



La dimension idéologique des chartes éthiques

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

Yvon Pesqueux. La dimension idéologique des chartes éthiques. Jacques Lauriol & Hervé Mesure. L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins, L'Harmattan, pp.21-36, 2003. hal-00477742

HAL Id: hal-00477742

<https://hal.science/hal-00477742>

Submitted on 30 Apr 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail yvon.pesqueux@cnam.fr

site web www.cnam.fr/lipsor

LES DIMENSIONS IDEOLOGIQUES DES CHARTES D'ETHIQUE

A titre préliminaire, n'oublions pas que, *stricto sensu*, parler de valeur conduit à devoir se confronter à la définition et à la mise en place d'un processus d'évaluation et c'est bien ce dont il sera question ici entre le thème de la charte éthique (proposition d'un référentiel) et celui du « management » de sa mise en œuvre, qualifié de management par les valeurs.

Mais auparavant, fixons les contours de ce qu'il est convenu de qualifier de dimension idéologique.

Le concept de dimension idéologique comme projet d'évaluation

Il est donc nécessaire ici d'approfondir l'univers de l'idéologie. L'idéologie comme justificatrice - productrice de représentations mérite ainsi que l'on s'y intéresse dans la mesure où cette création va aussi dans le sens de la validation – construction de préjugés. Ce qui est en cause ici, c'est bien de la question de la déformation, du statut de la preuve quant aux représentations nées de la reconnaissance d'un impact idéologique. Les représentations ainsi construites nous livrent en effet une structure interne du monde dont la validation se trouve aussi bien être objet de science que construction de vérité dans un projet de « connaissance » de ce monde. L'idéologie est proche du concept de culture car elle pose le problème de la contingence de la représentation à un système de

Yvon PESQUEUX

valeurs mais elle s'en distingue aussi du fait de la variabilité de son contenu et de la façon dont elle s'articule aux références « ultimes ». Tout comme la vie culturelle, il s'agit de « gérer » les rapports entre des éléments de représentations dans une manière de résoudre les incompatibilités qui lui est propre. L'intrusion du concept de système de valeurs indique que l'idéologie, tout comme la culture, est un processus d'évaluation mais aussi celui de l'affirmation d'une vérité en rapport avec des attentes. Idéologie et culture ont quelque chose à voir avec un processus d'identification et le support d'un projet de vie.

Avant de poursuivre plus avant sur le statut du concept d'idéologie, peut-être est-il nécessaire de préciser le sens de deux notions connexes avec lesquelles il se fonde, tout comme le concept de culture : celle de règle et celle de valeur.

La notion de règle

L'idée de règle renvoie en effet à celle de conscience car une règle n'est que règle consciente. C'est ce qui distingue la règle de l'habitude c'est qu'il est nécessaire de connaître et de reconnaître en vérité les règles pour s'y conformer. Tout comme l'idéologie, la règle indique le comportement à avoir dans des circonstances précises et n'a donc pas de valeur universelle. Il n'y a pas de règle générale au sens strict du terme mais, pour ce qui concerne le domaine de l'éthique, des lois morales dans ce cas là. La règle s'applique donc dans les limites d'une situation mais dont les circonstances se trouvent être relativement stables. A la limite des circonstances de la règle, se trouve la convention. La règle va donc osciller entre la convention aux fondements purement formels et la référence aux situations sociales. Elle possède à la fois la fonction arbitraire d'une règle du jeu et celle rationnelle de porter du sens. Mais le concept de règle comporte aussi l'idée de l'imitation, légitime et inviolable, dont l'impact dans l'univers idéologique tout comme dans l'univers esthétique est très important (être artiste est ainsi en quelque sorte faire comme cela doit être fait, à la manière de ...). C'est aussi plus généralement la référence légitime à l'état de l'art.

La notion de valeur

Pour P. Foulquié¹, on entend par valeur « *tout ce qui réaliserait la nature propre de l'agent moral (valeurs idéales), ou cette réalisation elle-même* ». Kant et Mencius

¹ P. Foulquié, *Dictionnaire de la langue philosophique*, P.U.F.; Paris, 1995, p. 750
Yvon PESQUEUX

parlent de la transcendance des valeurs comme nous le dit François Jullien² : « ce qui fait qu'un homme est prêt à sacrifier sa vie, plutôt que de transgresser son devoir, nous dit Kant (...) est qu'il a conscience alors de « maintenir » et « d'honorer » dans sa personne la dignité de l'humanité. Car il est deux sortes de « dignité » dit Mencius : les dignités naturelles, « conférées par le ciel » (l'humanité, le sens du devoir, la loyauté ...) et les dignités sociales « conférées par l'homme » (prince, ministre, grand préfet ...). Si l'homme peut souffrir de paraître à ses yeux indigne de vivre, poursuit Kant, c'est qu'il peut renoncer complètement à la « valeur de sa condition » (matérielle et sociale), mais non à la valeur de sa personne. De même, dit Mencius (...), le « désir de ce qui a de la valeur » est partagé par tous les hommes ; mais ces hommes attachent communément de la valeur à des éléments qui, tels les honneurs dont le prince nous comble ou nous dépouille, n'ont pas de « valeur authentique ». C'est « en eux-mêmes », en effet, que tous les hommes « ont de la valeur » mais bien peu s'en rendent compte. Ce qui, « à leurs yeux », transcende les valeurs morales est l'universalité ».

Les domaines d'application de la notion de valeur sont très nombreux (économique, éthique, esthétique, politique, social). De façon relative, la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économie par référence à l'utilité. On retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social : l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur mais aussi la bonne manière de se représenter les choses Plus globalement, c'est à ce sens là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, idéologique, politique ou religieux. L'acteur ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint. L'action rationnelle en valeur se trouve ainsi commandée par la valeur exclusive poursuivie et se trouve ainsi au centre de la morale de conviction chez Max Weber (*Gesinnungsethik*) qui la distingue, par son caractère d'irrationalité, de l'activité rationnelle en finalité (*Zweckrational*).

A propos d'idéologie

Le concept est en lui même particulièrement difficile. Il bénéficie et il souffre à la fois de deux influences majeures dans ses fondements : celle d'une perspective politique avec Marx et Engels et celle de la réaction sociologique au « sens large » puisque l'on

² François Jullien, *Fonder la morale*, Grasset, Paris, 1995, p. 141
Yvon PESQUEUX

peut y inclure aussi les auteurs de l'ethnologie (de Max Weber à Raymond Boudon en passant par Pierre Bourdieu, Karl Mannheim³, Clifford Geertz⁴ et Louis Dumont⁵).

Au sens strict du terme, comme tout concept ainsi construit, l'idéologie est la science des idées. Le suffixe *logos* indique deux choses : il s'agit de proposer une « logique de » et un « discours sur », la « logique de » étant rendue intelligible par le « discours sur ». L'idéologie est ainsi corrélative, au XVIII^e siècle, du projet encyclopédique de Diderot & d'Alembert dans la mesure où il y est aussi bien question de classer des idées. C'est cette acception qui a inspiré la perspective ethnologique faisant de l'idéologie qui tend à faire englober par l'idéologie le monde de la représentation sociale en y incluant par exemple les symboles et les rites.

Dans une acception, qui domine largement aujourd'hui, il s'agit d'une « *pensée théorique qui croit se développer abstraitement sur ses propres données, mais qui est en réalité l'expression de faits sociaux* »⁶. C'est cette acception qui est à la fois à l'origine de la politisation et de la « sociologisation » du concept. C'est à ce titre que l'on n'échappe pas à son idéologie. L'idéologie va donc représenter l'idée fausse, la justification d'intérêts, de passions. La définition de l'idéologie se trouve coincée entre un concept neutre, une acception dogmatique (l'idéologie d'une société, d'un parti, d'une classe) et une acception péjorative dont on se sert pour déclasser les présupposés de l'autre. Dans tous les cas, c'est un « système » qui possède sa logique propre venant fonder des représentations (modèles, images, mythes ...). Comme le souligne Louis Althusser⁷, elle ne se distingue de la science, en tant que système de représentation, que par le fait que la fonction pratico-sociale l'emporte sur la fonction théorique. Les interprétations idéologiques ne sont pas le produit d'expériences concrètes mais une connaissance dénaturée venant contraindre l'individu à masquer les éléments de situation réelle. L'idéologie est donc conservatrice dans la mesure où elle vise à faire durer un état donné des choses. L'idéologie n'est pas une vision du monde (qui se réfère au cadre historique dans lequel elle se construit) ; sa caractéristique a-historique en fait le tribut d'une vision du monde. Elle opère par dégradation du sens dialectique du fait de son caractère égocentrique et identitaire. Le privilège accordé au présent vient se parer de vertus scientifiques et autorise à questionner le passé en fonction des catégories

³ Karl Mannheim, *Ideologie und Utopie*, Cohen Verlag, Bonn, 1929

⁴ Clifford Geertz, Ideology as a cultural system in *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York, 1973

⁵ Louis Dumont, *Homo Aequalis, Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*, Gallimard, Paris, 1977

⁶ André Lalande, *Dictionnaire technique et critique de la philosophie*, P.U.F., Paris, 1991, p. 458

⁷ Louis Althusser, *Pour Marx*,

d'identification mises en avant (pour ce qui nous concerne ici, il y aurait toujours eu des entreprises, les dirigeants d'entreprise seraient fondés à émettre des valeurs etc ...).

Une théorie de caractère scientifique peut jouer un rôle de justification idéologique dans le sens où il y est fait recours pour justifier la constitution d'une société en un système d'équilibre stable (et donc justifier toute opposition au changement ou « forcer » un changement univoque, le discours pouvant donc être celui du changement comme aujourd'hui pour l'entreprise et ses valeurs). C'est par ce détour que vient se constituer la « sociologisation » actuelle de l'idéologie avec la mise en avant des changements nécessaires au maintien d'une stabilité plus générale, les changements compatibles avec celle-ci et les fluctuations limitées autour d'une position d'équilibre. Les théories de l'équilibre sont ainsi particulièrement sujettes au détournement idéologique. Ce détournement intervient par « sursaturation » causale avec la dichotomisation entre des facteurs « amis » et des facteurs « ennemis ». L'origine sociologique d'une théorie n'implique pas *a priori* de soupçon sur sa validité scientifique. C'est l'idéologisation des théories scientifiques et sociologiques qui pose problème.

C'est aussi en se référant à Paul Ricœur⁸ et à Jean Baechler⁹ qu'il est envisageable de discuter du concept d'idéologie. Paul Ricœur le perçoit en liaison avec celui d'utopie, idéologie et utopie étant tous deux les produits d'une imagination sociale et culturelle. L'imagination sert d'opérateur dans la mesure où, à la fois, elle déforme la réalité mais aussi elle structure notre rapport au monde. La déformation de la réalité en constitue l'aspect négatif et la structuration du rapport au monde l'aspect positif. En ce sens, nous ne sommes pas si éloignés de l'image, de la métaphore et de la figure dans leur vocation à offrir une intelligibilité de l'organisation, du marché et du client et d'une situation où l'idéologie sert clairement de cadre aux interactions sociales. Ce pourrait aussi être le cas des valeurs émises par les dirigeants d'entreprise.

Le processus de justification dans l'idéologie conduit à une première interrogation sur les rapports qui peuvent s'établir entre légitimité et idéologie. Reprenons d'abord ces deux notions sous leur forme restreinte et négative et établissons, en quelque sorte, le rapport qui peut s'établir entre les deux.

La légitimité peut être vue, au sens politique du terme, comme une situation dans laquelle on assiste à la coïncidence entre le pouvoir et l'autorité. Le titulaire d'une

⁸ Paul Ricœur, *L'idéologie et l'utopie* - Seuil, Collection la couleur des idées, Paris, 1997

⁹ Jean Baechler, *Qu'est-ce que l'idéologie ?* - Gallimard, Paris 1976

position de pouvoir est en même temps celui qui en possède l'autorité (morale bien sûr mais aussi, à notre époque, en termes de savoir-faire et d'expertise, ce qui contribue d'autant à la mise en avant, au nom de l'expertise, de la rationalité procédurale comme mode de gouvernement dans les entreprises et donc dans les organisations). L'idéologie peut donc être vue comme un processus de simplification et d'incantation comme on l'a déjà signalé plus haut au service du pouvoir exercé légitimement comme pour le cas des valeurs émises et déclinées dans l'entreprise.

Pour Jean Baechler, la nature de l'idéologie est celle d'un discours qui tend à générer des valeurs qui servent de référence à l'exercice du pouvoir dans une société. Il s'agit d'un processus de transformation des passions en valeurs. La dimension qu'il en donne est donc fondamentalement politique, ce qui est ici aussi la position de cet article et soulignons avec lui que à ce titre, « *une idéologie n'est ni vraie, ni fausse, elle ne peut être qu'efficace ou inefficace, cohérente ou incohérente* » (p. 61). Mais elle est aussi métaphysique puisque l'auteur nous dit que l'idéologie permet de transformer des passions en valeurs. A ce titre, elle nous pose donc, par exemple, la question de savoir ce qu'est une « valeur individuelle » au regard du projet de fondement des besoins par les désirs au travers de la figure du client. Pour ce qui nous concerne ici, il est donc question de « valeurs d'entreprise » dont le projet de transformation des passions en valeurs tient aussi : il est ici question, entre autres, de productivisme.

L'idéologie remplit donc plusieurs fonctions :

- Le ralliement, la reconnaissance des acteurs d'un même univers de pensée et d'action,
- La justification de ses croyances qui permette de dessiner les contours du groupe des adversaires et de celui des partisans, ligne de séparation du dedans et du dehors,
- Le voilement des intérêts, en particulier ceux de la classe dominante, ceux des dirigeants pour ce qui nous concerne ici,
- La désignation des choix proposés aux partisans ou de ceux qui peuvent l'être, ce qui constitue le cadre de l'univers du choix dans les sociétés politiques pluralistes, en offrant le cadre d'une représentation du choix ; à ce titre, l'idéologie ne porte pas seulement sur les valeurs mais également sur les fins et les buts comme moyens intermédiaires d'obtention des valeurs, ce qui nous importe ici aussi,
- La perception en simplifiant les données car elle permet de manipuler des « totalités » et de se déterminer sur l'avenir.

Eve Chiapello¹⁰ nous offre un commentaire de Paul Ricoeur pour justifier le passage d'une politisation à une « sociologisation » du concept d'idéologie. Elle propose ainsi de souligner que, face à l'opération de masquage et donc face aux distorsions soulignées par Karl Marx qui fait ainsi de l'idéologie un mode de légitimation en force d'intérêts spécifiques, Max Weber propose, dans une perspective « culturaliste » une vision de l'idéologie comme mode de construction d'une légitimité par son poids symbolique sur les représentations. A la légitimation « en force » correspondrait ainsi la légitimité « en justice » avec une logique de résultante identique : la construction d'un système d'interprétation venant « borner » le champ des possibles à l'intérieur d'un cadre qui organise en même temps perception et action. Et finalement, à la perspective du pouvoir chez Karl Marx correspond bien en effet celle de la domination chez Max Weber.

Il s'agit donc ici de souligner les deux effets de l'idéologie dans le rapport à la pratique, sa troisième fonction étant de faire perdurer l'identité du groupe. Le concept s'inscrit donc dans une posture déterministe, l'idéologie étant à même de fournir une intelligibilité des modes de contrôle à l'œuvre dans des dimensions sociales et politiques. La prise en compte de l'idéologie est ainsi à même de rendre compte de la nature du pouvoir et de l'ordre de production d'idées légitimantes des rapports entre dominants et dominés.

La difficulté du recours au concept d'idéologie est donc ainsi liée à la difficulté d'intégrer les deux perspectives :

- celle de la légitimation qui conduit à la construction de « fausses » consciences dans un univers de conformisme,
- et celle de la légitimité qui est justification c'est-à-dire procès de masquage des forces qui sont alors considérées comme « normales » dans un univers de conformité.

Avec la légitimation, on va pointer les raisons qui forcent les croyances et, avec la légitimité, on va venir pointer les raisons qui fondent les règles, l'autorité, les modes d'exercice du pouvoir. Politisation et « sociologisation » du concept d'idéologie viennent donc construire une oscillation dont il est difficile de sortir. L'idéologie ne peut être à la fois un masque à critiquer radicalement et une logique d'efficacité crédible.

¹⁰ Eve Chiapello, La notion d'idéologie dans le *Nouvel esprit du Capitalisme* in *Subjectivité et idéologie en stratégie d'entreprise*, Eléonore Mounoud (Ed), Ellipses, Paris 2002
Yvon PESQUEUX

Si l'on considère l'idéologie comme un processus (c'est-à-dire une ensemble d'idées « faits » et d'idées « propositions » venant « faire système ») et compte tenu des catégories mises en évidence ci-dessus, il semble possible d'ajouter une troisième perspective, celle de la justification mimétique.

La référence est alors René Girard¹¹, sortie de sa perspective de compréhension du monde judéo-chrétien¹². « *Il n'y a rien ou presque, dans les comportements humains, qui ne soit appris, et tout apprentissage se ramène à l'imitation. Si les hommes tout à coup cessaient d'imiter, toutes les formes culturelles s'évanouiraient* »¹³. Mais en même temps, l'imitation est réprimée volontairement principalement pour éviter la violence liée au désir d'un objet convoité par un autre. L'imitation est donc à la fois ciment et menace pour la cohésion sociale, d'où le fait de la canaliser par le rite (reproduction d'un conflit passé pour le vider de toute violence) et l'interdit (des éléments donnant lieu au désir mimétique introduisant une rivalité), généralement en référence au sacré. En opposition au sacré, la modernité se caractérise par un processus de désacralisation qui conduit les acteurs à se référer à une représentation commune (le modèle) bénéficiant des attributs de la rationalité et menant à une homogénéisation de la société, d'où la normalisation par mimétisme. Et de proposer ici de considérer le système de valeurs émis par la direction d'une entreprise comme pouvant être inscrit dans un projet de normalisation par mimétisme.

On aboutit alors à la trilogie suivante :

- l'idéologie comme « vérité en force », approche politique où simplification et incantation jouent sur le registre de la déformation au profit des intérêts d'une catégorie dominante où c'est la légitimation qui prévaut ;
- l'idéologie comme « vérité en ressemblance », approche psychologique venant construire une perspective où c'est le conformisme qui prévaut ; cette perspective permet aussi le passage de la première acception (vérité en force) à la suivante (vérité en légitimité) ;
- l'idéologie comme « vérité en justice », approche sociologique venant s'intégrer dans une théorie active de la connaissance et de l'action vue dans une perspective culturaliste où c'est la légitimité qui prévaut ;

Les codes d'éthique et leur dimension idéologique

¹¹ René Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, Paris, 1978

¹² Les éléments de ce paragraphe ont été discutés avec Agnès Nabet, Doctorante du CREFIGE, Université de Paris IX Dauphine, Paris, 2001

¹³ René Girard, *op. cit.*, p. 15

Ils sont nés historiquement aux Etats-Unis avec, en 1913 *Penney Company* et ses 7 principes de conduite puis, dans les années 40 *Johnson & Johnson*. C'est aujourd'hui un véritable phénomène de la vie des affaires aux Etats-Unis (la quasi totalité des dirigeants des grandes entreprises en font un sujet de préoccupation, une grande majorité pense que cela contribue au succès de l'entreprise et, à l'inverse, seule une faible minorité de dirigeants pense que cela handicape l'action des entreprises). De quelle perspective idéologique est-il question ici ? D'une vérité en légitimité ? D'une vérité en ressemblance ?

Des enquêtes ont été régulièrement menées sur le développement du phénomène de la décennie 80 jusqu'à aujourd'hui, époque où maintenant la quasi totalité des grandes entreprises dispose d'un code d'éthique, pour des raisons au moins légales puisqu'il est un dispositif essentiel de l'allègement des peines avec l'édiction des *Federal Guidelines for Sentencing Organisations* en 1991. S'il s'agissait alors aussi d'une vérité en force ?

Une étude de 1994 proposait d'ailleurs une classification des projets en 4 types enrichis ici :

- traduction et communication sur l'entreprise et ses valeurs (ce qui est souvent accompagné d'événements solennels, donc de rituels),
- projet de partage de valeurs,
- élément de stratégie et de communication managériale,
- vecteur de partage de la stratégie.

Il s'agit d'une prise de position en matière de principes ou de normes de comportements :

- pour les salariés entre eux,
- pour le comportement des salariés vis à vis de l'entreprise,
- pour le comportement des salariés dans la vie des affaires,
- pour le comportement de l'entreprise dans la société.

Le code d'éthique couvre un thème central qui traverse toute l'éthique des affaires, celui des conflits d'intérêts.

Un tel document est donc une convention aux dimensions axiologiques et déontologiques dont l'objet est de constituer une référence commune pour les décisions à partir de normes affirmées par la direction générale pour des comportements

acceptables. Le document est donc le fruit d'une édicition interne en provenance de la direction générale (qui sera à comparer à l'édiction influencée par l'externe avec les labels éthiques par exemple). La genèse même de cette édicition conduit d'ailleurs à en soupçonner d'emblée la composante idéologique.

Il reprend l'idée d'un projet utopique de l'entreprise apparu dans le contexte de « l'évidence éthique » et traduit en code d'éthique, credo, philosophie de management, projet d'entreprise. C'est aussi en quelque sorte, de la part de directions générales de grands groupe, une forme de « regret » de l'entrepreneur disparu. Mais c'est aussi une prise de position face à l'insuffisante légitimité des valeurs économiques.

Les valeurs éthiques explicitées dans ces documents peuvent être vues à la fois comme :

- prétexte,
- justification,
- mode de confrontation aux dilemmes éthiques qui sont le lot courant de la vie des affaires.

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

Ces documents répondent à l'expression d'une exigence éthique du « bien fonctionner ». Il s'agit bien de mettre en avant les éléments d'une régulation interne liée à la nécessité, pour les acteurs dirigeants de l'entreprise, d'unifier les modes d'actions dans le contexte de « cultures » qui entourent l'entreprise. A ce titre, il n'y aurait pas en fait d'initiative morale de l'Entreprise mais le reflet de valeurs qui sont « ailleurs », d'où le soupçon idéologique qui est adressé à de tels documents, qu'il s'agisse de leur genèse ou de leur mise en œuvre.

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

protection. Elles sont donc très centrées sur les relations avec les tiers, les salariés et y constituent un véritable instrument de régulation.

Mais il est possible, pour encore souligner la perspective idéologique, que certaines valeurs soient totalement absentes des codes d'éthique, en particulier celles qui concernent les pratiques courantes d'ententes explicites ou implicites dans les partages de marchés selon les secteurs. Je n'ai rencontré qu'une direction d'entreprise multinationale qui a, courageusement, accepté d'en discuter (une des multinationales d'origine françaises du secteur de l'approvisionnement en eau). Les autres contacts en la matière se sont toujours traduits par des censures de la discussion, voire la colère (en particulier les entreprises membres du cartel du pétrole ou encore de l'audit !).

Comme le souligne Samuel Mercier¹⁴, aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis, ce sont les directions générales qui initient les codes d'éthique (conseil d'administration, directeur général, comité de direction, associant très souvent la direction des ressources humaines, la direction juridique et la direction de la communication). La diffusion du code d'éthique est, en général, plus large aux Etats-Unis qu'en Europe (où elle ne touche souvent que les cadres) et la référence à une explication d'ordre juridique peut permettre d'expliquer la différence. Les raisons à l'origine de l'édiction d'un code d'éthique invoquées comme importantes sont la croissance et la diversification de l'entreprise, le code tenant lieu en quelque sorte de déclencheur de nature identitaire (que l'on espère de nature culturelle un jour !), la volonté du Conseil de Direction, la tendance du secteur concerné alors que les raisons invoquées comme moins importantes sont l'influence du gouvernement, les actions judiciaires, les pressions de l'environnement. La raison la plus souvent non avouée est la pression au mimétisme. D'autres axes de justification sont invoqués (pour des motifs externes) comme l'environnement technico-économique et la pression socio-politique.

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

- la clarification de ce qui est considéré comme éthique ou non éthique dans l'entreprise,
- le fait d'offrir une meilleure protection légale,
- le fait d'accroître le sentiment de fierté ou de loyauté envers l'entreprise,
- l'obtention d'une meilleure protection légale des dirigeants,

¹⁴ Samuel Mercier, *L'éthique des affaires*, Editions La Découverte, collection Repères, Paris, 1999
Yvon PESQUEUX

- l'amélioration de la prévention face aux risques de conflits éthiques (pour les dilemmes liés aux conflits d'intérêts par exemple),
- la réduction de la corruption,
- l'amélioration de la qualité des produits et des services,
- l'augmentation de la productivité.

Les inconvénients mentionnés sont les suivants :

- consommation d'argent et de temps,
- documents considérés comme trop généraux ou trop pointillistes,
- Quid d'une éthique sans sanction ?

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

- édicition des valeurs par la direction générale,
- participation de cadres « tests »,
- participation de consultants,
- participation de départements spécifiques,
- participation relative des employés.

C'est bien cela qui nous amène à rappeler ici les contours d'une légitimation en force.

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

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

C'est alors cela qui nous amène à rappeler les contours d'une légitimité en justice.

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

- en termes d'animation (quête d'une légitimité « en justice ») :
 - l'encadrement est impliqué,
 - des sessions de formation sont organisées,
 - une discussion sur les valeurs éthiques est intégrée dans l'entretien annuel d'évaluation.
- en termes de structures coercitives (quête d'une légitimité « en force ») :

- la création d'un département spécifique (déontologue d'entreprise) peut être envisagée,
- l'existence d'un système de règles de sanction est généralement associé,
- la mise en place d'un système de dénonciation interne est aussi parfois organisé.

Les problèmes rencontrés les plus souvent évoqués sont les suivants :

- les problèmes de cohérence entre l'éthique formelle et l'éthique « informelle » et la cristallisation autour des « amis » et des « ennemis »,
- l'insuffisance dans la prise en compte de l'importance de la discussion (et l'occultation de la perspective dialectique),
- l'inexistence d'une analyse préalable de l'orientation du document, c'est-à-dire la référence aux fondements du sens.

Les traditions américaines ont constitué un terrain favorable à l'existence des codes d'éthiques avec la tradition moraliste (tradition de la « Charte » comme acte fondateur de la communauté), la légitimité du juridisme et celle de l'utilitarisme (« l'éthique paye »). En ce sens, le creuset idéologique d'origine a pu fonctionner à plein dans les catégories de la « phagocytose ».

Pour la France, le code d'éthique se situe entre normativité et questionnement éthique avec la reprise de l'idée de « contrat moral », c'est-à-dire de la nécessité d'explicitier une responsabilité de l'entreprise par rapport à la société. Le creuset idéologique y est donc décalé, d'où le sentiment du passage en force assorti de celui d'un mimétisme formel pour ce qui concerne les codes d'éthique.

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

- de regroupements d'acteurs au sein de mouvements de réflexion (C.F.P.C., A.C.A.D.I., C.J.D., (...) , A.N.V.I.E., (...)),
- de la recherche d'une légitimité de l'entreprise (cf. la personnalité d'Octave Gélienier et la tradition de la C.E.G.O.S.),
- de colloques consacrés à ce thème,
- de quelques cours d'éthique des affaires (EDHEC avec Jean Moussé, E.M. Lyon, options à H.E.C., à l'I.S.A. avec les moines de Ganagobie ...),

- de l'intérêt des philosophes pour le thème (André Comte-Sponville, Gilles Lipovetsky, Alain Etchegoyen, Jacqueline Russ, Collège International de Philosophie ...),
- de l'intérêt des Eglises (Jésuites, E.R.F., Moines de l'Abbaye de Ganagobie, de l'Abbaye de Saint Wandrille, Bouddhistes ...),
- de la multiplication des « affaires »,
- d'une tradition « paternaliste » qui trouve ici un nouveau souffle.

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

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

Une terminologie disparate (code, charte, principe d'action, valeurs ...) s'applique au domaine mais recouvre un ensemble homogène de pratiques.

Les liens charte éthique – culture d'entreprise

La frontière idéologie – culture est ténue, comme on l'a déjà signalé plus haut. La culture d'entreprise vue au sens opératoire du terme constitue un « ciment social » sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des acteurs par la construction d'une norme à partir de valeurs officiellement énoncées (comme dans une charte par exemple) mais aussi par référence à des valeurs opérantes « souterraines » qu'il est alors intéressant d'officialiser. C'est pourquoi le code d'éthique peut alors en quelque sorte être considéré comme le moment du triomphe de la culture d'entreprise.

Dans les deux cas en effet, qu'il s'agisse d'éthique des affaires ou de culture d'entreprise, il est fait référence à un modèle de croyances et de valeurs. A ce titre, l'éthique d'entreprise entre dans la culture d'entreprise comme fondement proposé aux représentations des acteurs du fait de valeurs partagées. La culture tient alors lieu « d'ambiance » et le code d'éthique d'idéologie formelle dans les catégories de « l'agitprop ».

Mais il y a aussi l'idée que l'éthique des affaires « se gère » plus commodément que la culture qui relève plus de la donnée. C'est ce qui conduit à affirmer l'existence supposée d'un « climat éthique » dans l'entreprise qui puisse, comme le suggère la métaphore, se modifier mais aussi se gérer. L'éthique des affaires exprimée au travers du code d'éthique apparaît ainsi comme la contrepartie des conséquences négatives de la culture qui est susceptible d'induire passéisme, aveuglement, rigidité ; c'est l'idée « d'éthique - guide ».

Georges Yves Kervern¹⁵, distingue d'ailleurs :

- l'éthique stratégique : axiologique (valeurs) et déontologique (codes)
- l'éthique tactique : le travail sur les dilemmes.

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

Des dénominations et des contenus disparates

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

- Principes d'action (exemple : Lafarge) ;
- Charte des principes déontologiques (exemple : Caisses d'Epargne) ;
- Valeurs (exemple : nos 7 valeurs - Vivendi) ;
- Normes éthiques (exemple : valeurs et comportements - notre éthique - P.S.A.) ;
- Code d'éthique est la dénomination la plus courante ; c'est aussi la plus générique.

Le contenu varie de textes courts (liste de « commandements ») aux textes élaborés et pointillistes (liste de commandements, règles nombreuses et détaillées qui posent le

¹⁵ Georges Yves Kervern, *La culture réseau*, ESKA, Paris, 1993
Yvon PESQUEUX

problème du dit et du non dit dans l'entreprise, comme pour ce qui concerne les ententes, par exemple, thème pratiquement toujours exclu des codes). L'éthique formelle est un univers difficile car il existe à la fois une forme de scepticisme par rapport aux codifications et, en même temps, demande de référence à un « implicite » rendu explicite, ne serait-ce que par le corps social au travers des actions en justice.

Pour ce qui concerne les règles déontologiques et les codes de conduite, on retrouve :

- des aspects prescriptifs,
- l'expression de logiques de prudence et de précaution,
- des rappels de la légalité.

Pour les principes d'action, on retrouve :

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

La perspective idéologique de transformation des passions en valeurs y est là plus claire.

Les chartes éthiques donnent aujourd'hui lieu à audit de conformité et contrôle interne de leur application, ceci autant pour des raisons d'efficacité que pour des motifs de preuve à donner aux agences de notation. Il existe aussi maintenant une perspective de certification (la certification SA 8 000 définie aux Etats-Unis sur le social, l'éthique et l'environnemental) mais il ne faut pas ignorer les spécificités culturelles des perceptions des éléments d'une charte. C'est le cas, par exemple, de la dénonciation perçue de façon positive aux Etats Unis et de façon négative en Allemagne ou en France. Mais cette perspective est susceptible d'offrir une issue à la crise de l'audit comptable, conséquence de la faillite d'Enron et des doutes qui se font jour sur la fidélité de l'image comptable aujourd'hui.

Les questions relatives aux codes d'éthique

- L'éthique de l'entreprise peut-elle se réduire à des codes ?
- Le code d'éthique est-il une réponse adéquate ?

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

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

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

Les valeurs ainsi édictées constituent :

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

On est donc bien clairement ici au cœur d'une perspective idéologique.

Yvon PESQUEUX

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

De tels projets de management par les valeurs, dépassant alors largement le code lui-même, apparaissent souvent dans un moment de recherche d'identité et le moment de la fusion – acquisition est aujourd'hui le plus courant. Ce moment là est en effet celui d'une « demande » de valeurs partagées (ponctuelle dans le cas de la fusion donc, continue dans le cas du projet d'entreprise qui connaît une forme de renaissance sous cette forme aujourd'hui).

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

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

Outre les attentes différentes par rapport aux volontés d'une direction générale, un projet de management par les valeurs est confronté à la nécessité d'une continuité de l'action dans la durée. Il est par ailleurs difficile d'instrumentaliser un système de

valeurs sur des valeurs d'évidence, ce qui est le plus souvent le cas de tels processus. Il s'agit donc, dans ce cadre, de dépasser les mots pour s'ancrer durablement sur les pratiques à partir de rituels, codes, tabous ... qui révèlent d'autant mieux que les systèmes de valeurs existent. Le management par les valeurs est donc d'abord un acte de persévérance dans un projet de diffusion mimétique avant d'être un projet de déclinaison de cibles en actions et pratiques (exemple : affiches, livrets, films ...).

Un tel projet de management par les valeurs relève donc plus d'un cheminement que d'un résultat à obtenir. Partager des valeurs implique en effet débats, échanges, confrontations, illustration . Les techniques d'animation interviennent alors pour éviter les poncifs, les bons sentiments ... mais aussi le doute dialectique.

Un des grands classiques de ce processus est la recherche des pratiques pour développer des valeurs avec le cas des « *best practices* ». Ce n'est donc pas seulement une opération de communication interne car il s'agit autrement de propagande. La difficulté d'incarnation des valeurs est en effet double : par le management et par l'ensemble des agents de l'entreprise, les seconds étant garants de l'appropriation des valeurs. En conséquence, ce processus est considéré comme prenant du temps (5 ans par exemple).

Un projet de management par les valeurs est donc un processus de recherche :

- des contenus,
- des partages et des confrontations,
- des pratiques (codes, rituels ...) et symboles « pleins »,
- d'une visibilité de l'usage des valeurs dans l'entreprise,
- du renforcement de la cohérence par appropriation et incarnation au quotidien, de la base au sommet.

Pour sa part, Jean François Claude¹⁶ propose les procédures suivantes :

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

L.S. Paine¹⁷, pour sa part, a identifié deux grandes stratégies en matière de comportement éthique et de management par les valeurs :

¹⁶ Jean François Claude, *Le management par les valeurs*, Editions liaisons, Paris, 2001, pp. 184 et suivantes

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

Horst Steinmann & Thomas Olbricht¹⁸ en déclinent, pour leur part, trois stratégies :

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

C'est bien autour de ces catégories qu'il est question de démêler les brins afin de distinguer ceux qui relèvent des valeurs et ceux qui relèvent de l'idéologie.

¹⁷ L.S. Paine, Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, vol. 72, n°2, 1994, pp. 106-117

¹⁸ Horst Steinmann & Thomas Olbricht, Business Ethics in US-Corporations – Some Preliminary results from an Interview Series, *Ethique des Affaires*, n° 4/5 mai 1996