres de références culturelles, fondés sur deux systèmes de valeurs, cohabitent dans l'organisation :

- les valeurs structurantes de l'institution, outre les valeurs républicaines, renvoient à la militarité (l'exemplarité, l'honneur, le courage, le légalisme, la hiérarchie / l'autorité, le patriotisme, la solidarité, la droiture, la loyauté – envers l'État et la chaîne de commandement, etc.), à l'ordre organisationnel mis en œuvre (la discipline, c'est-à-dire selon Weber : « ... la chance de rencontrer chez une multitude déterminable d'individus une obéissance prompte, automatique et schématique, en vertu d'une disposition acquise. » [1922/1995, p.95] et l'obéissance<sup>201</sup> aux chefs et aux lois ; c'est donc le lien de subordination qui est valorisé par

---

200 « La propension humaine à obéir passivement, à infliger en certaines circonstances des souffrances à d'autres hommes, n'est pas un trait spécifique de certains peuples, ni même de certains individus animés de pulsions sadiques : c'est une propension universelle, quoique tous n'y succombent pas. Telle est la conclusion extrêmement troublante à laquelle aboutit Stanley Milgram... » (Terestchenko, 2005, p.120). S. Milgram mobilise le concept d'état agentique pour rendre compte de cette propension à l'obéissance : « Typiquement, l'individu qui entre dans un système d'autorité ne se voit plus comme l'auteur de ses actes, mais plutôt comme l'agent exécutif des volontés d'autrui. À partir de ce stade, son comportement et son équilibre interne subissent des altérations si profondes que l'attitude nouvelle qui en résulte met l'individu dans un état différent de celui qui précédait son intégration dans la hiérarchie. C'est ce que j'appellerai l'état « agentique », par quoi je désigne la condition de l'individu qui se considère comme l'agent exécutif d'une volonté étrangère, par opposition à l'état autonome dans lequel il estime être l'auteur de ses actes. » (Milgram, 1974, p.167).

201 Lorsque les gendarmes entrent en fonction, ils doivent prêter un serment : « Je jure d'obéir à mes chefs en tout ce qui concerne le service auquel je suis appelé, et, dans l'exercice de mes fonctions, de ne faire usage de la

l'institution militaire) et enfin celles qui sont attachées, ces dernières années, à tout service public (l'efficacité, la performance, la rigueur budgétaire, valeurs qui prennent de plus en plus d'importance, notamment dans la gendarmerie, depuis la mise en œuvre de la LOLF) ;

- dans les entretiens, les gendarmes de terrain mettent en avant d'autres valeurs : la solidarité, l'entraide, l'attachement au service public, la loyauté, mais d'abord envers ses pairs (dont sa vie peut dépendre à un moment donné), l'esprit d'équipe (frères d'armes), l'altruisme, la justice.

La recherche que nous avons menée montrait plusieurs éléments :

- le conflit observé en décembre 2001 se déroulait dans un contexte donné : une image écornée par « l'affaire des paillotes » (des officiers de gendarmerie qui, sur l'ordre du préfet de Corse de l'époque, avaient tenté de mettre le feu à des paillotes qui occupaient illégalement la plage), une charge de travail élevée qui augmente encore sous l'effet de la conjoncture (le passage à l'Euro, les attentats aux États-Unis, etc.)<sup>202</sup>, d'un environnement dans lequel le gendarme évolue – rural et périurbain – soumis à des évolutions sociales, à la fois conjoncturelles (rationalisation des moyens humains et financiers), mais aussi structurelles (une population et des attentes en matière de sécurité publique qui changent, un territoire d'action qui s'étend et/ou se transforme, une délinquance qui évolue, etc.) ;

- un métier dévalorisé : de par sa proximité directe avec l'utilisateur, un fort attachement à son métier et investissement dans le travail, l'utilité des actions menées comme critère de légitimation privilégié, le gendarme est un *professionnel de service public* (Francfort et coll., 1995). Pourtant, au regard des gendarmes, ce métier est remis en question, n'est pas reconnu à sa juste valeur : les militaires évoquent le fait qu'ils sont obligés d'endosser un rôle (celui « d'assistante sociale », de médiateur lors des conflits familiaux) qui dépasse celui qui leur est normalement dévolu, sans qu'ils aient toujours les moyens d'y répondre (en termes de personnels, de formation, etc.). Cet aspect du travail renvoie alors à une plainte plus large qui peut se traduire en termes de *mépris social* au sens de Renault<sup>203</sup> – 2000/2004 (« les bonnes à tout faire de la République ») ou de *déni de reconnaissance* au sens d'Honneth, 2000 (les aspects qualitatifs du métier – notamment les facettes relationnelles – n'étant pas pris en compte par les dispositifs de gestion, car non mesurables). Cette dévalorisation du métier, ce déni de reconnaissance sociale (celle-ci permettant « ... *aux individus de voir reconnue la valeur de la contribution de leur travail et son utilité pour la société.* », Renault, 2000/2004, p.52) sont vécus collectivement comme une injustice (Dubet et coll., 2006), comme des « *blessures morales*<sup>204</sup> » (Renault, op. cit.). Selon Renault, l'éthique et la morale sont deux sources de reconnaissance parmi d'autres (affective, amicale, politique, juridique, sociale...).

- la diffusion dans la gendarmerie, comme dans d'autres administrations d'État, d'une logique managériale (symbolisée notamment par l'adoption en août 2001 de la LOLF

---

*force qui m'est confiée que pour le maintien de l'ordre et l'exécution des lois.* » (Section II, article 5 du décret du 20 mai 1903, serment toujours en application)

202 Cette intensification du travail se retrouve dans certains indicateurs ; par exemple, la courbe du temps de travail journalier des gendarmes augmente (augmentations des sollicitations, allongement des temps d'astreinte) alors que celle des crédits de fonctionnement *per capita* (c'est-à-dire le budget alloué aux unités par gendarme pour « *faire marcher la maison* » – officier supérieur de la gendarmerie) est en forte diminution.

203 C'est-à-dire non seulement le déni de reconnaissance (négarion de la dignité), mais aussi le déni d'identité. Ce mépris est à l'origine des *blessures morales* dont parle E. Renault.

204 Elles sont le produit d'un besoin de reconnaissance non satisfait, la négation d'une intégrité personnelle (Renault, 2000/2004, p.43). Elles sont du même ordre que les injustices sociales.



qui figure l'état d'avancée des théories de la nouvelle gestion publique), de principes, de dispositifs<sup>205</sup> gestionnaires tels que le passage d'une obligation de moyen à une obligation de résultat (logique du chiffre), la valorisation de la performance, de la flexibilité, de l'efficacité, etc. qui menacent de remettre en question les finalités de missions comme la surveillance générale (permettant un travail relationnel, de proximité, une connaissance fine des populations et des territoires), activité cardinale valorisée par les gendarmes de terrain (une activité phagocytée par la « dictature de l'événement » – logique de l'urgence<sup>206</sup> – qui risque d'en faire un service de « police secours » et de transformer le gendarme en un simple prestataire de service : moins de proactivité, plus de réactivité) : « *L'organisation actuelle de la Gendarmerie départementale et les besoins de sécurité font que le gendarme a de moins en moins le temps de mener jusqu'à son terme une action qu'il a entreprise. Combien de fois une patrouille commençant une enquête, ne va-t-elle pas être appelée pour une intervention en urgence sur tel ou tel événement, risquant de mécontenter la victime en lui laissant l'impression d'un travail inachevé.* » (Général Lefèvre, 1999, p.13). Ainsi, pour les « managers<sup>207</sup> », il ne suffisait plus que tous les moyens soient mis en œuvre pour répondre aux attentes des usagers, pour leur rendre service (obligation de moyen), il fallait également que les réponses apportées et ce service rendu soient « efficaces » (cette rationalisation instrumentale marquant du même coup le passage à une obligation de résultat), qu'ils répondent à des impératifs gestionnaires et économiques (de performance, de restriction des coûts), bref de soumettre l'action publique à des principes de « bonne gestion » financière. Ainsi, rendre les services publics ayant en charge la sécurité (gendarmerie, police) plus performants, plus efficaces, plus rationnels est la solution avancée par les gouvernants de l'époque pour répondre à la question : comment l'État peut-il concilier cette politique de rationalisation (la modernisation du service public), de réduction des coûts (impératifs gestionnaires et économiques) avec une politique de sécurité visant à répondre à des demandes diverses et de plus en plus nombreuses, nécessitant *de facto* la mise en œuvre de moyens plus importants (sachant qu'une mission de service public est supposée « désintéressée » et que l'intérêt général nécessite parfois la mise en œuvre de services publics non rentables) ?

- le conflit de 2001 posait la question suivante : en ne leur donnant pas les moyens d'exercer la mission de service public qui leur avait été confiée (alors même que leur champ d'activité, les sollicitations dont ils font l'objet se développent), en leur imposant des finalités qu'ils jugeaient éthiquement contraires à la conception qu'ils se faisaient de cette mission, à leurs valeurs, de ce métier, les gendarmes n'avaient-ils pas été contraints de passer à l'action ? Le fond du problème était donc bien de l'ordre de l'éthique (dimension peu abordée dans la compréhension des conflits selon A. Honneth, 2000) : la diffusion de cette logique managériale va à l'encontre à la fois des valeurs (notamment attachées à l'idée de service public fondée sur les notions d'utilité générale, de bien public et de désintéressement, pas toujours com-

---

205 Lorsque l'État s'est engagé dans une volonté de moderniser son appareil administratif (Bezes, 2005 et 2009), c'est vers les outils issus du secteur privé (management participatif, cercles de qualité, projets de service, centres de ressources, pilotage par objectifs, primes au mérite, « culture du résultat », etc.) qu'il s'est tourné.

206 Il faut replacer cette question de l'urgence dans le contexte où la société tend à ériger l'action en urgence comme une idéologie, comme « ... un symptôme qui traduit le désarroi d'une société qui ne sait plus où donner de la tête pour panser les plaies ou réduire les fractures d'un monde qui "craque" de partout. » (Aubert, 1998 : 29). Voir également Aubert, 2003 ou Semperini, 2003. La première conséquence de ce phénomène d'accélération (Rosa, 2005/2010), c'est la difficulté à prendre du recul afin de pouvoir réfléchir à la situation.

207 Ceux qui définissent le métier sur le papier, les grandes orientations politiques de l'institution gendarmique : à l'époque le ministre de la Défense et, depuis 2002, le ministre de l'Intérieur, conseillés en cela par la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN).

patibles avec les impératifs gestionnaires) qui fondent le métier de gendarme de terrain et la conception qu'ils se font dudit métier (la manière de l'exercer au quotidien en respectant certains principes). Au cœur de ce conflit, deux formes d'éthique s'opposent : la *microéthique* portée par les gendarmes de terrain (défense de l'éthique du métier de gendarme, de son identité<sup>208</sup>, de la conception qu'ils s'en faisaient et de la manière de l'exercer) et une *éthique de conformité* soutenue par la hiérarchie et le gouvernement (obéissance aux ordres). C'était donc aussi la confrontation entre deux visions du sens à donner à un service public.

### Les principales caractéristiques de la microéthique

Ces deux cas, et bien d'autres d'ailleurs, illustrent l'idée de concurrence entre la forme éthique que nous avons décrite, une *microéthique* clandestine, non codifiée, non institutionnalisée, qui ne se donne pas à voir et une *éthique institutionnelle*, formelle, officielle proposée par l'organisation et orientée vers le contrôle, les deux formes ne se recouvrant qu'en partie seulement (notamment, au Québec, à travers les codes dont les professions réglementées se dotent). L'incompatibilité entre l'éthique d'entreprise et l'éthique *dans* l'entreprise tient au fait que cette dernière (qui représente une somme de compétences éthiques<sup>209</sup> appartenant en propre aux individus) échappe en grande partie au contrôle de l'organisation, à ses règles ; elle ne peut donc qu'être perçue comme hérétique par l'ordre établi parce que non formalisée, pensée hors du cadre de références culturelles de l'organisation et donc au final non maîtrisable, bénéficiant d'une certaine autonomie d'action.

« (...) l'éthique... c'est contraire à la culture de la fonction publique... tout ce qu'on propose ça va à l'encontre de la façon de faire habituelle... alors y'a qu'fois y'a des gestionnaires qui sont plus rebelles que d'autres, qui sont plus novateurs, qui sont plus audacieux, qui y croient... sinon, il faut voir comment ça se passe pour comprendre que c'est contraire, ça va à l'encontre de cette culture d'administration publique... En tout cas, moi c'est mon constat. » (entretien, femme, service public provincial).

En effet, cette éthique non institutionnelle se veut une réponse à l'incomplétude de l'éthique d'entreprise (qui définit des comportements et des règles minimales), un moyen alternatif permettant de gérer le décalage entre les principes éthiques affichés par l'organisation (discours/code de déontologie) et ce que les acteurs de terrain vivent au quotidien dans l'organisation en termes de cas de conscience, de dilemmes éthiques... En ce sens, la microéthique est donc une forme de résistance non seulement à la logique gestionnaire normative, mais aussi à l'individualisation dont celle-ci est porteuse : cette forme éthique crée du collectif. Elle est aussi une voie possible pour gérer la frustration que le dévoiement de l'éthique engendre, notamment en créant des attentes en matière de fonctionnement démocratique, d'autonomie dans le travail, de reconnaissance des compétences et des motifs poursuivis... Mais, pour ce faire, elle est susceptible d'emprunter des chemins non balisés par l'organisation, non prévus et donc de transgresser un certain nombre des règles posées par l'institution (en ce sens, on retrouve le processus déviant que décrit N. Alter [2000] pour rendre compte de l'innovation). De plus, la microéthique permet de créer un temps et un espace propres à la réflexion, à l'échange, qui ne sont pas ceux de l'organisation où l'urgence prime (Aubert, 2003), nécessitant de s'en remettre à l'application de règles ou de procédures

---

208 « *Un conflit du travail est d'abord l'expression d'une quête d'identité.* » (Bernoux, 1981, p.62)

209 L'éthique, comme compétence, renvoie entre autres à la composante « savoir-être » (nous pouvons définir la compétence comme une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être). Sur la notion de *compétence éthique*, cf. par exemple Bégin (2011).

afin de pouvoir suivre le mouvement dicté par l'organisation du travail orientée vers le flux tendu.

L'une des répondantes en éthique que nous avons interviewée nous indique la création non institutionnelle d'un réseau informel, parallèle entre personnes impliquées dans une démarche éthique pour pallier l'endormissement du réseau des répondants impulsé par le gouvernement québécois : réunions informelles entre éthiciens pour échanger des expériences (résolution de cas éthiques, de dilemmes), des informations, des bonnes pratiques en éthique, pour partager des compétences, faire venir un conférencier, etc. : « (...) *on a créé un réseau pour soutenir ces efforts-là [en matière d'éthique] (...) on a créé une association pour faire en sorte que tout le monde se mobilise... parce qu'il y a des postes un peu comme le mien partout au Québec... mais on a besoin de cette armée-là...* » (entretien, femme, répondante en éthique, service public provincial). Ce réseau s'organise également en groupes de travail sur des questions plus pointues. C'est donc un ensemble d'activités que des personnes intéressées à l'éthique font bénévolement parce qu'elles ont le sentiment que cela répond à un besoin. Certains employeurs (comme le Conseil du trésor par exemple) qui ont connaissance de ces activités informelles laissent faire, car ils y trouvent leur intérêt, sans avoir à s'impliquer, notamment financièrement, et donc à encourir d'être publiquement mis en cause.

Dans un entretien qu'elle a accordé au Quatre pages du RT 30 (2012), B. Touchelay évoque un exemple permettant d'illustrer la distinction pouvant exister entre *éthique de l'entreprise* et *éthique dans l'entreprise* à propos des statisticiens de l'INSEE. Parce qu'ils étaient en désaccord avec certaines pratiques que leur institution leur demandait de conduire (autour de la manipulation des chiffres), les statisticiens ont défini leur propre éthique professionnelle : « *Ils ont progressivement défini une éthique. Une éthique, en particulier, à propos de toutes les questions liées à l'indice des prix, puisqu'avec l'échelle mobile des salaires, il y a eu, en 1956, des manipulations flagrantes de l'indice des prix. Les statisticiens définissent alors leur éthique. D'un côté, ils continuent à publier l'indice des prix de l'Insee, sachant qu'il ne reflète pas l'inflation puisque les prix des produits qu'il retient sont bloqués : comme ce sont des fonctionnaires et que leur directeur est révocable ad nutum, ils se sentent contraints d'obéir. Mais, d'un autre côté, ils préparent un autre indice des prix que le gouvernement aura plus de difficulté à manipuler... Leur éthique s'apparente à une défense contre la manipulation des indicateurs par le pouvoir politique.* » La définition de leur propre éthique professionnelle s'explique par le fait que l'instrumentalisation des statistiques, la manipulation de l'information qu'on leur demande de pratiquer allaient à l'encontre de leurs valeurs. La création d'une microéthique est donc un moyen qu'utilisent des individus pour pallier un conflit éthique.

Précisons également que la microéthique est donc bien une démarche démocratique, non institutionnelle mise en œuvre par un ensemble d'individus (un groupe) pour qui l'éthique, les valeurs qui la fondent sont des éléments structurants du travail et des relations au travail. Cet attachement à ces principes, à ces idéaux, à ces valeurs ressort des entretiens menés et, en ce sens, ils participent à la construction d'une identité au travail, à faire vivre, de manière souvent informelle, le projet éthique dans les organisations (se créer un réseau de réflexion sur l'éthique, se former, ...). De ce point de vue, elle illustre la part de liberté (être son propre décideur), d'autonomie dont chacun dispose, en plus ou moins grande quantité, dans les organisations, la capacité des professionnels à réguler leurs actions, leurs comportements en référence à des principes, des compétences éthiques, des valeurs collectivement acceptables/acceptées, légitimes, à mettre en adéquation des discours et des pratiques. Elle est le résultat de la construction d'une conception commune minimale de ce qu'est l'éthique pour un collectif, des valeurs morales qui le définissent. Car, au final, chacun est libre ou non d'adhérer à ce collectif et aux éléments qui le structurent ; l'adhésion est volontaire, mais aus-

si nécessaire pour appartenir au groupe : ne pas adhérer au système de valeurs, c'est ne pas se rattacher au groupe.

La microéthique répond donc à la définition que nous avons posée, notamment en termes d'élaboration démocratique collective et d'accord sur un système de valeurs partagées, mais elle s'exécute à une échelle locale (un atelier, un service, un réseau, etc.) et de manière non institutionnelle, clandestine (généralement, sans que la direction, l'encadrement ne soient impliqués, parce les propositions qu'ils avancent ne permettent pas de résoudre les problèmes auxquels le groupe est confronté ou parce que la conception qu'ils se font du métier, de la manière de l'exercer, des valeurs centrales ne coïncident pas avec celles du collectif en question). Cette microéthique est finalement le produit d'un entre soi : à un niveau local, les individus qui constituent un groupe de travail s'accordent sur la conception éthique, morale dudit travail, sur la valeur à lui accorder (définir ce qu'est un travail bien fait, la responsabilité liée, quelles visions, représentations du monde on élabore), sur un rapport à la norme et sur la manière de le mettre en œuvre, au regard d'un système de valeurs partagées, d'une sociabilité et d'une conscience professionnelle communes. Elle s'inscrit donc dans une logique professionnelle (donner un sens à l'agir d'un groupe professionnel, définir un *sens éthique* c'est-à-dire une conception de l'intérêt général, du bien commun et des moyens de les réaliser<sup>210</sup>) et non managériale. C'est en ce sens que nous pouvons parler, avec d'autres, d'*autorégulation*.

Plus précisément, la microéthique est un accord, un compromis acceptable par chaque membre constituant un groupe entre son éthique personnelle (ses valeurs, ses convictions), l'éthique professionnelle ou de métier (sur les bases desquelles ledit groupe de travail se fonde) et, parfois, l'éthique de l'entreprise (l'accord portant au moins sur les énoncés de valeurs qui sont tellement générales, universelles qu'elles recoupent celles du groupe). Elle est donc le reflet de « *ce qui compte pour eux, ce qui fait sens* » (valeurs, principes, convictions) par rapport à des situations quotidiennes vécues. Cette conception éthique partagée apparaît alors non seulement comme un élément structurant de l'appartenance au groupe, mais aussi comme une composante centrale de son cadre de références culturelles et déterminante des relations, des échanges sociaux, des actions collectives, des manières d'agir, ... Bref, et pour le dire autrement, le système de valeurs qui rassemble les individus et plus important que les éléments qui pourraient les diviser.

Ce type d'éthique se construit à la fois dans l'organisation (comme tentative de réponse à des problèmes éthiques non pris en considération par l'organisation auxquels les individus sont confrontés dans leur travail) et hors l'organisation (dans ce cas, l'élaboration est liée à l'apprentissage d'une profession, d'un métier ou à d'autres expériences de vie). La situation de travail est alors le lieu de la confrontation et de l'actualisation entre ces différentes sources d'expérimentation. Les situations évoluant, les groupes changeant, les jeux de pouvoir étant mouvants, la microéthique n'est pas une configuration figée dans le temps : chacun peut argumenter pour essayer de faire évoluer les choses, les fondements du groupe peuvent faire l'objet d'un débat critique, les valeurs existantes peuvent être remises en question, le rapprochement avec un autre acteur nécessitant de faire de nouveaux compromis.

Pour finir, nous allons examiner la dernière forme idéale typique qui serait en quelque sorte le produit de la rencontre réussie entre *l'éthique d'entreprise* et *l'éthique dans l'entreprise*, la finalité d'un *travail d'organisation* (au sens de Terssac, 2002) coopératif : la définition d'une conception partagée entre les différents protagonistes d'une organisation donnée.

---

210 Qui peut d'ailleurs très bien recouper celui de l'organisation.

## ***L'éthique partenariale***

Cette dernière forme d'éthique est, semble-t-il, au regard de la manière dont nous la concevons ici, de notre enquête et de nos lectures, la moins répandue dans les grandes organisations ou en tout cas la moins visible. Certainement parce qu'elle est la plus exigeante sur le plan de la démarche, la plus délicate à mettre en œuvre et la plus éloignée de la logique d'organisation qui guide la gestion de la plupart des organisations. En effet, cette configuration éthique repose sur la construction d'un partenariat organisationnel, regroupant, au sens de l'analyse stratégique, tous les acteurs impliqués par / dans l'action<sup>211</sup>. Ces parties prenantes se mettent d'accord sur la mise en œuvre d'une démarche éthique (pour prendre une décision, pour mener un projet) ou sur la manière de gérer, de manière coopérative (idée de coconstruction), certains dilemmes moraux, certains conflits de valeurs et enfin pour discuter de questions présentant non seulement des dimensions éthiques, mais aussi structurelles, stratégiques, culturelles. Délicate également parce qu'elle nécessite donc une redéfinition de la question de la démocratie dans l'organisation, une nouvelle manière de penser les rapports sociaux (interindividuels et hiérarchiques), notamment les rapports de subordination et donc, au final, la question du pouvoir.

Nous n'avons pas les données suffisantes pour savoir si cette construction partenariale de l'éthique est ou non minoritaire et si la configuration organisationnelle (la taille de l'entreprise, son statut – par exemple si c'est une coopérative) joue un rôle dans son adoption : existe-t-il une taille critique ne permettant plus sa mise en œuvre ? Rappelons simplement qu'en son temps, Sainsaulieu et coll. – 1983 – indiquaient : « *Il n'y a pas en France de grande entreprise publique ou privée qui soit organisée selon un schéma franchement participatif et autogestionnaire.* » p.143). D'ailleurs, il est possible de faire l'hypothèse de l'existence d'une forme hybride (entre la microéthique et l'éthique partenariale) au moins dans les petites structures (au niveau d'un service ou d'un établissement par exemple), des arrangements qui ne sont pas forcément formalisés, institutionnalisés et donc *a priori* visibles. C'est une piste à creuser. Contentons-nous de mentionner que de tels partenariats existent et, pour certains, ont une visibilité dans l'espace social (parfois même en dehors de l'organisation).

Avant de présenter quelques éléments empiriques, il convient d'indiquer certains points théoriques et les principales caractéristiques de ce modèle.

### **L'éthique partenariale sur le papier... Éléments de théorie**

Tout d'abord, une approche partenariale suppose de concevoir l'éthique sous l'angle de *l'autorégulation* c'est-à-dire que le partage d'un système de valeurs ou l'accord autour d'une conception éthique commune ne passe pas par une imposition unilatérale, mais émerge du

---

211 À la suite de Freeman notamment, les sciences de gestion parlent plus couramment de *parties prenantes* (stakeholders), c'est-à-dire « (...) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. » (1984, p.46). Nous l'employons également, notamment pour la grande entreprise, même si cette notion a tendance à gommer la hiérarchisation des acteurs (individuels et/ou collectifs) qui n'ont pas le même poids aux yeux de l'organisation et donc les rapports de pouvoir. D'ailleurs, en sociologie des organisations, les théories de la contingence et l'analyse stratégique mettaient déjà en avant ces dimensions, sans compter la notion proche de « coalitions » qui rendait bien compte de cet aspect stratégique. Il est vrai que la théorie des Stakeholders s'inscrit, dès les années 60 (donc avant les premiers travaux de Freeman) dans une approche en termes de management stratégique (sur ces aspects, cf. par exemple Mercier, 2010). Le lien entre la RSE et la théorie des parties prenantes est maintenant bien documenté (cf. par exemple Munilla / Miles, 2005). Une fois de plus, nous pouvons constater que, même si sa genèse est beaucoup plus ancienne, la large diffusion de ces approches s'opère dans les années 1980.

terrain à partir d'un accord collectivement construit : « (...) l'éthique est une forme d'autorégulation de la conduite humaine, par le fait qu'elle est librement consentie par les individus et les unités d'appartenance communautaires ou organisationnelles... » (Giroux, 1997, p.29). L'éthique partenariale est donc nécessairement le produit d'une concertation librement consentie. Elle repose également sur l'idée, avancée en son temps par K. Lewin (1947), que le fait de faire participer le plus grand nombre de personnes au processus de décision permet une plus grande implication des dites personnes et donc au final moins de résistance, notamment lorsqu'elles sont confrontées à une situation de changement.

Ensuite, une approche partenariale suppose de concevoir l'organisation non comme une entité fermée sur elle-même, mais comme un système sociotechnique complexe ouvert sur son environnement, ce dernier étant perçu comme un des éléments du système. Cette conception renvoie en particulier aux travaux de la théorie des systèmes, de sociologie de la contingence (qui met l'accent sur l'importance de l'environnement externe<sup>212</sup>) et à ceux de l'école sociotechnique (autour d'E. Trist du Tavistock Institute of Human Relations, école qui étudie les interactions entre les technologies et les facteurs sociaux)<sup>213</sup>. Par exemple, L. Von Bertalanffy (1968/1993) désigne un système comme un « ... ensemble d'éléments en interaction entre eux et avec l'environnement. » Il distingue un système fermé qui ne subit pas les influences de l'environnement externe et un système ouvert qui est en interaction, en rétroaction avec ce dernier (les échanges sont permanents). Plusieurs auteurs (notamment nord-américains) étudient les organisations – en l'occurrence des bureaucraties – comme de tels systèmes (par exemple Blau, 1955/1963 ou Gouldner, 1954). Précisons que la théorie des parties prenantes s'élabore à cette époque et intègre en partie ces éléments.

Cette interaction entre les différents éléments composant l'entité et son environnement peut prendre diverses formes : la coopération, la compétition, le conflit... L'éthique partenariale a alors pour ambition de dépasser les situations de conflit, notamment en ne se positionnant pas sur une relation de compétition, mais plutôt d'échange, de dialogue permettant d'aboutir à un compromis sur une question éthique complexe. Pour ce faire, l'interdépendance entre l'organisation et son environnement, c'est-à-dire entre toutes les parties prenantes, suppose alors l'existence d'obligations, d'engagements réciproques.

Ensuite, l'éthique partenariale renvoie également à un modèle que certains nomment « habilitant » (mais dans sa configuration non orientée vers le contrôle) ou fondé sur des « valeurs partagées » significatives, structurantes (comme mentionné précédemment). Ainsi, cette

---

212 Sous le vocable de « théories de la contingence », on classe un ensemble de travaux empiriques qui, entre autres, ont discuté, remis en question la notion de « one best way » popularisée par F. Taylor : il n'existe pas de structure idéale ou une seule « bonne » manière de réaliser telle ou telle activité, mais une pluralité de possibilités liée à la diversité des environnements (pris au sens large : la technologie, la stratégie, le marché, la R & D, la concurrence...). Par exemple, Burns et Stalker (1961/1966) montrent l'importance de l'environnement externe dans la définition des structures organisationnelles. Pour une synthèse de ces différents travaux, cf. Mintzberg (1989) ou Alter (1996). On retrouvera une partie de ces travaux qui étudient les liens entre l'organisation et son environnement dans les théories de la RSE.

213 Les travaux du Tavistock Institute of Human Relations (organisation savante fondée en 1947), dans la lignée des approches de K. Lewin, reposent sur l'idée que les organisations sont des systèmes ouverts sur leur environnement et chaque unité de production un *système sociotechnique* (Trist et coll., 1963, p.5). Pour penser le changement (la question fil rouge), il convient alors de prendre en considération aussi bien la nature de cet environnement (plus ou moins « turbulent ») que la culture organisationnelle, la participation des travailleurs, les groupes informels, le bien-être au travail... Pour mener à bien leurs recherches, les enquêteurs ont développé la méthode de la recherche-action qui, en bien des points, possède des éléments communs avec l'intervention en éthique appliquée ou encore à l'intervention sociologique telle que développée par A. Touraine et son équipe (sur l'aspect méthodologique, cf. par exemple Touraine, 1984 ou Dubet, 1987).

forme est davantage guidée par une conception axiologique de l'éthique que par une conception normative qui, elle, renvoie à la déontologie, au domaine juridique. Dans cette optique, la liberté, l'autonomie de jugement des participants, le dialogue social, l'échange autour de dilemmes éthiques sont mis en avant. La réflexivité qu'ils permettent porte aussi bien sur l'organisation du travail que sur les modes de management et de gestion. Au final, l'éthique partenariale renvoie à l'idée de pluralité d'acteurs participant à la prise de décision éthique devant aboutir à un compromis après un processus de délibération, dans un contexte donné.

Enfin, une approche en termes d'éthique partenariale nécessite de réinterroger la question de la démocratie au travail, dans les organisations. Si, au niveau des nations française et québécoise, la démocratie comme régime politique ne semble pas poser de problème, il n'en est pas de même dans les organisations fondées sur une structure pyramidale, hiérarchique. Une entreprise<sup>214</sup> est-elle une organisation démocratique ? La direction d'une entreprise peut-elle se partager<sup>215</sup> ? Ce questionnement autour de l'entreprise démocratique revient régulièrement sur le tapis : on peut penser à l'activisme des utopistes socialistes (Fourier, Godin...) au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle (par ex. Lallement, 2009), à l'action d'intellectuels chrétiens dans les années trente (Ollivier / Sainsaulieu, 2001) ou encore au programme norvégien de « démocratie industrielle » au début des années soixante (Martin, 1994). Sur un plan plus théorique, certains travaux de Proudhon (1853/1857), ceux des époux Webb (1902/1965) ou encore de R.A. Dahl (1985, qui s'intéresse à la prise de décision dans le monde du travail) marquent également un tournant sur ces questions<sup>216</sup>. En France, c'est au moment de la discussion et du vote des lois Auroux que la question de l'entreprise démocratique, de la participation des salariés à tous les aspects de la vie de l'entreprise – notamment celui de la décision, des choix stratégiques – se pose : on passe ainsi d'une problématique en termes de démocratie représentative (l'action syndicale) à une problématique en termes de participation des salariés (démocratie participative ou délibérative). Dans le domaine de l'entreprise, la question est également relancée par certains sociologues qui considèrent celle-ci comme une institution productrice de valeurs (Sainsaulieu / Segrestin, 1986) et, *in fine*, comme une microsociété (Sainsaulieu, 1990), posant *de facto* le sujet de la citoyenneté des salariés (c'est-à-dire leur capacité à influencer sur les choix de l'entreprise). Le management participatif (cf. note de bas de page n°155) développé par certaines entreprises dans les années 80 n'est pas non plus étranger à l'affaire. Ce courant rend compte du fait que les dispositifs de participation directe imposés par la loi ont rapidement été instrumentalisés par les dirigeants : ils apparaissent en effet comme des moyens permettant, non seulement de court-circuiter l'action syndicale traditionnelle (passage d'une démocratie représentative à une démocratie participative qui s'ajoute à l'affaiblissement chronique des syndicats représentatifs dans certains pays) c'est également ce qu'on constate avec les « coordinations », mais aussi d'impliquer les salariés. L'idée, concomitante de la définition d'une culture d'entreprise, consiste en une tentative de mobilisation des salariés (nécessaire à l'adaptation de l'organisation aux transformations du travail, à la prise en charge de diverses incertitudes) en offrant au final un territoire assez restreint à la participation (pensons aux cercles de qualité ou aux groupes d'expression) dès lors que celle-ci peut servir l'organisation (Borzeix / Linhart, 1988). On est loin d'une révolution ou même d'un élan démocratique dans l'organisation : « *Les politiques de participation directe ne vont pas, loin*

---

214 La question se pose un peu différemment en fonction du statut juridique de l'organisation (notamment si c'est une coopérative, une association ou un organisme public).

215 Gand, Segrestin (2009).

216 Sur ces différents points, outre les ouvrages indiqués, nous renvoyons le lecteur vers Barreau (2003), Bevort (2011), Conchon (2008), Martin (1990), Sainsaulieu / Tixier / Marty (1983) sur les modes de fonctionnement collectifs démocratiques alternatifs, ou encore Thorsrud (1976).

*s'en faut, dans le sens exclusif d'une affirmation démocratique. Bien des analyses nous ont montré que la mainmise du management sur ces politiques aboutissait à des effets totalement contraires.* » (Martin, 1994, p.302-303).

Pendant longtemps, le propriétaire d'une entreprise privée a été le seul maître à bord, simplement contraint par quelques règles juridiques ou par les exigences du marché. Cette idée a été renforcée par les systèmes d'organisation du travail (le taylorisme et le fordisme favorisant des structures pyramidales, hiérarchiques) qui ont participé à inscrire cette domination dans les faits, au quotidien (même si l'on sait que cette domination n'était pas totale, loin de là !). Peu à peu, une question a fait son chemin : les travailleurs qui étaient citoyens en dehors de l'entreprise ne devaient-ils pas l'être également dans l'organisation ? La législation a grignoté petit à petit le monopole managérial (même si le pouvoir de discipline du chef d'entreprise n'est pas remis en question dans son essence<sup>217</sup>) en instillant de la démocratie représentative dans l'organisation : le développement de la représentativité des salariés (syndicats, délégués du personnel, comités d'entreprise, CHSCT...), la mise en œuvre de dispositifs de négociation obligatoire, l'octroi de droits nouveaux ou leur revitalisation (droits à la formation, à la santé et à la sécurité, à l'information, à l'expression directe et collective, renforcement des droits des comités d'entreprise...), tout cela est d'abord le fruit de luttes sociales et, dans l'entreprise, une réaction à l'absence de délégation de pouvoir (Martin, 1994, p.304). En France, comme nous l'avons indiqué, les lois Auroux de 1982 marquent, en la matière, un premier aboutissement de ces démarches en termes de participation directe : « *Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. L'expression directe et collective des salariés a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise. Les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement. Le droit des salariés à l'expression directe et collective s'exerce sur les lieux et pendant le temps de travail.* » (Article L2281 du Code du travail fondé sur les lois Auroux). Ces lois ont participé à la réhabilitation de l'entreprise auprès de l'opinion publique et des travailleurs. La finalité était de faire des salariés des citoyens de l'entreprise, mais non des citoyens *dans* l'entreprise (Martin, 1994, p.306-307). Même si l'esprit est posé dans les lois, la mise en œuvre de ces principes s'avèrera plus délicate. Les différents scandales qui ont émaillé le monde des affaires (Enron, Parmelat, Worldcom...), les crises économiques et financières qui se succèdent font revenir la question du partage des responsabilités dans les organisations. La « ... *tension entre la tendance à exploiter les individus et l'obligation de leur témoigner suffisamment de reconnaissance et de considération pour obtenir leur concours...* » (Ollivier / Sainsaulieu, 2001, p.18) reste d'actualité ; cette tension peut se résumer en deux mots : *autonomie* (d'action, de jugement, de création...) vs *contrôle* (système de contraintes).

---

217 « *Or, aucune limite claire n'existe aujourd'hui à l'exercice du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise ; si les employeurs doivent pouvoir organiser la bonne marche de leur entreprise, les moyens mis en œuvre pour ce faire ne doivent pas porter atteinte aux libertés fondamentales des travailleurs. Trop souvent, les règlements intérieurs des entreprises contiennent des clauses qui remettent en cause les libertés, comme l'alcootest généralisé, les fouilles corporelles sans garantie. D'autres contiennent des principes contraires à la loi, tels que l'ouverture du courrier personnel adressé dans l'entreprise, ou des obligations irréalistes et inacceptables comme l'interdiction faite aux salariés de converser entre eux. Il convient donc de s'interroger sur le pouvoir disciplinaire et sur l'instrument qui en détermine l'exercice, c'est-à-dire le règlement intérieur.* » (Auroux, 1981, p.7).



L'éthique partenariale, telle que nous l'envisageons ici, appelle un développement supplémentaire : le passage (comme évoqué ci-dessus) d'une démocratie représentative à une démocratie participative ou délibérative, passage facilité par le recours aux technologies de l'information et de la communication (notamment Internet). La démocratie participative ou délibérative dans une organisation suppose que tous les acteurs concernés par un projet, par une politique à mettre en œuvre, peuvent prendre part au processus de décision en toute autonomie. Ce ne sont plus seulement les organisations représentatives (syndicats, représentants du personnel) qui sont consultées, mais l'ensemble des travailleurs impactés par le changement proposé. Chaque avis compte. Ainsi, les mots « participatif » et « démocratie participative » n'ont pas le même usage que dans le management participatif, tel que décrit précédemment (instrumentaliser la participation des salariés à des fins managériales). Mais, au vu des exigences de la démocratie délibérative dans un contexte de contraintes donné, plusieurs pensent (par exemple Weinstock, 2011) que ce type de démarche doit être réservé à un profil de décisions à prendre ou de situations problèmes à résoudre, celles présentant une dimension éthique ou morale s'y prêtant particulièrement. Pour le dire autrement, toutes les décisions ne peuvent pas être prises sur le mode de la délibération, au risque de bloquer le système par la recherche d'un consensus à tout prix. Nous retiendrons donc ici le sens que G. A. Legault (1999/2004), par exemple, donne au concept de délibération. D. Weinstock (2011) est même assez critique envers le concept de délibération lorsque celle-ci vise à la recherche d'un consensus, lui préférant la notion de compromis : « (...) *la délibération au sens d'échange de raisons visant à un consensus, c'est-à-dire visant à ce qu'émerge une position qui est vue comme le résultat de la balance des meilleurs arguments... il me semble que la notion de délibération, en ce sens restreint, non pas en un sens plus large, doit également être remise en question (...)* A la place de cette constellation (...) je voudrais substituer une constellation démocratique alternative qui place au cœur de la théorie de la démocratie non pas la notion de consensus, mais celle de compromis... » Le conférencier précise ainsi la distinction entre ces deux notions : « *Il y a consensus quand tous les partenaires adoptent une proposition P comme étant la meilleure, où « la meilleure » est entendue par tous comme la résultante des meilleurs arguments... Un compromis c'est quelque chose de tout à fait différent : imaginons de façon schématique deux positions A et C qui ont chacune leurs tenants que chacun voit comme étant optimal, un compromis autour de B qui se situe, encore de manière extrêmement schématique, entre A et C (...) fait l'objet d'un compromis si les deux tenants pensent toujours que A et C sont la position la meilleure sur une question particulière, mais étant donné la présence dans la société de tenants de l'autre position estiment qu'il y a des raisons d'adopter B.* » (Weinstock, 2011). Plus précisément, un compromis « ... *est une entente qui, même si elle ne correspond pas parfaitement aux préférences ou aux idéaux de l'un ou de l'autre des partenaires de cette entente, permet aux individus soucieux de pouvoir vivre de manière pacifique avec leurs voisins de préserver quelque chose de leurs idéaux ou de leurs préférences.* » (Weinstock, 2006, p.30). La notion de compromis semble donc mieux rendre compte des processus qui se déroulent dans la vie démocratique, d'une société ou d'une organisation, en gardant à l'esprit qu'il n'y a qu'un pas entre le compromis et la compromission dès lors que l'éthique ne guide pas la démarche (Margalit, 2012). La démarche permettant de construire un compromis est une démarche compréhensive (au sens wébérien du terme) c'est-à-dire essayer de comprendre le sens des arguments des partenaires afin d'appréhender les rapprochements possibles (l'expression *mettre de l'eau dans son vin* résume bien l'idée, que les esthètes me pardonnent) et également faire avancer ses propres convictions. Bref, gardons à l'esprit que, dans notre acception, l'éthique partenariale est une démarche réflexive qui vise à organiser un débat démocratique (auquel chaque acteur intéressé peut participer) fondé sur l'échange d'arguments en vue de prendre une décision collective ou de traiter une situation sociale problématique, prise de décision et situation présentant des facettes éthiques, car, en

parodiant Durkheim, nous pourrions dire qu'il faut traiter un fait éthique par un autre fait éthique.

Repenser la démocratie dans l'organisation nécessite également de modifier la conception que certains acteurs (par exemple la direction) se font d'autres acteurs (par exemple les salariés) : c'est-à-dire de les considérer dans des discours comme des ressources alors même que dans les pratiques ils sont davantage perçus comme des contraintes, des variables d'ajustement, voire, pour F. Taylor, comme les rouages d'une machine, comme des individus calculateurs et interchangeable. Alors même que les sciences sociales n'ont eu de cesse de montrer que le travailleur est un acteur stratège (Crozier), culturel (Sainsaulieu) et pluriel (Lahire). Par exemple, pour la sociologie psychologique (représentée par B. Lahire), les individus sont le produit d'expériences socialisatrices multiples qui en font des acteurs multisocialisés, multidéterminés (le contexte social jouant un rôle prépondérant) qui construisent leur propre destin (ils jouissent donc d'une certaine autonomie) en référence à un passé incorporé sous forme d'habitudes, de dispositions. Tout au long de leur histoire, à travers les relations qu'ils vont nouer, selon les expériences qu'ils vont vivre, les individus incorporent (avec des modalités différentes) un certain nombre de dispositions, d'habitudes (corporelles, cognitives, évaluatives, etc.), de schèmes d'action (qui forment ce que B. Lahire – 1998 – appelle des répertoires de schèmes d'action-habitudes) qui vont leur permettre d'agir (ou de ne pas agir), de se comporter dans des situations données (les systèmes de valeurs étant un élément du répertoire). Bien entendu, si le processus de socialisation intervient dans la définition des comportements, des décisions, des actions... il n'est qu'un élément d'un processus plus vaste de construction de l'individu en relation avec d'autres personnes.

Après ce rapide détour théorique, indiquons quelques caractéristiques du modèle de l'éthique partenariale.

### **Caractéristiques de l'éthique partenariale.**

Cette configuration suppose un certain nombre de conditions que nous allons examiner avant d'indiquer quelques cas empiriques.

Tout d'abord, dans ce cas de figure, la « fabrication » d'une démarche, d'une décision éthiques est le fait d'une collégialité. Ce n'est pas une personne seule qui décide. C'est en ce sens que nous qualifions ce type d'*éthique de partenariale* : tous les acteurs (individuels ou collectifs intéressés par la situation) doivent pouvoir participer à la démarche, à l'élaboration du « produit » final (une décision, un énoncé de valeurs, un diagnostic d'une situation...), en tant que partenaires égaux (en statut), à part entière. Sur le papier, chacun doit disposer d'une réelle capacité d'influer sur la décision finale (c'est-à-dire qu'il ne faut pas considérer que certains acteurs sont là comme simple caution du processus ou comme « caisse d'enregistrement ») : les conditions doivent être réunies pour que chaque participant soit en capacité de prendre lui-même des décisions « éclairées »<sup>218</sup>, dispose d'une réelle autonomie de jugement (c'est-à-dire une *capacité réflexive* au sens de Bégin, 2011 par exemple) fondée sur l'idée que chacun est responsable de la conséquence (bénéfique ou non) de ses actes, certains pouvant même anticiper ces conséquences et en tirer des conclusions.

---

218 Même si, pour ce faire, il faut améliorer les compétences éthiques (c'est-à-dire les ressources en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être permettant l'action) d'une des parties en organisant des sessions de formation (appropriation d'une grille d'aide à la délibération éthique comme celle présentée par G. A. Legault ou d'aide à la décision – Langlois, 2011) ou l'accompagnant d'un conseiller possédant une expertise reconnue sur la question.

La consultation, la délibération doivent se dérouler de manière juste (tout le monde doit pouvoir faire valoir son point de vue et participer à l'élaboration de la décision finale en ayant le même statut dans le processus) et légitime (les décisions prises, les politiques mises en œuvre, les valeurs et normes définies... collectivement doivent recevoir l'assentiment de tous, acteurs de la direction, représentants syndicaux, acteurs de terrain...). L'idée de justice et de légitimité doit donc prévaloir sur celle d'intérêt. L'éthique partenariale repose donc sur un compromis acceptable par tous, sur un accord commun, sur le partage d'un système de valeurs qui servira de fondement aux engagements futurs et qui apparaîtra comme un moyen efficient et légitime pour résoudre des dilemmes éthiques, des conflits divers. Rien ne peut être imposé, tout doit être coconstruit et reposer sur une relation de confiance. Ce processus n'est pas sans rappeler la *justice procédurale* (Rawls, 1971/1997) où les notions d'équité et d'égalité tiennent une place prépondérante et où la procédure d'élaboration d'une décision apparaît aussi déterminante que la décision elle-même. C'est également ce qu'évoque A. Renault : « (...) nous savons en revanche que si la procédure de négociation est injuste, le résultat de la négociation ne pourra pas être juste. En conséquence, des réformes institutionnelles dans l'organisation des négociations et des instances internationales sont requises pour aboutir à des accords qui apparaîtront d'autant plus justes à chacun des participants qu'ils seront issus de procédures elles-mêmes plus justes, c'est-à-dire pour le moins, de procédures plus démocratiques. Par quoi il faut entendre des procédures de discussion respectant les droits égaux de chacun des participants à faire valoir son point de vue, à être entendu, à exposer ses arguments et à voir ses arguments, quand ils sont valides, non pas balayés du revers de la main, mais pris en compte par tous les autres. » (2011, p.108-109).

De même, cette configuration suppose par ailleurs qu'une fois les décisions, les solutions coconstruites prises, elles soient suivies des faits (principe de cohérence), mises en œuvre selon les protocoles décidés collectivement et enfin actualisées en fonction des contextes.

Ensuite, elle nécessite une réelle volonté politique, managériale de s'engager dans une démarche effectivement éthique (telle que nous l'avons définie), démarche qui aura un coût et qui devra s'inscrire dans la durée. Cela signifie *a minima* que les dirigeants (ou leurs représentants) acceptent de s'investir dans un processus dont ils n'auront pas forcément le contrôle, dont la dynamique pourra leur échapper, qui sera susceptible de faire émerger des solutions, des résultats non prévus. C'est accepter de discuter de questions qui sont normalement le pré carré des dirigeants (l'organisation du travail, les règles du jeu par exemple) et d'entendre des critiques à leur sujet. Pour cela, il faut accepter de créer, dans l'organisation, des espaces de démocratie délibérative. C'est aussi consentir à sortir des relations fondées sur des rapports de force, sur des jeux de pouvoir : ce n'est pas tant une négociation (dont l'objet est de produire des règles<sup>219</sup> dans le cadre d'une démocratie représentative) à laquelle la délibération partenariale donne lieu qu'un débat critique où la finalité est de produire *a minima* :

- un système de valeurs partagé par tous, un accord sur la manière de l'adapter à des pratiques afin d'améliorer le « vivre ensemble » (régulation sociale) ;
- des solutions à des problèmes, des dilemmes non résolus par l'existence de règles (de contrôle ou autonomes) parce que mettant en jeu des dimensions éthiques.

Au final, c'est donc, quelque part, accepter d'ouvrir la boîte de Pandore. Car, comme le rappelle par exemple J. Scott (1990/2009), cette démarche est totalement incompatible avec une logique normative de type « *command and control* », avec un système de domination (cf. type 1, supra) ne serait-ce que dans la mesure où cette dynamique partenariale peut déboucher

---

219 Sur ce point, cf. Reynaud (2005).

sur une approche pouvant échapper au contrôle des directions (incertitude) et sur une remise en question, plus ou moins importante, du système organisationnel existant (changement). Or, toute fissure ayant une certaine visibilité sociale dans un système de domination est, par définition, un début de sa remise en cause, une brèche dans l'hégémonie affichée. Or, nous savons que tout système de domination consiste à « ... *imposer une représentation du monde dans laquelle le pouvoir en exercice apparaît comme naturel, allant de soi et donc juste.* » (Linhart, 2012, p.196). C'est cette légitimité présumée qui risque d'être remise en question. La décision n'est plus imposée par le haut, mais collectivement élaborée, bénéficiant ainsi d'une légitimité organisationnelle reconnue par tous. Il faut donc changer de logique, de mentalité. C'est à ce changement que doivent s'attacher les porteurs de projets éthiques dans l'organisation (ceux qui croient dans les vertus de l'éthique comme mode de régulation, de prise de décision...) afin de convaincre les dirigeants de l'intérêt de mobiliser une démarche éthique afin de prendre de meilleures décisions. Le changement de mentalité consiste à ne pas considérer l'éthique comme un luxe, c'est-à-dire une politique mise en œuvre dans l'organisation simplement « quand tout va bien », quand tous les feux sont au vert, les projets éthiques étant rapidement abandonnés en cas de revers de conjoncture (l'éthique n'étant pas considérée comme une priorité stratégique) ; cela suppose donc de mettre sur un même plan les dimensions économiques, financières et éthiques :

« (...) les dossiers qui sont moins visibles comme l'éthique prennent moins d'importance, parce que l'éthique c'est un développement, c'est de la réflexion, non pas que les gens n'agissent pas de manière éthique quand même, je pense qu'il y a moins de temps à consacrer à ces dossiers-là dans un contexte d'activités intensives... »  
(entretien, femme, responsable éthique, service public provincial).

Ce n'est d'ailleurs pas le chemin qu'empruntent les principes de management et de gestion actuels qui mettent davantage l'accent sur la réalisation efficiente des objectifs fixés (généralement quantitatifs), assignés à chacun (disposant pour cela d'un arsenal de dispositifs de contrôle et d'évaluation) que sur leur pertinence, sur leur définition, sur leur nature.

On le voit, la démarche éthique nécessite des changements de mentalité : tous les participants doivent accepter les critiques (réflexion critique sur ses pratiques, ses valeurs) et les changements que cela peut engendrer, valider une autre manière de se représenter le fonctionnement d'une organisation (sortir de la logique d'organisation).

Ces éléments renvoient à la discussion autour de la question de la démocratie participative ou délibérative dans les organisations, notamment à statut privé, qui entre en tension avec la démocratie représentative qui est de rigueur. En effet, comme nous l'avons signalé, la résistance au processus partenarial et délibératif peut venir non seulement du côté du patronat, mais aussi du côté des syndicats. Cela suppose donc que les instances de représentation des salariés acceptent également de perdre une partie de leurs prérogatives pour n'être qu'un acteur parmi d'autres. On peut se faire une idée d'une telle situation à travers les coordinations qui sont une manière non institutionnelle (généralement, elles ne sont pas pilotées par un syndicat comme dans le cas d'un conflit du travail « classique ») de mener un conflit social. Une coordination est donc une forme de mouvement local qui est mis en œuvre pour défendre des intérêts spécifiques (coordination des infirmières, des lycéens et des étudiants...) en dehors de toute organisation syndicale institutionnelle. Dans ce cadre, la prise de décisions se veut la plus démocratique, la plus collective possible et se fait, généralement, lors d'assemblées où tous les acteurs impliqués peuvent se retrouver et prendre des décisions. Sa durée de vie est éphémère (une coordination ne dure que le temps du conflit).

De plus, cette démarche éthique engendre des coûts liés :

- financiers : par exemple attachés à l'intervention d'un expert sur un point particulier ou celui d'un éthicien pour accompagner, faciliter le processus ou encore d'un spécialiste en organisation capable de poser un diagnostic sociologique<sup>220</sup> de la situation, point de départ nécessaire à toute discussion (s'entendre sur un même constat, sur des problématiques identifiées, sur une vision commune de la situation est en effet un préalable à toute recherche de compromis, d'accord) ;
- en temps : la mobilisation des personnels, l'inscription du projet dans un temps long, qui n'est pas le court terme auquel les managers, les actionnaires sont davantage habitués.

Cette configuration repose sur l'idée qu'il existe un lien fort et direct entre la conception éthique et la démocratie directe dans les organisations, c'est-à-dire la reconnaissance d'une certaine autonomie, liberté d'action, de décision, de choix à tous les acteurs et une capacité à agir pour ce qu'on considère comme un bien commun. Cette question de la démocratie directe dans l'organisation n'est pas nouvelle. Elle a été formalisée, théorisée par le mouvement dit de la *démocratie industrielle* (cf. ci-dessus).

### Illustrations empiriques

Pour terminer, nous aimerions évoquer quelques exemples qui se rapprochent du type que nous venons de décrire.

Ainsi, F. Labelle et J. Pasquero (2006) nous en donnent une première illustration avec le cas de **l'entreprise Alcan**. Ce texte montre la conversion de cette entreprise vers une éthique partenariale, le passage d'une « convention RSE imposée » à une « convention négociée » (p.92).

Alcan est une multinationale canadienne<sup>221</sup> qui intervient dans le secteur de l'aluminium (deuxième entreprise mondiale du secteur). En 2003, elle intègre l'entreprise française Pechiney dans son giron. Depuis les années 1920, elle est implantée au Saguenay-Lac-Saint-Jean, une région au nord du Saint-Laurent, province de Québec. Les auteurs évoquent les différentes étapes qui conduisent l'entreprise à adopter, peu à peu, les canons de l'éthique, à apprendre à gérer les relations avec ses parties prenantes dans sa participation au développement local. Ils montrent dans quelle mesure la RSE est un contrat entre l'entreprise et son environnement direct. Le voyage auquel les auteurs nous convient prend sa source dans le paternalisme pour s'achever dans la RSE et le développement durable, dans la mise en œuvre d'une politique partenariale incluant toutes les parties prenantes, avec quelques étapes intermédiaires.

Des années 20 au milieu des années 60, les relations entre l'entreprise Alcan et son environnement se fondent essentiellement sur un contrat de type paternaliste régissant leurs rapports économiques (l'entreprise fait preuve d'une certaine bienveillance envers son environnement et pense savoir ce qui est bon pour la région, fournit des emplois, certaines infrastructures collectives, des logements, le journal de la firme tient lieu de journal régional...), sur des relations de type dominants / dominés. Dans les années 70, durant la période dite de la « Ré-

---

<sup>220</sup> L'élaboration d'un diagnostic situationnel est également une des étapes clés de toute recherche-action, méthode qui se rapproche sur bien des points des interventions en éthique appliquée.

<sup>221</sup> Du moins jusqu'à son rachat, en octobre 2007, par le groupe minier anglo-australien Rio Tinto qui l'intègre à sa branche aluminium (Rio Tinto Aluminium) pour former le groupe Rio Tinto Alcan.

volution tranquille » au Québec, cette relation paternaliste devient de moins en moins acceptable pour la collectivité, cette domination remise en question. Les questions environnementales connaissent une montée en puissance et deviennent des revendications portées par des groupes issus de la société civile locale : l'entreprise est alors considérée comme responsable de l'impact environnemental de son activité économique (l'intérêt général doit prévaloir sur les intérêts économiques), sachant qu'Alcan utilise beaucoup d'électricité pour ses activités productives, électricité qui, au Québec, est un bien collectif, un monopole d'État. Selon certains acteurs, les contreparties accordées toutes ces années à l'entreprise Alcan sont jugées exorbitantes au regard des retombées régionales. Les enjeux environnementaux rejoignent ceux liés à l'emploi, aux retours sur investissement locaux. Le milieu des années 1980 voit la remise en question du compromis qui a régi les relations entre l'entreprise et la collectivité locale durant toutes ces années : les tensions, l'insatisfaction réciproque apparaissent alors comme indépassables pour tous les acteurs en jeu, dans un contexte où la domination économique de la firme vacille, où la question de sa survie se pose. La crise éclate au grand jour et se cristallise, notamment, autour de la protection, de la gestion et de l'exploitation du lac Saint-Jean et de ses berges (qui appartiennent en partie à l'entreprise et en partie aux riverains et à la collectivité locale, celle-ci envisageant d'exploiter une industrie de loisirs autour du lac, ne serait-ce que pour compenser les pertes d'emplois liés à la modernisation d'Alcan). L'entreprise s'engage alors sur une autre voie : mise en conformité et modernisation des usines (notamment en recourant à de nouvelles technologies d'extraction moins polluantes), prise en considération et implication des parties prenantes (via le recours à des sondages d'opinion), élaboration du premier code de conduite (1978) « ... *qui deviendra l'un des fondements de la culture d'entreprise.* » (p.81), participation aux audiences publiques du BAPE<sup>222</sup>... L'idée d'une cogestion commence à faire son chemin. Cette nouvelle orientation stratégique prend forme, dans les années 1990, autour d'un engagement de l'entreprise dans le développement durable (protection de l'environnement naturel) et dans un projet de construction d'une méga-usine au Québec (projet Alma), dans la volonté de substituer une relation gagnant gagnant, partenariale à une relation dominants-dominés. La firme fournit des preuves de cet engagement régional (par exemple, elle montre sa solidarité lors des inondations de 1995 dans la région). Un mot reflète le nouvel accord : le partenariat, celui-ci étant matérialisé par un contrat entre l'entreprise et les forces vives de la région. À l'initiative de la collectivité, des « comités partenariaux » regroupant diverses parties prenantes sont établis, des dispositifs de consultation directe se mettent en place (alors que, pendant plusieurs années, Alcan s'y était opposée). Ces dispositifs (préconsultations, ligne téléphonique d'information, audiences publiques, comités multipartites...) sont mis en œuvre pour le *projet Alma* ; ils visent à assurer la participation du plus grand nombre (p.87). Des objectifs et des normes d'évaluation faisant l'objet d'un compromis sont ainsi définis (l'accent sur le local, sur les retombées régionales, le suivi des impacts sociaux et environnementaux, l'intérêt du plus grand nombre prévaut sur les intérêts de l'entreprise, la recherche d'avantages mutuels). L'entreprise s'est engagée dans une politique visant à mettre en accord les discours et les actes : être rentable dans le cadre des principes du développement durable. Par exemple, en 2007, l'entreprise Alcan se retire d'un projet d'aluminerie en Inde parce que son partenaire local refuse d'appliquer des principes de développement durable (alors que le projet était jugé comme très rentable). L'engagement de l'entreprise dans cette voie ne permet, semble-t-il, plus de retour en arrière sous peine de voir sa réputation mise en cause, de perdre la face au sens de Goffman. Comme l'indiquent les auteurs, « *Il faut la [la RSE] penser comme une convention négociée entre parties, plutôt que comme un devoir moral (à l'initiative de l'entreprise) ou une*

---

222 Bureau d'audiences publiques en environnement.

*obligation légale (à l'initiative de la société). Cette convention prend forme progressivement à travers des débats, la fixation d'objectifs communs, l'atteinte de résultats promis. La viabilité de la relation à moyen terme exige un effort collectif, et sa durabilité à long terme encore plus. Sa légitimité repose sur les compromis que les parties prenantes peuvent obtenir les unes des autres. » (p.93). C'est, nous disent les auteurs, une dynamique connexionniste que l'entreprise a définie avec son environnement à la suite d'un certain nombre d'essais et d'erreurs : un système de collaboration de type « gagnant / gagnant ».*

À l'échelle d'une province (le Québec), un autre cas peut illustrer cette configuration partenariale : celui du **commissariat à la santé et au bien-être (CSBE)**<sup>223</sup>, créé par une loi de 2005 et opérationnel depuis 2006.

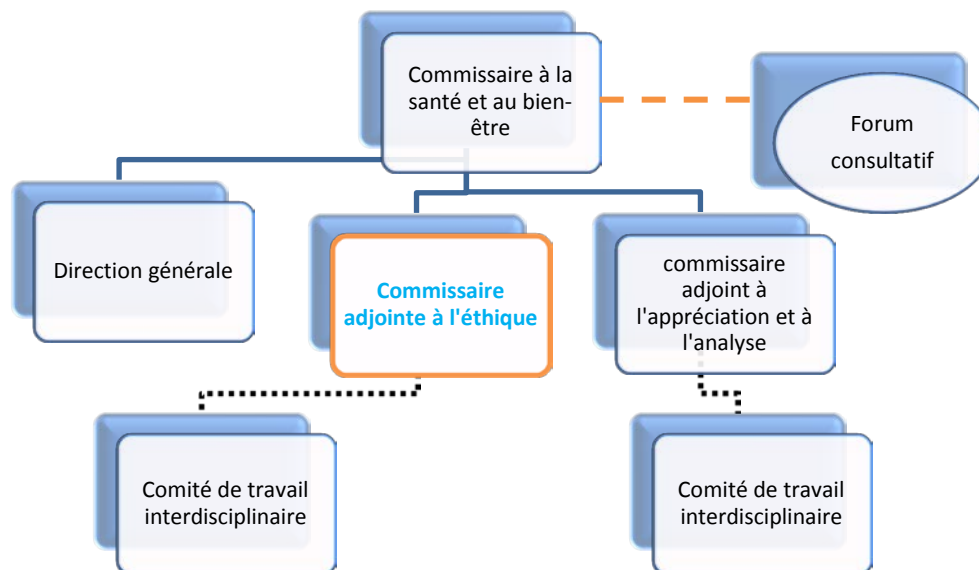


Figure 16

Ce commissariat a pour principale mission d'évaluer la performance des services sociaux et de santé et de fournir des avis sur des thématiques précises dans lesquelles les aspects éthiques ou moraux tiennent généralement une grande place. Il a également pour mission de consulter les citoyens sur des questions comportant des enjeux éthiques, sociétaux. Ces enjeux ont d'ailleurs été jugés suffisamment importants pour donner lieu à la création d'un poste de Commissaire adjointe à l'éthique qui est chargée (le poste est actuellement occupé par une femme) d'animer ces domaines dès lors que de tels enjeux se font jour, d'organiser des consultations publiques et d'assister le Forum consultatif, d'intégrer des réflexions éthiques au rapport annuel d'appréciation de la performance du système de santé et de services sociaux.

**Les missions du Commissaire à la santé et au bien-être :**

*« Il a pour mission d'apporter un éclairage pertinent au débat public et à la prise de décision gouvernementale dans le but de contribuer à l'amélioration de l'état de santé et de bien-être des Québécoises et des Québécois.*

*Le Commissaire apprécie les résultats atteints par le système de santé et de services sociaux. Il en évalue l'ensemble des éléments en se penchant, notamment, sur la qualité, l'accessibilité, la continuité et le financement des services. Il s'intéresse aux différents facteurs qui ont une influence sur la santé et le bien-être, ainsi qu'aux questions qui entourent les médicaments et les*

<sup>223</sup> Nous nous référons au site du Commissariat : <http://www.csbe.gouv.qc.ca/>

technologies. Il étudie les aspects éthiques des enjeux qui émergent dans le domaine de la santé et du bien-être.

Le Commissaire consulte les citoyennes et les citoyens, les experts et les acteurs du système de santé et de services sociaux. Il peut procéder à divers types de consultations, dont des audiences publiques. Le Commissaire travaille avec un Forum de consultation.

Le Commissaire informe le ministre de la Santé et des Services sociaux, l'Assemblée nationale et l'ensemble des citoyennes et des citoyens du Québec quant à la performance du système de santé et de services sociaux. Il rend publiques les informations qui permettront d'éclairer les débats et la prise de décision gouvernementale dans le domaine de la santé et du bien-être.

Le Commissaire recommande au ministre des changements qui doivent permettre, entre autres, d'accroître la performance globale du système. Il évalue les enjeux et les implications des propositions qu'il formule, leurs conséquences réelles et potentielles, et ce, dans le souci de l'intérêt public.

L'approche de travail privilégiée par le Commissaire repose sur l'engagement, le dialogue et la collaboration de tous les acteurs de la société québécoise. Cette approche favorise la rencontre des savoirs des experts du domaine de la santé et des services sociaux et des connaissances et expériences des citoyennes et des citoyens.

Le Commissaire travaille :

☞ avec le Forum de consultation qui est formé de 18 citoyennes et citoyens venant de chacune des régions du Québec, et de 9 d'experts;

☞ en collaboration et en complémentarité avec d'autres institutions et organismes qui poursuivent le même objectif que le Commissaire, soit l'amélioration de la santé et du bien-être de la population.

Le Commissaire se substitue au Conseil médical du Québec et au Conseil de la santé et du bien-être. »

Source : <http://www.csbe.gouv.qc.ca/index.php?id=66>

Plus particulièrement, c'est bien la démarche partenariale mise en œuvre par cette institution autour de débats de société dont les dimensions éthiques sont souvent prégnantes qui nous intéresse ici. La démarche poursuivie par le Commissariat s'inscrit dans foulée des *Dialogues citoyens* initiés par les Réseaux Canadiens de Recherche en Politique Publique (RCRPP). Pour ce faire, le principal dispositif de participation citoyenne utilisé est le Forum<sup>224</sup> de consultation, composé de 27 membres (18 citoyennes et citoyens représentatifs de la diversité de chacune des régions du Québec, porte-parole d'aucun groupe d'intérêt particulier et 9 citoyennes et citoyens possédant une expertise particulière en relation avec le domaine de la santé et des services sociaux, tous nommés pour trois ans par le Commissaire ; ce forum est régi par un code de déontologie<sup>225</sup>). Sans entrer dans le détail (il existe un débat sur ce point), cette mixité (profanes / experts) signifie que tout un chacun peut donner son avis sur des questions touchant à la collectivité, fussent-elles éthiques. Ce Forum est une instance de confrontation d'idées qui a pour mandat de fournir au Commissaire à la santé et au bien-être son point de vue éclairé sur diverses questions que ce dernier lui soumet dans le cadre de ses activités, ce point de vue étant rendu public. Pour ce faire, à partir des informations dont ils disposent, les membres du forum délibèrent (au sens d'une réflexion, d'un débat, d'un dia-

---

224 Sur la question des « Forums délibératifs », cf. par exemple Abelson, Forest et coll. (2004) ou Bombard et coll. (2011) ou encore Gauvin et Ross (2012). Plus spécifiquement, sur le Forum du CSBE, cf. Abelson / Gauvin / Martin (2011).

225 Le Code d'éthique du 30 janvier 2008 régit le fonctionnement du Forum. Il aborde des thématiques communes à d'autres codes : devoir de réserve, esprit de collaboration, conflits d'intérêts, l'après mandat, ... notamment le fait que les « ... membres doivent, dans l'exercice de leurs fonctions, agir indépendamment de toute considération politique partisane et indépendamment de tout groupe de pression. » (p.3).



logue critiques, argumentés, dialectiques)<sup>226</sup> sur les enjeux, les questions (sociétaux, éthiques, moraux) qui leur sont soumis par le CSBE (les sujets sont imposés) dans la perspective de prendre une position, une décision partagées, de coconstruire un avis commun, d'arriver à un consensus motivé (Gauvin, Ross, 2012), de proposer des recommandations socialement acceptables c'est-à-dire répondant à des critères de justice, d'équité. Ils doivent être capables d'explicitier les valeurs qui ont abouti à une prise de position collective favorisant telle ou telle action, telle ou telle recommandation. Cette démarche se veut un soutien à la prise de décision (politique) pour que celle-ci réponde un tant soit peu aux attentes sociales.

Par exemple, à la demande du ministre de la Santé du Québec, une telle démarche de consultation citoyenne menée par le CSBE a porté sur les enjeux éthiques de la mise en œuvre éventuelle d'un programme de dépistage prénatal gratuit de la trisomie 21 [<http://www.csbe.gouv.qc.ca/index.php?id=158>], notamment en termes de discrimination accrue, d'équité dans l'accès aux services de dépistage, de valeur de la vie humaine, de qualité de vie (CSBE, 2008)... Par rapport à ces questionnements, le CSBE met en œuvre les moyens permettant de documenter le contexte, de définir les enjeux de la problématique, du contexte et les acteurs impliqués (les parties prenantes). L'approche se veut inductive : c'est la situation qui fait émerger les enjeux liés à une question donnée à partir d'un certain nombre d'éléments préexistants (une politique menée, des pratiques professionnelles propres à un milieu de travail, des données économiques...). Les enjeux éthiques ainsi identifiés ne sont donc pas prédéterminés, mais contingents, relatifs à une situation, un contexte, un système d'interactions donnés. Cette démarche réflexive vise à fournir un état réflexif autour d'une ou plusieurs questions éthiques et à permettre d'éclairer la prise de décision, notamment en fournissant des scénarii possibles permettant d'évaluer les conséquences possibles de ces choix, de ces décisions. Cette démarche inductive est aussi censée asseoir la pertinence des problématiques soulevées et donc leur acceptabilité par le plus grand nombre.

Selon nous, deux éléments caractérisent également la démarche du CSBE et font que celle-ci se rapproche du modèle de l'éthique partenariale :

- tout d'abord, la démarche s'inscrit dans un temps long, qui est rarement celui des affaires ou de la politique. Par exemple, dans le cadre de la consultation sur le dépistage de la trisomie 21 que nous avons évoquée, il s'est écoulé un an entre la saisine de l'institution par le ministre (2007) et le rendu du rapport (2008), alors que ce dernier aurait, semble-t-il, préféré un temps plus court.
- enfin, la démarche mise en œuvre par le Commissariat vise à rechercher une certaine légitimité du processus mis en œuvre pour traiter une question complexe, cette légitimité « empirique » reposant sur le recours à des méthodes mettant en avant des formes de démocraties participative et délibérative et la consultation d'un large public permettant d'entendre tous les points de vue, fussent-ils en désaccord avec les conclusions rendues au final

---

226 « La « délibération » est communément définie comme l'examen critique d'un enjeu permettant de peser le pour et le contre d'une décision à prendre. Fait à noter, la délibération peut se dérouler de façon individuelle. Toutefois, la délibération qui nous intéresse ici se déroule en groupe. Nous définissons donc un « processus délibératif » comme un processus permettant à un groupe de recevoir et d'échanger de l'information, de faire l'examen critique d'un enjeu, et d'en venir à une entente qui guidera la prise de décision (...). » (Gauvin, 2009, p.1). Il existe différents types de dispositifs, par exemple les jurys de citoyens, les conférences de consensus, les scrutins délibératifs, les conseils de quartier... Tous ces dispositifs renvoient à la thématique de la démocratie délibérative ou participative. Sur ce point, cf. par exemple, Abelson / Gauvin / Martin (2011), Blondiaux / Sintomer (2002), Bouvier (2007) ou Blondiaux / Fourniau (2011) ou encore Cludts (1999). Sur les dispositifs, leur intérêt et leurs limites, cf. Reder (2011) qui les abordent à partir de la question des organismes génétiquement modifiés.

d'ailleurs. Pour ce faire, le CSBE se doit de conserver un positionnement neutre : l'institution – qui est indépendante de tout pouvoir politique ou économique – n'a pas vocation à se positionner elle-même par rapport à une question, mais doit organiser le débat – faire en sorte que tous les points de vue soient entendus, que chacun puisse exercer de façon autonome un jugement éthique et que les différents positionnements soient reconnus –, fournir un compte rendu fidèle des compromis trouvés, de la réponse ou des réponses qui émergent du processus consultatif et de leurs conséquences possibles, et enfin identifier les enjeux en lice).

L'une des personnes que nous avons interviewée (éthicienne travaillant dans un service public) conçoit d'ailleurs l'éthique comme un moyen de promouvoir la démocratie : « On est là pour permettre aux gens de prendre des décisions qui les concernent. On n'est pas là pour décider pour eux. On n'est pas les experts qui sommes là pour leur dire ce qui est juste et ce qui n'est pas juste, mais plutôt de leur dire voici la situation, voici pourquoi nous sommes rendus là, si nous procédons de telle façon nous risquons d'arriver là, est-ce qu'on veut, est-ce la société que l'on veut avoir, est-ce notre conception de la solidarité, notre conception de l'humain... donc de renvoyer la question au citoyen, de remettre la décision directement aux mains de ceux qui sont concernés. C'est notre rôle en éthique ... de favoriser la prise de décision collective. »

Pour mener à bien sa mission, le Commissariat dispose de plusieurs dispositifs permettant d'organiser le débat public recherché : par exemple, dans le dossier du dépistage de la trisomie 21, les différentes parties prenantes (citoyen-nes, associations – parentales et professionnelles, religieuses, protection de l'enfance, collège des médecins...) ont été consultées à travers le Forum (l'un des membres experts de ce forum, Bruno Leclerc, est d'ailleurs un spécialiste des questions éthiques, discipline qu'il enseigne à l'université de Rimouski), un appel à mémoires, des audiences publiques et une consultation en ligne à partir d'un questionnaire élaboré par des universitaires (CSBE, 2008). Au final, il ressort qu'il y avait une attente pour le dépistage afin de préserver la liberté de choix des parents, mais qu'il devait s'accompagner des moyens permettant de limiter les inconvénients, notamment en termes de discrimination, d'offrir les services permettant d'accompagner les parents ayant fait le choix de garder l'enfant. Ces moyens de consultations des parties prenantes ne sont pas forcément mobilisés : tout dépend de la problématique retenue, des objectifs poursuivis.

En matière d'éthique, une des démarches de délibération les plus appliquées par les praticiens est celle qui a été initiée par Bégin / Legault / Racine (1991) et affinée par G. A. Legault (1999/2004 ou encore 2007b) : « *L'approche de délibération éthique postule que le développement de la dimension éthique de la personne passe par la réflexion sur la justification des décisions engendrées, dans le contexte dialogique, par l'interpellation des autres. Contrairement aux écoles déontologique ou morale pour qui les comportements immoraux sont à éviter, peu importe les circonstances, l'approche de la délibération éthique fait reposer l'évaluation éthique non plus sur le comportement, mais sur la prise de décision. Ainsi, c'est la qualité de la délibération qui permet de justifier ou non l'action d'un point de vue éthique.* » (p.247). Suivant un raisonnement éthique, elle se déroule en 13 étapes :

## Grille d'analyse de la décision délibérée

### PHASE I : PRENDRE CONSCIENCE DE LA SITUATION

- Étape 1 : Inventorier les principaux éléments de la situation
- Étape 2 : Formuler le dilemme
- Étape 3 : Résumer la prise de décision spontanée
- Étape 4 : Analyser la situation des parties
- Étape 5 : Analyser la dimension normative de la situation

### PHASE II : CLARIFIER LES VALEURS CONFLICTUELLES DE LA SITUATION

- Étape 6 : Identifier les émotions dominantes dans la situation
- Étape 7 : Nommer les valeurs agissantes dans la décision
- Étape 8 : Identifier le principal conflit de valeurs agissantes dans la décision

### PHASE III : PRENDRE UNE DÉCISION ÉTHIQUE PAR LA RÉOLUTION RATIONNELLE DU CONFLIT DE VALEURS DANS LA SITUATION

- Étape 9 : Identifier la valeur qui a préséance dans la situation
- Étape 10 : Identifier l'argument principal dans la résolution du conflit de valeurs
- Étape 11 : Préciser les modalités de l'action compte tenu de l'ordre de priorité des valeurs

### PHASE IV : ÉTABLIR UN DIALOGUE RÉEL ENTRE LES PERSONNES IMPLIQUÉES

- Étape 12 : Faire une réflexion critique sur le caractère universalisable des raisons d'agir
- Étape 13 : Formuler et présenter une argumentation complète permettant de justifier sa position

Source : extrait de Legault (1999/2004, p.272)

Figure 17

Dans cette acception, l'éthique est une démarche qui porte sur la décision (d'agir, d'interagir, de se comporter, de croire, de choisir... de telle ou telle manière), sur les conséquences de cette décision, sur son processus d'élaboration, sur la part de responsabilité des uns et des autres et sur la compréhension du positionnement des différentes parties prenantes, dans un contexte donné. Cette façon de penser repose sur l'idée que les dimensions éthiques sont des éléments structurants de ces dynamiques.

À l'aune de ces quelques exemples, nous pouvons retenir que l'éthique partenariale est plutôt une démarche inductive, réflexive, critique, plurielle, contingente qui s'inscrit dans un temps relativement long. Elle est une autre façon d'aborder des questions éthiques, de faire des choix de société.

Ces deux formes d'éthique authentique ont en commun d'être deux manières alternatives :

- de favoriser des liens sociaux entre les membres d'une communauté professionnelle fondés sur d'autres composants que le seul intérêt ou la recherche de conformité à des règles (éthique de conformité).
- de traiter des situations mettant en jeu des dimensions éthiques, morales (dilemmes à résoudre, décision à prendre...).

## CONCLUSION : L'ÉTHIQUE A-T-ELLE UN AVENIR ?

Éthique, valeur, déontologie, morale, ... Voici des vocables qui sont de plus en plus mobilisés dans nos sociétés et donc, dans les organisations qui la composent. Aussi : ils méritent que le sociologue pose un regard analytique sur eux.

Nous avons tenté de montrer dans ce rapport que plusieurs configurations, suivant des intentions, des logiques, des finalités différentes, pouvaient figurer derrière un même mot (« éthique ») ou un même champ (« éthique organisationnelle »), engendrant de la confusion, de l'ambiguïté.

Pour lever une partie de cette confusion, nous avons proposé un cadre d'analyse fondé sur une définition précise du concept d'éthique (comme processus et comme produit de ce processus), permettant d'identifier, de classer différentes formes d'éthique dans les organisations et de mettre en lumière la complexité des dynamiques liées à ces questions.

Ainsi, il existe des configurations éthiques qui ne sont en fait que des dispositifs de gestion qui agissent comme des mécanismes de contrôle et qui s'inscrivent dans une logique managériale. L'objectif visé consiste alors à obtenir l'implication des individus afin d'obtenir toujours plus de performance, d'efficacité dans la réalisation des finalités organisationnelles. C'est ce que nous avons appelé « *l'éthique de conformité* ». Nous avons également développé un type intermédiaire, « *l'éthique dogmatique* ». Dans les deux cas, l'éthique à laquelle les organisations font référence n'est qu'une forme d'instrumentalisation à des fins managériales, gestionnaires, productivistes. En ce sens, nous avons qualifié ces configurations de dévoyées (dans l'*esprit* et/ou dans la *lettre*).

La mise en œuvre d'une éthique dans l'organisation peut également provenir de l'initiative des travailleurs eux-mêmes, d'un groupe professionnel : elle est alors le produit d'un travail clandestin permettant au dit groupe de créer un système de valeurs, de définir la manière dont ces valeurs doivent être mises en pratique, tout ceci pour permettre de donner un sens à leur travail. C'est ce que nous avons dénommé la *microéthique*. Quand le travail de conception et de définition de sens se fait de manière partenariale (pas simplement à partir d'un groupe professionnel), alors nous parlons d'*éthique partenariale*. Elle est une des figures que peut prendre la mise en application de la démocratie participative dans une organisation. Ces deux configurations sont celles qui se rapprochent le plus de la définition que nous avons exposée ; c'est pourquoi nous les avons qualifiée d'*authentiques*.

Les échanges sociaux dans l'organisation se nourrissent de ces différentes formes éthiques (dévoyées et/ou authentiques). En ce sens, l'éthique est une porte d'entrée pour comprendre les relations que les individus nouent entre eux.

Ce cadre d'analyse posé, la recherche n'en est qu'à son début : le chantier, notamment en Europe, reste entier. Selon nous, il demeure un certain nombre de pistes à explorer dans ce domaine : mener une approche en termes de sociologie des professions s'avèrerait fructueuse pour établir la conception éthique de certains groupes professionnels, de personnes exerçant des métiers en tension (politiciens, actionnaires, banquiers, dirigeants, gestionnaires – notamment des DRH ou des consultants qui sont amenés à mettre en œuvre des plans sociaux – même s'il existe déjà quelques travaux à ce sujet. Quelle configuration l'éthique prend-elle dans des petites et moyennes entreprises ? Existerait-il une éthique de genre, une approche différente en fonction de la variable « sexe » ou en fonction de l'âge ou encore de l'origine sociale ? De plus, il semble que des préoccupations déontologiques aient commencé à poindre dans la sphère politique (notamment en France, où la moralisation de la politique, l'évocation de valeurs ont été des enjeux lors des dernières élections présidentielle et législative). Une

question commune se fait jour : à quand la prise en considération de dimensions éthiques dans la manière d'agir du champ politique et du champ managérial ?

De plus, avec le développement de nouvelles technologies et de nouveaux champs d'application (notamment autour de l'évolution des biotechnologies, la place prise par Internet et les réseaux sociaux, de la protection de l'environnement, de l'avenir de la planète), de nouveaux chantiers vont s'ouvrir amenant également leurs lots de questionnements éthiques (par exemple par rapport au rétrécissement possible du domaine de la liberté individuelle ou à des usages déviants).

Au final, il reste que l'éthique, au sens où nous l'avons définie, demeure ce que les individus en font par leurs réflexions, par leurs pratiques, par leurs interactions, par leurs engagements, par leurs confrontations... Un objet de recherche vivant donc !



Figure 18

Alors oui, il semble bien que l'éthique ait un avenir radieux, mais les dérives sont toujours possibles : avec l'affaiblissement des religions comme fondement de la morale, du politique, ... l'éthique ne serait-elle pas en train de devenir le nouvel opium du peuple et sa mobilisation un moyen de justifier la mise en pratique d'un système de domination ?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbott A., « *Professional Ethics* », *The American Journal of Sociology* n°5, vol.88, mars 1983.
- Abelès M., « *La nouvelle philanthropie américaine et l'esprit du capitalisme* », *Esprit* n°2, février 2002.
- Abelson, J., Gauvin F.-P., Martin É., « *Mettre en pratique la théorie de la délibération publique : études de cas du secteur de la santé en Ontario et au Québec* », *Télescope* n°1, vol. 17, 2011.
- Abelson J., Forest P-G. et coll., *Vers une consultation publique plus authentique, informée et efficace*, Ottawa, Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, février 2004.
- Adam G., Reynaud J-D., *Conflits du travail et changement social*, Paris, P.U.F, 1978.
- AFEP, MEDEF, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, décembre 2008.
- Agamben G., *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris, Éditions Payot/Rivages, (2006) 2007.
- Aglietta M., Rebérioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 2004.
- Alter N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009.
- Alter N., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- Alter N., *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996.
- Anquetil A., « *Agir intentionnellement contre ses valeurs.* », *Gérer et Comprendre* n°78, décembre 2004.
- Anquetil A., *Qu'est-ce que l'éthique des affaires*, Paris, Vrin, 2008.
- Argyris C., Schön D. A., *Apprentissage organisationnel*, Bruxelles, De Boeck Université, (1996) 2002.
- Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M. (coord.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, 2006.
- Aubert N., *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*, Paris, Flammarion, 2003.
- Aubert N., « *Le sens de l'urgence* », *Sciences de la société* n°44, mai 1998.
- Auroux J., *Les droits des travailleurs, Rapport au Président de la République et au Premier ministre*, Paris, La Documentation française, septembre 1981.
- Baertschi B., *La neuroéthique*, Paris, La Découverte, 2009.
- Ballet J., de Bry F., Carimentrand A., Jolivet P., *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, (2001) 2011.
- Barreau J (dir.), *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2003.
- Bastid P., « *Légitimité* », *Encyclopédie Universalis* (DVD, version 11), (1995) 2005.
- Bateman S (dir.), *Responsabilité morale : situations extrêmes et hommes ordinaires*, Actes du séminaire CERSES (1997-98), 1999.
- Bateman-Novaes S., Ogien R., Pharo P. (coord.), *Raison pratique et sociologie de l'éthique. Autour des travaux de P. Ladrière*, Paris, CNRS Éditions, 2000.
- Baubérot J. (entretien avec), « *Pour une nouvelle morale laïque* », *Le Débat*, n°116, 4/2001.

- Baumard N., Sperber D., « *La morale* », Terrain n°48, février 2007.
- Beaujard P., Berger L., Norel P. (dir.), *Histoire globale, mondialisations et capitalisme*, Paris, La Découverte, 2009.
- Beauvallet M., *Les stratégies absurdes. Comment faire pire en croyant faire mieux*, Paris, Seuil, 2009.
- Becker H S., *Outsiders, études de la sociologie de la déviance*, Paris, A. M. Métailié - P.U.F, (1963) 1985.
- Becuwe A., « *Analyse des travaux récents sur l'Éthique* », Humanisme et Entreprise n°303, 3, 2011.
- Bégin L (dir.), *L'éthique au travail*, Montréal, Liber, 2009.
- Bégin L., « *La compétence éthique en contexte professionnel* » in Langlois L. (dir.), *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011.
- Bégin L., Langlois L., « *La construction d'un dispositif éthique : l'expérience d'une tension problématique* », Pyramides n°22, 2012.
- Bégin L., Legault G-A., Racine L., *Éthique et ingénierie*, Montréal, McGraw-Hill, 1991.
- Bennion F. A. R., *Professional Ethics*, London, Ch. Knight and Co Ltd, 1969.
- Bentham J. *Déontologie, ou science de la morale*. (revu, mis en ordre, préfacé et publié en deux volumes par J. Bowring), Paris, Éditions Charpentier, 1834.
- Benz, S., Haquet C., Meignan G., « *Les barbouzes en plein travail* », L'Expansion n°773, avril 2012.
- Berger S., *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Seuil, (2005) 2006.
- Bergsteiner H., Avery G. C., « *When Ethics are Compromised by Ideology : The Global Competitiveness Report* », Journal of Business Ethics, décembre 2011.
- Berle A. A., Means G. C., *The Modern Corporation & Private Property*, Piscataway, Transaction Publishers, (1932) 2010.
- Berlin I., *Éloge de la liberté* (notamment le chapitre 3 : « *Deux conceptions de la liberté* »), Paris, Calmann-Lévy, (1969) 1988.
- Bernoux P., « *Expression, négociation, changement* » in Martin D. (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Bernoux P., *Un travail à soi*, Paris, Privat, 1981.
- Besset P. (entretien avec), « *L'éthique est devenu un outil majeur de management.* », Problèmes économiques n°2.778, 2 octobre 2002.
- Bevort A., « *Démocratie* » in Collectif, *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.
- Bezes P., *Réinventer l'État*, Paris, PUF, 2009.
- Bezes P., « *Le modèle de "l'État-stratège" : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française* », Sociologie du travail n°4, vol. 47, 2005.
- Bibeau V., « *L'éthique et la déontologie dans la fonction publique québécoise : complémentarité ou confusion ?* », Éthique publique n°1, vol. 13, 2011.
- Blau P. M., *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, The University of Chicago, (1955) 1963.
- Blondiaux L., Fourniau J-M., « *Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ?* », Participations n°1, vol. 1, 2011.



- Blondiaux L., Sintomer Y., « *l'impératif délibératif* », *Politix* n°57, vol. 15, 2002.
- Boisvert Y. (dir.), *Éthique et gouvernance publique. Principes, enjeux et défis*, Montréal, Liber, 2011.
- Boisvert Y., Jutras M., Lalumière F., Roy H., *L'institutionnalisation de l'éthique gouvernementale*, Montréal, Presses de l'université du Québec, 2010.
- Boisvert Y. et coll., *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, 2003.
- Bombard Y. et coll., « *Eliciting ethical and social values in health technology assessment : A participatory approach* », *Social Science & Medicine* n°1, vol. 73, 2011.
- Bonin H., « *Morale et entreprise dans l'histoire* », *Le Débat* n°67, 5, 1991.
- Bory A., « *La gestion des associations à but non lucratif. Le monde des affaires à la tête du secteur non lucratif américain ? Un regard sociologique* », *Entreprises et histoire* n° 56, 3, 2009.
- Borzeix A., Linhart D., « *La participation : un clair-obscur* », *Sociologie du travail* n°1, 1988.
- Bosa B., « *À l'épreuve des comités d'éthique. Des codes aux pratiques* » in Fassin D., Bensa A. (dir.), *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008.
- Boudon R., *Raison, bonnes raisons*, Paris, PUF, 2003.
- Boudon R., « *La rationalité axiologique* » in Mesure S. (dir.), *La rationalité des valeurs*, Paris, PUF, 1998.
- Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, (1982) 1990.
- Bourdeau V., Jarrige F., Vincent J., *Les luddites*, Paris, Ère/Les Belles Lettres, 2006.
- Bourgeault G., *Éthiques. Dit, non-dit, contredit et interdit*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- Boussard V., « *Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants* », *Sociologie du Travail* n°4, vol. 43, 1999.
- Bouvier A., « *Démocratie délibérative, démocratie débattante, démocratie participative* », *Revue européenne des sciences sociales* n°136, tome XLV, 2007.
- Bowen H. R., *Social Responsibility of The Businessman*, New-York, Harper & Row, 1953.
- Bronner G., *L'empire des croyances*, Paris, P.U.F, 2003.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications Limited, (1961) 1966.
- Caillé A., *Théorie anti-utilitariste de l'action. Fragments d'une sociologie générale*, Paris, La Découverte, 2009.
- Campeau L., Jutras M., « *Deux conceptions régulatrices de l'éthique* », *Ethica* n°2, vol. 16, 2007.
- Campeau L., Lacroix A., Marchildon A. et coll., *Historique et définitions de la finance socialement responsable*, Chaire d'Éthique Appliquée de l'Université de Sherbrooke, Document de recherche n°1, septembre 2011.
- Canto-Sperber M., *L'inquiétude morale et la vie humaine*, Paris, P.U.F., 2001.
- Canto-Sperber M., Ogien R., *La philosophie morale*, Paris, P.U.F., 2004.

- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M-F. (dir.), *ISO 26000 : une norme "hors norme" ?*, Paris, Economica, 2011.
- Capron M. Quairel-Lanoizelée F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2007.
- Cardot F., *L'éthique d'entreprise*, Paris, P.U.F., 2006.
- Carroll A. B., « *A History of Corporate Social Responsibility* » in Crane A. et coll., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, 2008.
- Carroll A. B., « *The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders* », *Business horizons* n°4, vol. 34, juillet-août 1991.
- Cassin B., Crépon M., Prost F., « *Morale/éthique* » in Cassin B. (dir.), *Vocabulaire européen des philosophies*, Paris, Seuil/Le Robert, 2004.
- Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
- Centeno J., « *Les principaux jalons de l'institutionnalisation de l'éthique : secteurs publics et privés* » in Langlois L. (dir.), *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011.
- Chambaz C., Maurin E., Torelli C., « *L'évaluation sociale des professions en France : Construction et analyse d'une échelle des professions* », *Revue Française de Sociologie* n°1, vol. 39, 1998.
- Champion E., Gendron C., « *Le "développement durable" selon Monsanto. Prémisses d'une privatisation des problèmes environnementaux* » in Turcotte M-F., Salmon A. (dir), *Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- Chateauraynaud F. Hérou C., Lemieux C. Torny D., *Alertes et prophéties. Les risques collectifs entre vigilance, controverse et critique*, Rapport final du programme *Risques collectifs et situations de crise*, Paris, Cnrs, décembre 1997.
- Chateauraynaud F., Torny D., *Les sombres précurseurs. Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, Paris, Éditions de l'EHESS, (1999) 2010.
- Chauveau A., Rosé J-J., *L'entreprise responsable*, Paris, Éditions d'organisation, 2003.
- Chazel F. (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, Paris, PUF, 1993.
- Chessel M-E., *Consommateurs engagés à la Belle Époque. La Ligue sociale d'acheteurs*, Paris, Presses de Sciences Po, 2012.
- Chevalier F., « *Les cercles de qualité. Disparitions ou intégration ?* », *Sciences Humaines* n°5, avril 1991.
- Cheysson E., « *L'évolution du patronage* », *La Réforme sociale* vol. 26, 16 juillet 1892.
- Claude J-F., Wellhoff T., *L'entreprise en 80 valeurs*, Paris, Liaisons, 2011.
- Cléach O., « *La sociologie de la gestion et du management : un bilan et des perspectives* » in Benedetto-Meyer M., Maugeri S., Metzger J-L. (dir), *L'emprise de la gestion*, Paris, L'Harmattan, 2011.
- Cléach O., *La désobéissance dans une organisation d'ordre. L'exemple du conflit des gendarmes de 2001*, Thèse de sociologie (sous la direction de N. Alter), Paris Dauphine, 2007.

- Clément F., « *De la nature des croyances collectives* », L'Année sociologique n°1, vol. 60, 2010.
- Clément J-F., « *Un regard philosophique sur le sens de l'éthique. Éthique ou morale ?* », Revue internationale de Psychosociologie n°34, vol. XIV, 2008.
- Clot Y., *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.
- Clot Y., Lhuillier D. (dir), *Travail et santé*, Toulouse, Erès, (2010) 2011.
- Cludts S., « *Organisation Theory and the Ethics of Participation* », Journal of Business Ethics n°2-3, vol. 21, septembre 1999.
- Cochran P. L., Trevino L. K., Weaver G. R., « *Corporate Ethics Programs as Control Systems : Influences of Executive Commitment and Environmental Factors.* », The Academy of Management Journal n°1, vol. 42, février 1999.
- Cohen D., « *le capitalisme est-il moral ?* », Revue internationale de philosophie n°258, 4, 2011.
- Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P., « *A Garbage Can Model of Organizational Choice* », Administrative Science Quarterly n°1, vol. 17, mars 1972.
- Commission Européenne, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, 25 octobre 2011.
- Comte-Sponville A., *Dictionnaire de philosophie*, Paris, PUF, 2001.
- Comte-Sponville A., *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel, 2004.
- Conchon A., « *Quelle régulation collective de la démocratie industrielle ? Le cas des administrateurs salariés (enquête)* », Terrains & travaux n°14, 2008.
- Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
- Courtet C., Gollac M. (dir.), *Risques au travail, la santé négociée*, Paris, La Découverte, 2012.
- Coutrot T., *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 1999.
- Coutu M., « *Licenciements collectifs et fermetures d'entreprise au Québec : le cas Walmart* », Travail et emploi n°109, janvier-mars 2007.
- CSBE, *Consultation sur les enjeux éthiques du dépistage prénatal de la trisomie 21 ou syndrome de Down au Québec. Des choix individuels qui nous interpellent collectivement*, Commissariat à la santé et au bien-être, décembre 2008.
- CSBE, *Les enjeux éthiques soulevés par le dépistage prénatal du syndrome de Down ou trisomie 21 au Québec. Revue de la documentation*, Montréal, Commissariat à la santé et au bien-être, juin 2008.
- Cuche D., *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Découverte, 1996.
- Curtis C. P., « *Ethics in Law* », Stanford Law Review n°4, vol. 4, juillet 1952.
- Dahl R.A., *A Preface to Economic Democracy*, Berkeley, University of California Press, 1985.
- Darbot P., Laval C., *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*, Paris, La Découverte/Poche, (2009) 2010.
- Davidson D., *Actions et événements*, Paris, P.U.F., 1993.

- De Terssac G., Lalande K., *De la vapeur au TGV : essai sur le travail d'organisation*, Paris, PUF, 2002.
- Debouzy M., « *Permanence du paternalisme ?* », Le Mouvement social n°144, septembre 1988.
- Dejours C., *Souffrances en France*, Paris, Seuil, 1998.
- Dellheim C., « *Business in Time : the Historian and Corporate Culture* », The Public Historian n°2, vol. 8, printemps 1986.
- Demeulenaere P., *Les normes sociales. Entre accords et désaccords*, Paris, PUF, 2003.
- Descombes V., « *Que peut-on demander à la philosophie morale ?* », Cités n°5, 1 / 2001.
- Descombes V., « *Il y a plusieurs morales et plusieurs éthiques.* », Le Magazine littéraire n°361, janvier 1998.
- Dewey J., *La formation des valeurs*, recueil de textes traduit et présenté par A. Bidet, L. Qué-  
ré, G. Truc, Paris, La Découverte, 2011.
- Didier C., *Penser l'éthique des ingénieurs*, Paris, P.U.F., 2008.
- Dietrich A., « *Vers une autonomie contrôlée ?* », in Bouffartigue (P.) (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001.
- Dion M., Fortier M., *Les enjeux éthiques de l'entreprise*, Saint-Laurent, ERPI, 2011.
- Dodd E. M., « *For Whom Are Corporate Managers Trustees* », Harvard Law Review n°7, vol. 45, may 1932.
- Dressen, M., Durand J-P. (coord.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, 2011.
- Dreyfus F., « *Servir l'état, un idéal encore moderne ?* », Pouvoirs n°117, 2, 2006.
- Dubar C., *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin, 1991
- Dubet F. et coll., *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil, 2006.
- Dubet F., *La galère : les jeunes en survie*, Paris, Fayard, 1987.
- Durand C., *Les biotechnologies au feu de l'éthique*, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Durkheim E., « *Détermination du fait moral* », in *Sociologie et philosophie*, recueil de textes, 1924.
- Durkheim E., « *Introduction à la morale* », Revue philosophique de la France et de l'Étranger, janvier-juin 1920
- Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion, (1894) 1988.
- England G. W., « *Personal Value Systems of American Managers* », The Academy of Management Journal n°1, vol. 10, mars 1967.
- EPAC-APEC, *L'éthique organisationnelle au Québec*, mai 2010.
- ERC, 2011 *National Business Ethics Survey*, Arlington, Ethics Resource Center, 2012 [http://www.ethics.org/nbes]
- Érikson E., *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, Flammarion, (1972) 1998.
- Everaere C., *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, ANACT, 1999.
- Ferrell O. C., Thorne LeClair D., Ferrell L., « *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations : A Framework for Ethical Compliance* », Journal of Business Ethics n°4, vol. 17, mars 1998.

- Ferry J-M., « *Commandement moral, exigence éthique, engagement métaphysique* » in Causse J-D., Muller D. (dir.), *Introduction à l'éthique*, Genève, Labor et Fides, 2009.
- Fortin P., *La morale, l'éthique, l'éthicologie*, Saint-Foy, Presses Universitaires du Québec, 1995.
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, (1975) 2002.
- Foucault M., « *Le jeu de Michel Foucault* » (1977) in *Dits et écrits, 1954-1988*, Tome III (1976-1979), Paris, Gallimard, 1994.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.
- Freeman R.E., *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Marshfield, Pitman, 1984.
- Friedman M., « *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* », *The New-York Times Magazine*, 13 septembre 1970.
- Gand S., Segrestin B., « *Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les "entreprises démocratiques"* », *Entreprises et histoire* n°57, 4, 2009.
- Gaudet S., Quéniart A (dir.), *Sociologie de l'éthique*, Montréal, Liber, 2008.
- Gauvin F-P., Ross M-C., *La participation citoyenne dans l'évaluation d'impact sur la santé : survol des enjeux*, Montréal, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé mai 2012.
- Gauvin F-P., « *Qu'est-ce qu'un processus délibératif ?* », Fiche d'information pour des connaissances en matière de politiques publiques favorables à la santé n°1192, octobre 2009.
- Gendron C., « *Les codes d'éthique : de la déontologie à la responsabilité sociale* », in Langlois et coll. (dir.), *Éthique et dilemmes dans les organisations*, Québec, Presses Universitaires de Laval, 2005.
- Gendron C., « *Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise* », *Revue du Mauss* n°15, *Éthique et économie, l'impossible (re-)mariage*, 1<sup>er</sup> semestre 2000.
- Giroux G., « *La demande sociale d'éthique : autorégulation ou hétérorégulation ?* » in *La pratique sociale de l'éthique*, Montréal, Bellarmin, 1997.
- Glady M., Saielli P., « *Les salariés ont-ils le sens de "l'éthique" ?* », *Éducation permanente* n°132, 3, 1997.
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit & E. Goffman, (1974) 1998.
- Gollac M., Bodier M., *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril 2011.
- Gouldner A. W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Londres, The Free Press, 1954.
- Gouvernement du Canada, *Code de valeurs et d'éthique du service public*, 2011.
- Grou P., *L'Aventure économique. De l'australopithèque aux multinationales, essai sur l'évolution économique*, Paris, L'Harmattan, 1987
- Guilhot N., « *Une vocation philanthropique* », *Actes de la recherche en sciences sociales* n°151-152, 1, 2004.
- Guillaume O., *Le sens organisationnel*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- Gurvitch G., « *Problèmes de la sociologie de la vie morale* », in *Traité de sociologie*, Tome 2 (chap.3), Paris, P.U.F., (1960) 2007.

- Habermas J., *Raison et légitimité*, Paris, Payot (1973) 1978.
- Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. (eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin, Springer, 2005.
- Herreros G., *La violence ordinaire dans les organisations : plaidoyer pour des organisations réflexives*, Toulouse, Erès, 2012.
- Hirschman A. O., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Éditions Ouvrières, (1970) 1972.
- Hommel T., « *Paternalisme et RSE : continuités, discontinuités de deux modes d'organisation industrielle* », *Entreprises et Histoire* n°45, 2006.
- Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf, 2000.
- Hordern F., « *Le règlement d'atelier au XIX<sup>ème</sup> siècle* », Cahier n°3 de l'Institut régional du travail, Université d'Aix-Marseille II, 1991.
- Isambert F-A., Ladrière P., Terrenoire J-P., « *Pour une sociologie de l'éthique.* », *Revue Française de Sociologie* n°3, vol.19, juillet-septembre 1978.
- Jaurès J., « *L'instruction morale à l'école* » (3 juin 1892) in Jaurès J., *Action socialiste*, Paris, G. Bellais, 1899.
- Jobard J-P., « *"Business Ethics" et déontologie des activités financières : existe-t-il un modèle français ?* » in Brueslerie H. (coord.), *Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris, Economica, 1992.
- Jorda H., « *Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale* », *Innovations* n°29, 1, 2009.
- Kant E., *Fondements de la métaphysique des mœurs* (texte annoté, présenté et commenté par P. Bonet), Paris, (1785) 1989/2006.
- Keynes J.-M., *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot, (1936) 1995.
- Kindkeberger C., *Histoire mondiale de la spéculation financière*, Hendaye, Valor Editions, (1978) 2004.
- Kramer S., *L'histoire commence à Sumer*, Paris, Flammarion, (1957) 1993.
- Labelle F., Pasquero J., « *Alcan et le "paRTenalisme" : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XX<sup>e</sup> siècle* », *Entreprises et histoire* n°45, 4, 2006.
- Lacroix A., « *La dimension éthique de l'organisation du travail.* », *Éthique publique* n°2, vol. 11, automne 2009.
- Lacroix A., « *Une éthique de la transgression* » in Collectif, *Mélanges, Georges A. Legault. L'éthique appliquée, par-delà la philosophie, le droit, l'éducation*, Sherbrooke, Éditions RDUS, 2008.
- Lacroix A., Roy R., Desrosiers S., Campeau L., *L'intégration de l'éthique en gestion : une approche collaborative*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke / Chaire d'éthique appliquée, février 2012.
- Ladrière P., « *Sociologie* » (t2) in Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 2 tomes. Paris, P.U.F., (1996) 2004.
- Laforgue D., Rostaing C. (dir), *Violences et institutions. Réguler, innover ou résister ?*, Paris, CNRS Éditions, 2011.
- Lahire B., *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, 1998.

- Laing R-D., *Soi et les autres*, Paris, Gallimard, 1971.
- Lallement M., *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*, Paris, Les Belles Lettres, 2009.
- Lallement M., *Le travail*, Paris, Gallimard, 2007.
- Lamore Ch., *Modernité et morale*, Paris, PUF, 1993.
- Langlois L. (dir.), *Le professionnalisme et l'éthique au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011.
- Langlois L. et coll. (dir.), *Éthique et dilemmes dans les organisations*, Québec, Presses Universitaires de Laval, 2005.
- Langlois L., *Relever les défis de la gestion scolaire d'après un modèle de leadership éthique : une étude de cas*, thèse de philosophie, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Laval de Québec, avril 1997.
- Le Goff J-P., « *L'éthique au risque de l'entreprise* », Études n°3, tome 408, 2008.
- Le Goff J-P., « *Culture d'entreprise et idéologie managériale* » in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie de ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2003.
- Le Goff J-P., *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, (1992) 1995.
- Le Play F., *La réforme sociale*, tome 2, Paris, Éditions Alfred Mame et fils, 1874.
- Lebaron F., *La Croyance économique. Les économistes entre science et politique*, Paris, Seuil, 2000.
- Lécuyer B-P., « *Régulation sociale, contrainte sociale et "social control"* », Revue française de sociologie n°1, vol. 8, janvier-mars 1967.
- Lee H., « *Morals, Morality, and Ethics : Suggested Terminology* », International Journal of Ethics n°4, vol. 38, juillet 1928.
- Lefebvre P., *L'invention de la grande entreprise*, Paris, PUF, 2003.
- Legault G. A., *Professionnalisme et délibération éthique*, St-Foy, Presses de l'Université du Québec, (1999) 2004.
- Legault G. A., « *Autorégulation et hétérorégulation : un concept interdisciplinaire* », Ethica n°2, vol. 16, 2007a.
- Legault G. A., « *Éthique et complexité dans le domaine du génie : quelle formation humaniste retenir ? Bref bilan de l'expérience québécoise en formation humaniste des ingénieurs* » in Collectif, *Éthique, technique et démocratie*, Louvain-la-Neuve, Bruylant-Academia s.a., 2007b.
- Lenglet M., *Déontologie de marché. De la pratique des institutions à l'institutionnalisation des pratiques*, Thèse de sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 24 juin 2008.
- Létourneau A., Moreault F., *Trois écoles québécoises d'éthique appliquée. Sherbrooke, Rimouski et Montréal*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- Levin C., Coburn T., *Wall Street and the Financial Crisis : Anatomy of a Financial Collapse*, United States Senate, 13 avril 2011.
- Lévine J. M., Pavelchak M. A., « *Conformité et obéissance* » in Moscovici S. (dir), *Psychologie sociale*, Paris, P.U.F, (1984) 1992.
- Levitt T., « *The Dangers of Social Responsibility* », Harvard Business Review n°5, vol. 36, septembre-octobre 1958

- Lewin K., « *Frontiers in Group Dynamics* », *Human Relations* n°1, vol.1, juin 1947.
- Lianos M., *Le nouveau contrôle social*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- Linhart D., « *Domination* » in Collectif, *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.
- Lipovetsky G., « *Les noces de l'éthique et du business* », *Le Débat* n°67, novembre-décembre 1991.
- Liu M., *L'étude des cultures*, Document CERSO n°99/2, janvier 1999.
- Liu M., « *Technologie, organisation du travail et comportements des salariés* », *Revue Française de Sociologie* XXII-2, 1981.
- Livet P., « *Valeurs, philosophie* », Encyclopédie Universalis, 2010.
- Livet P., *Les normes*, Paris, Armand Colin, 2006.
- Lopez J. J., « *Par-delà l'éthique : vers une sociologie des pratiques éthiques contemporaines* », *Cahiers de recherche sociologique* n° 48, automne 2009.
- Lordon F., *Et la vertu sauvera le monde... Après la débâcle financière, le salut par l'« éthique » ?*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 2008.
- Löwy M., « *Le concept d'affinité élective chez Max Weber* », *Archives de Sciences Sociales des Religions* n°127, juillet-septembre 2004.
- Malherbe D., « *L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité* », *Management et Avenir* n°20, 6, 2008.
- Malherbe J.F., entretien, <http://www.ethiquesautravail.com>
- Mantzavinos C., *Individus, institutions et marchés*, Paris, PUF, 2008.
- Marchildon A., « *Pour un regard socioéthique sur l'appel à la responsabilité sociale des entreprises* » in Gaudet S., Quéniart A. (dir.), *Sociologie de l'éthique*, Montréal, Liber, 2008.
- Margalit A., *Du compromis et des compromis pourris*, Paris, Denoël, 2012.
- Martin D., *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, 1994.
- Martin D. (dir.), *Participation et changement social dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.
- Martuccelli D., *Grammaire de l'individu*, Paris, Gallimard, 2002.
- Maugeri S., « *Travail, dispositif de gestion et domination* », Communication aux Journées Internationales de Sociologie du Travail, juin 2007.
- Mauss M., « *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* », *L'Année sociologique nouvelle série*, tome 1, 1923-1924
- Méda D., « *Valeur* » in Collectif, *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, 2012.
- Mellon C. « *Désobéissance civile* », Encyclopaedia Universalis (DVD, version 11), 2005.
- Melun de A., *De l'intervention de la société pour prévenir et soulager les misères*, Paris, Plon Frères, 1849
- Mercier S., « *Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?* », *Management et Avenir* n°33, 3, 2010.
- Mercier S., *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 1999.
- Merton R. K., *Éléments de théorie et de méthode sociologique* (traduit et adapté par H. Mendras), Paris, A. Colin, (1953) 1997.



- Metzger J-L., « *Une lecture des travaux récents en sociologie de la gestion* » in Metzger J-L., Benedetto-Meyer M. (dir.), *Gestion et sociétés. Regards sociologiques*, Paris, L'Harmattan, 2008.
- Metzger J-L., *Entre utopie et résignation : la réforme permanente d'un service public*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- Mias A., Abaléa F. (dir.), *Le travail et ses malaises*, Toulouse, Octarès, 2012.
- Milgram S., *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1974.
- Ministère du Conseil Exécutif, *L'éthique dans la fonction publique québécoise*, Québec, Gouvernement du Québec, 2003 [<http://www.mce.gouv.qc.ca/publications/ethique.pdf>]
- Mintzberg H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1989.
- Monteil P-O., « *L'éthique et l'entreprise* », *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social*, n°24, 1989.
- Morel C., *Les décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002.
- Morin E., *La méthode 5. L'identité humaine*, Paris, Seuil, 2001.
- Morin E., *La méthode 6. Éthique*, Paris, Seuil, 2004.
- Mulligan T., « *A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'* », *Journal of Business Ethics* n°4, vol. 5, 1986.
- Munilla L. S., Miles M. P., « *The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory* », *Business & Society Review* n°4, vol. 110, hiver 2005.
- Noiriel G., « *Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française* », *Le Mouvement social* n°144, juillet-septembre 1988.
- OCDE, *Inventaire des codes de conduite des entreprises*, Groupe de travail du Comité des échanges, Paris, 2000.
- OCDE, *L'éthique et le service public*, Puma note de synthèse n°1, février 1997.
- OCDE, *Rapport annuel sur les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* *Entreprendre dans les zones à faible gouvernance*, 2007.
- Ogien A., *L'esprit gestionnaire*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1995.
- Ogien A., Laugier S., *Pourquoi désobéir en démocratie ?*, Paris, La Découverte, 2010.
- Ogien R., « *Normes et valeurs* » in Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 2 tomes. Paris, P.U.F., (1996) 2004.
- Orsoni J., « *L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise* », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989.
- Ouchi W., *Théorie Z. Faire face au défi japonais*, Paris, InterEditions, (1981) 1982.
- Paine L. S., « *Does Ethics Pay ?* », *Business Ethics Quarterly* n°1, vol. 10, janvier 2000.
- Palmade J. (dir.), *L'incertitude comme norme*, Paris, PUF, 2003.
- Palmade J., « *Le management interculturel. L'effacement des bases identitaires* », in Mappa S. (dir.), *Les deux sources de l'exclusion. Économisme et replis identitaires*, Paris, Karthala, 1993.

- Pariante G., Pesqueux Y., Simon E., « *Les dérives éthiques dans l'entreprise* », Management et Avenir n°33, 3, 2010.
- Parizeau M-H., « *Éthique appliquée* » in Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 2 tomes. Paris, P.U.F., (1996) 2004.
- Parsons T., *Le système des sociétés modernes*, Paris, Dunod / Bordas (1971), 1973
- Pasquero J., « *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique* » in Turcotte M-F., Salmon A. (dir), *Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005a.
- Pasquero J., « *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée* » in Turcotte M-F., Salmon A. (dir), *Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005b.
- Pasquero J., « *Le défi de la gestion responsable* » in Kalika M. (coord.), *Les défis du management*, Paris, Éditions Liaisons, 2002.
- Pauchant T., *Éthiques au travail*, Radio Ville-Marie, Montréal : <http://www.ethiquesautravail.com>
- Pharo P., *Morale et sociologie*, Paris, Gallimard, 2004.
- Piotet F., Sainsaulieu R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.
- Polanyi K., *La Grande transformation*, Paris, Gallimard, (1944) 1983.
- Proudhon P.-J., *Manuel du spéculateur à la bourse*, Paris, Librairie de Garnier Frères, (1853) 1857.
- Rawls J., *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, (1971) 1997.
- Ray J-E., « *Facebook, le salarié et l'employeur* », Droit social n°2, février 2011.
- Reder B., *La démocratie génétiquement modifiée*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011.
- Renault E., *Mépris social*, Bègles, Éditions du Passant, (2000) 2004.
- Renaut, A., *Quelle éthique pour nos démocraties ?*, Paris, Méta-éditions (Buchet/Chastel), 2011.
- Rey A. (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert, (1992) 2000.
- Reynaud B., *Les règles économiques et leurs usages*, Paris, Odile Jacob, 2004.
- Reynaud J-D., Richebé N., « *Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire* », Revue Française de Sociologie n°1, vol. 48, 2007.
- Reynaud J-D. (entretien avec), « *Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles* », Négociations n°4, 2, 2005.
- Reynaud J-D., *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1989.
- Reynaud J-D., « *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome* », Revue Française de Sociologie vol. XXIX, 1988.
- Rezsöházy R., *Sociologie des valeurs*, Paris, A. Colin, 2006.
- Ricœur P. « *Éthique* » in Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 2 tomes. Paris, P.U.F., (1996) 2004.
- Ricœur P., « *Éthique et morale* » in *Lectures I. Autour du politique*, Paris, Seuil (1989) 1991.

- Ricœur P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Éditions du Seuil, 1990.
- Ricœur P., « *Aux fondements de l'éthique* », *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social* n°3, 1984.
- Rocher G., *Introduction à la sociologie générale. Tome 1 : l'action sociale*, Paris, Éditions HMH/Ltée/Points Seuil, (1968) 1970.
- Rockeach M., *The Nature of The Human Values*, New-York, The Free Press, 1973.
- Roethlisberger F.-J., Dickson W. J. Wright H. A., *Management and The Worker*, Cambridge, Harvard University Press, (1939) 1961.
- Rosa H., *Accélération*, Paris, La Découverte, (2005) 2010.
- Rosanvallon J., « *Le contrôle informatique du travail* », *Connaissance de l'emploi* n°62, 2009.
- Ross E. A., « *Social Control* », *The American Journal of Sociology* n°1, vol. 6, juillet 1900.
- Roy R., « *Actualiser les valeurs partagées* » in Boisvert Y. (dir.), *Intervention en éthique organisationnelle*, Montréal, Editions Liber, 2007.
- Sachet-Milliat A., « *Les dérives éthiques des stratégies politiques des firmes* », *Management & Avenir* n° 33, 3, 2010.
- Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, PFSP, 1990.
- Sainsaulieu R., « *La valeur travail* », *Éducation permanente* n°116, 3, 1993.
- Sainsaulieu R., *L'identité au travail*, Paris, PFNSP, (1977) 1988.
- Sainsaulieu R., Tixier P-É., Marty M-O., *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens, 1983.
- Sainsaulieu R., Segrestin D., « *Vers une théorie sociologique de l'entreprise* », *Sociologie du travail* n°3, 1986.
- Saint-Martin D., « *La régulation de l'éthique parlementaire : l'institutionnalisation d'un champ d'expertise contesté* », *Cahiers internationaux de sociologie* n°126, 1, 2009.
- Salmon A., *Moraliser le capitalisme ?*, Paris, CNRS Edition, 2009.
- Salmon A., *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2007.
- Schumacher E., « *Un regard international sur le sens donné à l'éthique en France* », *Revue internationale de psychosociologie* n°3, vol. XIV, 2008.
- Schwartz S., « *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications* », *Revue française de sociologie* n°4, vol.47, 2006.
- Scott J. C., *La domination et les arts de la résistance*, Paris, Éditions d'Amsterdam, (1990) 2009 (Traduit de l'anglais par Olivier Ruchet). [Pour une réflexion sur cet ouvrage, cf. le compte rendu d'Olivier Cléach in *Le 4 pages du RT 30* n°4, janvier 2010.]
- Segrestin B., Hatchuel A., *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.
- Semprini A., *La société du flux. Formes du sens et identité dans les sociétés contemporaines*, Paris, L'Harmattan, 2003.
- Simard D., *L'alibi éthique*, Paris, Plon, 2006.
- Simmel G., *Philosophie de l'argent*, Paris, PUF, (1900) 1999.
- Simmel G., *Sociologie et épistémologie*, Paris, P.U.F, (1896-1897) 1981.
- Sims R. R., « *The Institutionalization of Organizational Ethics* », *Journal of Business Ethics* n°7, vol.10, juillet 1991.

- Sinclair U., *The Jungle*, A Pen State Electronic Classics Series Publications, The Pennsylvania State University (1906) 2008.
- Siroux D., « *Déontologie* » in Canto-Sperber M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale.*, 2 tomes. Paris, P.U.F., (1996) 2004.
- Sosoe L., « *La légitimité est-elle possible par la simple légalité ?* », Les Cahiers de droit n°3, vol. 42, 2001.
- Stanbury J., Barry B., « *Ethics Programs and the Paradox of Control* », Business Ethics Quarterly n°2, vol. 17, avril 2007.
- Steiner Ph., *Les rémunérations obscènes. Le scandale des hauts revenus en France*, Paris, Zones, 2011.
- Stewart K. L., Paine W. S., « *Johnson & Johnson: An ethical analysis of broken trust* », Journal of Academic and Business Ethics vol.5, mars 2012.
- Tait J. C. (dir.), *De solides assises. Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique*, Centre Canadien de Gestion, (1996) 2000.
- Taylor Ch., *Grandeur et misère de la modernité*, Montréal, Bellarmin, 1992.
- Terestchenko M., *Un si fragile vernis d'humanité. Banalité du mal, banalité du bien*, Paris, La Découverte, 2005.
- Terrenoire J-P., « *Organisation professionnelle et déontologie* » in Barbier J-M (dir.), *Valeurs et activités professionnelles*, Paris, L'Harmattan, 2004.
- Terrenoire J-P., « *Approche théorique du champ éthique* », L'Année sociologique vol. 30, 1979-1980.
- Terrenoire J-P., « *Sociologie de l'éthique professionnelle* », Sociétés contemporaines n°7, septembre 1991.
- Thébaud-Mony A., Daubas-Letourneux V., Frigul N., Jobin P. (dir.), *Santé au travail. Approches critiques*, Paris, La Découverte, 2012.
- Thery L. (dir), *Le travail intenable*, Paris, La Découverte Poche, (2006) 2010.
- Thorsrud E., *Democracy at Work : The Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*, Leiden, Wolters-Noordhoff B.V, 1976.
- Tiefenbrun S., « *La désobéissance civile et la Constitution des États-Unis.* » in Gros D., Camy O. (dir.), *Le droit de résistance à l'oppression*, Le Genre Humain n°44, novembre 2005.
- Touchelay B (entretien avec), Le Quatre pages du RT 30 n°10, septembre 2012 (à paraître).
- Touraine A., « *Les mouvements sociaux : objet particulier ou problème central de l'analyse sociologique ?* », Revue Française de Sociologie vol. XXV, 1984.
- Touraine A., « *Y-a-t-il des valeurs naturelles ?* », Revue du MAUSS n°19, 1, 2002.
- Touraine A., *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 1984.
- Trist E. L. et coll., *Organizational choice. Capabilities of groups at the coal face under changing technologies*, Londres, Tavistock Publications 1963.
- Trist E. L., Bamforth K. W., « *Some Social and Psycho-logical Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting* », Human Relations n°1, vol. 4, février 1951.
- Turcotte M-F., Salmon A. (dir), *Responsabilité sociale et environnementale d'entreprise*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005.

- Vallet O., « *L'éthique ou la morale défroquée* », Mots n°44, septembre 1995.
- Van Parijs P., « *Au-delà de la solidarité. Les fondements éthiques de l'État-providence et de son dépassement* », in Paugam S. (dir.), *Repenser la solidarité*, Paris, PUF, 2007.
- Veyne P., *Le pain et le cirque*, Paris, Seuil, 1976.
- Villemure R., *Guide d'éthique et de déontologie de la ville de Québec*, 2011 [document non publié au moment de la rédaction de ce rapport].
- Von Bertalanffy L., *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, (1968) 1993.
- Weaver G. R., Treviño L. K., « *Compliance and Values Oriented Ethics Programs : Influences on Employees Attitudes and Behavior* », Business Ethics Quarterly n°2, vol. 9, avril 1999.
- Weaver G. R., Treviño L. K., Cochran P. L., « *Corporate Ethics Programs as Control System : Influences of Executive Commitment and Environmental Factors* », The Academy of Management Journal n°1, vol. 42, février 1999.
- Webb B. & S., *Industrial democracy*, London, Longmans, Green and Co, (1902) 1965.
- Weber M., *Économie et société*, Paris, Plon/Pocket, (1922) 1995.
- Weber M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon (1904-1917) 1965.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Texte édité, traduit et présenté par J.P. Grossein, Paris, Gallimard, (1904-1905) 2003.
- Weber M., *Le savant et le politique*, (Préfacé par R. Aron), Paris, Plon/UGE, (1919) 1994.
- Weinstock D. M., « *Entre délibération et manipulation : pour une éthique de la persuasion et du compromis* », Communication au colloque international : *Le tournant délibératif*. Bilan, critiques, perspectives, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 16-17 juin 2011. [<http://www.participation-et-democratie.fr/node/1004>]
- Weinstock D. M., *Profession éthicien*, Montréal, Les Presses Universitaires de Montréal, 2006.
- Weller J-M., *L'État au guichet*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.
- Williams B., *L'éthique et les limites de la philosophie*, Paris, Gallimard, (1985) 1990.
- Wilson J. Q., *Le sens moral*, Paris, Plon, (1993) 1995.

Sur la sociologie de la gestion et du management et sur les dispositifs de gestion : <http://rt30.free.fr>