



# Éthique

## et petite entreprise

**L'éthique, telle qu'elle est abordée en philosophie morale, est avant tout une affaire de conscience individuelle, fondée sur des règles d'action tenant compte de l'intérêt d'autrui. Dans cette acception, distincte de l'« éthique des affaires », la petite entreprise constitue un champ d'étude privilégié. L'observation des comportements des dirigeants de petite entreprise permet ainsi de repérer des « attitudes éthiques » caractéristiques de ces organisations.**

L'intérêt porté à la question éthique en entreprise a commencé à se développer en France dans les années 1980 et ne se dément pas. Au cours des deux dernières années, pas moins de onze ouvrages de gestion ont été publiés sur le sujet, auxquels viennent s'ajouter thèses, communications et publications tant dans les revues professionnelles qu'académiques<sup>1</sup>.

Les fondements et les formes du jugement de valeur, en termes de bien et de mal, de juste et d'injuste, appliqués aux décisions et pratiques de gestion, font ainsi l'objet de nombreux travaux qui s'articulent autour de trois axes majeurs :

- la formalisation de l'éthique dans les grandes organisations, qui conduit à se demander quel est l'intérêt de mettre en place des codes ou des chartes éthiques et à quelles difficultés on est alors confronté ;
- la mesure de l'éthique, notamment dans une logique de *scoring* induite par le développement des « fonds communs de placement éthiques » ;
- l'orientation de la préoccupation éthique vers la responsabilité sociale de l'entreprise conduisant même à la création récente d'une association spécifique (ADERSE)<sup>2</sup>.

1. Voir par exemple, R. de Rochebrune, R.-A Thietart (2001).

2. Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ces axes de recherche délaissent le champ d'observation que constituent les petites entreprises (PE). Or, ce champ apparaît particulièrement fécond pour aborder l'éthique de gestion, ne serait-ce que par leur importance quantitative dans le paysage économique. Le caractère foncièrement individuel du problème moral plaide, en effet, pour une approche individualiste de l'éthique en gestion, ce qui correspond aux caractéristiques généralement reconnues à la PE.

Ainsi, la nature de la PE autorise l'utilisation d'une définition opératoire de l'éthique (et non de la seule responsabilité sociale) permettant d'observer empiriquement la nature éthique des attitudes et/ou des comportements des acteurs, au-delà de l'aspect purement formel.

### I. – L'ÉTHIQUE COMME RAPPORT À AUTRUI

La recherche d'une définition unificatrice de l'éthique, notamment dans le domaine de la gestion, se trouve confrontée à la multiplicité des règles d'action suivies et des voies empruntées par la conscience morale. Tenter à cet effet une synthèse de ces normes pour en extraire une conception commune du bien-agir risque donc de relever de la gageure. Aussi la solution consiste-t-elle non pas à partir de cette diversité, mais au contraire à revenir à la question originelle du sens moral. L'analyse des textes philosophiques majeurs consacrés à l'éthique permet, en effet, de rappeler d'une part, le caractère profondément individuel du sens moral, et d'autre part, le rôle joué par la morale dans la préservation du lien social à laquelle l'Homme aspire au-delà (ou au sein même) de ses

désirs égocentriques. Partant, il est intéressant de retenir une définition de l'éthique relevant d'une approche individualiste en termes de relations à autrui.

L'acte moral de l'individu, qui façonne ses relations aux autres, traduit sa conception de la justice (distributive). « On peut [ainsi] voir dans tout acte moral une *attribution* ou une allocation de quelque chose (droits, objets, sentiments, intentions, etc.) à quelqu'un. Préciser ce quelque chose revient à faire un *partage* [...] » (Moessinger, 1996). Le problème moral fondamental qui se pose à l'acteur est donc centré sur la manière dont il tente de concilier consciemment, en s'appuyant sur ces règles, la recherche de ses intérêts personnels et le respect de celui des autres. La quête de la moralité dans l'action se heurte, en effet, au caractère limité des moyens dont il dispose, ce qui l'empêche de traiter de la même façon toutes les parties concernées, directement ou indirectement, par sa décision.

Il est donc contraint de choisir le (les) partenaires(s) qu'il lui faut moralement privilégier.

*Le dirigeant d'une entreprise pourra, par exemple, être amené à préférer augmenter les salaires qu'il verse plutôt que d'assouplir les conditions d'achat qu'il impose à ses fournisseurs, parce que, plus sensible aux besoins ou aux efforts de ses employés, il les jugera plus méritants ou parce qu'il estimera que son statut lui donne une responsabilité particulière dans la prise en compte de leur mérite.*

Ce principe de justice distributive qui sous-tend tout acte moral, induit ainsi une répartition de richesses, autrement dit, dans le cadre de l'entreprise, une répartition de la valeur ajoutée.

### 1. L'intention de l'acteur face à autrui

Il est très largement admis que la morale – qui a pour objet de fournir à l'action humaine un cadre susceptible d'assurer la cohésion sociale, en luttant contre l'effet centrifuge de la recherche par chacun de ses intérêts personnels –, tend à limiter les ambitions de chaque individu, qui doit tenir compte de ses prochains. La moralité que l'on reconnaît à un acte est ainsi fonction des conséquences qu'on lui attribue sur la satisfaction de l'intérêt d'autrui. C'est en ce sens que tout acte moral peut être défini comme un *partage*.

Toutefois le résultat du partage n'est pas suffisant pour juger de la moralité de l'acte. Il faut qu'il résulte de surcroît du *respect de l'intérêt d'autrui*. La notion de *respect*, explique E. Kant (dans la *Raison pratique*), constitue précisément le « motif moral » de la décision, qui pousse à traiter les autres comme des fins en soi et non comme de simples moyens : pour être morale, l'action doit être *délibérée* et *désintéressée*. Délibérée, car le respect d'autrui doit être un, – sinon *le* –, motif de la décision. Désintéressée, car il ne doit pas être un moyen conscient de poursuivre son intérêt personnel. Il ne s'agirait plus alors de motif moral mais de mobile pragmatique (au sens de Kant).

Comme, par ses décisions et ses choix, l'acteur poursuit néanmoins irrémédiablement son intérêt, – intérêt matériel ou satisfaction morale de bien agir –, c'est donc seulement l'intention ou la motivation tournée vers autrui qui confèrent à l'acte son caractère moral, indépendamment des aléas de leur mise en œuvre. Partant, il est inexact d'affirmer qu'un acte est moralement bon parce qu'il satisfait l'intérêt d'autrui, ni même

qu'il est moralement condamnable parce qu'il va à son encontre.

La qualification morale des actes apparaît alors comme très fortement relative puisqu'elle est fonction, lorsque l'acteur a (ou croit avoir) des intérêts alternatifs à ceux d'autrui, de la légitimité reconnue à la satisfaction de ses désirs. Cette relativité est double :

– Le jugement variera avec l'identité du juge moral, sa personnalité, son expérience, sa position vis-à-vis de l'acte (le juge peut être l'acteur lui-même ou un observateur extérieur qui lui est plus ou moins proche). Comme le rappelle J. Moussé (1992), « Chacun, en effet, s'engage dans une réflexion conditionnée par ses appartenances sociales et culturelles autant que par son tempérament et ses expériences personnelles ».

– Le jugement, reposant sur la confrontation, la comparaison d'intérêts alternatifs, ne peut s'exprimer, bien souvent, qu'en termes de degrés. Il s'agit donc, généralement, d'une appréciation de type ordinal et non cardinal. Ainsi, différentes échelles de mesure de l'éthique ont pu être proposées (par exemple, Reidenbach et Robin, 1990; Skipper et Hyman, 1993; Cohen *et al.*, 1993) pour appréhender la hiérarchie établie par le répondant en matière de moralité des comportements. Certains estimeront, par exemple, qu'il est plus grave de tromper un enfant qu'un adulte, au motif qu'il serait par essence plus faible. Pour d'autres, au contraire, la tromperie, créant de fait une situation de supériorité quelle que soit la nature habituelle des rapports de force entre l'acteur et son partenaire, doit être jugée en tant que telle, indépendamment du contexte dans lequel elle se place.

## 2. Le pouvoir de l'acteur face à autrui

Finalement, la question de la morale ne se pose qu'à l'acteur qui, libre de ses décisions, détient du pouvoir sur ses partenaires, c'est-à-dire sur les parties prenantes impliquées par ses choix. C'est bien, par exemple, parce qu'il détient du pouvoir sur ses subordonnés que le chef d'entreprise peut être conduit à envisager de recourir à l'utilisation de contrats à durée déterminée, et donc à porter un jugement moral sur la précarisation de l'emploi qu'il peut ainsi générer.

Ainsi, avoir du pouvoir, c'est d'abord déterminer les moyens d'agir (positivement ou négativement) sur autrui, autrement dit sur son état de satisfaction.

D'après Mintzberg (1986), cette « aptitude à faire » repose, sur le contrôle d'un ou plusieurs des cinq éléments suivants qui en constituent les fondements : une ressource, un savoir-faire technique, un ensemble de connaissances, des prérogatives légales (et légitimes), des relations nouées avec un détenteur de pouvoir. Cependant, plus que de détention de connaissances – qui sont des ressources –, il semble préférable toutefois de parler de détention ou de contrôle d'informations, éléments qui forment la repré-

sentation d'une réalité réduisant ainsi une incertitude initiale (Davis *et al.*, 1986). Source d'asymétrie dans les relations entre acteurs, l'information est source de pouvoir. Le cas du « coup de sifflet » (*whistleblowing*, dans la littérature anglo-saxonne) en constitue une illustration intéressante.

L'approche éthique du pouvoir conduit ainsi à distinguer pouvoir statutaire et pouvoir informationnel. Le pouvoir statutaire désigne un pouvoir notoire pour le partenaire concerné, pouvoir dont la manifestation – qui repose sur un ou plusieurs des quatre fondements autres que la détention d'information –, est attendue. Ainsi est statutaire le pouvoir d'un dirigeant sur ses salariés (et inversement) ou d'une grosse entreprise sur une petite avec laquelle elle a noué des relations. *A contrario*, le pouvoir informationnel est par nature inconnu puisqu'il repose sur la détention d'une information inconnue d'autrui, voire volontairement cachée, et disparaît avec sa divulgation. On pourrait donc parler de « cryptarchie informationnelle ». L'acteur peut se trouver en effet involontairement détenteur d'une information non connue d'autrui (cas du « coup de sifflet »). Il peut

### LE « COUP DE SIFFLET »

Un employé qui remarque un comportement illégitime selon lui ou illégal de son entreprise (par exemple de la publicité mensongère) détient du pouvoir informationnel, en l'occurrence ici sur les clients dont il peut modifier les actions en « sifflant les coupables », c'est-à-dire en dénonçant publiquement cette pratique. Ce pouvoir disparaît dès que les clients apprennent, par cet employé ou par quiconque d'autre, qu'ils sont victimes de ce mensonge, puisque cela ne constitue plus dès lors une information pour eux. L'employé détient également du pouvoir informationnel sur les responsables de l'entreprise tant que ces derniers le croient ignorant de cette faute ; ce pouvoir changera de nature quand ils sauront que sa place dans l'entreprise, son statut, lui a permis de découvrir ces agissements. Au départ, il n'a que le pouvoir de les dénoncer à leur insu ; ensuite il a essentiellement la faculté de peser sur leurs décisions.

aussi cacher sciemment l'information selon laquelle il a pris la décision de sacrifier l'intérêt de quelqu'un au sien propre.

## II. – LE POIDS DES REPRÉSENTATIONS INDIVIDUELLES

Le caractère moral reconnu à un acte repose ainsi sur la représentation, – qui se construit au cours de l'action, c'est-à-dire l'énaction, au sens de Varela –, que l'on se fait de ses conséquences.

### 1. Quatre éléments de la représentation éthique

Cette représentation concerne quatre éléments.

1. Elle porte sur l'intention de l'acteur : le jugement repose sur l'idée que l'on se fait du but poursuivi.

*Ainsi, dans une petite entreprise de transport, la répartition des tournées entre les différents chauffeurs, par le dirigeant, est souvent perçue comme injuste, les circuits les plus agréables étant largement considérés comme systématiquement accordés aux « salariés préférés ». Pour le dirigeant, au contraire, ses critères sont justes : « Ça dépend de beaucoup de choses. Souvent, comme certains camions ont un chauffeur attiré, c'est la disponibilité du camion (sa taille, le fait qu'il n'est pas à l'atelier pour révision, par exemple) et l'urgence ou non de la commande, qui décident du choix du chauffeur. Il faut tenir compte aussi, dans la mesure du possible, des temps de repos prévus par la loi. Quand j'ai vraiment le choix entre plusieurs salariés, – ce qui est très rare –, j'essaie de leur faire faire la course qu'ils préfèrent. Mais comme ils ont, en général, les mêmes préférences, je suis sou-*

*vent obligé de décider moi-même, en essayant de tenir compte de la situation de chacun. Par exemple, comme la femme de l'un d'eux est malade cette semaine, je ne lui ai fait faire que des livraisons dans un rayon de 300 km, pour qu'il puisse être chez lui tous les soirs. Mais c'est difficile de contenter tout le monde. »*

2. Elle porte sur la nature d'autrui c'est-à-dire à la fois sur l'identité des différentes personnes (physiques ou morales) impliquées par la décision et sur le choix de celle(s) de l'intérêt desquelles on estime devoir se préoccuper en priorité : non seulement la décision se prend en situation de rationalité limitée, mais encore le caractère inextensible des moyens dont on dispose conduit à renoncer à satisfaire simultanément l'ensemble des parties prenantes identifiées.

*Dans l'exemple précédent, le dirigeant aurait pu ne pas avoir connaissance de la maladie de la femme d'un de ses salariés. Il n'évoque d'ailleurs pas la situation des autres qui semble, de fait, avoir été considérée comme neutre dans cette décision.*

3. Elle porte donc également sur l'idée que l'on se fait de l'intérêt d'autrui. Quels sont les besoins d'autrui? Comment préserver ses intérêts de manière satisfaisante? Quelle est la façon la meilleure de les satisfaire?

*Si pour ce dirigeant, la situation des autres salariés semble avoir été neutre dans sa décision de lui confier de petites tournées, c'est vraisemblablement qu'il n'a pas réellement de représentation d'aspirations légitimes de leur part. Par ailleurs, en réduisant pour ce chauffeur la longueur des déplacements, il pense agir au mieux. Mais est-ce réellement ce que souhaite l'intéressé?*

C'est ainsi que, mus par la même volonté de bien agir, des acteurs différents suivent des règles et/ou des logiques d'action diffé-

rentes. Certains par exemple, dans une logique kantienne, refuseront systématiquement de mentir au motif que le mensonge, ne pouvant être érigé en loi universelle, est intrinsèquement mauvais, alors que d'autres n'hésiteront pas, parfois, à cacher une vérité qui pourrait nuire à quelqu'un. Ainsi, les tenants d'une conception téléologique de l'éthique, favoriseront le respect direct de l'intérêt d'autrui, alors que les adeptes de l'approche déontologique, préféreront un respect indirect. Pour ces derniers, l'obéissance scrupuleuse à la règle est le meilleur garant du respect de l'intérêt de tous, car en rendant prévisibles les décisions, la standardisation des comportements facilite les anticipations. Au demeurant, les partisans les plus fervents de l'optique déontologique ne sont pas à l'abri des cas de conscience dus à l'incapacité dans laquelle ils peuvent se trouver, de respecter précisément des règles, nécessairement trop générales pour ne pas être, parfois, aporétiques. L'obligation de trancher les conduit alors à évaluer explicitement les conséquences de leur acte sur l'intérêt d'autrui.

4. Elle porte enfin sur la légitimité de l'autosatisfaction, par l'acteur, de ses intérêts propres, lorsque, dans la représentation que l'on en a, elle se fait, à des degrés divers, au détriment d'autrui.

*Ainsi, le chef d'entreprise interrogé précédemment raconte qu'il ne tient pas toujours compte des temps de repos prévus par la loi, parce qu'il n'est pas toujours en mesure de le faire. S'il agit de la sorte, c'est qu'il estime que le préjudice causé aux chauffeurs est minime par rapport aux pertes que le respect scrupuleux de la législation engendrerait pour l'entreprise. L'acceptation de nouvelles commandes au-delà de la capacité normale (liée au respect de la loi)*

*de l'entreprise est ressentie comme étant d'autant plus légitime que la gravité de la faute, du préjudice causé à autrui) est jugée faible. (Il semble d'ailleurs n'envisager que la santé de ses salariés, alors que la loi visait peut-être également à protéger d'autres intérêts.)*

## **2. Le jugement éthique comme hiérarchie des intérêts en jeu**

La prise en compte de ces quatre objets de représentation invite à avancer, au moins pour les sociétés occidentales contemporaines, les propositions suivantes :

1. Un acte est considéré comme moralement satisfaisant lorsque, dans la représentation que l'on a de la décision prise, l'intention est de satisfaire l'intérêt enacted d'autrui. Et cet acte sera considéré comme d'autant plus satisfaisant que l'on estime que l'acteur cherche à satisfaire mieux l'intérêt d'autrui.

*Un dirigeant préfère par exemple verser une prime à ses salariés plutôt que d'aménager leur cadre de travail car, la plupart des salaires versés ne dépassant pas le SMIC, il estime qu'ils ont plus besoin de voir leur pouvoir d'achat augmenter que « de travailler dans des locaux repeints de frais ». Si les deux projets lui semblent moralement bons, ils ne le sont pas identiquement, le versement de la prime lui paraissant être la solution la plus bénéfique pour eux.*

2. A contrario un comportement est considéré comme immoral lorsque, dans la représentation que l'on en a, il s'agit d'une décision libre, c'est-à-dire visant la satisfaction jugée non-impérative d'un intérêt personnel, décision qui bafoue consciemment l'intérêt enacted d'autrui. Et ce comportement sera jugé d'autant plus immoral

que le degré d'atteinte à cet intérêt sera important.

*Un plombier qui n'hésite pas à faire certains petits travaux au noir car « cela fait plaisir aux clients qui économisent la TVA et c'est une perte minime pour l'État », s'y refuse en revanche catégoriquement lorsqu'il s'agit de l'entretien des chauffe-eau au gaz : « On ne peut pas se permettre de ne pas faire de facture dans ce cas. S'il y avait un incident dû à une fuite, c'est la première chose que l'assurance réclamerait au client. Il ne faut pas qu'il coure le risque de ne pas être couvert. » S'il affirme volontiers qu'il s'agit dans tous les cas d'une tromperie qui « n'est pas particulièrement morale », il juge tantôt la faute insignifiante lorsqu'elle ne cause de préjudice qu'à l'État (car ce préjudice lui semble limité), tantôt très grave lorsqu'elle peut causer un tort qu'il trouve important, en l'occurrence au client.*

3. Mais si l'immoralité guette l'acteur dès lors qu'il cherche à satisfaire un intérêt personnel non-impératif et qu'il a conscience que son comportement porte tort à certains partenaires, comment peut-on moralement justifier la volonté d'augmenter sa propre satisfaction, au-delà d'un niveau que l'on estime déjà correct ?

*La réponse à cette interrogation est fournie notamment par un chef d'entreprise qui estime avoir une responsabilité vis-à-vis de tous ses partenaires, à des degrés divers, sauf peut-être vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses concurrents. « Je ne suis pas tributaire de mes fournisseurs [...] ; s'il y en a un qui disparaît, c'est la loi du marché. [...] La concurrence, c'est le système économique le meilleur pour la société. En fin de compte, il est nécessaire que certaines entreprises disparaissent pour que, dans l'ensemble, tout aille plutôt bien. C'est sans*

*doute regrettable pour elles mais, finalement, tout le monde s'en porte mieux. »*

Ainsi, lorsque l'acteur sacrifie, sans (trop de) remords, l'intérêt d'une partie prenante à sa décision, cette décision se trouve justifiée (même inconsciemment) par la prise en compte d'un intérêt supérieur. S'il n'a pas de cas de conscience, c'est qu'il estime soit que sa propre satisfaction est légitime, soit que l'intérêt enacted d'autrui est préservé, au mieux, par le choix qui est fait.

En résumé, la Morale, idéal qui guide l'action, vise la satisfaction absolue de l'intérêt d'autrui. Être moral c'est, lorsque l'on pose un acte sans contrainte, chercher à satisfaire ou à préserver l'intérêt d'autrui, consciemment et de façon désintéressée.

Mais l'action morale se heurte à un triple obstacle :

- l'acteur (ou le juge) n'a qu'une représentation de l'intérêt d'autrui ;
- les différentes parties prenantes ont souvent des intérêts antagonistes ;
- dans sa décision, l'acteur cherche également à satisfaire, consciemment ou non, son propre intérêt, qui peut être considéré ou non comme légitime, selon les circonstances et l'identité du juge.

L'action suppose ainsi la renonciation (l'arbitrage). La nécessité de trancher contraint, en effet, l'acteur, à une double hiérarchie, fondée notamment sur sa conception de la justice :

- une hiérarchie entre son intérêt enacted et celui d'autrui, hiérarchie d'autant plus difficile à établir qu'il est écartelé entre des désirs contraires : d'une part, la nécessité de s'intégrer au groupe social d'où il tire une satisfaction dans les relations avec autrui ; d'autre part, des besoins qu'il ne peut souvent contenter qu'en se trouvant en rivalité avec les autres ;

– une hiérarchie entre les intérêts enacts des différentes personnes (physiques et morales) qui constituent cet autrui.

*L'éthique est donc la représentation que l'on se fait de la hiérarchie des intérêts, considérés sous l'angle de leur légitimité.* Celle de l'acteur s'incarne, plus ou moins bien, dans ses décisions.

Ainsi, il ne nous est donné d'étudier que les éthiques individuelles que constituent les applications personnelles et circonstancielles de la Morale. En voulant agir, on doit renoncer à être moral et se contenter d'une éthique, simple forme énoncée de la morale. Cette approche, en s'appuyant sur l'idée du respect de l'intérêt d'autrui et donc d'une définition préalable du (ou des) partenaire(s) à privilégier, s'inscrit dans l'évolution de la conception de la firme qui est passée, du *stockholder model*, – qui traditionnellement posait l'actionnaire comme seul partenaire important de l'entreprise –, au *stakeholder model* pour lequel l'entreprise est le « lieu d'enjeux » d'une communauté plus vaste de partenaires (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, collectivités locales, etc.).

Elle permet en outre, sur le plan méthodologique, de dépasser les interrogations que nourrit inévitablement l'observateur sur les motivations réelles des acteurs, en s'attachant essentiellement aux faits concrets; elle le protège, par ailleurs, de la tentation de se faire juge lui-même, puisque chacun ne fait, en dernière analyse, que chercher à protéger ou développer sa propre satisfaction.

Enfin, elle se veut positive en ce sens qu'elle constitue une grille d'analyse unificatrice susceptible d'assurer la cohérence des observations, par-delà l'hétérogénéité certaine des règles auxquelles les juges moraux font référence.

Ainsi, l'éthique des acteurs étant, en dernière analyse, fondamentalement personnelle dès lors que l'on considère les attitudes ou les comportements (et non les discours), elle ne peut être réellement étudiée qu'au niveau des individus. Si l'on souhaite pouvoir légitimement travailler sur les attitudes ou les comportements éthiques des organisations, il faut donc mener la recherche sur des organisations (très) personnalisées. Partant, la personnalisation de la gestion étant généralement estimée être une caractéristique spécifique des PE, il semble pertinent de circonscrire la recherche à ce type d'entreprises :

– du point de vue méthodologique, du fait de la « lisibilité » des phénomènes dans ces organisations, en considérant que le dirigeant a une connaissance personnelle de l'ensemble des décisions de gestion, et une influence réelle sur elles;

– du point de vue théorique, d'une part, parce qu'il devient possible d'extrapoler les résultats obtenus, des individus aux organisations, et de renforcer de la sorte leur intérêt pratique et, d'autre part, parce qu'il doit être possible de mettre en lumière des liens entre les formes d'organisation PE et les orientations éthiques.

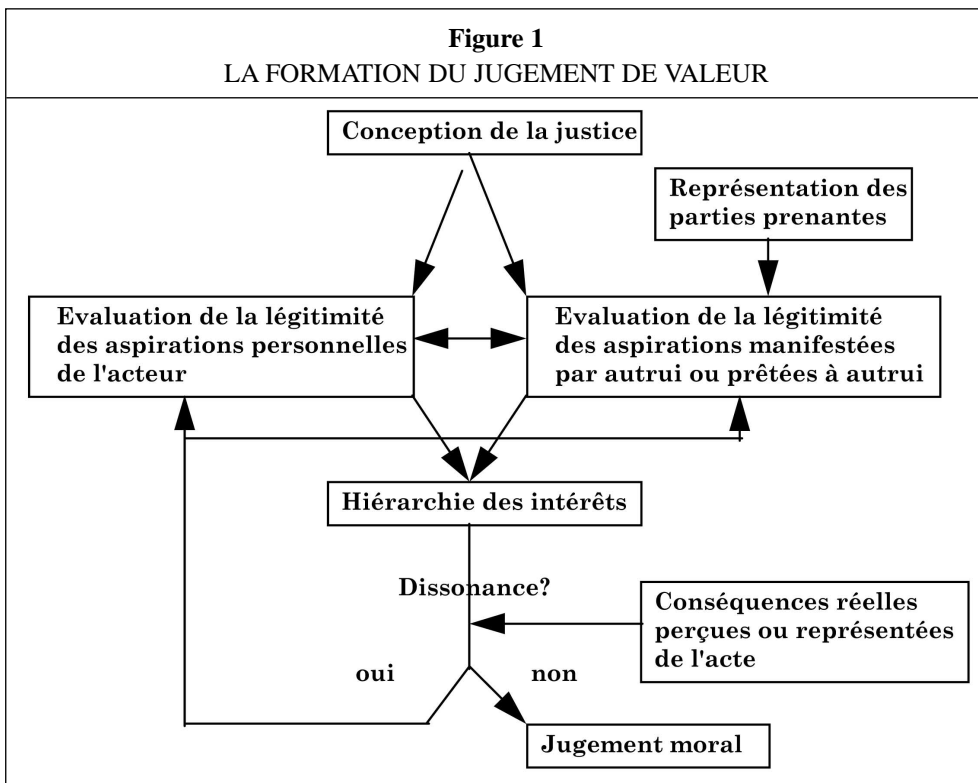
### III. – ÉTHIQUE ET GESTION EN PETITE ENTREPRISE

À partir des caractéristiques de l'éthique précédemment exposées, la description que l'on peut en faire dans le cadre de la PE s'articule autour de deux questions majeures.

Une logique prépondérante de décision éthique se dégage-t-elle dans ce type d'organisations ?

Quelle est la nature des relations entre les dimensions éthique et économique de





l'acte, ainsi que ses conséquences sur la forme générale de l'éthique de gestion des dirigeants ?

Pour tenter de répondre notamment à ces questions, une enquête a été diligentée en Languedoc-Roussillon, auprès des dirigeants de 194 entreprises de moins de 50 salariés (69 % de ces entreprises étant des TPE de moins de 10 salariés), représentant tous les secteurs d'activités. Le questionnaire, administré en face-à-face, comportant uniquement des questions fermées, a largement été constitué de scénarios destinés à appréhender les attitudes éthiques des répondants devant des cas concrets de gestion.

### 1. De l'éthique de la gestion...

Décrire les logiques de prise de décision éthique, c'est essayer de faire apparaître la préférence pour des approches de type soit déontologique (on agit par devoir, en respectant une règle préétablie), soit téléologique (on poursuit l'objectif de bien agir en s'attachant à évaluer les conséquences de la décision).

Certes, la distinction entre ces deux logiques est *in fine* sujette à caution, dans la mesure où les méthodes d'évaluation morale de l'acte sont complémentaires, dès lors que l'on dépasse le stade des principes d'action pour atteindre celui de leur mise en

pratique : la complexité des problèmes rend souvent nécessaire une évaluation polymorphe de la décision.

Pour autant, l'individu a, consciemment ou non, une préférence pour une conception particulière du jugement de valeur, préférence qui peut éventuellement influencer sur le contenu de ce jugement, notamment en atténuant (conception algorithmique) ou en renforçant (conception heuristico-analytique) sa perception de la complexité des problèmes.

#### *Des déontologies d'entreprises quasi inexistantes...*

La tendance générale à des prises de décisions faiblement formalisées dans les organisations de petite dimension – du fait de la possibilité d'un ajustement direct des comportements lié à la personnalisation des relations internes –, explique que les dirigeants de petites entreprises ne recourent que très peu à des codes de conduite ou des chartes éthiques internes à leur entreprise.

Les décisions en PE ne sont ainsi que très rarement soumises au filtre de déontologies professionnelles (2 %).

À la quasi inexistence de codes internes s'ajoute, en effet, une grande rareté des codes interentreprises. Cette rareté s'explique logiquement par la taille des organisations : une règle commune, explicitement édictée au sein d'un groupe (par exemple d'une profession), résulte d'un accord qu'il est difficile d'obtenir lorsqu'il y a une atomité des éléments constitutifs du groupe, atomité qui rend complexe la négociation de l'accord. On constate ainsi que la mise en place de tels documents est plutôt le fait d'oligopoles, structurés autour de grandes entreprises qui en sont les initiatrices (charte de la vente par correspondance, par exemple).

Doit-on pour autant en conclure que les PE sont moins aptes que les autres à la manifestation déontologique de la morale ? Plusieurs éléments conduisent à penser le contraire.

Tout d'abord, les règles formelles interentreprises sont généralement axées sur quelques aspects limités des décisions de gestion.

En effet, l'institution de règles communes répond à des préoccupations économiques plus que morales : il s'agit d'organiser la concurrence en définissant (et condamnant) des comportements jugés non-éthiques car, en définitive, déloyaux. Le contenu du texte est fortement dicté d'ailleurs par des critères matériels de faisabilité : les éléments qui le composent sont peu nombreux (pour pouvoir être maîtrisés et connus) ; leur respect doit être facilement vérifiable (pour éviter les comportements déviants) ; et les retombées économiques de sa mise en place doivent être effectives (comme aucune instance de coercition ne permet réellement d'imposer le respect de la règle, il est nécessaire de passer par la sanction du marché).

C'est pourquoi, ces codes s'attachent généralement presque uniquement aux relations avec les clients (qui jouent le rôle des juges), plus sensibles aux dommages qui peuvent leur être causés qu'aux torts subis par les autres partenaires des entreprises. Limités à quelques aspects particuliers de la gestion, ils ne peuvent donc pas servir de véritable outil global d'évaluation des décisions.

Par ailleurs, l'objectif qui est le leur de permettre une harmonisation des pratiques, ressortit en définitive à la licéité et non à la légitimité (morale). Les problèmes envisagés sont non seulement circonscrits à quelques domaines précis de la gestion,

mais ils ne sont pas considérés *de facto* en termes moraux.

Ainsi, quoiqu'elle vienne s'ajouter à la quasi inexistance de codes internes en PE, la rareté de l'utilisation de chartes interentreprises par ces organisations ne permet en rien de penser que ces dernières ne sont pas adaptées à une approche déontologique de l'éthique de gestion. Au contraire, le cadre de la PE est *a priori* le plus à même de favoriser le développement de véritables déontologies professionnelles : les déontologies internes. Du fait de la centralisation des décisions, un règlement spécifique, qui serait élaboré par le dirigeant, constituerait bien ses principes éthiques de gestion, guidant réellement – avec plus ou moins d'efficacité, bien entendu –, ses actions.

Mais puisque de tels règlements n'existent quasiment pas, il est intéressant d'essayer de repérer les outils, ou les méthodes, auxquels il est fait appel en PE pour traiter la dimension morale des décisions.

#### *...mais une approche majoritairement déontologique*

Malgré l'absence de codes internes et externes, les dirigeants de PE manifestent une préférence pour les approches de type déontologique. Une minorité d'entre eux (moins d'un tiers) affirme chercher à évaluer les conséquences de leur décision sur autrui. L'attitude la plus répandue (50 %) consiste à agir comme le font (ou plutôt comme on estime que font) les collègues : l'éthique en PE apparaît d'abord comme une éthique d'imitation.

Deux types d'explications peuvent être envisagés.

On peut voir dans cette attitude, en premier lieu, le désir des dirigeants d'éviter les

incertitudes d'une évaluation heuristique de leurs décisions, qui les conduirait à préférer une rationalité morale substantive : l'existence d'un modèle préétabli permettrait de limiter les risques d'erreur au moment de la décision. Malgré la faible formalisation des méthodes de gestion en PE, il y aurait alors une demande de formalisation particulière pour les questions éthiques. Cette demande peut toutefois répondre à deux types de préoccupations. Il peut s'agir, bien entendu, d'une préoccupation morale : les acteurs souhaiteraient éviter le risque moral de la décision. On peut s'étonner alors que rares (un peu plus de 5 %) sont ceux qui disent faire appel, dans le cadre professionnel, à des principes généraux appliqués par ailleurs pour leurs activités extra-professionnelles. Si ces règles dictent leurs comportements hors de l'entreprise, comment se fait-il qu'elles ne constituent pas également une contrainte pour leurs décisions de gestion, dès lors qu'il n'existe pas de codes professionnels spécifiques ? En d'autres termes, pourquoi sur le plan moral s'aligner sur les pratiques d'autrui beaucoup plus qu'on n'obéit aux impératifs intégrés par sa propre conscience morale ?

Il est ainsi possible que le choix de s'aligner sur les pratiques perçues des collègues réponde à des préoccupations économiques plus que morales. Deux logiques peuvent alors être envisagées.

Il peut s'agir, tout d'abord, d'une attitude réactive du dirigeant qui souhaite limiter les risques économiques. Dans la mesure où la pratique éthique est généralement coûteuse, au moins dans un premier temps, agir par imitation peut être un moyen de s'aligner sur la concurrence, pour supporter des coûts analogues. De même qu'en l'absence d'une connaissance réelle de leurs coûts de

revient, les PE ont souvent tendance à choisir comme politique de tarification un simple alignement sur les prix de vente de leurs concurrents, de même, en l'absence d'une détermination sûre de leur éthique, les dirigeants ont peut-être tendance à reproduire les pratiques de la profession.

Il peut s'agir surtout (dans 60 % des cas d'imitation) d'une attitude proactive consistant à procéder par imitation non pas pour limiter les risques économiques, mais parce que l'on cherche à instrumentaliser l'éthique à des fins de performance économique. Adopter une attitude identique à celle que l'on croit être la conception générale du bien-agir peut traduire la volonté de se faire accepter par la communauté dans laquelle on est inséré, afin d'en tirer un avantage.

## 2. ...à la gestion de l'éthique

Or, tenter de comprendre la forme générale des processus (ou procédures) de prise de décision éthique invite à s'interroger sur les objectifs poursuivis consciemment ou non par les acteurs : la finalité de l'acte explique sans doute, au moins pour partie, le choix de la méthode utilisée. La complexité des relations entre jugement de fait et jugement de valeur (et partant leur ambiguïté fréquente) affecte-t-elle le statut de la morale dans les décisions de gestion ? Quelle place les dirigeants accordent-ils à la morale dans leurs activités professionnelles ? Quelles en sont les conséquences sur l'expression de leur éthique, sur la hiérarchie finale des intérêts en présence ?

### *Le primat de la valorisation sur l'évaluation*

On constate, tout d'abord, le primat du jugement de fait sur le jugement de valeur,

de la valorisation des décisions (c'est-à-dire de l'attribution consciente subjective d'une valeur, ici économique) sur leur évaluation (qui s'impose à la conscience de l'acteur) : l'éthique est très largement (à presque 60 %) considérée comme un instrument de gestion en ce sens qu'elle participe à une amélioration de l'image de l'entreprise bénéfique pour l'activité. Par ailleurs, dans une proportion identique, les préoccupations morales sont considérées comme prioritaires sur les préoccupations morales. Ainsi, moins de 25 % des dirigeants voient avant tout dans l'éthique des règles qui occasionnent une contrainte à l'action.

Dès lors que l'on pose que l'action morale est par essence désintéressée, au sens où l'acteur ne doit pas être conscient de poursuivre un intérêt personnel (même immatériel) en suivant certains principes axiologiques, force est de constater que les dirigeants de PE ont majoritairement une approche amoral de la gestion. Cela n'exclut pas, bien entendu, qu'il y ait pour chaque décision une appréciation d'ordre moral, même inconsciente. Mais dans les représentations des acteurs, ce n'est généralement pas une préoccupation prioritaire.

### *L'instrumentalisation des partenaires ?*

Au-delà des formes et du contenu des normes appliquées en PE, un portrait général de l'éthique dans ces organisations peut être dressé en s'attachant à décrire non pas les voies empruntées pour porter le jugement de valeur, mais le résultat de ce jugement appréhendé sous la forme de la hiérarchie des intérêts des dépositaires d'enjeux de la décision (clients, salariés, État, collectivités locales, fournisseurs et/ou sous-traitants).

On constate que les dirigeants de PE s'accordent largement, voire massivement

(80 %), pour affirmer ne pas être très sensibles aux intérêts de l'État et des collectivités locales (dans une moindre mesure), ainsi que pour affirmer s'attacher à satisfaire les intérêts de leurs fournisseurs ou sous-traitants qu'après avoir satisfait les attentes de leurs clients et de leurs salariés. En revanche, ils sont plus divisés sur la place respective à accorder à ces deux derniers types de partenaires, quoiqu'une majorité relative se dégage en faveur des clients.

Le classement général des partenaires, et notamment la place prépondérante accordée aux clients, puis aux salariés, puis dans une moindre mesure aux fournisseurs ou sous-traitants, trouve sans doute sa justification dans la conception instrumentale de l'éthique précédemment soulignée : si l'on considère l'éthique plus comme un outil de gestion que comme une contrainte à l'action, l'attention portée à certains partenaires plus qu'à d'autres est un moyen de développer les performances de l'entreprise. Le fait de préférer les clients aux salariés est symptomatique : une moindre efficacité paraît sans doute moins préjudiciable pour l'efficacité et l'efficience que l'insatisfaction des acheteurs, directement répercutable sur le chiffre d'affaires.

Quant à l'État et aux collectivités locales, il est fort probable que, dans le contexte français, les dirigeants n'en attendent que peu en termes de retombées positives pour leur entreprise : la partie législative et réglementaire de leur activité, avant tout perçue comme une contrainte, est généralement considérée comme plus développée que les actions jugées favorables (notamment les commandes publiques). Le désintérêt (ou l'hostilité) manifesté à l'égard de la collectivité est d'ailleurs négativement lié au

degré de décentralisation du pouvoir qui la représente.

## CONCLUSION

Le caractère foncièrement individuel de l'évaluation éthique conduit ainsi à constater que l'idée même d'une éthique de l'organisation est fortement critiquable (cette dernière n'ayant pas de conscience morale), sauf pour des organisations personnalisées telles les (très) petites entreprises (égo-firmes) pour lesquelles on peut l'assimiler à l'éthique du dirigeant : la PE est vraisemblablement le seul champ pertinent d'étude de l'éthique d'entreprise, sauf à focaliser les investigations, dans d'autres types d'organisations, sur des domaines de gestion clairement circonscrits pour lesquels il est possible d'identifier les individus assurant la prise réelle de décision.

Développer la connaissance de l'éthique (de la PE), invite par ailleurs à multiplier les recherches. Il est important, notamment, de faire apparaître d'éventuels facteurs de contingence effectifs des attitudes et/ou des comportements.

Le développement des travaux ne peut, néanmoins, permettre de résoudre de façon satisfaisante la question de la mesure (objective) de l'éthique. La hiérarchie subjective d'intérêts perçus qu'elle traduit, n'autorise pas, en effet, la proposition d'un étalon de mesure universel, qui suppose l'existence d'une conception commune de ce qu'il convient moralement de faire dans une situation (de gestion) donnée. Cette contrainte méthodologique forte explique largement la désaffection constatée pour l'éthique comme objet de recherche, au bénéfice de la responsabilité sociale de l'entreprise.

**BIBLIOGRAPHIE**

- J. Ballet, F. de Bry, *L'entreprise et l'éthique*, Éditions du Seuil, Paris, 2001.
- J. Cohen, L. Pant, David Sharp, "A Validation and Extension of a Multidimensional Ethics Scale", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, n° 1, janvier 1993, p. 13-26.
- G. B. Davis, M. H. Olson, J. Ajenstat, J.-L. Peaucelle, *Système d'information pour le management*, Economica, Paris, 1986.
- E. Kant, *Critique de la raison pratique*, PUF, Paris, 1993 (1788).
- A.-C. Martinet, E. Reynaud, « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 2001, p. 12-25.
- S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Paris, 1999.
- H. Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1986.
- P. Moessinger, *La psychologie morale*, PUF, Paris, 1996.
- J. Moussé, « Le chemin de l'éthique », *Revue française de gestion*, mars-mai 1992, p. 60-66.
- Y. Pesqueux, Y. Biefnot, *L'éthique des affaires*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- R. Reidenbach, D. P. Robin, « Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics », *Journal of Business Ethics*, vol. 9, n° 8, août 1990, p. 639-653.
- R. de Rochebrune, R.-A. Thiétart (coordonateurs), « De nouvelles règles pour l'entreprise », numéro spécial, *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001.
- R. Skipper, M. R. Hyman, "On Measuring Ethical Judgments", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, n° 7, juillet 1993, p. 535-545.
- F. J. Varela, *Invitation aux sciences cognitives*, Éditions du Seuil, Paris, 1996.