

REVUE DE L'INSTITUT DE SOCIOLOGIE

Université libre de Bruxelles

*Approche sociologique des émotions collectives
manifestées à la suite des enlèvements et meurtres
d'enfants et d'adolescents* BEATRICE CORDIER

Valeurs et pratiques éthiques en entreprise JOCELYNE ROBERT

*Lieux de mémoire individuels
et structuration des interactions.
Sur les syndromes de Lamartine et Proust* CLAUDE JAVEAU

*Maîtrise des défaillances vocales
et indétermination des catégories
dans le travail de chanteur lyrique* ESTHER GONZALEZ MARTINEZ

*Le choix résidentiel rural :
une articulation de comportements individuels
à contenu social, économique ou culturel* LAURENCE THOMSIN,
BENOIT BERNARD,

BERNADETTE BAWIN-LEGROS

- NOTES CRITIQUES - NOTICES BIBLIOGRAPHIQUES -

1 9 9 8 / 3 - 4

Parution en 2001

Valeurs et pratiques éthiques en entreprises

Jocelyne ROBERT

Université Libre de Bruxelles – HEC Liège

Introduction

L'éthique constitue aujourd'hui un thème de plus en plus rabattu dans la gestion des organisations. C'est pourquoi, nous avons souhaité préciser, dans cet article, la signification et les enjeux actuels de cette question pour les entreprises et pour ceux qui y travaillent. La recherche de profit, qu'accompagne une concurrence acharnée, ne va pas toujours de pair avec le respect de chacun. De multiples arbitrages plus ou moins explicites tentent de concilier les différents points de vue. Cependant, des zones d'ombres subsistent. La distinction entre la voie à suivre et celle à éviter est loin d'être univoque.

Poursuivant un objectif de rentabilité, les dirigeants élaborent formellement ou informellement des techniques de gestion. Pour ce faire, toutes les entreprises suivent avec plus ou moins de rapidité et d'intensité, avec plus ou moins d'esprit critique et de vigilance, les modes du management. Elles défendent également toutes, explicitement ou implicitement, par des discours et par des actes, certaines valeurs et règles de conduite ayant un caractère contraignant plus ou moins accentué. Ces valeurs et règles, diversifiées et relatives, orientent les actions de chacun. Les situations rencontrées et les discours ou opinions entendus n'ont de sens qu'en fonction du contexte spécifique dans lequel ils apparaissent. Toute généralisation et analyse effectuées se révèlent dès lors hasardeuses tant les situations sont le plus souvent liées à un grand nombre d'éléments : histoire de l'entreprise, expérience et passé des intervenants, caractéristiques de l'environnement, particularités du produit ou du service proposé, etc. Telle entreprise montrée en exemple aujourd'hui se trouve pointée du doigt et condamnée quelque temps après. L'équilibre éthique se voit bien difficile à construire et plus encore à maintenir.

Nous tenterons, dans un premier temps, de préciser certaines valeurs, telles qu'elles sont exprimées le plus souvent par des normes et règles que chacun, au sein des organisations, se doit de respecter. Nous analyserons ensuite la forme selon laquelle ces valeurs, présentées aujourd'hui comme primordiales, sont énoncées et nous avancerons certaines hypothèses quant à la signification sociologique de ces discours. Il nous semble en effet intéressant de constater combien certaines valeurs, reconnues comme références, en deviennent de réels moyens de gestion et ce afin d'augmenter la performance des entreprises amenées à naviguer dans un environnement à certains égards contradictoire. Partagées entre un souci de morale et d'équité d'une part et la nécessité de répondre à une concurrence internationale acharnée d'autre part, les organisations sont amenées, par la voix de leurs responsables, à tenir un discours empreint à la fois de conviction et de responsabilité. Apparaissent alors diverses prises de position, formelles et informelles : celles des actionnaires, de la direction ou des syndicats auxquelles se mêlent les opinions individuelles de celui ou de celle qui se sent concerné directement ou indirectement par la décision prise ou à prendre. Car, c'est, le plus souvent, aux différents échelons de la hiérarchie que le « déchirement éthique » a lieu. Les décisions en matière de réduction du temps de travail afin d'assurer une embauche complémentaire en sont un bel exemple. La rencontre entre la poursuite d'intérêts individuels et le souci du bien commun constitue l'objet d'après négociations dont le résultat est parfois bien éloigné d'une adhésion spontanée et sans réserve qu'une référence morale semblerait, en un premier temps, supposer.

L'analyse proposée ici permettra dès lors d'esquisser les passages souvent tortueux qu'empruntent les prises de décisions issues d'un débat éthique. Des confusions et des ambiguïtés subsistent dans l'attente de la preuve qui confirmera à posteriori aux différents acteurs le caractère de justice distributive de la décision adoptée. Loin de s'imposer à tous, la « norme morale », référence des débats éthiques, doit plutôt se construire et se faire accepter, étape par étape. Ce processus long et périlleux constitue lui-même un moyen de gestion du personnel, dans un contexte économique, social et politique spécifique.

Valeurs, morale et éthique

« L'entreprise est le lieu où s'orchestre avec le plus de conviction la valse des éthiques » précise Alain Etchegoyen¹. L'éthique comprend trois dimensions : la définition de la mission, l'octroi des valeurs et l'éthique des affaires².

Les *missions*, qu'affiche l'engagement au travail réalisé par chaque salarié, impliquent une adhésion et amènent à contribuer à leur réalisation.

Quand une entreprise de restauration s'engage à « vêtir les hommes », ou quand une industrie de « vêtir les hommes », l'outillage par la mission est bien présomptueux qui pose sa pierre sur le mur et construit une cathédrale. L'éthique

À propos des *valeurs*, il s'agit de valeurs imposées d'une part, et « les valeurs portées par les hommes au travail » d'autre part. Le portement des hommes au travail permet de distinguer l'éthique de l'affichage des valeurs, et l'importance des portements de ceux qui la font vivre. L'auteur, sur « la communication des hommes et leurs valeurs », définit celle qui consiste à dire que, sur l'éthique, plus elle affiche l'éthique, moins elle se réfère à des valeurs citées en exergue, droit à l'erreur, confiance, loyauté, respect des hommes, courage, professionnalisme, solidarité, collégialité, honnêteté, développement personnel, perfectionnement.

L'éthique d'entreprise, pour être véritablement révélatrice de nouvelles formes de management, doit présenter l'entreprise comme un lieu où se réalisent les valeurs auxquelles les membres de l'entreprise adhèrent.

L'éthique d'entreprise ressemble à la morale de Rousseau. (...) Le plus fort ne vient un droit. Comme le droit, le bien et le mal pour l'entreprise, vient une stratégie de contrôle⁶

Dans ce sens, celui ou celle qui ne respecte pas les valeurs est coupable. Il est le bouc émissaire des éventuels « échecs » à venir.

Les *missions*, qu'affiche l'entreprise, peuvent contribuer à donner du sens au travail réalisé par chacun. Cependant, ces projets, parfois excessifs, impliquent une adhésion sans faille de la part de ceux qui sont amenés à contribuer à leur réalisation.

Quand une entreprise de restauration collective s'arroge la mission de « nourrir les hommes », ou quand une industrie de la confection proclame que sa vocation est de « vêtir les hommes », l'outrance est vite perceptible. (...) Définir l'identité par la mission est bien présomptueux (...). Le projet implicite est clair : le salarié qui pose sa pierre sur le mur et y gagne sa vie doit avoir la conviction qu'il construit une cathédrale. L'éthique commence ainsi par un leurre sur les fins³.

À propos des *valeurs*, il s'agit de distinguer les valeurs « décrétées, imposées » d'une part, et « les valeurs qui décrivent avant tout le comportement des hommes au travail » d'autre part. Cette différenciation permet de distinguer l'éthique de l'entreprise, qui correspond à l'affichage des valeurs, et l'identité de l'entreprise, basée sur les comportements de ceux qui la font. Cette identité repose, pour citer notre auteur, sur « la communication qui sourd en silence dans la mobilité des hommes et leurs amours multiples »⁴. Et d'avancer une hypothèse : celle qui consiste à dire que plus une entreprise multiplie les discours sur l'éthique, plus elle affiche des codes et des chartes, moins elle pratique l'éthique, moins elle se base sur des actes. Parmi les compétences et valeurs citées en exergue, on peut citer : « solidarité, responsabilité, droit à l'erreur, confiance, loyauté, intégrité, rigueur, effort, respect des hommes, courage, professionnalisme, écoute des autres, tolérance, subsidiarité, collégialité, honnêteté, transparence, autonomie, équité, développement personnel, perfection »⁵.

L'éthique d'entreprise, pour A. Etchegoyen, est à la fois aliénante et révélatrice de nouvelles formes de domination de l'entreprise. Proposant l'entreprise comme un paradis artificiel, elle décrète des valeurs auxquelles les membres de l'organisation n'ont plus qu'à se soumettre.

L'éthique d'entreprise ressemble beaucoup au droit du plus fort critiqué par Rousseau. (...) Le plus fort ne se contente jamais de la force, il veut qu'elle devienne un droit. Comme le droit relève en grande partie du domaine public, seuls restent le bien et le mal pour le territoire de l'entreprise privée. L'éthique devient une stratégie de contrôle⁶.

Dans ce sens, celui ou celle qui ne respecte pas le droit devient alors coupable. Il est le bouc émissaire, celui qui porte la responsabilité d'éventuels « échecs » à venir.

On peut, pour l'auteur, distinguer deux sortes d'éthiques dans l'entreprise : celle qui explicite les règles du jeu et celle qui a pour « objectif d'embrigader les salariés dans un système de valeurs qui confond sans cesse le volontarisme et la réalité objective, ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle souhaiterait être, le credo moral et la subordination psychologique ». Cependant, nous nous rallierons volontiers à un propos plus nuancé du même auteur car les situations peuvent varier d'une organisation à l'autre. « Il existe toute une gradation de cas : de ceux qui y croient ou feignent d'y croire à ceux qui revendiquent ouvertement le rôle de l'éthique face à la concurrence »⁷.

Il est intéressant de mettre ces distinctions en parallèle avec celle que rappelle J.-L. Genard⁸, analysant l'œuvre de Dupréel et distinguant le niveau des *instincts sociaux* « de l'ordre des valeurs de vie ou biologiques », celui de *la connaissance des règles* « fondées sur l'intérêt de la société, où chaque acte moral est élevé par rapport à une autre valeur élevée au rang de critère : la convenance du groupe », celui de *l'idéal moral* auquel on se réfère quand il y a conflit entre groupes concurrents : « L'universalité de ces valeurs ne tient pas à elles-mêmes mais au fait qu'à un moment donné elles sont susceptibles de créer un consensus des consciences ».

Selon nous, si l'éthique d'entreprise semble se référer plus particulièrement à la seconde acception – la connaissance des règles – elle n'hésite pas à évoquer des valeurs plus « universelles », bien que relatives, comme l'honnêteté, le respect, la solidarité. Elle concerne, par ailleurs, comme nous le préciserons ultérieurement, des situations de crises psychologiques, comme la gestion de l'angoisse, rencontrant dès lors le premier niveau évoqué ci-dessus, celui des « instincts sociaux ».

Les valeurs avancées

Les entreprises prônent l'acquisition d'un certain nombre de compétences liées directement aux valeurs. Certes, précédemment, il fallait faire preuve de perfectionnisme, de dextérité, de rapidité, etc., un ensemble de qualités liées à la productivité et à la performance de l'entreprise. Aujourd'hui, on parlera plutôt de capacité de flexibilité, de capacité de mobilité, de celle de travailler en équipe, etc. Ces compétences deviennent de plus en plus des qualités comportementales, voire des qualités morales : adaptation, ouverture aux autres, honnêteté, esprit d'initiative, etc. Il ne s'agit plus seulement de faire preuve d'efficacité et d'arriver au résultat attendu, mais d'y arriver d'une certaine manière. Le « savoir-être » semble prendre le pas sur le « savoir-faire » ou le « savoir » tout court.

La question principale de voir en quoi la fonction de l'entreprise souligne D. Budet d'un colloque organisé sur Liège, 1998). Le partage de le moment de l'anticipation erreurs, son manque d'information nécessaire pour résoudre ses valeurs comme l'innovation, l'intégrité. L'accent d'informations, la motivation l'urgence des situations, de changement par la valorisation

Bien sûr, certaines de ces d'autres d'ordre technologique relèvent quant à elles

Valeurs collectives, morales

Les références « locales » rent d'autant plus d'importance trouvent reléguées au second plan, selon V. Vetsky, Nicole Aubert et Valérie Lon le quel les grands systèmes laissant la place à un individu serait en partie susceptible l'entreprise comme lieu de l'entreprise – comme à l'étranger. On lui demande de préciser, de donner du sens au développement d'une région.

À l'inverse, l'entreprise elle-même, plongée dans un environnement concurrentiel et difficile, elle et qu'on mobilise pour elle importe alors de convaincre leurs promues. C'est dans ce contexte amené à s'investir, à dépasser l'angoisse que l'entreprise

Il s'agit d'analyser son contexte et préciser dans quelle mesure

deux sortes d'éthiques dans les règles du jeu et celle qui a pour but de créer dans un système de valeurs qui s'aligne sur la réalité objective, ce qu'est la morale, le credo moral et la subordination. Nous nous rallierons volontiers à la morale car les situations peuvent varier et il y a toute une gradation de cas : de dire à ceux qui revendiquent l'absence de concurrence»⁷.

En parallèle avec celle que propose Dupréel et distinguant le type des valeurs de vie ou biologiques « fondées sur l'intérêt de la vie par rapport à une autre valeur ou la conscience du groupe », celui de l'idéal qui se crée dans le conflit entre groupes concurrents ne tient pas à elles-mêmes mais les situations sont susceptibles de créer un

Le sens semble se référer plus particulièrement à la connaissance des règles – elle est plus « universelles », bien que relative à la solidarité. Elle concerne, par ailleurs, ultérieurement, des situations de crise, de l'angoisse, rencontrant dès lors, celui des « instincts sociaux ».

Il s'agit d'un certain nombre de compétences. Certes, précédemment, il fallait la rapidité, l'extériorité, de rapidité, etc., un esprit d'initiative et à la performance de l'individu plutôt de capacité de flexibilité, de travailler en équipe, etc. Ces compétences comportementales, voire intellectuelles, sont, en plus, la vertu aux autres, honnêteté, essentiellement de faire preuve de courage, mais d'y arriver d'une certaine manière, de prendre le pas sur le « savoir-

La question principale devient, pour chacun dans l'entreprise, de savoir en quoi la fonction occupée permet d'augmenter la plus value de l'entreprise souligne D. Buyens, professeur à la *Vlerick School* lors d'un colloque organisé sur la performance des entreprises (HEC – Liège, 1998). Le partage des responsabilités est une priorité. C'est aussi le moment de l'anticipation : il faut reconnaître le plus tôt possible ses erreurs, son manque d'informations, et accepter de demander l'aide nécessaire pour résoudre ses problèmes. La performance repose sur des valeurs comme l'innovation, le contact avec les clients, le respect des gens, l'intégrité. L'accent est mis sur la communication, l'échange d'informations, la motivation, la mobilité. Il s'agit de souligner l'urgence des situations, de favoriser l'employabilité et de stimuler le changement par la valorisation des compétences stratégiques.

Bien sûr, certaines de ces compétences sont plutôt relationnelles et d'autres d'ordre technologique, mais le respect, l'intégrité ou la responsabilité relèvent quant à elles de la sphère morale.

Valeurs collectives, morale individuelle et évaluation

Les références « locales » que l'entreprise contribue à créer acquièrent d'autant plus d'importance que les valeurs morales globales se trouvent reléguées au second plan. En référence aux travaux de Lipovetsky, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac reprennent le constat selon lequel les grands systèmes de sens ont progressivement disparu, laissant la place à un individu narcissique⁹. C'est cette évolution qui serait en partie susceptible d'expliquer l'importance accrue de l'entreprise comme lieu pourvoyeur de sens. Les demandes adressées à l'entreprise – comme à l'école, ajouterions-nous –, ne cessent de croître. On lui demande de permettre la reconnaissance économique et sociale, de donner du sens aux actions entreprises, de contribuer au développement d'une région, d'un pays.

À l'inverse, l'entreprise exige, elle aussi, davantage. « L'entreprise elle-même, plongée dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et difficile, a besoin plus que jamais qu'on s'investisse en elle et qu'on mobilise pour elle toutes les ressources d'énergie »¹⁰. Il importe alors de convaincre chacun de participer et d'adhérer aux valeurs promues. C'est dans l'entreprise également que l'individu est amené à s'« investir », à trouver un « épanouissement personnel » et à dépasser l'angoisse que l'absence de sens procure¹¹.

Il s'agit d'analyser son propre rôle au sein de l'organisation et de préciser dans quelle mesure le travail réalisé contribue au résultat de

l'entreprise. Ceci suppose de connaître les exigences attendues en vue de réaliser le bien commun. Nous touchons là à une capacité fondamentale : celle de situer ses actions, voire ses intérêts individuels, par rapport à un intérêt collectif. Or, dans un contexte socio-économique de plus en plus « chaotique », face à l'absence relative de signification des enjeux économiques de plus en plus globaux, l'incertitude quant à l'avenir apparaît. Il s'agit alors pour les responsables d'entreprises et pour les individus qui contribuent à la réussite de ces dernières d'orienter leurs actions par rapport aux grands axes stratégiques que traduisent, en partie, les projets d'entreprises. L'évaluation des actions individuelles se fera alors par rapport à la réalisation des objectifs fixés avec chacun. Cette réalisation dépend cependant de bon nombre de facteurs qui échappent à la maîtrise du ou des individus concernés a priori : actions des collègues immédiats ou lointains, changements dans l'environnement économique de l'entreprise, attitude différente des clients, perceptions différentes des acteurs de l'évaluation, etc.

Entrer dans ce processus d'évaluation individuelle et, de manière plus générale, répondre aux critères de compétences « morales » attendus suppose une attitude de confiance fondamentale dans le fonctionnement du processus. Sans cette confiance a priori, il semble malaisé, sinon impossible de répondre aux exigences attendues. L'organisation du travail en équipes, par exemple, avec désignation d'un animateur du groupe, associée à une réduction des niveaux hiérarchiques, modifie profondément le mode de relations que connaissaient les travailleurs. En effet, toute tentative de détournement des exigences de fonctionnement apparaît immédiatement. Une modification, par exemple, de la répartition du travail entre les membres de l'équipe, reposant sur un accord tacite en cas de problème rencontré par l'un d'entre eux, devient beaucoup plus difficile à dissimuler au responsable. La notion de solidarité et d'« échange de service » entre les travailleurs devient plus malaisée à mettre en œuvre. Le formel prend le pas sur l'informel. La conception abstraite de l'entreprise, à travers l'adhésion aux valeurs prônées, et la confiance de principe dans le bon fonctionnement de celle-ci, semblent parfois prendre le pas sur les interactions, les ajustements progressifs, les jugements, positifs ou négatifs, la confiance ou le doute qu'implique une réelle relation de travail.

Éthique de responsabilité, é

« L'essentiel consiste selon elle des conséquences que j...
 responsabilité d'entrepreneur. I...
 que de conviction et notre ét...
 ges Jacobs, responsable de l'...
 trons » belges pendant plusie...

Toute valeur, comme la...
 exemple, manifeste bien la...
 éthique de responsabilité. «...
 moment où elle met en caus...

Certes l'entreprise se doit...
 semblent des évidences, et...
 partagées par tous ceux qu...
 rôle d'éducateur. Car ni l'ef...
 elles seules comme référenc...

La situation selon laque...
 face à l'éthique de l'entrepr...
 tiné à prévenir tout télesco...
 une véritable schizophrénie...
 la transparence, l'exemplar...
 introduire un regard plus l...
 plus systématiquement év...
 l'entreprise »¹⁶. Il s'agirait...
 donner plus d'importance...
 geants se doivent de...
 « L'entreprise a besoin de...
 de confiance. Le lien entre...
 de la responsabilité vers l'...
 sur l'importance accordée...
 dant se poser dès à présent...
 parence, de confiance et m...
 de dépasser la distance e...
 l'individu. Ne s'agit-il pa...
 gestion plus efficaces encc...
 valeurs spécifiques. Certes...
 produit de qualité ou de tr...
 l'entreprise. Cependant, la...
 (le bonheur de chacun dan...
 l'entreprise) reste posée.

Éthique de responsabilité, éthique de conviction

« L'essentiel consiste selon moi à rapprocher cette morale personnelle des conséquences que peut avoir tel ou tel acte posé en notre responsabilité d'entrepreneur. En d'autres termes : réconcilier notre éthique de conviction et notre éthique de responsabilité »¹², explique Georges Jacobs, responsable de l'Union Chimique Belge et « patron des patrons » belges pendant plusieurs années.

Toute valeur, comme la transparence de la communication, par exemple, manifeste bien la distinction entre éthique de conviction et éthique de responsabilité. « La transparence doit s'arrêter à partir du moment où elle met en cause les intérêts stratégiques de la société »¹³.

Certes l'entreprise se doit d'affirmer ses valeurs : « même si elles lui semblent des évidences, et de s'assurer qu'elles soient comprises et partagées par tous ceux qu'elle emploie. En ce sens l'entreprise a un rôle d'éducateur. Car ni l'efficacité, ni même la légitimité ne suffisent à elles seules comme références des décideurs »¹⁴.

La situation selon laquelle l'éthique individuelle devrait s'effacer face à l'éthique de l'entreprise suscite des problèmes. « Ce hiatus, destiné à prévenir tout télescopage entre des éthiques différentes, génère une véritable schizophrénie »¹⁵. Les auteurs voient dans « la confiance, la transparence, l'exemplarité, la responsabilité » des moyens « de ré-introduire un regard plus humain d'où la morale de l'autre ne serait plus systématiquement évacuée au profit de la seule morale de l'entreprise »¹⁶. Il s'agirait de responsabiliser les individus, de leur donner plus d'importance dans la conduite du changement. Les dirigeants se doivent de partager leur avis avec l'encadrement. « L'entreprise a besoin de repères autant que le collaborateur a besoin de confiance. Le lien entre la direction et les collaborateurs doit évoluer de la responsabilité vers l'autonomie »¹⁷. Nous reviendrons par la suite sur l'importance accordée aujourd'hui à l'autonomie. On peut cependant se poser dès à présent la question de savoir si les valeurs de transparence, de confiance et maintenant d'autonomie permettent réellement de dépasser la distance entre éthique de l'entreprise et éthique de l'individu. Ne s'agit-t-il pas davantage de mettre en place des modes de gestion plus efficaces encore impliquant la reconnaissance de certaines valeurs spécifiques. Certes, il est toujours plus agréable de vendre un produit de qualité ou de travailler en connaissant la situation réelle de l'entreprise. Cependant, la question de la relation entre bien individuel (le bonheur de chacun dans l'entreprise) et bien collectif (la réussite de l'entreprise) reste posée. Adhérer aux valeurs de l'entreprise, c'est

d'abord reconnaître celles-ci comme primordiales, c'est devoir accepter et éprouver – si tout se passe pour le mieux – le sentiment d'être responsable du devenir d'une organisation dont la maîtrise est susceptible d'échapper à la plupart.

Système économique et entreprises

Le désarroi semble caractériser la période actuelle. Les nouveaux classiques, comme les nouveaux keynésiens, semblent privilégier la rationalité des choix des agents et ne semblent pas très positifs quant à « l'efficacité de la gestion de la demande... pour surmonter l'inflation et le chômage »¹⁸. Cette soumission aux lois du marché relève également d'une prise de position morale et politique.

*... la tendance des économistes à s'opposer à l'intervention de l'État, quelle qu'elle soit, peut n'être rien d'autre que la reconnaissance de leur part qu'ils ne savent tout simplement pas quoi faire. Nous ne sommes pas les seuls observateurs à être choqués par l'irresponsabilité morale de ce retrait des préoccupations économiques des dures réalités de la vie politique*¹⁹.

Le modèle économique prôné par l'Union Européenne n'échappe pas lui non plus aux contradictions. Référence, prétexte parfois à certaines décisions, il est susceptible de rassurer tout en augmentant les inquiétudes. Le souci de protection, le désir de puissance vis-à-vis du reste du monde a été parfois évoqué lors de la construction européenne. Cependant, « l'Union européenne actuelle (...) loin d'être un rempart à la mondialisation, en est devenue le révélateur sinon son instrument principal »²⁰. L'augmentation de la dérégulation, la libéralisation des marchés laisse craindre l'économie de marché et les concurrence²¹.

Ces remarques conduisent Henri Bourguinat à constater que l'aventure européenne « progressivement et presque sans que l'on y ait pris garde, a changé profondément de sens ». Il ne semble guère facile d'attribuer la cause de ce changement, soit à d'éventuelles décisions des autorités européennes, soit à l'effet de la mondialisation. Plutôt que de construire des politiques communes fortes et de favoriser une protection européenne, il s'agirait d'effectuer un processus de rationalisation et de modernisation de l'espace européen. Cependant, les avantages d'une monnaie unique – comme la réduction des incertitudes liées au taux de change ou encore l'existence d'une politique monétaire cœgérée prenant le pas sur le pouvoir d'une banque nationale spécifique – n'empêcheront pas un certain nombre de désavantages comme la bureaucratie ou le risque d'inertie. « Pendant ce temps, parce que les faits aussi sont têtus, les marchés prendront de l'avance et imposeront la mondialisation »²².

Les valeurs collectives, au-delà d'un commun dominant : celle d'une relation de marché, la libéralisation, un souci permanent de profiter de l'environnement contraint l'entreprise plus, souci que doivent au premier lieu l'entreprise dans une veille permanente qui pourrait un jour obliger les entreprises, par le biais de leur comportement : « C'est vrai que le commun nous pouvons et devons l'influer, nous devons analyser en pleine lucidité les conséquences et mettre en place le remède par un environnement économique fondé sur les règles du marché pour éviter les écueils et les éviter. Le modèle annoncé de plus en plus souvent de changement n'est plus l'objectif. C'est dans ce contexte qu'il faut que les conditions soient dépassées.

Quelques contradictions

Sans doute les aspirations individuelles et la responsabilité doivent-elles être prises en compte, elles ne sont pas prônées par les exigences, des critères attendus. C'est là une contradiction qui est perçue comme essentielles de la responsabilité. C'est un prétexte de répondre aux aspirations d'exigences. Critères d'évaluation de nouveaux modes de gestion.

Une seconde contradiction est le changement. Cette dernière de la responsabilité. Le changement reste cependant une préoccupation de l'organisation et aux rythmes individuels même si, pour ce faire, l'autonomie est le premier plan. Le souci de flexibilité permanente aux changements requiert une capacité de changement est une responsabilité que la dextérité, la ponctualité

Les valeurs collectives, auxquelles il faut adhérer, sont liées au modèle commun dominant : celui d'un monde économique caractérisé par une relation de marché, la libre concurrence et la réussite qu'implique un souci permanent de profit. Tel un emboîtement de poupées russes, l'environnement contraint l'entreprise à partager ce souci du toujours plus, souci que doivent aussi partager l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans une veille permanente afin d'éviter tout dysfonctionnement qui pourrait un jour ou l'autre être fatal. Il revient aussi aux entreprises, par le biais de leurs fédérations, d'influencer cet environnement : « C'est vrai que le contexte a une importance capitale et que nous pouvons et devons l'influencer. C'est donc vrai qu'à ce titre nous devons analyser en pleine lucidité les mutations, en anticiper les conséquences et mettre en place les correctifs qui s'imposent »²³. Contrainte par un environnement économique international extrêmement mouvant, fondé sur les règles du marché, l'entreprise devrait pouvoir anticiper les écueils et les éviter. Le modèle économique se trouve cependant dénoncé de plus en plus souvent et avec une rigueur croissante²⁴. Le changement n'est plus l'objet d'un choix mais devient un devoir²⁵. C'est dans ce contexte qu'il s'agirait qu'un certain nombre de contradictions soient dépassées.

Quelques contradictions

Sans doute les aspirations individuelles d'autonomie et de prise de responsabilité doivent-elles être prises en compte. Mais ces valeurs, quand elles ne sont pas prônées par les individus eux-mêmes, deviennent des exigences, des critères attendus auxquels chacun doit se conformer. C'est là une contradiction qui n'est guère facile à vivre. Des valeurs perçues comme essentielles dans notre société acquièrent parfois, sous prétexte de répondre aux aspirations du plus grand nombre, le statut d'exigences. Critères d'évaluation, voire de sanctions, elles participent à de nouveaux modes de gestion.

Une seconde contradiction est liée aux capacités et à la volonté de changement. Cette dernière demande innovation et responsabilisation. Le changement reste cependant lié aux normes collectives de l'organisation et aux rythmes imposés par les contingences rencontrées, même si, pour ce faire, l'autonomie des individus est avancée au premier plan. Le souci de flexibilité et de mobilité, celui d'adaptation permanente aux changements requis, devient une réalité quotidienne. La capacité de changement est une compétence à acquérir au même titre que la dextérité, la ponctualité, etc. Cette capacité de changement im-

ordiales, c'est devoir accepter
ux – le sentiment d'être res-
ont la maîtrise est susceptible

ode actuelle. Les nouveaux
ens, semblent privilégier la
lent pas très positifs quant à
pour surmonter l'inflation et
du marché relève également

*à l'intervention de l'État, quelle
naissance de leur part qu'ils ne
? sommes pas les seuls observa-
ale de ce retrait des préoccupa-
olitique¹⁹.*

1 Européenne n'échappe pas
prétexte parfois à certaines
t en augmentant les inquié-
issance vis-à-vis du reste du
ruction européenne. Cepen-
oin d'être un rempart à la
sinon son instrument prin-
1, la libéralisation des mar-
les concurrences²¹.

arguinat à constater que
presque sans que l'on y ait
>. Il ne semble guère facile
à d'éventuelles décisions
mondialisation. Plutôt que
es et de favoriser une pro-
n processus de rationalisa-
en. Cependant, les avanta-
ction des incertitudes liées
ne politique monétaire co-
que nationale spécifique –
savantages comme la bu-
temps, parce que les faits
l'avance et imposeront la

plique une adhésion plus grande encore aux normes et aux rythmes de l'organisation, afin d'être attentif aux transformations attendues. La vigilance, associée à la notion de responsabilité et de rigueur, doit être de mise. Ces compétences favorisent l'intégration dans l'entreprise, elles permettent également une attention accrue aux dysfonctionnements éventuels. Il s'agit dès lors, pour chacun, de tenter d'associer dans chacune des actions posées, la responsabilité individuelle et le souci du bien collectif. Cette capacité d'association devient une attitude morale fondamentale qu'il s'agit de respecter sous peine de se voir exclu de l'organisation.

Une troisième contradiction est liée à la nécessité d'améliorer de manière continue la compétence collective de l'entreprise tout en assurant un niveau de compétence individuelle suffisant que pour pouvoir se réorienter à l'extérieur de l'entreprise si nécessaire. Totalement intégré à l'entreprise, le travailleur doit également être suffisamment autonome pour se montrer créatif, d'une part, suffisamment attentif à ce qui est attendu dans d'autres entreprises pour en tenir compte dans son travail quotidien, voire pour se réintégrer ailleurs si besoin est d'autre part.

L'écart entre les discours et les actes n'est pas sans conséquences. Un exemple de cette situation concerne la qualité²⁶. Tout en annonçant celle-ci comme une priorité, les responsables en limitent la mise en œuvre : contraintes horaires (on fait de la qualité de telle heure à telle heure), objectifs de rentabilité à court terme (l'important c'est la production des résultats). De même, si le service au client implique de lui communiquer des délais de livraison, il s'agit aussi parfois de ne pas s'engager sur un délai trop précis²⁷. Nous pourrions également, quant à nous, évoquer ces multiples exemples où certains responsables, face à l'ampleur du travail à réaliser, souhaitent bénéficier d'adjoints efficaces, autonomes, responsables et irréprochables, tout en conservant la maîtrise totale sur les objectifs à poursuivre, les marchés à obtenir, les méthodes de travail à adopter, l'affectation des bénéficiaires, etc.

Afin de favoriser la qualité, chacun, dans l'organisation, doit être évalué. Autonome et responsable, il s'agit aussi de s'auto-évaluer et d'anticiper les règles et les normes de gestion du temps et d'utilisation de l'espace, cette gestion du temps et de l'espace restant soumise au contrôle et à la surveillance. Parallèlement aux demandes d'auto-contrôle, la définition des objectifs se réalise en collaboration avec la personne concernée. En définissant des critères d'évaluation, l'organisation communique dans l'entreprise mais aussi à l'environnement et aux actionnaires sa volonté de recherche d'excellence.

Néanmoins, les critères de mesure sont souvent trop souvent objectifs, les éléments à mesurer ne sont pas toujours identifiables. On peut dire que l'entreprise « peut échouer en croyant bien d'agir »²⁸.

Ces situations contradictoires

Cette situation paradoxale crée de l'anxiété : on ne sait plus comment agir, on se sent coincé parce que, quoi qu'il advienne, la situation proprement intenable au bout du compte. C'est la raison pour laquelle il est difficile de maintenir la qualité, de l'autre, le terrain ; d'un côté, le moi de l'organisation, de l'autre, le moi de l'individu qui se réalise dans l'emprise de l'organisation²⁹.

La référence à une norme commune, et la perte de confiance dans la capacité à instaurer un désenchaînement

Le désenchaînement est la dispersion des rôles, la dispersion des fonctions, la dispersion des connaissances rationnelles des personnes, la dispersion du système institué et l'absence de lien d'un sens éthique, en conséquence on produit un faisceau de rationalités mais se passe de préoccupations éthiques, sans sens est dans les esprits, lorsqu'on agit sans la finalité de la démocratie.

Recherche de sens et processus

Loin des références morales, l'éthique de l'entreprise ne se réduit pas à la conduite, ni morale, elle se situe dans le processus de recréation, au sein de l'environnement, sens et processus de recréation. Il faut pouvoir mettre en œuvre des objectifs, il faut d'accroître la performance de l'entreprise recherchait, par le désarroi dans lequel se trouvent les projets d'entreprise, le processus de communication, en diffusant le sens au travail et deviennent

ix normes et aux rythmes de transformations attendues. La bilité et de rigueur, doit être ntégration dans l'entreprise, accrue aux dysfonctionne- chacun, de tenter d'associer onsabilité individuelle et le ociation devient une attitude ter sous peine de se voir ex-

la nécessité d'améliorer de de l'entreprise tout en assu- e suffisant que pour pouvoir nécessaire. Totalement inté- nent être suffisamment auto- uffisamment attentif à ce qui en tenir compte dans son tra- illeurs si besoin est d'autre

r'est pas sans conséquences. qualité²⁶. Tout en annonçant ables en limitent la mise en qualité de telle heure à telle me (l'important c'est la pro- vice au client implique de lui l s'agit aussi parfois de ne

Nous pourrions également, ples où certains responsables, haitent bénéficier d'adjoints éprochables, tout en conser- oursuivre, les marchés à obte- ectation des bénéfices, etc. dans l'organisation, doit être git aussi de s'auto-évaluer et tion du temps et d'utilisation e l'espace restant soumise au ment aux demandes d'auto- alise en collaboration avec la des critères d'évaluation, entreprise mais aussi à sa volonté de recherche

Néanmoins, les critères de qualité annoncés ne sont pas nécessairement objectifs, les éléments à partir desquels l'individu sera évalué ne sont pas toujours identifiables. Face à cette incertitude, l'individu « peut échouer en croyant bien faire ; il peut réussir en s'abstenant d'agir »²⁸.

Ces situations contradictoires conduisent à des problèmes d'identité.

Cette situation paradoxante crée de l'incertitude, de l'insécurité, du ressentiment et de l'anxiété : on ne sait plus comment se situer, quelle attitude adopter. On se sent coincé parce que, quoi qu'on fasse, on peut être pris en faute. C'est une situation proprement intenable au sens où l'individu ne sait plus à quoi s'en tenir. C'est la raison pour laquelle il tente de se défendre par le clivage : d'un côté la qualité, de l'autre, le terrain ; d'un côté, le discours, de l'autre, l'action ; d'un côté, le moi de l'organisation, positif, soumis et conformiste, de l'autre, le vrai moi de l'individu qui se réalisera dans un ailleurs mythique en échappant à l'emprise de l'organisation²⁹.

La référence à une norme extérieure à l'entreprise, à la mondialisation notamment, et la perte de sens des activités quotidiennes contribuent à instaurer un désenchantement.

Le désenchantement est la disparition d'un questionnement sur le sens. (...) Tout fonctionne alors comme si l'acteur n'avait plus besoin que de développer la connaissance rationnelle des méthodes d'action, pour entretenir et faire progresser le système institué et l'organisation collective. Ainsi la modernité, à partir d'un sens éthique, en convergence avec d'autres données complexes, aurait produit un faisceau de rationalités et de pratiques d'action, qui peuvent désormais se passer de préoccupations relatives aux fondements et au sens. Le non-sens est dans les esprits, lorsque la règle de l'activité a perdu un rapport suffisant avec la finalité de la démarche spécifiquement professionnelle³⁰.

Recherche de sens et processus éthique

Loin des références morales plutôt intangibles et universelles, l'éthique de l'entreprise est marquée d'incertitudes. Ni code de conduite, ni morale, elle semble plutôt manifester la volonté des dirigeants de recréer, au sein de l'entreprise et dans ses relations avec l'environnement, sens et reconnaissance, mais aussi et surtout de vouloir mettre en œuvre des outils de gestion du personnel susceptibles d'accroître la performance de celui-ci. C'est un peu comme si l'entreprise recherchait, par l'éthique, un sens susceptible de compenser le désarroi dans lequel se trouverait la sphère économique. Ce faisant, les projets d'entreprise, le management participatif ou encore la communication, en diffusant le message éthique, contribuent à redonner du sens au travail et deviennent un véritable outil de gestion du personnel.

Les responsables d'une entreprise perçoivent de manière accrue combien la survie de cette dernière repose non seulement sur le système économique mais dépend également de l'équilibre social dans lequel elle évolue. La lutte contre l'exclusion, par exemple, participe du processus éthique et du souci de reconnaissance sociale. La justification des actions menées afin de diminuer l'exclusion est d'ordre éthique et économique. Il s'agit d'un échange entre l'entreprise et les services qu'elle reçoit de la société³¹. Si l'entreprise est redevable à l'égard de son environnement, ce dernier se doit également de respecter les normes qui assureront la réussite de l'organisation. « L'utilisation la plus efficace de toutes les ressources productives possibles disponibles est un objectif à la fois économique et éthique »³².

Dans l'entreprise, la question du sens se trouve au centre des préoccupations. « ... les managers ont besoin plus que jamais de pouvoir compter sur les motivations des agents. Or, pour parvenir à convaincre, il leur manque de pouvoir éclairer l'avenir et de maîtriser les contradictions »³³.

« L'urgence... est de recréer la confiance. Sans elle, beaucoup peuvent comprendre les explications, sans reconnaître de sens à ce qu'ils ont compris. La question du sens n'est pas un luxe. Elle apparaît, au cœur de l'éthique, comme une nécessité sociale »³⁴. S'ensuit la mise au point d'une série de techniques managériales qui acquièrent d'autant plus d'importance que le système économique présente des signes de dysfonctionnements.

Projets d'entreprise, management participatif et ressources humaines

Dans cet environnement, l'organisation attend une adhésion grandissante de la part de ceux qui contribuent à sa réussite. L'implication attendue de chacun se présente non plus seulement en terme physique mais de plus en plus en terme psychologique. Il s'agit de créer un rapprochement financier (formules d'auto-actionnariat) et spirituel par la mise en place de chartes, de projets d'entreprise³⁵. C'est un nouveau mode de management qui se met en place. Nos deux auteurs l'appellent : le « système managinaire ». Ce dernier se base sur la culture d'entreprise (rites, symboles, valeurs partagées) et sur les projets d'entreprise « destinés à rassembler et à focaliser l'énergie de tous pour réaliser un projet commun, relever un challenge ou se lancer dans une aventure commune et volontaire ». Dans ce système, l'imaginaire est devenu « objet de management, élément à manager pour en tirer énergie et productivité »³⁶.

Pour Gilles Lipovetsky, « les grandes entreprises américaines ont vu de l'effervescence de l'éthique des chartes et des projets menés selon lequel il revient à l'entreprise de définir les valeurs qui vont orienter alors un rôle essentiel en permettant l'adhésion aux valeurs et la pé

Se référant aux travaux de Peter Senge dans « le coût de l'excellence », il souligne que les valeurs de l'entreprise, sont marqués par des thèmes de désappropriation³⁸ de la culture rationnelle de la subjectivité menaçant les entreprises. La formation de développement passe par la résolution des contradictions. Se référant dans ses consignes de management à la confiance comme sujet, ces cadres en font un enjeu pour les managers qu'un « schize entre le 1

... Compte tenu du contexte de l'entreprise, entendre parler d'adhésion par chacun l'interprète comme une évolution personnelle », au lieu de permettre à chacun de mieux comprendre le changement, n'était qu'un moyen de créer dans le sens voulu par la direc.

Les décisions en matière de management tendent de plus en plus à intégrer l'essence de la communication, la cohésion, l'innovation, la mobilisation des ressources. L'entreprise trouve un sens dans cette tension entre la performance individuelle et la performance collective de l'entreprise et l'essor

La gestion des ressources humaines est devenue un nombre de valeurs. Il s'agit, pour les managers, de définir ces valeurs humaines de Sony France, de définir l'organisation, la gestion, le contrôle de l'entreprise. L'autonomie et la responsabilité de l'entreprise sont devenues le maître de son destin ». Implication et confiance a priori basés :

erçoivent de manière accrue
non seulement sur le système
l'équilibre social dans lequel
par exemple, participe du pro-
sance sociale. La justification
clusion est d'ordre éthique et
re l'entreprise et les services
ise est redevable à l'égard de
galement de respecter les nor-
isation. « L'utilisation la plus
ives possibles disponibles est
e »³².

se trouve au centre des préoc-
plus que jamais de pouvoir
Or, pour parvenir à convaincre,
nir et de maîtriser les contra-

nce. Sans elle, beaucoup peu-
eonnaître de sens à ce qu'ils
pas un luxe. Elle apparaît, au
sociale »³⁴. S'ensuit la mise au
riales qui acquièrent d'autant
mique présente des signes de

participatif et ressources hu-

attend une adhésion grandis-
à sa réussite. L'implication at-
seulement en terme physique
ique. Il s'agit de créer un rap-
ctionnariat) et spirituel par la
entreprise³⁵. C'est un nouveau
n place. Nos deux auteurs
) Ce dernier se base sur la
eurs partagées) et sur les pro-
et à focaliser l'énergie de tous
un challenge ou se lancer dans
Dans ce système, l'imaginaire
nent à manager pour en tirer

Pour Gilles Lipovetsky, « la multiplication des codes et chartes dans les grandes entreprises américaines est un des signes les plus tangibles de l'effervescence de l'éthique des affaires »³⁷. Pour cet auteur, la pratique des chartes et des projets d'entreprise met en évidence le phénomène selon lequel il revient à chacun dans l'entreprise de déterminer les valeurs qui vont orienter ses actions. Le projet d'entreprise joue alors un rôle essentiel en permettant la régulation dans l'entreprise, l'adhésion aux valeurs et la participation.

Se référant aux travaux de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac dans « le coût de l'excellence », Blaise Ollivier note que certains, dans l'entreprise, sont marqués par le changement mais aussi par des symptômes de désappropriation³⁸. B. Ollivier en appelle dès lors à une culture rationnelle de la subjectivité pour éviter le danger d'une irrationalité menaçant les entreprises³⁹. L'exemple d'un groupe de cadres en formation de développement personnel montre bien la difficulté de dépasser les contradictions. Se représentant l'entreprise comme excluant, dans ses consignes de management, toute conception des acteurs comme sujet, ces cadres en formation ne peuvent présenter aux animateurs qu'un « schizme entre le management et le travail sur soi »⁴⁰.

... Compte tenu du contexte qui était celui de ces cadres dans la vie de l'entreprise, entendre parler de management suffisait, dans ce cas, à faire produire par chacun l'interprétation selon laquelle le stage dit « processus d'évolution personnelle », au lieu de répondre à sa promesse, c'est-à-dire de permettre à chacun de mieux se connaître pour mieux se positionner dans le changement, n'était qu'un moyen déguisé, un de plus, pour manipuler les gens dans le sens voulu par la direction⁴¹.

Les décisions en matière de gestion des ressources humaines se révèlent de plus en plus essentielles. Il importe de mettre l'accent sur la communication, la cohésion des groupes mais aussi l'autonomie, l'innovation, la mobilisation et la compétition. La « mode » éthique trouve un sens dans cette tentative de concilier le bien-être, la motivation et la performance individuels d'une part avec la rentabilité collective de l'entreprise et l'essor économique d'une région d'autre part.

La gestion des ressources humaines suppose le respect d'un certain nombre de valeurs. Il s'agit, pour Alain Piveteau, directeur des ressources humaines de Sony France, d'insister sur la cohérence entre les valeurs, l'organisation, la gestion des ressources humaines et le système de contrôle de l'entreprise. Les valeurs prônées par l'entreprise sont l'autonomie et la responsabilité individuelle. « Chaque salarié devient maître de son destin ». Importent également, le respect de l'individu et la confiance a priori basés sur une communication transparente et non

hiérarchique. La disponibilité de l'information à tout moment, la collaboration et la recherche de positions et de solutions communes, l'importance de l'exemple sont primordiales. « Faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait » deviendrait une devise. L'organisation correspondant à ces valeurs se traduit par « une structure polycellulaire en réseau, de petits groupes organisés autour d'un projet, d'un marché ou d'une clientèle »⁴². Cette structure doit s'adapter en fonction des marchés. Le *leader* de chaque cellule assure un rôle d'animateur d'équipe ainsi que la coordination avec les autres groupes de travail.

La logique du « toujours plus » demande un environnement permettant la réussite et repoussant au maximum les risques d'échec. C'est pourquoi l'évaluation d'une part, la formation d'autre part constituent des domaines essentiels aujourd'hui afin d'accroître l'adhésion de chacun autour de valeurs. Les systèmes de contrôle consistent en « des procédures souples, connues de tous, les moins contraignantes possible, et remises en cause régulièrement, un contrôle de gestion assurant un langage commun à l'ensemble des cellules »⁴³.

Le nouveau mode de management est marqué par le déferlement éthique. Le contrôle interne acquiert dans ce système une prépondérance par rapport au contrôle externe. Il importerait même davantage de « conditionner » plutôt que de « contraindre »⁴⁴. L'important est de faire adhérer chacun aux objectifs de l'organisation. Cette adhésion acquise, tous doivent souhaiter réaliser les actions indispensables sans être soumis à une injonction extérieure.

La transparence de la communication est souvent avancée comme un élément important dans le processus de recherche d'une éthique. Cependant, on ne doit pas oublier, comme nous l'évoquions précédemment, que cette transparence ne peut aller à l'encontre de la réussite de l'entreprise d'une part, qu'elle ne peut laisser subsister un trop grand écart entre l'image qu'elle promeut et la réalité concrète de l'entreprise, d'autre part. Si l'éthique de l'entreprise mélange le descriptif et le volontariste, si l'éthique de l'entreprise relève de l'illusion selon laquelle la communication – et l'image qu'elle crée – se maîtrise et est une garantie de vérité, éthique et morale sont alors contradictoires relève Alain Etchegoyen dans *La valse des éthiques*⁴⁵. « Croyant répondre au besoin de morale, les éthiques seront bientôt fustigées par l'exigence morale elle-même. (...) C'est pourquoi "démystifier la mode envahissante du tout-éthique est une tâche nécessaire" qui relève d'une démarche morale »⁴⁶. Ce sont des références spécifiques et non des « moyens uniformes » qui peuvent permettre à l'entreprise d'adapter les chartes et les codes à ce qu'elle est et à ce qu'elle veut être. Ce qui importe ce sont les actes davantage que les discours ou que les signatures au bas

de textes rédigés et imposés vaillamment, à partir de leurs valeurs et du sens aux actions en de l'entreprise.

La morale et l'éthique face

La morale, individuelle ou grandes valeurs liées au bien des contingences et des spéc

La business Ethic est avant tout règlement intérieur. En tant qu'il en est de même pour ce qui concerne davantage les relations fournisseurs, clients, etc. Les moral commence au-delà, lorsqu'un délai de paiement va fa côté si elles mettent en cause

La distinction entre morale lorsqu'on aborde des problèmes d'exemple, la question de l'

Les restructurations menées conduit ces dernières à caractéristiques associées. L'engagement pour motif économique devenait un obstacle aux l'environnement. Une révision restructurations impliquaient principes : privilégier le bien supprimer, préparer l'avenir pratiquer une gestion prévisionnelle a donc été demandé aux cette transformation⁴⁹. Dans loi du marché, l'accent est mis de gagner et l'importants clés auxquels tous les certaine « éthique d'entreprise se doit de tenir compte, et afin de permettre la survie

Cet exemple montre bien que l'adhésion du personnel

nation à tout moment, la colla-
s et de solutions communes,
iales. « Faire ce que l'on dit et
devise. L'organisation corres-
une structure polycellulaire en
ur d'un projet, d'un marché ou
s'adapter en fonction des mar-
e un rôle d'animateur d'équipe
groupes de travail.

nde un environnement permet-
num les risques d'échec. C'est
mation d'autre part constituent
1 d'accroître l'adhésion de cha-
le contrôle consistent en « des
moins contraignantes possible,
contrôle de gestion assurant un
es »⁴³.

est marqué par le déferlement
ans ce système une prépondé-
importerait même davantage de
aindre »⁴⁴. L'important est de
organisation. Cette adhésion ac-
les actions indispensables sans

est souvent avancée comme un
e recherche d'une éthique. Ce-
ie nous l'évoquons précédem-
er à l'encontre de la réussite de
laisser subsister un trop grand
réalité concrète de l'entreprise,
mélange le descriptif et le vo-
lève de l'illusion selon laquelle
rée – se maîtrise et est une ga-
nt alors contradictoires relève
ethiques⁴⁵. « Croyant répondre au
bientôt fustigées par l'exigence

"démystifier la mode envahis-
ssaire" qui relève d'une démar-
pécifiques et non des « moyens
entreprise d'adapter les chartes et
le veut être. Ce qui importe ce
rs ou que les signatures au bas

de textes rédigés et imposés d'en haut⁴⁷. La charte rédigée avec les tra-
vailleurs, à partir de leurs valeurs, permet de donner des points de repè-
res et du sens aux actions entreprises. Elle correspond alors à la réalité
de l'entreprise.

La morale et l'éthique face aux enjeux spécifiques

La morale, individuelle ou collective, trouve son fondement dans les
grandes valeurs liées au bien et au mal. L'éthique est locale et dépend
des contingences et des spécificités d'une entreprise spécifique.

*La business Ethic est avant tout une série de règles de conduite, c'est-à-dire un
règlement intérieur. En tant que telle, il ne faut lui affecter aucune moralité. (...)
Il en est de même pour ce qu'on appelle aujourd'hui l'« éthique des affaires »,
qui concerne davantage les relations avec l'extérieur, partenaires commerciaux,
fournisseurs, clients, etc. Les règles édictées sont de pure gestion. Le problème
moral commence au-delà, lorsqu'on risque de faire périr un sous-traitant ou
qu'un délai de paiement va faire tomber un client. Ces questions sont laissées de
côté si elles mettent en cause l'efficacité économique⁴⁸.*

La distinction entre morale et éthique apparaît de façon plus évidente
lorsqu'on aborde des problèmes particuliers. Nous retiendrons, à titre
d'exemple, la question de l'emploi.

Les restructurations menées au sein de certaines entreprises ont
conduit ces dernières à changer la culture et les règles éthiques qui lui
étaient associées. L'engagement moral qui consistait à « ne pas licen-
cier pour motif économique » ne pouvait plus être respecté. Ce principe
devenait un obstacle aux transformations et à la complexité de
l'environnement. Une révision des règles de référence s'imposait. Les
restructurations impliquaient une réduction des effectifs basée sur trois
principes : privilégier le volontariat, transformer l'emploi avant de le
supprimer, préparer l'avenir (maintenir un certain flux d'embauche,
pratiquer une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences). Il
a donc été demandé aux collaborateurs de permettre collectivement
cette transformation⁴⁹. Dans un environnement compétitif où prime la
loi du marché, l'accent est mis sur l'« employabilité ». L'action, le sou-
ci de gagner et l'importance de « faire équipe » constituent des élé-
ments clés auxquels tous les collaborateurs se doivent de répondre. Une
certaine « éthique d'entreprise » se révèle dès lors indispensable. Elle
se doit de tenir compte, et de répondre, aux aspirations individuelles
afin de permettre la survie de l'entreprise⁵⁰.

Cet exemple montre bien à quel point l'éthique de l'entreprise impli-
que l'adhésion du personnel aux principes de base de l'entreprise. Les

règles éthiques et les valeurs avancées doivent permettre et faciliter cette adhésion présentée comme indispensable dans un environnement concurrentiel.

En conclusion

Cette rapide analyse de la conception de l'éthique dans les organisations nous a permis d'analyser, en partie, les enjeux auxquels sont confrontés ceux et celles qui sont aujourd'hui engagés dans le monde économique. L'éthique représente un nouveau mode de gestion du personnel. En concordance ou en opposition avec les convictions de chacun, l'éthique de responsabilité, à laquelle chacun se doit d'adhérer, tente de redonner un sens au travail, de réinstaurer une certaine socialisation. Elle représente également un critère d'évaluation. À la fois outil d'insertion et outil d'exclusion, l'éthique en entreprise présente un caractère éminemment contradictoire.

L'éthique se confond parfois avec un mode de gestion dont le but ultime est d'augmenter la performance de l'entreprise. Des pratiques abusives excluent parfois toute confiance réciproque, tout respect des convictions. Cependant, le mode de gestion des hommes, l'importance accordée aux ressources humaines, l'attitude de l'entreprise à l'égard de publics défavorisés (handicapés par exemple), le caractère d'entreprise citoyenne (aide à la réinsertion des chômeurs, attention à la protection de l'environnement, etc.) sont autant d'indicateurs du respect des hommes. On pourrait alors montrer du doigt certaines entreprises qui dérogent à ces « codes de bonne conduite ».

Au-delà de l'éthique comme outil de gestion, le questionnement et le respect de chacun permettront de réinstaurer la « morale », comme référence essentielle, dans les prises de décisions et pratiques quotidiennes de la gestion en entreprise. « Il faut peu de choses pour que l'éthique fasse place à la morale elle-même : moins de communication, plus d'actes concrets, moins d'affirmations, plus d'interrogations, moins de décrets, plus de connaissance, moins de surface et plus de profondeur »⁵¹.

Placer la question morale au centre des pratiques managériales implique pour chacun de prendre des décisions, d'effectuer des choix qui engagent la responsabilité et qui tiennent compte de l'intérêt de tous. Ceci ne peut être que le résultat d'une culture basée plutôt sur les actes que sur les discours, où le respect de chacun est pris en compte dans la définition des objectifs à rencontrer et des moyens à mettre en œuvre, où les modalités du contrat de travail sont explicitées de manière transparente. Le travail de chacun devient alors significatif dans une tenta-

tive de conciliation de l'« de conviction ». Pour ce fait des organisations mais au mis et ce qui ne l'est pas. (possible de concilier con mondialisation. Dans que l'entreprise et aux individ sens ? Dans quelle mesure créer, au-delà de l'éthique aussi au-delà des diversit table morale ?

BIBLIOGRAPHIE

ETCHEGOYEN, A., *Le temp.*

NOTES

- ¹ ETCHÉGOYEN, A., *La valse*
- ² *Ibidem*, p. 119.
- ³ ETCHÉGOYEN, A. *op. cit.*, 19
- ⁴ *Ibidem*, p. 121.
- ⁵ *Ibidem*, p. 123.
- ⁶ *Ibidem*, p. 126.
- ⁷ *Ibidem*, pp. 127-128.
- ⁸ GENARD, J.-L., « À prop d'Eugène Dupréel », in *Revue* 124.
- ⁹ AUBERT, N., de GAULEJAC
- ¹⁰ *Ibidem*.
- ¹¹ *Ibidem*.
- ¹² JACOBS, G., « Éthique et p. 103.
- ¹³ *Ibidem*, p. 106.
- ¹⁴ *Ibidem*.
- ¹⁵ COMBE, P., DESCHAMPS, *entreprise*, Paris, Les Presses
- ¹⁶ *Ibidem*, p. 65.
- ¹⁷ *Ibidem*, p. 67.
- ¹⁸ HEILBRONER, R., MILBERG mica, 1995, p. 119.
- ¹⁹ *Ibidem*, p. 124.

ées doivent permettre et faciliter indispensable dans un environnement

tion de l'éthique dans les organisations, les enjeux auxquels sont aujourd'hui engagés dans le monde un nouveau mode de gestion du partenariat avec les convictions de chacune, à laquelle chacun se doit d'adhérer, de réinstaurer une certaine socialité, critère d'évaluation. À la fois outil éthique en entreprise présente un ca-

ac un mode de gestion dont le but est la réussite de l'entreprise. Des pratiques de confiance réciproque, tout respect des règles de gestion des hommes, l'importance de l'attitude de l'entreprise à l'égard des salariés (par exemple), le caractère de la répartition des chômeurs, attention à la diversité, sont autant d'indicateurs du respect qui sont montrés du doigt certaines entreprises ne conduites.

de gestion, le questionnement et le rétablissement de la « morale », comme référence à des décisions et pratiques quotidiennes, un peu de choses pour que l'éthique soit présente : moins de communication, plus de dialogue, plus d'interrogations, moins de formalismes de surface et plus de profon-

deur des pratiques managériales impliquées, des décisions, d'effectuer des choix qui prennent en compte de l'intérêt de tous. Une culture basée plutôt sur les actes de chacun est pris en compte dans la mise en œuvre et des moyens à mettre en œuvre, sont explicitées de manière transparente et alors significatif dans une tenta-

tive de conciliation de l'« éthique de responsabilité » et de l'« éthique de conviction ». Pour ce faire, des arbitrages doivent avoir lieu au sein des organisations mais aussi entre celles-ci pour définir ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. On peut cependant se demander s'il est encore possible de concilier conviction et responsabilité dans un contexte de mondialisation. Dans quelle mesure cette dernière laisse-t-elle encore à l'entreprise et aux individus la possibilité de créer et de s'approprier du sens ? Dans quelle mesure la mondialisation donne-t-elle les moyens de créer, au-delà de l'éthique considérée comme « outil de gestion », mais aussi au-delà des diversités culturelles et organisationnelles, une véritable morale ?

BIBLIOGRAPHIE

ETCHEGOYEN, A., *Le temps des responsables*, Paris, Julliard, 1993.

NOTES

¹ ETCHEGOYEN, A., *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin, 1991, p. 114.

² *Ibidem*, p. 119.

³ ETCHEGOYEN, A. *op. cit.*, 1991, pp. 120-121.

⁴ *Ibidem*, p. 121.

⁵ *Ibidem*, p. 123.

⁶ *Ibidem*, p. 126.

⁷ *Ibidem*, pp. 127-128.

⁸ GENARD, J.-L., « À propos de "l'esquisse d'une philosophie des valeurs" d'Eugène Dupréel », in *Revue de l'Institut de sociologie*, n° 3-4, 1995, pp.33-84, p. 124.

⁹ AUBERT, N., de GAULEJAC, V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991, p. 57.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ *Ibidem*.

¹² JACOBS, G., « Éthique et entreprise », *Gestion 2000*, n° 5, 1994, pp.103-106, p. 103.

¹³ *Ibidem*, p. 106.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ COMBE, P., DESCHAMPS, Ph., *Éthique en toc. Le management des valeurs en entreprise*, Paris, Les Presses du Management, 1996, p. 63.

¹⁶ *Ibidem*, p. 65.

¹⁷ *Ibidem*, p. 67.

¹⁸ HEILBRONER, R., MILBERG, W., *La pensée économique en crise*, Paris, Economica, 1995, p. 119.

¹⁹ *Ibidem*, p. 124.

- ²⁰ BOURGUINAT, H., *L'économie morale. Le marché contre les acquis*, Paris, Arléa, 1998, pp. 103-104.
- ²¹ *Ibidem*, p. 106.
- ²² *Ibidem*, p. 121.
- ²³ JACOBS, G., « Georges Jacobs : une entreprise citoyenne », in *Bulletin de la FEB*, 10, 1995, pp. 8-11, p. 8.
- ²⁴ FORRESTER, V., *L'horreur économique*, Paris, Fayard, 1996.
- ²⁵ DE CARMOY, H., *L'entreprise, l'individu, l'État. Conduire le changement*, Paris, Éditions Odile Jacob, 1999.
- ²⁶ AUBERT, N., DE GAULEJAC, V., *op. cit.*, p. 55.
- ²⁷ *Ibidem*.
- ²⁸ *Ibidem*, p. 63.
- ²⁹ *Ibidem*, p. 55.
- ³⁰ OLLIVIER, B., « Dans l'entreprise, "la question du sens n'est pas un luxe" », in *Éducation permanente*, n° 121, 1994, pp. 145-157, p. 154.
- ³¹ DUGAS, L., « Recherche restructuration éthique... désespérément », in *Entreprise Éthique*, n° 8, avril 1998, pp. 11-20. « Les entreprise contre l'exclusion », *Échange et projets*, n° 71, pp. 69-70, p. 70.
- ³² *Ibidem*, pp. 69-70.
- ³³ OLLIVIER, B., *op. cit.*, p. 146.
- ³⁴ *Ibidem*.
- ³⁵ AUBERT, N., DE GAULEJAC, V., *op. cit.*, p. 60.
- ³⁶ *Ibidem*, p. 46.
- ³⁷ LIPOVETSKY, G., « Les noces de l'éthique et du business », in *Problèmes économiques*, n° 2.276, 20 mai 1991.
- ³⁸ *Ibidem*, p. 156.
- ³⁹ *Ibidem*.
- ⁴⁰ *Ibidem*, p. 151.
- ⁴¹ *Ibidem*, p. 150.
- ⁴² PIVETEAU, A., « Éthique et gestion du personnel », *Entreprise Éthique* n° 8, avril 1998, pp. 22-23.
- ⁴³ *Ibidem*, p. 23.
- ⁴⁴ AUBERT, N., de GAULEJAC, V., 1991, p. 61.
- ⁴⁵ ETCHEGOYEN, A., *op. cit.*, 1991, p. 131.
- ⁴⁶ *Ibidem*, p. 134.
- ⁴⁷ *Ibidem*.
- ⁴⁸ *Ibidem*, pp. 143-144.
- ⁴⁹ STEVENS, T., « Quelle gestion éthique des personnels entre les exigences du marché et les aspirations individuelles ? », in *Entreprise Éthique*, n° 8, avril 1998, pp. 20-23, p. 20.
- ⁵⁰ *Ibidem*.
- ⁵¹ ETCHEGOYEN, *op. cit.*, 1991, p. 157.

Lieux de mémoire de Lamartine

Claude JAVEAU
Université Libre de Bruxelles

Quand on se place au niveau de l'acteur, on accorde à leurs itinéraires, à leur dimension temporelle. La « flânerie », routinière ou « fatidique » d'une vie. Or, une situation, au concept, ne comporte pas seulement une « action » : elle se déroule aussi dans un emplacement, repérable sur la carte, est ancrage topographique (signifiant). Lorsqu'un locuteur énonce « j'ai passé mes vacances à la mer », j'ai préter le lexème « à la mer » qui est emprunté ou non à une série de lieux provenir d'un système d'images touristiques, magazines, cartes postales. Ce fait allusion à un endroit bien déterminé, dans lequel s'est déroulée une action, est seul à pouvoir recomposer, à l'acte.

Pour l'acteur, les situations, les lieux, la localisation et de décor aux « bornes » sur le parcours de l'acteur. Les bornes sont elles-mêmes inscrites dans la prise en compte particulière. Il est routinier se trouve tout à coup parce qu'il a servi de scène à une action nouvelle de l'acteur. Ainsi, le banal, le quotidien, face au poste de télévision, s