

Ethique d'entreprise : l'interrogation sur les fins et les moyens

Qu'est-ce que l'éthique ?

Le terme « éthique » est aujourd'hui entré de plein pied dans le vocabulaire commun. On le retrouve, sous diverses acceptions, dans une pluralité de domaines qui vont de la médecine, au sport en passant par l'entreprise. Utilisé trop souvent sans précautions conceptuelles, il paraît nécessaire de l'éclairer et de lui donner sens.

Constitutives de l'éthique, les valeurs morales structurent non seulement l'individu mais aussi toute organisation humaine, nation, entreprise ou association. Ainsi l'éthique, comme la morale, reposent sur des valeurs fondamentales que l'on retrouve à la fois dans l'idéologie religieuse, dans l'idéologie des Droits de l'Homme et dans le régime politique de la démocratie. Il s'agit pour l'essentiel des valeurs de liberté, de justice, d'égalité et de respect de la vie. De ces quatre valeurs fondamentales découle un certain nombre de valeurs que l'on peut qualifier de dérivées ou que l'on pourrait appréhender comme des vertus. Sans être exhaustif, on peut citer la confiance, la responsabilité, la vérité, la réciprocité, la discrétion, l'équité, le respect, la non-manipulation, etc.

Une distinction étymologique importante s'opère entre le terme d'éthique et celui de morale, « selon que l'on met l'accent sur ce qui est estimé bon ou sur ce qui s'impose comme obligatoire »¹. La morale contient une forte dimension normative et donc contraignante, alors même que l'éthique, au contraire, s'affranchit de tout schéma de pensée préétabli pour tout questionner. Plus précisément, elle est une réflexion sur les valeurs en jeu, sur le bien et le juste, tant au niveau individuel qu'au niveau de la relation à l'Autre.

L'entreprise, ses valeurs et son rôle sociétal

Comme l'ont si bien démontré les économistes Kenneth Arrow, Paul Davidson et Christophe Kolm ainsi que le sociologue classique Max Weber, l'entrepreneur, dans nos sociétés occidentales capitalistes et libérales, est animé d'un certain nombre de valeurs morales qui président au fonctionnement de son entreprise : entre autres, la responsabilité individuelle, la liberté, le labeur, la réciprocité, la loyauté, la confiance, etc. En l'absence de ces règles morales, qui assurent le lien social, il n'y aurait pas de confiance entre agents économiques et donc ni échanges sur le marché ni coopération dans les entreprises.

Si ces valeurs sont bien sûr très présentes dans le champ économique, on les retrouve également dans l'ensemble de nos sociétés occidentales, l'entreprise n'étant pas autonome et isolée du monde, mais bien au contraire imbriquée dans le système social, au même titre que d'autres organisations et institutions. Dans cette perspective systémique, il apparaît donc que les liens entre l'entreprise et la société occidentale sont puissants et qu'il se nouent dans un vaste système de valeurs communes : Droits de l'Homme, démocratie, libéralisme et principes moraux liés au Christianisme. De par cette centralité au sein de la société, il est peu pertinent de réduire le rôle de l'entreprise à la seule production de richesses. Son influence, positive ou négative, sur ses collaborateurs et sur l'ensemble de la société est un fait difficilement

¹ Cf. Paul Ricœur, *Ethique et morale*, in *Lectures 1*, Paris, Editions du Seuil, 1991, pp. 258-270

contestable. Elle est aujourd'hui d'autant plus forte que, depuis plus d'une décennie, une formidable accélération du processus de mondialisation des échanges économiques et financiers caractérise le contexte socio-économique des pays « développés » et « en voie de développement ». Pour caractériser l'un des pendants négatifs de ce bouleversement dans nos sociétés « développées », la notion de « crise des valeurs » est souvent mise en avant. Elle est particulièrement visible dans un monde du travail où les rapports classiques entre le collaborateur et son entreprise ont radicalement changé.

Vulnérabilités croissantes des entreprises

L'entreprise ne peut plus ignorer davantage cette crise des valeurs qui vulnérabilise ses fondements et son fonctionnement. Diverses « pressions » externes et internes devraient l'amener à nuancer son approche « classique » du management.

Au risque de mettre à mal sa réputation et son chiffre d'affaire, l'entreprise doit prendre en compte les exigences et attentes exprimées par les clients, les investisseurs, mais aussi par des associations et diverses organisations non gouvernementales (ONG) qui canalisent, avec un succès grandissant, les messages émanant de la société civile. L'objet de ces attentes est divers ; il touche aussi bien à la gouvernance d'entreprise, qu'aux questions des conditions de travail, du respect des Droits de l'Homme, de l'environnement, etc. Les médias, avec une information donnée en instantané, contribuent largement à la stigmatisation des entreprises incriminées pour leurs pratiques douteuses. Cette vigilance citoyenne s'explique également par le fait que de nouvelles responsabilités sociales sont endossées par l'entreprise, du fait notamment du désengagement de l'Etat de son rôle de garant du *welfare*. L'Etat assume, en effet, sa nouvelle position idéologique libérale en promouvant, auprès des entreprises, les principes d'autorégulation, de responsabilisation et d'autonomisation.

La seconde catégorie de pressions est d'ordre interne. Elle est intimement liée à l'impuissance que ressentent actuellement les entreprises à motiver leurs employés et à les impliquer totalement dans la culture et les valeurs de l'organisation. La raison est double. D'une part, notre société a consacré les droits individuels et l'individualisme, au détriment de la collectivité (*Gesellschaft versus Gemeinschaft*) ; d'autre part, les conditions de travail, sous le coup de politiques managériales très libérales, se sont dégradées à l'encontre de collaborateurs mis sous pression par des impératifs de rentabilité et de productivité immédiats. Mis ensemble, ces deux arguments dessinent une partie de la réponse à la question de la perte de sens accordée au travail et du manque d'identification du collaborateur aux valeurs de son entreprise.

L'interrogation sur les fins et les moyens

Gérer au mieux la relation complexe entre les fins à atteindre et les moyens à utiliser, telle pourrait être la définition de l'enjeu du management stratégique. Les fins d'une entreprise ne devraient-elles être que purement économiques et financières ? Ou alors devraient-elles également intégrer les dimensions sociale et environnementale ? Quant aux moyens,

devraient-ils être uniquement choisis à l'aune de leurs coûts ? Trois différentes approches proposent, chacune à leur manière, des réponses à ce questionnement².

Traditionnellement, la stratégie de l'entreprise est fondée quasi exclusivement sur l'adage bien connu de Machiavel, selon lequel « la fin justifie les moyens ». Il s'agit là d'une approche de type réaliste, dont la notion d'efficacité constitue le maître mot. La finalité se concentre principalement sur les résultats économiques et financiers ; dans cette perspective, seuls les meilleurs moyens, en termes de coût et d'efficacité, pour y parvenir sont interrogés et appliqués. Les limites de cette approche sont très clairement humaine et écologique, dans la mesure où l'individu et l'environnement constituent de simples ressources au service du résultat.

Contrairement à l'approche réaliste, l'approche normative introduit une réflexion sur la relation entre les fins et les moyens, dans la mesure où elle s'interroge sur le respect ou non des normes en vigueur dans la décision ou l'action prise ou envisagée. Cette deuxième approche implique la notion de devoir à l'endroit de l'Autre ; et les obligations sont de natures diverses : morale, culturelle, juridique ou encore déontologique. La marge de manœuvre de l'individu est ici réduite ; il est soumis à l'autorité de la norme sous peine de sanctions. Néanmoins, malgré sa dimension contraignante, la norme ne suffit pas toujours à promouvoir de bonnes conduites en entreprise.

Si, tout comme les approches précédentes, l'approche éthique s'interroge sur l'adéquation entre les fins et les moyens, elle s'intéresse aussi à la finalité des décisions et des actions mises en œuvre. Elle tente ainsi d'en évaluer les impacts sur la communauté et sur l'environnement. L'approche éthique s'efforce donc de « prendre en compte les intérêts, les valeurs et les besoins des autres » et de veiller à ce que nul ne soit traité avec iniquité³. Dans le cadre d'une démarche participative, l'éthique travaille sur les conflits de valeurs au sein de l'organisation, en cherchant à atteindre un *modus vivendi* qui convienne à l'ensemble des acteurs impliqués.

Ces trois approches ne s'excluent aucunement. Idéalement, elles devraient être intégrées dans le management stratégique d'entreprise. Plus de poids serait ainsi accordé à la prise en compte de la relation à l'Autre.

Dr Jean Marc Bigler, Prof. à la HEIG-VD
Directeur de l'Institut e²co

Simon Perrin, Assistant de recherche, Institut e²co, HEIG-VD

² Cf. Yves Boisvert, Magalie Jutras, Georges A. Legault, Allison Marchildon, *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, 2003

³ Cf. *ibid.*, p.78