

L'éthique en entreprise : une nécessaire instrumentalisation ?

L'éthique et son statut

La montée en force du discours « éthique »

La montée en force du discours «éthique» est directement liée à la fin de la Guerre froide et à la formidable accélération du processus de mondialisation en cours depuis le début des années 90.

La dissolution du système soviétique et l'effondrement du communisme ont mis fin à la confrontation idéologique entre l'Est et l'Ouest et laissé ainsi le champ libre à l'universalisation du capitalisme. En Europe de l'Est, en Amérique latine, en Asie, en Afrique, quelque un milliard et demi de personnes entendent désormais obtenir leur part du gâteau de la croissance et voir leur niveau de vie s'élever. Au prix de nombreuses atteintes à la dignité humaine, touchant souvent d'abord des enfants et des femmes, et d'un accroissement des inégalités sociales, des entités économiques nouvelles font valoir, en toute logique capitaliste, un avantage comparatif – leur bas niveau de salaires – ce qui n'est pas sans poser, aussi, de graves problèmes aux pays développés.

Dans ce contexte de concurrence accrue – exacerbée par la révolution des NTIC – qui pousse les entreprises à diminuer leurs coûts et donc à exercer sur les salariés, mais aussi sur les consommateurs (publicité omniprésente) des pressions de plus en plus fortes, se font entendre de manière pressante des appels à la moralisation du marché et à la prise en compte de l'éthique par les entreprises. Ceci d'autant plus qu'en raison de la vague de fusions entraînée par cette mondialisation au nouveau visage, la taille des entreprises ne cesse de croître et, avec elle, la déshumanisation de l'employé et le développement de son anonymat. Sans compter aussi que l'extraordinaire allongement des distances entre l'entreprise et son client permet de moins en moins à la bonne réputation de jouer sur le mode traditionnel du bouche à oreille.

L'appel à l'éthicisation des rapports économiques – appel dont les principaux promoteurs sont des ONG, des associations multiples ainsi que des intellectuels – peut être entendu comme le besoin d'un nécessaire contrepoids à la déréglementation sauvage induite par l'accélération du processus de mondialisation. De leur côté, réalisant que cette dérive inquiète les sociétés civiles, les entreprises endossent pour une part ce discours éthique et, parfois, se dotent de chartes ou de codes éthiques.

L'ambiguïté du statut de l'éthique

Les rapports que noue le monde économique avec l'éthique sont d'emblée frappés d'ambiguïté. L'inscription de l'éthique dans l'entreprise ne cesse en effet d'être travaillée par une contradiction insurmontable, contradiction que l'on peut résumer dans celle de la gratuité et de la rentabilité. Dans son fonds immémorial, en effet, l'éthique a à voir avec l'humain comme tel, avec ce qui fait de nous,

par-delà tout rapport instrumental, des êtres humains les uns pour les autres. Cette dimension d'humanité, constitutive de qui nous sommes, n'est pas une marchandise, ni quelque chose que l'on puisse produire. Elle n'est pas à disposition. Comme telle, elle a essentiellement à voir avec la vie qui nous a été donnée et que nul, si puissant soit-il, ne peut produire.

A l'inverse, l'entreprise, en tant que produit de la coopération des hommes, est un artefact dont la pérennité, dans une économie de marché, dépend de manière absolue de sa capacité à générer du profit. Nécessité dont nous avons déjà dit combien l'accélération du processus de mondialisation l'a radicalisée.

Dans cette confrontation de l'éthique et de l'économie, chacun de nous sait bien laquelle, aujourd'hui, commande. Le but premier de l'entreprise est bien d'assurer sa pérennité et si possible son développement. La question sociale dont nous parlions précédemment passe ainsi au second plan, dans la mesure où elle se voit subordonnée à la performance économique de l'entreprise et donc au profit que celle-ci parvient à dégager. Or l'éthique, par essence, se présente toujours comme une fin en elle-même et ne saurait être ravalée à un simple instrument de gestion d'entreprise.

Mais il va de soi que, pour franchir les portes de l'entreprise, l'éthique ne peut se présenter avec un tel discours. D'un autre côté, ne pas y pénétrer, c'est laisser la logique économique régner sans contrepartie. La conséquence de cette situation de domination subie par l'éthique est donc son acceptation du compromis. En clair, composer avec le but premier de l'entreprise lui paraît plus réaliste et surtout plus constructif, ne désespérant pas de parvenir parfois à imposer son point de vue.

Dans le cadre des limites qui lui sont imposées, « malgré cela », l'éthique veut agir pour le mieux. Et ce « malgré cela » porte loin : l'éthique sait qu'elle ne sera acceptable dans ses demandes par les décideurs qu'à la condition de ne pas constituer un handicap pour la situation concurrentielle de l'entreprise disposée à « l'accueillir ». Aussi doit-elle faire en sorte, au minimum, de ne pas représenter un facteur de coûts supplémentaires, au mieux, de constituer un avantage concurrentiel.

L'ambiguïté de ce rapport se noue aussi dans la position des éthiciens désireux d'intervenir au titre de l'« éthique économique ». D'un côté, ils se doivent d'être loyaux à la pureté de l'exigence éthique, c'est à dire à l'humain en tant que tel. De l'autre, ils acceptent d'instrumentaliser leur « savoir » pour le bénéfice de leurs mandants – avec tous les risques de dérive, de compromissions, que cela comporte. De cette contradiction, il n'est pas d'issue simple – d'autant que l'éthicien est dans la nécessité de vendre son expertise pour assurer sa subsistance.

Tout à la fois conscients du risque d'être aspirés dans un jeu de connivence avec les détenteurs du pouvoir et convaincus de la nécessité d'un contrepoids, si fragile et démuné soit-il, nous plaidons ici pour le « malgré cela » évoqué plus haut, c'est-à-dire pour une instrumentalisation de l'éthique en entreprise. Mais celle-ci n'est légitime qu'à une double condition : assumer en toute transparence sa

subordination et fixer les *minima moralia* de son instrumentalisation. En d'autres termes, si, contrairement à ce que - prise dans sa pureté - elle exige, l'éthique «est à vendre», en revanche, elle n'est pas servile. Aussi doit-elle être au clair sur l'«exigible» et ne pas transiger sur celui-ci, sauf à se faire un pur et simple agent au service de l'entreprise. Et encore doit-elle également ne pas se contenter de l'«exigible», mais toujours plaider et se battre pour le «préférable».

Le modèle de l' « éthique intégrative »

Plaidant pour une «instrumentalisation» de l'éthique éthiquement contrôlée, nous nous distançons quelque peu de la ligne «pure» défendue par la plupart des éthiciens, et notamment celle de Peter Ulrich (Université de St-Gall). Dans un ouvrage déjà classique, paru en 1997¹, qui dresse une typologie des conceptions éthiques de l'entreprise², il défend la possibilité d'une réconciliation des deux logiques de l'économie et de l'éthique d'entreprise. Il va même jusqu'à parler d'une « éthique intégrative » dont la visée est, précisément, d'« intégrer » l'éthique dans l'ensemble de la vie de l'entreprise.

Son idée directrice est que l'entreprise s'efforcerait de prendre en compte le point de vue particulier de ses différentes parties prenantes, les fameux « stakeholders » par opposition aux « shareholders ». Sa responsabilité économique se doublerait d'une responsabilité éthique qui ne vaudrait pas seulement pour les collaborateurs internes de l'entreprise, mais aussi pour ses partenaires externes et la société civile impliquée par ses activités. Selon P. Ulrich, "il s'agit ni plus ni moins de l'intégration de la logique des faits de l'économie moderne et de l'éthique moderne sans que l'une soit réduite à l'autre"³. Dans cette perspective, l'éthique ne serait pas réduite à un instrument de gestion de l'entreprise. Elle ferait jeu égal avec les considérations économiques.

L'instrumentalisation de l'éthique : la réalité des entreprises

Un exemple de « non-instrumentalisation » : *Switcher*

Une telle autonomie de l'éthique par rapport à l'économie d'entreprise semble être la voie suivie par un certain nombre de PME suisse-romandes. Nous nous bornons, ici, à citer un seul exemple pour illustrer cette non-instrumentalisation de l'éthique et la discuter, celui de *Switcher SA*, basé au Mont sur Lausanne.

Très consciente de ses responsabilités sociales et très engagées dans la défense - et surtout la mise en œuvre au quotidien - de valeurs fortes, telles que respect de l'autre, fidélité, confiance,

¹ Peter Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern-Stuttgart-Wien, Haupt, 1997, pp. 393-461.

² Quatre types idéaux - au sens wébérien du terme - d'éthique sont identifiés : l'éthique fonctionnaliste ou instrumentale, l'éthique correctrice, l'éthique humanitaire et l'éthique intégrative.

³ P. Ulrich, T. Maak, *Ethik in Wirtschaft und Gesellschaft*, Aarau, Sauerlander, 1996, p. 11.

responsabilité, cette entreprise s'est toujours refusée à utiliser l'éthique dans sa stratégie marketing. L'engagement éthique de *Switcher* en faveur de ses fournisseurs, pour ne prendre que cet exemple, récompensé en 2002 à New York par la « Corporate Conscience Awards »⁴, est considéré tout simplement comme « normal » par ses dirigeants.

Vis-à-vis de ses clients actuels et potentiels, cette entreprise n'entend donc pas présenter son engagement en faveur de l'éthique comme un avantage concurrentiel. Il n'est pas délibérément érigé en argument de vente. Ce qui est exclusivement mis en avant est la qualité du produit, sans qu'il soit fait mention des conditions de travail favorables qui se trouvent à l'origine de cette qualité, sans qu'il soit fait mention non plus de l'implication de l'entreprise dans le développement de la société civile. Ethique et économie d'entreprise coexistent manifestement sans que l'une ou l'autre n'ait à craindre pour son statut.

Mais si, chez *Switcher* la « non-instrumentalisation » de l'éthique semble être un principe acquis de management, il faut rappeler que cette entreprise bénéficie d'un environnement très favorable. Elle occupe le créneau des vêtements de sport basiques, sans fioritures, non seulement de bonne qualité, mais d'une qualité constante depuis près de vingt ans, qui représente le 75% de son chiffre d'affaires, par opposition donc aux vêtements « mode » qui occupent le quart restant. De surcroît, elle bénéficie auprès du public du capital de confiance accordé habituellement au sérieux d'une marque suisse.

Dans cette entreprise, tout se passe a priori comme si la « non-instrumentalisation » de l'éthique était directement liée à un contexte et à des acquis particulièrement favorables. Mais en cas d'atteinte - ou d'atteinte potentielle - à la bonne marche de son organisation, ou en cas de pressions subies par son environnement (clients ou ONG par exemple), il ne peut pas être exclu que *Switcher* en viendrait à instrumentaliser l'éthique et à en faire un véritable outil de management, subordonnant ainsi l'éthique à la logique des faits de l'économie moderne.

Par ailleurs, s'il est clair que *Switcher* n'utilise pas son engagement éthique à l'égard de ses fournisseurs comme un élément de sa stratégie de vente, il est raisonnable de penser que l'entreprise retire un avantage concurrentiel d'un tel engagement. Que l'on songe tout simplement à l'abaissement significatif de ses coûts de transaction - les coûts (*ex ante*) du temps engagé par les parties intéressées en vue d'une coopération et les coûts (*ex post*) du temps passé à vérifier le respect des termes de l'accord - qu'entraînent des relations avec des fournisseurs qui s'inscrivent dans la durée. Et que l'on songe enfin à l'impact sur la qualité constante des produits. En d'autres termes, il y aurait là malgré tout des indices allant dans le sens d'une instrumentalisation de l'éthique.

Un exemple d' instrumentalisation « positive » : *Body Shop*

A l'opposé de cette approche « non-instrumentale » de l'éthique, prenons l'exemple d'une entreprise qui a fait de l'éthique le critère majeur de sa différenciation sur le marché, *The Body Shop*.

L'entreprise n'a de cesse de rappeler deux promesses fortes : premièrement, "des produits à base de composants naturels et qui ne nuisent ni à la faune, ni à l'équilibre de la flore" ; deuxièmement, "un engagement citoyen planétaire permanent"⁵.

Le modèle théorique en jeu est donc clairement celui de l'« éthique instrumentale », où l'éthique devient un instrument essentiel de promotion économique et de constitution de plus-value. Valeurs fondamentales et produits sont non seulement étroitement mêlés, mais encore en permanence utilisés pour attirer le client et s'assurer de sa fidélité.

Un tel exemple suggère que l'instrumentalisation de l'éthique, à l'encontre de ce que pensent la plupart des éthiciens peut avoir des impacts positifs. Peut-on clouer au pilori cette instrumentalisation lorsqu'elle s'inscrit dans une relation « win-win » et qu'elle n'en ressort pas entachée ? Entre l'« éthique instrumentale » prônée par *The Body Shop* et l'« éthique non-instrumentale » défendue par *Switcher*, peut-on vraiment déceler une différence de nature ?

Les grandes marques et la question de l'instrumentalisation

Dans les vingt ou trente dernières années, d'autres entreprises se sont positionnées sur le marché en mettant en avant une éthique forte. Pensons aux *Ben&Jerry*, *Patagonia*, *Timberland*, et autre *Kellogg's*. Mais, pour la grande majorité des entreprises, l'éthique est "au mieux un élément du « mix marketing » qui contribue parmi d'autres éléments à influencer et fidéliser le consommateur"⁶.

Dans *No logo*, best-seller traduit dans plus d'une dizaine de langues, Naomi Klein dénonce avec brio la « tyrannie des marques » - en fait, des grandes marques. Elle fustige leur manière d'instrumentaliser l'éthique et le développement durable pour assouvir leur soif d'expansion et de profit, ainsi que leur manière de bafouer les libertés et les droits fondamentaux. La société de consommation serait ainsi dominée par des multinationales qui fonctionnent davantage comme des « courtiers en signification » que comme des « producteurs de produits » : "*IBM* ne vend pas des ordinateurs mais des « solutions » d'affaires ; *Swatch*, ce n'est pas des montres, mais une idée du temps ; les jeans *Diesel*, ce n'est pas un produit, c'est un style de vie" ; *Nike* ne vend pas des chaussures, il stigmatise la performance et fait vivre la magie du sport, etc.⁷.

La journaliste canadienne a certainement raison de dénoncer le caractère envahissant et prédateur de la publicité. Elle a certainement raison de dénoncer la perversité de marques incapables d'agir avec leurs partenaires selon les mêmes valeurs que celles affichées dans leur campagne publicitaire. Mais elle a probablement tort de donner à penser que tout est si noir dans le royaume des grands marques

⁴ Le « Corporate Conscience Award » (CCA) a été attribué à *Switcher* et *Prem Group* en Inde pour la meilleure application de code de conduite. Ce prix récompense notamment leur travail pour l'amélioration des conditions de vie des ouvriers dans l'usine indienne de Tirupur

⁵ Edouard de Broglie, *La marque face à l'éthique*, Paris, Village Mondial, Pearson Education France, 2002, p. 145.

⁶ *Ibidem*, p. 136.

⁷ Naomi Klein, *No Logo. La tyrannie des marques*, Montréal, Léméac, 2002 (2000), pp. 54, 57 ; Donald Katz, *Just Do It : The Nike Spirit in the Corporate World*, Holbrook, Adams Media Corporation, 1994, p. 25

et que la responsabilité sociale, pour ces dernières, ne représente pas autre chose qu'un simple pis-aller. *British Petroleum*, pour ne prendre que cet exemple, a mobilisé d'énormes ressources pour transformer son identité en *Beyond Petroleum* - Au delà du Pétrole.

Dans un numéro paru en septembre 2001, *The Economist* dédie sa page de couverture à *No logo*, mais affirme que son auteur se trompe sur un point majeur : ce ne seraient pas les marques qui contrôlèrent les consommateurs, mais exactement l'inverse. Ce qui revient à dire que ces derniers disposeraient du pouvoir de ne pas subir cette tyrannie, de stopper les dérives des multinationales et de les contraindre à instrumentaliser l'éthique et le développement durable de manière positive. Bref, un nouveau consommateur serait né. Est-il déjà à l'œuvre ?

L' instrumentalisation « positive » imposée par les ONG

Les marques, néanmoins, devraient tout de même davantage se mettre à l'écoute de leur environnement. Le foisonnement actuel des ONG les rend en effet plus vulnérables aux pressions. Elles risquent aujourd'hui de se voir prises à partie et contraintes d'infléchir leur comportement, voire même, leur décision. Il n'y a qu'à se rappeler la dénonciation par Greenpeace en février 1995 du plan de Shell concernant l'immersion en mer du Nord d'une vieille plate-forme de stockage de pétrole.

L'éthique ne serait alors plus seulement un élément majeur de différenciation des entreprises, mais encore un outil indispensable pour rendre compte aux ONG de leur engagement à respecter les normes éthiques fondamentales. Tout se passe donc comme si une certaine opérationnalisation de l'éthique se voyait imposée au management de l'entreprise par les ONG. Dans cette perspective, plus une marque en viendrait à instrumentaliser son engagement éthique, plus elle devrait se montrer irréprochable sur ces questions, car plus elle deviendrait vulnérable.

L'éthique de l'instrumentalisation : une nécessité pour les entreprises

Etayer l'idée que l'éthique soit un instrument de management nécessite d'abord de clarifier ce qu'on entend par éthique ainsi que la manière dont il faut comprendre ce concept dans le monde de l'entreprise. A la suite de Paul Ricœur, nous définissons l'éthique comme "la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes"⁸.

La visée éthique fondamentale selon P. Ricœur

Suivant ce fil, nous posons que l'objet de la visée éthique fondamentale est la « vie bonne », la « vraie vie », la vie accomplie⁹. Cette visée se trouve au fondement de l'estime de soi, qui repose sur deux choses : d'abord sur la capacité de faire des choix, ensuite sur la capacité d'initier le changement :

⁸ Paul Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, pp. 202, 202-211.

⁹ Paul Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, pp. 202-203.

"c'est en appréciant nos actions que nous nous apprécions nous-mêmes comme en étant l'auteur"¹⁰. En d'autres termes, il n'est pas de vie bonne sans action, sans inscription dans - et participation à - un projet qui dépasse l'individu, dont le sens est donné par sa contribution à la construction d'un monde commun.

La visée éthique, en effet, n'a de sens que si elle réalisée "avec et pour autrui". L'estime de « soi » ne se confond donc nullement avec l'estime de « moi »¹¹. Le « soi » implique cette relation à l'autre, tandis que le « moi » renvoie à l'égoïsme. L'homme ne vit pas replié sur lui-même. Dès la naissance, il se construit socialement, dans le commerce incessant au monde humain au travers des autres. Il est par définition un être social, il n'existe que dans la relation à ses semblables. Pour être heureux l'homme a besoin des autres. Ainsi, l'estime de soi doit s'accompagner de la sollicitude envers les proches. Ce n'est qu'avec les autres que l'homme peut vivre, respirer, se déployer et, enfin, trouver un accès à la véritable estime de soi par le détour - indispensable - de la reconnaissance des autres.

La visée éthique fondamentale dans la perspective des entreprises

Conjointement aux institutions (politiques, éducatives, artistiques, religieuses, etc.), c'est-à-dire aux structures du « vivre ensemble » d'une communauté donnée¹², l'entreprise participe à l'édification du monde commun - en particulier à la satisfaction des besoins - et, en ce sens, participe - de - et - à - cette visée éthique fondamentale.

Sa contribution propre est de participer au progrès économique de la société, de contribuer à propager l'innovation et à répartir les fruits du progrès à toute la collectivité. Elle peut être considérée comme un vecteur de réalisation de projets, vecteur qui fédère une pluralité de personnalités rassemblant leurs projets respectifs autour de celui de l'entreprise. Elle permet à tous ceux qu'elle rassemble et mobilise d'être acteurs et bâtisseurs du monde que les hommes édifient en commun. Et ce n'est que dans cette action en commun, où les hommes se rencontrent, se côtoient, luttent ensemble - parfois les uns contre les autres - que la personne accède à un espace de réalisation et de déploiement de ses capacités et, par là, à la reconnaissance et à l'estime de soi.

A la lumière de l'éthique, la mission première du management d'entreprise est donc de créer, organiser, aménager un contexte de collaboration favorable à la réalisation des buts entrepreneuriaux de la firme. Au delà d'un tel dispositif matériel et organisationnel, cela suppose qu'au sein de la firme chacun soit assuré de non-précarité matérielle (les besoins doivent être couverts) et statutaire (salaires mensualisés, droit de se syndiquer, etc.), que chacun soit soutenu dans l'identification et le déploiement de ses talents, qu'il faut comprendre comme autant de possibilités de féconder cette collaboration. Cela doit permettre d'atteindre des résultats dont chacun pourra être fier, sentiment déterminant pour la reconnaissance des tiers et, donc, pour l'estime de soi.

L'importance de ces résultats ne tient pas seulement à leur dimension profitable, ce qui bien sûr est essentiel pour la pérennité de l'entreprise. Elle tient encore au fait que la réussite commerciale des

¹⁰ Paul Ricœur, *Lectures 1*, Paris, Seuil, 1991 (1989), p. 259 ; Paul Ricœur, *Op. cit.*, 1990, pp. 202-203.

¹¹ Paul Ricœur, *op. cit.*, 1990, pp. 211-226; Paul Ricœur, *op. cit.*, 1991, p. 259.

produits de l'entreprise donne à ses collaborateurs le sentiment de participation et d'appartenance à quelque chose qui les dépasse et, par là, contribue à donner sens à leur agir.

Le nécessité du recours à la norme

L'homme, on l'a noté, est un être relationnel. Mais « relation » ne signifie ni identité, ni fusion. En fin de compte, l'homme reste seul, séparé des autres, puisque c'est à lui d'assumer la satisfaction de ses besoins - dimension exacerbée par l'individualisation de la société contemporaine. Ce qui signifie que ses intérêts ne sont jamais en parfaite concordance avec ceux des autres. Dans toute collaboration, le conflit est sous-jacent, prêt à surgir. De surcroît, l'entreprise n'est pas seulement différenciée fonctionnellement, mais aussi hiérarchiquement. Les asymétries de pouvoir peuvent donner lieu à de terribles abus, dont les impacts sur la personnalité peuvent être considérables. Parmi ces abus, il y a bien sûr la surexploitation aux multiples visages, la pression à en faire toujours plus au risque d'entraîner un *burn-out*, les règles de sécurité hasardeuses, mais il y a aussi, plus dramatique et plus destructeur, toutes les situations de *mobbing* et de harcèlement psychologique, dont on sait désormais les effets dévastateurs.

Faute de pouvoir toujours s'entendre sur ce qu'est le bien et le juste, sur le bien-fondé d'une décision ou d'une action, et pour ne pas tomber dans la tentation d'un pouvoir discrétionnaire se logeant dans les zones d'ombre, il est "nécessaire de soumettre la visée éthique à l'épreuve de la norme"¹³. En d'autres termes, il est nécessaire d'introduire dans la vie de l'entreprise des règles de justice et des procédures dont le sens est à la fois de permettre une bonne gestion des conflits qui pourraient surgir entre les visées éthiques particulières et sinon d'annuler, du moins d'atténuer fortement les risques que comporte le fait de l'asymétrie de pouvoir. De telles règles et procédures peuvent ainsi être entendues comme autant de garde-fous aux dérives possibles du pouvoir et des conflits de valeurs.

Le passage à la norme répond à une double exigence. Celle de réciprocité, d'abord, ce que P. Ricœur traduit par la maxime suivante : "N'exerce pas le pouvoir sur autrui de façon que tu le laisses sans pouvoir sur toi". Celle d'universalité, ensuite, qui s'exprime par la Règle d'Or - "ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais qu'il te soit fait" - véhiculée par les textes religieux (Evangile et Talmud), dont découle le célèbre impératif kantien : "Agis toujours de telle façon que tu traites l'humanité dans ta propre personne et dans celle d'autrui, non pas seulement comme un moyen, mais toujours aussi comme une fin en soi". En d'autres termes, dans son essence, la norme doit toujours être "universalisable, valable pour tout homme, en toutes circonstances"¹⁴.

La « sagesse pratique » : un correctif possible d'une norme trop cadrée

Mais il ne faudrait pas non plus tomber dans le piège qui consiste à considérer une norme comme la panacée. A commencer par la prétention à l'universalité, à laquelle il doit toujours être possible

¹² *Ibidem*, *op. cit.*, pp. 227-236.

¹³ Paul Ricœur, *op. cit.*, 1991, p. 262.

d'opposer des particularismes qui pourraient mériter la légitimité de l'universalité. Mais, sans aller jusque-là, il faut bien admettre qu'une norme ne saurait contenir tous les cas de figure possibles. Par ailleurs, la mise en œuvre d'une règle peut se révéler être en porte-à-faux avec l'idée de justice. Des conflits peuvent surgir "de l'application même des normes à une situation concrète". Et que faire, par exemple, lorsqu'on hésite entre deux valeurs qui paraissent toutes les deux justes ?

Lorsque l'application de la norme conduit à des impasses, affirme P. Ricœur, il faut recourir à la « sagesse pratique », c'est à dire revenir à "l'intuition initiale de l'éthique", à savoir "la visée de la vie bonne avec et pour autrui". "La « sagesse pratique » consiste à inventer les conduites qui satisferont le plus à l'exception que demande la sollicitude en trahissant le moins possible la règle"¹⁵. Elle fonctionne donc comme correctif possible d'une norme qui serait trop cadrée ou incomplète.

La charte d'entreprise : un outil d'instrumentalisation « positive » de l'éthique

La charte - ou code - éthique est le lieu de formalisation des valeurs de l'entreprise et de ses collaborateurs. Elle atteste la volonté de l'entreprise de les respecter et lui donne, par l'énoncé d'un certain nombre de normes (règles et procédures), les moyens de s'y conformer. La charte n'est pas uniquement destinée aux salariés de l'entreprise, direction y comprise, mais vaut pour l'ensemble des parties prenantes externes, clients, fournisseurs, sous-traitants, actionnaires, collectivités publiques et membres de la société civile.

Dans une logique de partenariat, la responsabilité de l'élaboration de la charte devrait revenir à l'ensemble des partenaires internes de l'entreprise ou, pour le moins, à ses représentants. Mais le processus est lourd à mettre en place et la taille de l'entreprise souvent rédhitoire. Aussi convient-il de conserver une certaine flexibilité, l'important étant d'associer d'une manière ou d'une autre les collaborateurs à la démarche, que ce soit en amont pour les faire participer à la première rédaction de la charte ou, pour le moins, en aval pour les faire réagir sur le projet et leur offrir la possibilité de proposer des amendements.

Plus les collaborateurs seront en mesure de participer à sa construction, plus ils se sentiront concernés par le document et plus ce dernier aura de chances d'être considéré comme un référent incontournable de l'entreprise et de l'image qu'elle entend donner d'elle-même. Il ne faut pas sous-estimer la vertu pédagogique d'une démarche qui consiste à se poser à soi-même la question de l'éthique et de la morale. L'établissement d'une charte peut être l'occasion pour la direction d'insuffler un nouveau souffle dans l'entreprise, de se mettre davantage à l'écoute du personnel et d'engager avec lui un dialogue constructif. Ceci d'autant plus qu'un tel projet nécessite forcément de part et d'autre un effort d'explication, de compréhension, ne serait-ce que pour bien s'entendre sur le sens des mots.

¹⁴ *Ibidem*, *op. cit.*, pp. 262-264.

Il ne suffit donc pas qu'une charte soit élaborée par la direction générale, le responsable RH, le management ou un groupe représentant les grandes fonctions de l'entreprise, puis imposée au reste des collaborateurs de l'entreprise. Une charte éthique adoptée par la contrainte serait le signe manifeste d'une forme négative d'instrumentalisation. "Les dirigeants doivent certes montrer l'exemple, mais il ne leur appartient pas, comme le soulignent J. Ballet et F. De Bry, de s'ériger en directeur de conscience, détenteur de valeurs universelles"¹⁶.

Une charte éthique n'est pas un document que l'entreprise ressort de temps à autre du tiroir - lorsque, par exemple, elle est montrée du doigt - pour redorer son blason et faire, malgré tout, la démonstration de son attachement à la morale. Une charte a pour vocation de s'afficher, de pénétrer les esprits, d'influencer le comportement des collaborateurs et le fonctionnement de l'entreprise. Elle n'a de sens que si elle est opérationnalisée. En ce sens, elle doit être considérée comme un outil de l'instrumentalisation positive de l'éthique par le management de l'entreprise.

Les risques de l'instrumentalisation « positive » de l'éthique

Il ne faudrait pas cependant que, sous couvert de codification, la charte de l'entreprise induise une éthique hyper formalisée qui irait dans le sens d'une radicalisation des comportements jugés adéquats.

Il s'agit en outre d'être attentif au risque de manipulation. Si, grâce à une attitude éthique réciproque, l'instrumentalisation de la charte peut être considérée comme positive aussi bien pour l'employeur que pour l'employé, l'autonomie accordée à ce dernier, la responsabilité qui lui est déléguée, la confiance qui lui est témoignée sont susceptibles d'augmenter l'emprise que l'employeur a sur lui. En effet, l'envie de l'employé d'œuvrer pour le bien de l'entreprise peut se voir ainsi singulièrement renforcée, quitte à ce que cela soit à ses propres dépens. L'éthique deviendrait alors l'instrument d'une "soumission librement consentie", pour reprendre les termes de J.L. Beauvois et R.V. Joule.

Ces deux auteurs expliquent que la liberté a son revers, qu'un individu se manipule plus facilement s'il se sent libre plutôt que contraint : "c'est le sentiment de liberté qui nous engage et rend possible la rationalisation des conduites et des pratiques, l'intériorisation des valeurs sociales et évidemment la réalisation de ces comportements coûteux dont nous nous serions bien passés mais qu'on attend de nous"¹⁷. Une charte qui, de son élaboration à son application, tente de ménager au salarié un espace de liberté et d'autonomie, porte donc en germes les ingrédients qui peuvent conduire à son instrumentalisation négative, à savoir la manipulation de ses parties prenantes.

¹⁵ Paul Ricœur, *op. cit.*, 1990, pp. 279, 312; Paul Ricœur, *op. cit.*, 1991, pp. 266-270.

¹⁶ Jérôme Ballet, Françoise De Bry, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 2001, p. 286.

¹⁷ J.L. Beauvois, R.V. Joule, *Petit traité de la manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2000, p. 223.

Le contrôle de la mise en œuvre de la charte

Que l'application de la charte donne lieu à une instrumentalisation positive ou négative, et puisqu'elle n'a de sens que si elle est réellement appliquée, il s'agit d'en contrôler l'application avec soin. Les contrôles doivent être réguliers et effectués à une certaine fréquence. Ils doivent être établis aux divers niveaux hiérarchiques et appliqués dans les différents services et départements de l'entreprise. Quant à la responsabilité du contrôle, c'est en premier lieu à l'entreprise de l'assumer. Mais celle-ci, pour des raisons de transparence, ne saurait faire l'économie de mandater ensuite une instance externe, qui viendrait ainsi cautionner ou au contraire invalider les résultats du contrôle interne. A côté de son traditionnel bilan économique, l'entreprise pourrait dès lors faire figurer un bilan social qui reprendrait l'essentiel des résultats du contrôle de la mise en œuvre de la charte.

Remarques conclusives

La distinction sous-jacente à l'ensemble de notre propos est l'opposition des instrumentalisation « positive » et « négative » de l'éthique, qui vient ainsi prendre la place de l'opposition entre les approches pure et instrumentale de l'éthique. Contre une vision « virginale » de l'éthique en entreprise, nous défendons ici l'idée de son instrumentalisation contrôlée – et cela notamment, par une pleine reconnaissance et promotion du droit de regard d'instances de la société civile représentant les valeurs sur lesquelles se fonde l'être-ensemble. Parmi celles-ci, une place particulière revient aux ONG.

La raison fondamentale qui nous détermine à nous borner à une telle approche est qu'à défaut de s'inscrire dans l'univers de la mesure – et partant du vérifiable jusqu'à un certain point – et de renoncer à l'exigence du tout ou rien, l'éthique risque d'en rester au stade de la pure déclaration d'intention ou, pire encore, de la pure et simple manipulation d'images.

Tel est le pari d'une éthique acceptant de jouer le jeu de l'opérationnalisation et de l'instrumentalisation, consciente à la fois de ses risques mais aussi de ce que, à renoncer à le courir, elle prévient de se *salir les mains*, certes, mais renonce tout simplement à *avoir des mains*.

Dr Jean-Marc BIGLER
Institut d'éthique d'entreprise et de comportement organisationnel (Institut e²co)
Haute école de gestion du canton de Vaud

Dr Hugues POLTIER
Centre lémanique d'éthique
Université de Lausanne