

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	50 (1992)
Heft:	4
Artikel:	Ethique et entreprise : l'éthique en gestion et gestion de l'éthique
Autor:	Bergmann, Alexander
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-140146

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

ETHIQUE ET ENTREPRISE: L'ÉTHIQUE EN GESTION ET GESTION DE L'ÉTHIQUE

Alexander BERGMANN

professeur HEC

Université de Lausanne

Depuis des temps anciens, l'activité économique a été, d'un côté, abondamment critiquée soit comme vile et/ou abrutissante soit comme immorale et corrompue; et ceux qui font de l'activité économique leur raison d'être, les hommes d'affaires, étaient souvent soupçonnés de malversations fréquentes et accusés de cupidité et d'agressivité aussi bien que de manque de charité et de culture. De l'autre côté, le travail a été glorifié comme source de dignité et d'épanouissement et le commerce reconnu comme civilisateur parce que rendant les gens "moins rustres et plus humains" (Montesquieu); le progrès économique a été confondu avec le progrès tout court.

Le but de la présente contribution n'est pas de passer en revue ces jugements pour donner tort ou raison à l'un ou à l'autre. Clairement, il peut être bien de produire des biens et on peut rendre service en produisant des services, mais l'activité économique peut, selon la façon dont elle est conduite, aussi être source de mal et de malheur. Nous nous proposons plutôt, d'une part, d'énoncer un certain nombre de problèmes éthiques qui se posent aujourd'hui au gestionnaire et de présenter, d'autre part, quelques approches pour y faire face.

1. Définition

Si nous voulons poser quelques problèmes d'éthique en gestion de l'entreprise, il est nécessaire de dire très brièvement ce que nous entendons par "éthique" (ce qui ne signifie pas que nous allons nous attarder sur différentes définitions, sur la différence entre éthique et moral, ou sur la différence entre éthique et droit, etc.).

Le domaine de l'éthique, en gestion comme ailleurs, est celui du bon et du mauvais, du juste et de l'injuste. L'éthique répond à la question: "Comment dois-je me conduire pour être bon et juste?" plutôt qu'à cette autre: "Comme puis-je être le plus efficace et efficient?".

Ceci implique deux choses: Premièrement, que le gestionnaire qui se pose cette question ait un choix entre plusieurs façons d'agir (d'ailleurs pas forcément entre une

bonne et une mauvaise, mais aussi entre deux bonnes ou entre plusieurs mauvaises) et qu'il soit libre dans ce choix; et de deuxièmement, qu'il soit capable de discerner le bon et le juste. En effet, la présomption de toute moralité est que l'homme soit libre et en mesure aussi bien d'anticiper les conséquences de ses actes que d'évaluer ces dernières selon des critères du bon et du juste.

En ce sens, la dimension éthique est une des caractéristiques de l'homme qui est l'expression de sa nature la plus essentielle: la morale fait l'homme (comme l'homme fait la morale). La responsabilité de ses actes est la base de sa dignité. Ignorer les conséquences de ses actes et/ou refuser d'en assumer la responsabilité équivaudrait à s'exclure de la société humaine. En ce sens, on pourrait dire qu'un comportement éthique n'est pas seulement un devoir, mais un droit. Car, celui qui serait obligé, au nom de l'efficacité par exemple, de renoncer au *bonum et pulchrum* serait très essentiellement atteint dans son humanité.

Pourtant, les hommes d'affaires, pour justifier leurs décisions, affirment souvent agir en fonction d'impératifs économiques. Notons que de tels impératifs ne sont contraignants qu'aussi longtemps qu'on met la réussite économique au dessus de toute autre considération. Notons également que, en économie de marché, la réussite et même la survie d'une entreprise n'a aucune valeur en soi et ne justifie jamais un comportement non-éthique (si celui-ci constitue la seule façon de l'obtenir); car, les activités de toute entreprise défaillante seraient tôt ou tard reprises par d'autres.

2. Problèmes d'éthique

Dans le domaine de l'économie, les problèmes éthiques peuvent se poser à deux niveaux, celui de la responsabilité individuelle et celui de la responsabilité collective.

Pour l'individu, il convient de distinguer les problèmes éthiques pour lesquels l'entreprise n'est que le cadre (quand il s'attribue, par exemple, les succès d'un collègue ou lui attribue ses erreurs pour mieux avancer sa carrière) et les problèmes, où il agit au nom et dans l'intérêt (présumé) de l'entreprise et non dans son intérêt propre (il pousse un collaborateur au delà de ce qui est sain pour lui dans le but de faire avancer un travail, par exemple).

Quant au niveau collectif, on peut distinguer les problèmes qui se situent au niveau d'une entreprise donnée (est-ce qu'elle va, par exemple, continuer de polluer ou de mettre des produits dangereux sur le marché?) et les problèmes qui sont la conséquence du comportement de toutes les entreprises, voire de tous les acteurs économiques, du "système" en quelque sorte (comme, par exemple, le matérialisme ou l'égoïsme induit par une course concurrentielle effrénée).

Nous n'allons pas traiter des questions de probité de l'individu dans ce qu'il fait au travail dans son intérêt propre et sans y être poussé par l'entreprise (si ce n'est que par le

fait qu'un comportement douteux est pratique courante autour de lui). Car ces situations relèvent de l'éthique tout court et ne semblent pas spécifiques au domaine économique et à l'entreprise. De même, nous n'allons pas nous attarder longuement sur les problèmes éthiques issus du système économique dans son ensemble. Ils échappent au gestionnaire et concernent tout autant ceux qui définissent le cadre institutionnel pour l'activité économique que ceux qui exercent cette activité.

Par contre, nous allons présenter un certain nombre de problèmes qui se posent souvent à l'individu dans l'exercice de ses fonctions et, en même temps, à l'entreprise (qui en est d'ailleurs le plus souvent co-responsable). Ces problèmes concernent les relations entre l'entreprise et ses collaborateurs, les rapports entreprise - clients et fournisseurs (fournisseurs d'autres facteurs de production: capitaux, biens et services) et ceux entre l'entreprise et son environnement.

2.1 Problèmes éthiques concernant les relations entreprise - collaborateurs

Dans la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs, nous percevons des problèmes (potentiels) de justice et de dignité.

2.1.1 Justice

Les problèmes de justice prennent en entreprise la forme d'une discrimination à l'embauche et au licenciement, dans l'évaluation, dans la rémunération, dans la promotion et dans l'application de mesures disciplinaires, discrimination qui a comme conséquence qu'on désavantage les économiquement et socialement faibles, tels les jeunes et les vieux, les femmes et les étrangers, ainsi que les minorités de tout genre.

Cette discrimination de certains individus ou groupes, quand elle se produit (le plus souvent inconsciemment), est parfois le fait de préjugés de la part des décideurs, mais elle peut tout aussi bien provenir de leur incapacité d'évaluer correctement les personnes concernées ou de l'absence de critères autres qu'économiques qu'ils utilisent (Winstanley)¹.

Les p r é j u g é s (le plus souvent erronés) que l'on rencontre concernent, par exemple, la productivité des femmes d'un certain âge qui veulent réintégrer la vie économique après avoir élevé leurs enfants, les capacités des personnes âgées d'apprendre des méthodes nouvelles, l'assiduité au travail des jeunes, l'honnêteté des étrangers de certaines provenances, etc. Les problèmes d' e v a l u a t i o n , d'une perception non-biaisée, sont multiples et ont souvent pour conséquence que l'évaluateur préfère les personnes qui lui ressemblent, l'absence de critères "objectifs" d'évaluation favorisant

¹ Les noms entre parenthèses renvoient à la bibliographie, à la fin de l'article.

encore cette tendance. L'absence de critères valables autres qu'économiques, produit souvent des décisions peu satisfaisantes dans des cas tels que l'embauche d'handicapés, les licenciements économiques, la rémunération (chacun selon l'effort consenti? selon ses besoins? selon son pouvoir de négociation?), la promotion de femmes, ou le sanctionnement d'infractions mineures mais répétées.

2.1.2 Dignité

Tout salarié, du fait qu'il passe la majeure partie de sa vie éveillée d'adulte dans une entreprise, est inévitablement plus ou moins profondément marqué par cette expérience. En fait, plutôt plus que moins! Ne pensons qu'aux faits que le lieu de travail lui impose souvent l'endroit où il habite, qu'il se lève et se couche en fonction des heures de travail, que la majorité des relations qu'il entretient sont des relations de travail ou issues d'elles, que le revenu et le statut au travail déterminent dans une large mesure sa position sociale, etc., etc. Les tâches qu'on lui confie et la façon dont il est encadré ont un impact souvent décisif sur le respect qu'il a de lui-même et sur ses possibilités de se développer.

Ceci pose donc la question suivante: dans quelle mesure peut-il se réaliser au travail et peut-il travailler comme un homme libre et adulte (plutôt que comme un esclave, un robot ou un enfant)? Qu'on ne s'y trompe pas, s'il ne se plaint pas d'un travail aliénant! Ceci n'est pas forcément une preuve que ce dernier correspond à ses capacités et à ses aspirations. C'est, au contraire, plus probablement le signe d'une adaptation qui est psychologiquement nécessaire pour pouvoir le supporter. Car, personne ne peut longuement accepter une situation qu'il juge contre nature, sans se détruire lui-même; il se persuade donc qu'elle lui convient après tout.

Plus fondamentalement encore, l'employé ou ouvrier est dans l'entreprise "ressource humaine", moyen de production, c'est-à-dire objet autant que sujet. On s'attend à ce qu'il aligne ses objectifs et intérêts propres sur ceux de l'entreprise et, si ceci n'est pas possible, qu'il les leur subordonne. Sa valeur intrinsèque, son épanouissement et son développement n'intéressent que dans la mesure où ils sont instrumentaux à l'exercice de ses fonctions.

On peut alors se demander, si le fait que l'homme soit en entreprise aussi bien objet que sujet ne constitue pas déjà en soi une atteinte à son intégrité et à sa dignité ou si ce fait ne fait pas inévitablement partie de sa condition humaine et sociale et en est même constitutif. La réponse nous semble être celle-ci: Son rôle instrumental ne constitue une atteinte à la personne du salarié qu'à partir du moment où celui-ci est davantage moyen (travail - en opposition au capital) que fin (travailleur - un travailleur qui est lui-même le produit principal de ses efforts).

Reste à savoir, dans quelles conditions précises ceci est le cas, à partir d'où un travail devient dégradant au point de devenir inhumain. Peut-être ce point est-il atteint quand le travailleur ne contrôle ni ce qu'il fait, ni quand et comment il le fait et qu'il doit, en travaillant, faire abstraction de ses aspirations intellectuelles, affectives et spirituelles (par exemple, quand il sert une machine qui lui impose son rythme ou quand il exécute aveuglément ce que d'autres lui ordonnent). Ainsi, ne seraient pas éthiques tout travail taylorisé et toute organisation dans laquelle il n'a aucun droit au chapitre et qui peut disposer de lui comme bon lui semble (parce qu'il n'est pas "citoyen", comme c'est le cas dans les S.A., S.A.R.L, etc. qui ne sont constituées que par les détenteurs de ce dernier).

Ces conditions sont à rejeter, même si le salarié qui les subit est récompensé grassement par un salaire élevé. Car, "augmenter le prix de la prostitution ne la rend pas l'équivalent de l'amour" (Ohman). "Si les structures et le fonctionnement d'un système économique sont de nature à compromettre la dignité humaine de ceux qui s'y emploient, à émousser en eux le sens des responsabilités, à leur enlever toute initiative personnelle, nous jugeons ce système injuste" (Jean XXIII).

Pourtant de telles conditions existent bel et bien, et ceci pas qu'exceptionnellement. En effet, lors d'une enquête récente, les cadres interrogés estimaient qu'au maximum 4% de leurs collaborateurs avaient des possibilités de se réaliser au travail. Mais, non seulement ils ne se réalisent pas, un nombre non négligeable d'entre eux se détruisent! C'est ce que montrent les nombreuses études sur l'aliénation et le stress des salariés au travail: souvent, les conditions de travail induisent un degré élevé d'insécurité et d'anxiété chez le salarié (non seulement chez celui en bas de l'échelle hiérarchique (Cooper), mais aussi chez les cadres intermédiaires (Rousson et al.), les *organization men* (White), et même chez les cadres tout en haut de la pyramide (Hofstede)); elles bloquent le développement des individus (Argyris) jusqu'à provoquer des régressions psychologiques (Kets de Vries); elles diminuent leur convivialité et appauvissent leur capacité d'aimer, les abrutissent intellectuellement et esthétiquement et les rendent moins sensibles aux problèmes éthiques.

Chez certains de ces individus, ces mêmes conditions de travail causent mêmes des accidents de travail et des maladies professionnelles qu'on aurait pu éviter et mènent à l'alcoolisme ou à des troubles psychiques et provoquent des divorces.

2.2 Problèmes éthiques concernant les relations entreprise - clients et fournisseurs

Les relations entre une entreprise et ses clients et fournisseurs sont typiquement moins étroites que celles qu'elle entretient avec son personnel et ne créent pas les mêmes liens de loyauté réciproque. Ces relations sont souvent moins durables et caractérisées autant par la méfiance que par la confiance (on négocie *at arm's length* et on est tenu de protéger ses intérêts contre les ruses de son partenaire (*caveat emptor*)). Ceci

est vrai même pour les relations avec les actionnaires, fournisseurs de capitaux qui sont pourtant *de jure* au cœur de l'entreprise, mais qui lui restent *de facto* le plus souvent étrangers.

Ces relations ne devraient pas poser trop de problèmes, tant que les partenaires sont d'une force à peu près égale. Mais, dès que ce n'est pas le cas, il y a risque que le plus faible, économiquement ou autrement, sort de la négociation lésé: on ne vend pas au pauvre, parce qu'il ne peut pas payer le prix exigé, bien que ce soit lui qui aurait le plus besoin de ce qu'on a à offrir; on séduit un moins pauvre, par une publicité omniprésente et manipulatrice et des méthodes de ventes aggressives, à acheter ce dont il n'a absolument pas besoin et ce qui est de surcroit, trop cher, de mauvaise qualité (obsolescence planifiée) et même parfois dangereux; on boycotte ou laisse subitement tomber certains fournisseurs et impose à d'autres des termes d'échange injustes et les rend dépendants par des contrats d'exclusivité; on se joue des intérêts des (petits) actionnaires par des augmentations de capital qu'ils ne peuvent pas suivre et qui diluent leurs droits.

Notons que les problèmes induits par l'inégalité des forces ne sont pas les seuls. Des malhonnêtetés sont possibles sans cela. Ne pensons qu'au recyclage de l'argent sale, au pots de vins, ou à la collusion dans des cas de soumissions où l'on informe un des soumissionnaires des offres des autres.

2.3 Problèmes éthiques concernant les relations entreprise - environnement

Un dernier groupe de problèmes éthiques qui peuvent se poser à l'entreprise concerne ses relations avec son environnement. On pourrait croire que de telles relations n'existaient pas ou n'existaient qu'à travers les contacts directs qu'une entreprise entretient avec des milieux avec lesquels elle n'a pas d'échanges commerciaux. Pourtant, toute entreprise a inévitablement un impact direct ou indirect sur son environnement naturel, politique, social, etc. qui, s'il est souvent négligeable à son échelle, est considérable à l'échelle de toute une industrie ou économie. En effet, il n'y a probablement rien et personne qui a un impact plus grand sur l'équilibre écologique, sur la situation sociale, et même sur la politique et la culture que les activités combinées de toutes les entreprises prises dans leur ensemble.

Ne pensons qu'à la pollution de l'air et des eaux et à l'épuisement des ressources naturelles non-renouvelables; ou aux conditions de la femme, des jeunes et des personnes âgées, à la stratification de la société en termes d'argent et de pouvoir, et aux problèmes d'urbanisation! Ou pensons au matérialisme et à l'esprit d'acquisition qui est devenu pour beaucoup une véritable obsession au point où "nos possessions nous possèdent plutôt que l'inverse" (Tillich), ainsi qu'à la commercialisation de la culture qui la vide souvent de sa substance et qui a amené une détérioration, voir la destruction de l'environnement esthétique!

Bien sûr, toute entreprise est primairement une institution économique. C'est ce qui la distingue fondamentalement de toute autre institution. Mais, si l'entreprise est "économique" par son but, elle est aussi et inévitablement "sociale" par la façon dont elle cherche à atteindre ce but primaire et "sociétal" par les conséquences de son existence et ses activités pour la société. Alors que l'on peut supposer qu'elle contribue, en remplissant sa fonction économique, au bien-être général, cette supposition s'avère être fausse, si l'entreprise ignore dans la poursuite des objectifs économiques les conséquences non-économiques néfastes et si elle ne prend pas ces conséquences autant en considération que la productivité ou la rentabilité.

3. Gestion de l'éthique

Nous venons de voir que l'entreprise est un endroit où tout genre de problèmes éthiques peuvent se poser à tout moment. Les pressions sont alors grandes et les tentations fortes pour les ignorer. C'est précisément ce qu'un bon nombre de salariés, et notamment de cadres, ont tendance à faire, soit qu'ils les ignorent effectivement (ce qui est grandement facilité par la nature collective et cummulative de nombreuses décisions en entreprise où l'on peut croire que ce que l'on fait n'aboutit à rien de répréhensible ou ne peut pas l'être tant que tout le monde est d'accord), soit qu'ils font semblant (en se donnant comme excuse qu'un autre ferait ce qu'ils auraient refusé de faire), soit encore qu'ils croient qu'il n'y a pas de problème aussi longtemps qu'ils obéissent aux lois et aux impératifs économiques.

En effet, les études empiriques sur ce sujet montrent qu'une majorité des gens croient que le monde économique est régi par d'autres standards que le reste de la société. Notamment les cadres, l'associant à des règles trop rigides, à une philosophie abstraite, à des jugements moralisants, ou à une volonté philanthropique, semblent être de l'avis que l'éthique n'a pas sa place dans les affaires, et qu'"on ne peut pas à la fois avoir des grands principes et des grands bénéfices" (Howard Hughes), et qu'une majorité de cadres transgresse fréquemment les règles de l'éthique courante, laissant leur conscience privée de côté et subordonnant leurs scrupules personnels aux considérations de profitabilité et de croissance (Carr). Seules la fraude caractérisée et la violence sont bannies (Braybrook), et encore! - 2/3 des 500 plus grandes entreprises américaines ont été impliquées ces dix années dernières dans des affaires illégales (Gellerman).

3.1 Actions sur les attitudes

Si l'on veut changer cet état de choses, il faut donc d'abord changer un certain nombre d'attitudes notamment au niveau des décideurs, c'est-à-dire des cadres dirigeants. Il faut amener ceux-ci à prendre en compte les diverses conséquences des activités économiques et à ne pas poursuivre que des priorités économiques.

Dans la mesure où ils mesureront l'efficacité de l'entreprise en prenant en considération non seulement les *inputs* et *outcomes* marchands mais aussi des facteurs tels que la santé physique et psychique de leur personnel aussi bien que des consommateurs ou que les caractéristiques écologiques et esthétiques de l'environnement; dans la mesure où ils ne penseront pas qu'à l'avantage immédiat de l'entreprise mais également aux conditions de sa survie dans le long terme; dans la mesure où ils essayeront d'optimiser les relations multiples que l'entreprise entretient avec ceux qui fournissent les diverses ressources dont elle a besoin ou sur lesquels elle a un impact direct ou indirect; dans la mesure, enfin, où ils reconnaîtront non seulement leur rôle économique mais leur responsabilité sociale, ils se comporteront éthiquement: ils seront honnêtes, respecteront la personnalité et la dignité de leurs collaborateurs, ne chercheront pas des avantages sur le dos d'un autre ou au détriment de l'environnement naturel et culturel. Ils n'éviteront pas seulement de faire du mal ou de le réparer, mais seront, dans les limites de leurs possibilités, en quête du bien.

Ils refuseront le "réalisme" que les hommes d'affaires évoquent si volontiers pour faire admettre qu'ils ne peuvent, dans un système compétitif, faire du zèle sur le plan éthique tant que leurs concurrents ne le font pas. Ils suivront les conclusions de leur réflexion sur les intérêts multiples en jeu même si celles-ci exigent un comportement qui ne sert pas ou est en contradiction avec les intérêts économiques de l'entreprise. Ils accepteront donc que l'éthique en gestion constitue une limitation situationnelle du principe de maximisation du bénéfice et non seulement l'application de ce principe dans une optique à long plutôt qu'à court terme (Steinmann et Oppenrieder).

Ainsi comprise, l'éthique de gestion ne se définit pas par un canon de règles, mais comme une attitude et une démarche qui consiste en une réflexion continue et interactive sur les conséquences multiples des actes du gestionnaire et dont les points de repère sont le respect de l'homme et de la nature, ainsi que les valeurs cardinales suivantes: la liberté, la vérité, la justice et la solidarité (Pasquier-Dorthé et Pinto d'Oliveira).

3.2 Mesures pour garantir une gestion éthique

Il ne suffit probablement pas de faire appel à la conscience des gestionnaires, mais il convient de créer des conditions qui non seulement permettent d'éviter les pièges les plus communs, mais qui donnent des indications facilitant les choix à faire pour s'en sortir une fois qu'on est pris dedans. Car, l'homme est plus facilement raisonnable quand il n'est pas laissé tout seul pour l'être.

3.2.1 Mesures au niveau opérationnel

Au niveau du travail de tous les jours, on identifiera d'abord les situations - t y p e qui risquent de poser des conflits d'intérêts, des dilemmes éthiques. Puis on

créera des mécanismes qui garantissent l'introduction de critères d'éthique très tôt dans le processus de décision et non seulement au stade final quand des ressources importantes ont déjà été engagées.

Ces critères seront, au moins partiellement, contenus dans des standards clairs qui bénéficient de l'appui sans réserve de la direction et qu'on aura pris soin de diffuser à tous les collaborateurs.

Ensuite, on veillera à l'application de ces standards par des contrôles réguliers. Un premier contrôle consiste, bien sûr, dans l'auto-contrôle. Il ne sera efficace que dans la mesure où l'entreprise est transparente et que tout le monde sait ce que font tous les autres. Par ailleurs, il faudrait faire des contrôles analogues à ceux effectués pour mesurer le respect du budget ou des normes de qualité.

Mais des contrôles, seuls, ne suffisent toujours pas. Il faut qu'il y ait des sanctions. Ces sanctions peuvent être positives et négatives, selon le cas; elles peuvent récompenser un collaborateur qui a renoncé à une affaire juteuse mais douteuse ou qui a dénoncé (à ses supérieurs ou à un *ombudsman*) une pratique non-éthique, comme elles peuvent pénaliser celui qui couvre de telles pratiques ou qui s'y engage lui-même.

Enfin, on organisera des programmes de formation à l'intention de tous les collaborateurs pour relever leur niveau de conscience au sujet de la dimension éthique de leur travail ainsi que pour améliorer leur capacité d'analyse des valeurs et des choix devant des dilemmes éthiques.

Dans ce contexte, il est regrettable que la gestion ne soit toujours pas considérée comme une "profession" dont l'exercice obéit à une déontologie communément admise, et dont l'adhérence est une condition *sine qua non* pour pouvoir la pratiquer. Il est également regrettable que le statut d'"objecteur de conscience" ne soit pas introduit dans les entreprises donnant à tout salarié le droit de refuser un travail ou une mission qui lui pose un cas de conscience et de s'adresser à une commission d'éthique pour se faire valider ce refus.

3.2.2 Mesures au niveau stratégique

Au niveau stratégique, c'est-à-dire lors de la définition du champs d'activité de l'entreprise ainsi que de la manière dont elle veut travailler, l'entreprise cherchera à prendre en considération les intérêts de tous ceux qui sont de près ou de loin touchés par ces choix. Mieux, elle les associera au développement, sinon de ses stratégies, du moins de certains points à respecter dans l'élaboration de celles-ci.

Pour ce faire, elle établira un registre des groupes directement ou indirectement concernés par ses activités. Puis, elle élaborera différents scénarios en fonction d'options fondamentales qui s'offrent à elle et refléchira, si elle ne consulte pas directement ces groupes (ainsi que des experts en la matière), à sa responsabilité envers eux et à la

façon dont ils évaluerait, si on leur avait demandé, les différents choix stratégiques en question. Le cas échéant, elle prendra en considération des codes de déontologie qu'elle aura élaborés en concertation avec ces mêmes milieux ou auxquels elle aura adhéré.

Alors que cette procédure serait à suivre avant la prise de décisions stratégiques, un contrôle serait utile quant à l'application effective des principes et à la réalisation des objectifs. Idéalement, l'entreprise se soumettrait pour cela à un contrôle externe pour éviter qu'elle soit à la fois juge et partie, contrôle qui pourrait être basé sur un bilan social ou sociétal préalablement établi. A défaut de contrôles externes, on devrait envisager des audits internes (réguliers ou/et *ad hoc*) effectués par une commission d'éthique ou par un autre organe désigné à cet effet. Il pourrait y avoir aussi un "critique attitré" (un genre de fou du roi) dont le rôle serait de systématiquement soulever des problèmes éthiques partout où il en trouve.

4. Conclusion

Nos propositions pour promouvoir l'éthique en gestion se veulent "pragmatiques". Nous n'aimerions pas en rester là. Car, il nous semble qu'elles ne suffisent pas. Le temps est venu où nous devons envisager des changements plus radicaux.

Ces changements sont aussi nécessaires que possibles.

Ils sont nécessaires, si nous voulons éviter les dangers d'une catastrophe écologique (catastrophe nucléaire, biologique ou météorologique), d'un désastre politique (dû au fossé croissant entre riches et pauvres, entre Nord et Sud) et d'une banqueroute culturelle (conséquence d'un individualisme démesuré, d'un égoïsme outrageant, d'un autisme croissant et d'un matérialisme exagéré). Il ne s'agit plus d'atteindre le *summum bonum*, mais d'éviter le *summum malum*.

Ils sont possibles, car nous sommes collectivement assez riches pour pouvoir renoncer à vouloir l'être encore davantage.

Ces changements devraient se faire à trois niveaux, celui des valeurs, de la manière de penser et du concept que les cadres ont d'eux-mêmes: valeurs autres que la seule poursuite du profit; une manière de penser qui ne cherche pas que de la rationalité; et un concept de soi qui n'est pas celui de la domination.

Quant aux valeurs, nous devons arrêter de confondre moyens et fins et reconnaître que, si le bonheur dépend de ce que nous atteignons nos but, il y a autant d'espoir d'être heureux en limitant nos but/désirs qu'en augmentant nos capacités de les atteindre. Le progrès économique n'est pas une fin en soi et ce n'est un progrès que dans la mesure où il n'a pas été réalisé au dépens du respect de soi-même et du respect et de l'amour du prochain et de la nature. Une croissance illimitée est aussi peu désirable qu'elle est impossible: contentement et limitation devraient être louées comme des ver-

tues plutôt qu'ambition et dynamisme. Une accélération continue est tout aussi néfaste. *Time* n'est pas seulement *money*; le temps est aussi une condition essentielle pour pratiquement toute pensée profonde et pour toute relation approfondie: nous devons ralentir! Il ne peut pas y avoir un marché libre, si "libre" signifie "débridé". La rationalité économique doit être subordonnée à une moralité méta-économique.

Quant à la façon de penser, il faut arrêter de penser exclusivement d'une manière cartésienne, car une telle pensée ne peut pas rendre justice de ce qui est ambigu, flou, non-quantifiable et produit des approches abstraites et peu réalistes. Il faut plutôt développer des façons nouvelles de penser ce qui est complexe, des façons qui combinent (plutôt qu'opposent) rationalité et sensibilité, raison et intuition, une culture scientifique et une culture artistique. En particulier, il faut arrêter de confondre contradiction et polarité/dualité. Des éléments contradictoires s'excluent; ils créent des dilemmes. Des éléments dualistes se complètent; ils créent des interdépendances. Les dimensions matérielle et spirituelle de l'homme, ses aspirations économiques et non-économiques sont d'une telle nature dualiste: elles sont interdépendantes, ni l'une ni l'autre ne peut être ignorée ou poursuivie exclusivement.

Quant au concept que les cadres se font d'eux-mêmes, il est temps que les cadres conçoivent leur fonction comme une fonction de service. Ainsi, l'amour devrait être aussi important pour l'exercice de leur fonction que leur intelligence, leur énergie ou leur capacité de prendre des décisions. Retenu doit remplacer domination.

Bibliographie

- Ch. Argyris: Personality and Organization. The Conflict between the System and the Individual. New York, Harper, 1957
- D. Braybrook: Ethics in a World of Business. Tatowa (N.Y.), Rowman & Allanheld, 1983
- A. Carr: Can an Executive Afford a Conscience? *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1970, p.62
- C. Cooper: Les réactions au stress à l'atelier et au bureau. In: Kalino et al.: Les facteurs psychologiques en milieu de travail. Genève, OMS, 1988, pp.92-96
- S. Gellerman: Why "good" managers make bad ethical decisions. *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. 1986, p.85
- Jean XXIII: Mater et magistra
- G. Hofstede: Alienation at the top. *Organizational Dynamics*, Autumn 1976, pp.44-60
- M. Kets de Vries, D. Miller.: L'entreprise névrosée. Paris, McGraw-Hill, 1985
- Wm. Litzinger et Th. Schaefer: Business Ethics Bogeyman: The Perceptual Paradox. *Business Horizons*, Mar.-Apr. 1987, pp.16-21

- Ch. McCoy: Management of Values. Boston, Pitman, 1985
- J. Moltmann: The cross and civil religion. In: Religion and Political Society. New York, Harper & Row, 1974, p.42
- Montesquieu: L'esprit des lois
- O. Ohman: "Skyhooks" With Special Implications for Monday Through Friday. *Harvard Business Review*, May-June 1955, pp. 33-41
- J. Pasquier-Dorthé, C.-J. Pinto d'Oliveira:Economie et éthique: du conflit au dialogue. In: J. Pasquier-Dorthé, C.-J. Pinto d'Oliveira, eds.: La gestion, carrefour de l'économie et de l'éthique. Fribourg, Editions Universitaires, 1990
- M. Rousson, D. Ramaciotti, M. Manghi: Qu'en est-il du malaise des cadres de l'économie et de l'administration. (à paraître)
- H. Steinmann, B. Oppenrieder: Brauchen wir eine Unternehmensethik? *DBW*, 45 (1985), p.173
- P. Tillich: The New Being. New York, Scribner, 1955
- Wm. White Jr.: The organization man. New York, Doubleday, 1956
- N. Winstanley: Legal and Ethical Issues in Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1980, pp.187-192