

**The challenge of ethical formalization :
how to adapt to organizational and cultural contexts**

Samuel MERCIER

(CREPA, Université Paris IX Dauphine)

Adresse : 15, avenue du Stade
74 000 Annecy
France

Tel / Fax : 04-50-57-66-43

E-mail : Samuel.Mercier@univ-savoie.fr

Introduction

Les entreprises françaises tout comme leurs homologues étrangères se sont lancées en nombre dans des démarches de formalisation de leur éthique. Les facteurs explicatifs visibles de ce phénomène sont bien évidemment externes (réponses aux pressions de l'environnement concurrentiel et de l'opinion publique, importance de l'image et de la réputation) mais il ne faut pas négliger les facteurs internes liés aux effets de taille (besoin d'une référence culturelle commune, croissance rapide des activités). L'intégration de la dimension éthique dans le management relève d'abord de l'engagement des dirigeants.

La gestion d'entreprise est une façon permanente de gérer des contradictions et l'interrogation éthique permet de forger un choix personnel. On note une tendance croissante à la formalisation de l'éthique dans les entreprises. Celle-ci concerne plus spécifiquement les grandes entreprises qui connaissent une tendance quasi-naturelle à formaliser leurs procédures. En outre, plus une organisation devient complexe, plus le maintien de sa cohésion devient un enjeu important. Jusqu'à présent, les entreprises s'appuyaient essentiellement sur une forte culture implicite. Aujourd'hui, la diversité des collaborateurs devient trop grande pour que cela soit suffisant. Il est donc devenu nécessaire de poser les bases d'une éthique commune et explicite.

Il existe beaucoup d'études (principalement anglo-saxonnes) pour explorer la façon dont les politiques éthiques se mettent en place mais très peu s'intéressent à l'impact de ces politiques sur les comportements ni plus simplement à la manière dont les collaborateurs réagissent devant la communication de ces principes.

Nous pensons que la formalisation éthique est certainement une bonne réponse à ce que certains philosophes nomment l'évidence éthique (selon Jacqueline RUSS, il y aurait une évidence actuelle à aborder les problèmes éthiques) mais les difficultés que pose cette démarche ne sont pas encore résolues. Sa réussite suppose, en effet, que l'entreprise évite un certain nombre d'écueils successifs qui sont liés au contexte dans lequel intervient le processus de formalisation éthique. Ces aspects ont été mis en évidence suite aux entretiens semi-directifs menés en 1995 auprès de responsables des plus grandes entreprises (en terme de chiffre d'affaires) opérant en France.

Les difficultés de la démarche sont de deux grands types : elles proviennent d'abord du contexte organisationnel interne, mais concernent également le contexte culturel (pluriculturel) dans lequel opère

l'entreprise. En guise de conclusion, nous présenterons un bilan de la formalisation éthique dans les entreprises françaises.

I - Les difficultés liées au contexte organisationnel interne

Comment traduire concrètement une éthique et des valeurs dans le quotidien de l'entreprise ? Les responsables rencontrés insistent sur le fait que la cohérence des règles du jeu est fondamentale pour garantir la réussite de la politique éthique.

L'entreprise qui décide de formaliser son éthique doit d'abord s'interroger sur le type de support qu'elle va utiliser.

1- Le choix du support de la formalisation

L'entreprise qui souhaite formaliser son éthique doit arbitrer entre deux logiques principales :

- une logique de nature coercitive dont l'objectif prioritaire est d'assurer le strict respect des règles émises par l'entreprise. La démarche s'appuie sur une politique éthique structurée et repose sur l'obéissance des collaborateurs. Ce modèle s'inspire en grande partie des pratiques anglo-saxonnes ;
- une logique de nature culturelle dont l'objectif principal est de faire adhérer les collaborateurs aux valeurs ou aux buts de l'entreprise. La démarche repose sur la notion de confiance mutuelle et vise à promouvoir une logique de responsabilité.

Un deuxième arbitrage vient se greffer sur ce premier point : l'entreprise doit discuter du caractère réaliste ou idéaliste qu'elle souhaite donner au document. Ce choix dépend de la rigueur avec laquelle on veut les appliquer ; à application rigoureuse, énoncés modestes ; à application moins stricte, énoncés plus ambitieux qui aboutissent à une définition ce que doit être l'entreprise idéale.

Selon l'optique choisie, les difficultés à surmonter risquent d'être bien évidemment de nature différente.

Ainsi, les documents trop «légalistes» peuvent être inopportuns. Ils risquent de suggérer que respecter la loi garantisse d'agir de façon éthique, ce qui n'est pas nécessairement le cas. De plus, les différents lois et règlements en vigueur étant sujets à des modifications législatives, le document peut

difficilement être tenu à jour. Il est donc important qu'un préambule soit rédigé afin d'éviter que des employés interprètent la liste des conflits éthiques comme étant exhaustive.

De même, les documents de type culturel sont difficiles à rédiger. Une telle démarche réclame du temps. Il faut sélectionner quelles valeurs afficher et quels problèmes aborder. L'élaboration d'un document de référence risque de passer sous silence certaines valeurs fondamentales. Or, le document doit refléter ce que l'ensemble des membres de l'organisation considère comme le climat éthique de l'entreprise. L'établissement des valeurs partagées doit contribuer à créer une identité collective et un véritable sens de l'appartenance, l'objectif visé est d'encourager l'esprit d'équipe et de créer une culture commune.

Il s'agit, en fait, de trouver le juste milieu entre un document trop limité qui risquerait d'être inutilisable (sa généralité permettant de justifier à peu près n'importe quoi) et un document trop extensif qui pourrait se transformer en instrument de manipulation. Ces deux extrêmes conduisent, en effet, à des documents inopérants.

Il convient d'insister, enfin, sur l'importance de la forme du document. Si l'on veut faciliter son application, celui-ci doit être écrit dans un langage clair et simple. L'utilisation de titres en marge ainsi que d'un index des sujets abordés facilite généralement la compréhension du contenu. La présence de définitions peut s'avérer utile afin de s'assurer que tous les membres de l'organisation comprennent un concept donné de la même façon. Le document doit avoir recours à un vocabulaire et à une sémantique qui rendent son message facilement accessible à tous les membres de l'organisation.

2 - L'accueil réservé à la démarche

Quel que soit le support choisi, l'accueil réservé au document est fondamental car, pour réussir, l'entreprise mise sur l'impact psychologique de la démarche.

Interrogés à ce sujet, les responsables d'entreprises sont plutôt partagés. 55 % d'entre eux ont exclusivement mis en avant les réactions positives des collaborateurs lors de la diffusion du document éthique et ont insisté sur le fait que les différents niveaux hiérarchiques ont bien accueilli la démarche. Il n'y a pas, sauf dans de rares exceptions, de remise en cause des fondements de la formalisation. Cependant, dans près de 45 % des entretiens, nos interlocuteurs ont mis en évidence plusieurs insatisfactions suscitées par l'introduction d'un document éthique.

Dans notre analyse, nous en retenons deux principales : le manque d'intégration des valeurs énoncées et le contexte dans lequel s'opère la diffusion du document éthique.

A propos de l'intégration des valeurs proclamées, il convient de noter que les documents éthiques constituent bien un engagement écrit de la part de l'entreprise. Il est beaucoup plus facile de rédiger des documents éthiques et de publier principes et règles de bonne conduite que de les rendre opératoires dans l'entreprise. Il s'agit également de faire vivre ces textes dans la durée. Un document qui se réfère à des valeurs qui ne sont pas communes à l'ensemble des membres de l'entreprise est voué à l'échec. Au contraire, un document qui manifeste les «valeurs partagées» par les membres est beaucoup plus facile à appliquer et rencontre moins de résistance. La démarche suscite des attentes de la part des collaborateurs et y répondre n'est pas chose aisée. Ainsi, insister sur le fait qu'une des valeurs fondamentales est : « Considérer nos collaborateurs comme notre ressource principale » doit se concrétiser dans le fonctionnement quotidien. De même, dans le contexte actuel, la valeur « confiance partagée » risque de ne pas être bien comprise par le personnel.

Dans l'entreprise, le personnel est toujours tenté de mesurer l'écart entre les déclarations et les faits, ce qui risque de nuire à la crédibilité de la politique éthique. Si le document ne se traduit pas rapidement par des réalisations concrètes, cela peut entraîner un effet de désenchantement et de démotivation.

D'autre part, le contexte dans lequel s'effectue la diffusion du document peut être déterminant pour la réussite de la démarche :

- dans un contexte de restructuration, les réactions négatives peuvent prendre de l'ampleur. Ainsi, lancer une démarche de formalisation très peu de temps avant des difficultés économiques risque de nuire à son succès. En période de menace sur l'emploi, l'adhésion au document n'est pas la préoccupation majeure des salariés ;
- du fait de la multiplication des problèmes de corruption et de comportements malhonnêtes dans les entreprises, l'opinion publique s'attend à plus d'engagement éthique de la part des organisations. Elle est prompte à condamner et à sanctionner le comportement d'entreprises mettant en danger par leurs produits ou pratiques la santé ou la sécurité humaine. Ainsi, la formalisation est parfois une réaction (opportuniste ou sincère selon les cas) des entreprises face à l'actualité judiciaire récente. Cela risque d'aboutir à l'inverse de l'effet attendu. En effet, la première réaction peut être suspicieuse, lors de la

diffusion du document éthique : «si la direction parle d'éthique, c'est parce qu'il y a des affaires douteuses dans le groupe».

3- la résistance de l'encadrement

L'encadrement joue un rôle fondamental dans la communication de la formalisation. En théorie, il doit accompagner la diffusion des documents par un processus de sensibilisation et d'adaptation aux préoccupations de chaque collaborateur. Bien évidemment, il est primordial que les membres de l'encadrement se reconnaissent dans l'ensemble des valeurs proclamées et les appliquent. Tous les responsables rencontrés en entreprise insistent sur le fait que l'éthique doit pouvoir s'appliquer sur le terrain. La direction doit veiller à ne pas mettre ses collaborateurs dans une situation intenable. L'accompagnement de la diffusion est donc délicat, il s'agit de faire en sorte que le document éthique fasse partie intégrante de l'entreprise. Les principes et règles doivent être explicités. Le premier travail de l'encadrement est donc de faire en sorte que la formalisation soit réappropriée par les salariés.

Or, les cadres font souvent preuve d'un manque d'enthousiasme pour diffuser l'éthique formalisée.

La plupart des responsables insistent sur l'insuffisance de relais de la part des managers. Dans un grand nombre d'entreprises ayant formalisé leur éthique, les remontées informelles montrent que les documents ont été trop peu utilisés pour sensibiliser les collaborateurs. La démarche de formalisation semble poser plus de problèmes aux hiérarchiques qu'aux opérationnels car l'encadrement est souvent tenté de ne pas jouer le jeu de la transparence. En effet, les managers sont tentés de ne pas appliquer les engagements pris dans le document éthique par crainte de perdre du pouvoir.

Nous retrouvons, ici, le phénomène de résistance au changement : tout changement (ici la volonté de la part de la direction de faire appliquer des valeurs, principes, règles) est susceptible de provoquer une certaine résistance. Les individus réagissent négativement car le changement introduit de l'incertitude dans leurs comportements. Le document éthique réclame l'adoption de nouvelles attitudes et de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration du pouvoir, des rôles et des statuts. Cette résistance peut donc être reliée au désir de conserver sa liberté de pensée et d'action et à la crainte de perdre ce que l'on possède déjà. Crozier et Friedberg (1977, p. 334) ont montré que l'élément décisif du comportement individuel résidait dans le jeu de pouvoir et d'influence auquel l'individu participe. Ainsi, tout changement est vu comme dangereux car il modifie ou fait disparaître les zones d'incertitude pertinentes contrôlées par l'individu.

Les entreprises doivent donc combattre cette résistance par des moyens appropriés. L'effort est bien sûr à faire porter là où il y a des problèmes de pouvoir. Ainsi, le mode d'introduction du document est fondamental : la résistance peut diminuer si l'encadrement est associé étroitement à l'élaboration de la formalisation.

Nous devons toutefois faire remarquer que les cadres ne sont pas la seule catégorie à manifester une telle résistance. Ainsi, en général, les collaborateurs ayant une grande ancienneté réagissent plutôt négativement. Ils peuvent trouver déplacé le fait que l'entreprise spécifie par écrit que l'on doit être honnête (ne pas accepter de se faire acheter, ne pas corrompre, ne pas tromper le client) : cette précision écrite peut être perçue comme la mise en doute de leur morale propre. Ces collaborateurs reprochent donc un certain manque de confiance de la part de la direction dans sa volonté de formaliser les engagements du personnel.

De même, certaines catégories de personnel refusent la formalisation de certaines règles qui ne s'adressent pourtant pas à elles. Ainsi, le thème des conflits d'intérêt peut entraîner des réactions hostiles de la part des opérationnels alors qu'il concerne quasiment exclusivement l'activité des cadres.

L'introduction d'un document éthique réclame donc la mise en place d'un système d'animation approprié. Ce dernier doit également prendre en compte le fait que les entreprises réalisent une partie croissante de leur chiffre d'affaires hors de leurs frontières.

II - Dans le contexte actuel de globalisation : les problèmes culturels d'une telle pratique.

L'évolution libérale, la déréglementation, l'extension de la concurrence dans des secteurs où elle était absente se constatent partout dans le monde. Les entreprises doivent s'adapter rapidement à l'accroissement de la concurrence sous peine de remettre en cause leur survie : durant la décennie 80, 230 entreprises, soit 46 %, sont sorties de la liste des 500 premières entreprises mondiales. La vitesse et l'amplitude des changements brouillent les repères et voilent les valeurs qui concouraient à l'unité et à

l'identité des organisations. L'internationalisation des affaires et l'augmentation du nombre des implantations dans le monde rendent de plus en plus complexe l'appréciation des risques attachés aux décisions qui sont prises. Les organisations sont donc tentées de se lancer dans des processus de réaffirmation du leadership en formalisant une éthique globalisée.

Il s'agit, dans cette partie, d'examiner les dangers que comporte une telle démarche. L'éthique, tant dans son processus d'élaboration que dans son contenu, est fortement influencée par la culture propre à l'organisation. Elle subit, cependant, l'influence de la société dans laquelle réside son actionnaire principal. Les documents éthiques ne sont pas neutres, ils incarnent des modes de régulation profondément ancrés dans les structures culturelles et socio-économiques à l'intérieur desquels ils se développent. Pour l'entreprise, il s'agit d'avoir une approche internationale sans méconnaître les particularités locales des marchés (on retrouve la maxime célèbre : think global, act local). Le défi qui se pose aux entreprises est de réussir à concilier culture forte et diversité, décentralisation et synergies.

On doute de la possibilité d'utiliser un seul code pour les différents pays dans lesquels l'entreprise exerce son activité. Les systèmes juridiques, les coutumes et les moeurs diffèrent. Il existe donc des différences importantes entre pays dans la manière de gérer les affaires.

Le processus de formalisation pose donc des problèmes culturels aussi bien aux filiales françaises d'entreprises étrangères (l'objectif est de mettre le document en phase avec la culture française) qu'aux groupes contrôlés par des capitaux français désirant exporter leurs documents éthiques dans leurs filiales étrangères. Nous examinerons l'inadaptation des politiques éthiques coercitives à la culture française, puis analyserons les problèmes posés par la traduction des documents éthiques, enfin nous montrerons que la diffusion d'une éthique globalisée est au coeur des relations entre la société mère et ses filiales.

1 - La culture nationale : un frein au développement d'une éthique normative et prescriptive.

Notre culture nationale semble poser un problème aux entreprises (principalement anglo-saxonnes) qui souhaitent faire appliquer une éthique normative et prescriptive. Les entreprises françaises possèdent une forte tradition orale et sont souvent orientées vers l'implicite.

Dans un tel contexte, certaines pratiques anglo-saxonnes en phase appréhendant l'éthique comme une clarification contractuelle entre l'employeur et l'employé semblent peu adaptées au contexte français. Ces derniers semblent surpris que l'on veuille faire de l'éthique une règle collective en entreprise. Une telle prétention peut leur sembler incongrue voire hypocrite, ces problèmes sont vus comme relevant de leur propre libre arbitre. Dans ce paragraphe, nous étudierons les problèmes posés par l'existence d'un système de sanctions, par le mécanisme de dénonciation interne et enfin par l'engagement par signature.

Dans certaines entreprises, un système de sanctions est explicité dans le document éthique. Ainsi, le P.D.G. d'une grande multinationale indique que « ceux qui violeront les règles déontologiques [de l'entreprise] devront en assumer toutes les conséquences ». Des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi peuvent donc être prises mais l'application de ces intentions pose problème : la sanction doit être faite en fonction du droit français. La plupart du temps, les fautes constatées sont tellement évidentes qu'il n'est pas besoin de recourir au document. Si le problème traité est plus ambigu, il s'agit de ne pas transiger avec la loi.

Dans le contexte américain, le document éthique a une valeur juridique, il est composé des directives professionnelles émises par l'employeur sur le fondement de son pouvoir d'organisation et de direction de l'entreprise. Cela a pour objectif de protéger la firme contre les comportements illégaux. Le non-respect de ces règles est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail.

Dans le cadre juridique français, ces entreprises reconnaissent qu'il n'est pas évident d'appliquer ces règles de manière stricte. Certaines se demandent même dans quelle mesure les sanctions éventuelles entraînées par un non-respect du document ne contreviennent pas aux usages du droit français.

Cependant, dans les entreprises opérant en France, le document éthique possède tout de même une certaine valeur puisqu'il comporte des engagements à respecter. De plus, mettre en place une éthique sans sanction risque de relever de l'angélisme. En cas de manquement aux règles, la sanction est appliquée avec la plus grande prudence. Dans certains secteurs (principalement dans les services), la présence de codes de déontologie permet de légitimer les sanctions en cas de violation (Exemple de l'assurance).

Le mécanisme de dénonciation interne pose également problème. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle qui est, parfois, utilisé pour assurer la conformité au document. Les employés sont encouragés à dénoncer toute violation au document éthique, quel que soit le transgresseur. La dénonciation est alors portée au supérieur immédiat qui décide s'il y a « matière à enquête ». Le système mis en place dans quelques filiales anglo-saxonnes est la ligne sans frais (dénommée « ethics hotline » aux Etats-Unis).

Certains services juridiques d'entreprises anglo-saxonnes disposent même d'une boîte postale spéciale destinée à recevoir ce type d'informations confidentielles. Cet appel à la « délation » qui figure dans des documents éthiques diffusés en France est très mal accueilli par les collaborateurs, alors qu'aux EU, la procédure est bien acceptée. Notons que l'on retrouve les mêmes réactions négatives en Grande-Bretagne.

Enfin, l'entreprise peut demander à ses collaborateurs de s'engager par une signature à respecter scrupuleusement les règles décrites dans le document éthique.

Cette certification répond à une double préoccupation : elle attire l'attention du destinataire sur l'importance que la compagnie attache au respect des règles de conduite dans les affaires et sur les mesures que, dans le cadre de la législation du travail, elle se réserve de prendre en cas de violation de ces règles ; d'autre part, l'entreprise est quasiment certaine que le document a été lu et que le destinataire se conformera aux dispositions qu'il contient.

Cette démarche ne semble pas bien adaptée à la culture des entreprises opérant en France. Ainsi, une grande entreprise demandait à ce qu'une « déclaration d'adhésion » (située à la dernière page du document) soit renvoyée signée par ses collaborateurs. Sous la pression de certains syndicats qui trouvaient le terme trop fort, le coupon à renvoyer s'est transformé en « déclaration de prise de connaissance ». Dans d'autres entreprises, la déclaration à la conformité n'est pas signée par tous les collaborateurs sans que cela entraîne des sanctions particulières.

Ainsi, la direction générale dans les entreprises françaises reste prudente quant à l'application de structures d'animation éthique d'origine anglo-saxonne.

2 - Le problème posé par la traduction.

L'adaptation des documents éthiques d'un groupe international à la culture nationale dans laquelle opère la filiale s'avère souvent délicate.

La nécessité de recourir à la traduction est un obstacle important à la diffusion internationale du document éthique. L'entreprise s'expose à des malentendus qui peuvent naître des erreurs de traduction et des glissements de sens. Bien souvent, la traduction est impossible sans interprétation et adaptation du texte original en fonction d'un contexte culturel et social différent.

Par exemple, Panasonic, filiale française de Matsuchita, diffuse des documents éthiques traduits de la philosophie du fondateur du Groupe. Cette philosophie est d'abord traduite en anglais, puis une première traduction en français en a été tirée, enfin il convient de la réécrire en bon français.

On note donc une différence importante entre l'interprétation d'un code étranger traduit en français (souvent après une première traduction en anglais) et son véritable impact au travers d'une lecture en version originale. En effet, les collaborateurs français n'ont pas la possibilité de prendre en compte le contexte et l'époque dans lesquels le document éthique a été élaboré. La difficulté consiste à évacuer les idées parasites autour du document (relatives au pays d'origine, à l'époque, au géniteur du document) et à reformuler le texte suivant la culture de l'entreprise locale. Il faut, malgré tout, que chacun puisse reconnaître la marque du groupe mondial.

Le document éthique du groupe mondial devra apparaître comme étant celui de la filiale ou recréé par celle-ci, pour qu'une chance sérieuse d'être accepté et vécu par les collaborateurs français puisse subsister.

Les documents des entreprises contrôlées par des capitaux américains sont, en général, faiblement adaptés à notre culture. Cependant, certaines entreprises ont choisi de diffuser le document éthique dans sa version bilingue. Cette pratique est censée garantir la compréhension du document mais elle permet à chacun d'apprécier les modifications importantes subies par le texte original. Ces modifications qui sont introduites dans le but de faciliter l'acceptation du document dans une culture différente, peuvent être analysées comme la volonté, consciente ou non de prendre ses distances par rapport à la version originale.

Le document n'est pas bien perçu s'il ne reflète pas la mentalité du pays, il faut donc l'adapter correctement et introduire plus de subtilité.

Ainsi, en général, en France, lorsque le document adopté expose un certain nombre d'engagements de la part des collaborateurs, on préfère lui donner le nom de code ou guide de *déontologie*. Ce terme renvoie essentiellement aux règles que se donne un corps de métier. On se méfie davantage du vocable *éthique* qui implique la notion de responsabilité personnelle et de libre arbitre. Le « guide de

déontologie » de l'entreprise Framatome diffusé en France s'intitule « code of ethics » dans sa version anglaise (une traduction fidèle serait « code of professional ethics »). Cela traduit indéniablement un élargissement du sens donné au document, l'engagement est moins fort en français qu'en anglais.

3 - La démarche de formalisation au coeur des relations entre la société mère et ses filiales.

Un groupe international déjà pourvu de son éthique éprouve des difficultés à faire admettre sa philosophie, ses règles aux collaborateurs dans ses différentes filiales. Le problème est crucial car la démarche si elle n'est pas correctement maîtrisée par l'entreprise peut générer des rejets et se transformer en conflit interculturel. Trois exemples vont permettre d'illustrer ce risque.

Ainsi, en 1995, un grand groupe européen de l'agro-alimentaire frappé par des affaires douteuses dans son pays d'origine, a souhaité mettre en place un code éthique dans toutes ses filiales pour retrouver une identité et rappeler des règles évidentes. Ce code a été traduit et transmis de manière directive vers la filiale française. Cette dernière a refusé de le diffuser car elle n'avait pas été consultée et cela ne correspondait pas à ses attentes.

De même, en 1989, le groupe Accor a élaboré un petit livre bleu intitulé « Ethique et management ». A l'époque, la direction de la communication avait choisi d'illustrer ce document à l'aide de dessins humoristiques. Cela correspondait à la culture de l'entreprise et à la culture nationale. Pourtant, l'éthique n'est pas forcément abordée dans tous les pays de la même façon. Dans les pays nordiques et notamment en Allemagne, l'éthique est prise avec plus de sérieux : il ne s'agit pas de plaisanter quand on aborde ce thème. Pour dissiper les malentendus et éviter que le document soit mal ressenti, l'entreprise a dû fournir des explications complémentaires dans ces filiales.

Enfin, dans une version précédente de ses « principes d'action », l'entreprise Lafarge marquée par sa culture originelle se décrivait comme un groupe de racine française. Lors de la réflexion menée pour réactualiser le document, il s'est avéré que cette expression avait choqué les filiales implantées au Canada car elle pouvait comporter un relent colonialiste. Pour être véritablement un groupe international, le groupe Lafarge a dû reconnaître que se sont ajoutées aux racines françaises celles d'autres pays : le texte est aujourd'hui rédigé en 6 langues.

Le processus de formalisation doit donc laisser une large place à la concertation et doit donner lieu à de nombreux échanges. Les entreprises doivent donc s'adapter et s'ouvrir davantage à la diversité culturelle.

En fait, le groupe mondial doit respecter deux principes fondamentaux : l'acceptation des différences culturelles et la recherche du consensus.

Mettre en oeuvre une politique éthique universelle et globale est donc extrêmement difficile. Pourtant, les valeurs proclamées sont communes aux plus grands groupes mondiaux : intégrité, honnêteté, équité figurent dans la plupart des documents éthiques. De même, le respect de l'homme, de ses droits, le souci de son épanouissement, la mobilisation des intelligences sont des idéaux universels mais leur expression prend, selon les cultures, des chemins qui leur sont propres. Ainsi, les notions d'initiative, de participation, de travail en équipe ou transversal sont à adapter à chaque contexte.

Il convient de noter que les problèmes liés aux différences culturelles existent également à l'intérieur d'une culture nationale. Les sous-cultures régionales, professionnelles, sociales sont également des déterminants de la vie quotidienne.

La formalisation éthique dépend donc fortement du contexte organisationnel et culturel, elle peut évoluer au fil du temps très rapidement en fonction des changements internes (remplacement de l'équipe dirigeante) ou externes (évolution de l'environnement). Ainsi, une multinationale du secteur informatique a dû reformuler ses 8 principes fondamentaux : devant l'intensification de la concurrence, le résultat est devenu la première préoccupation et le respect de la personne est passé au huitième rang. De même, la règle éthique « n'utilisez pas notre taille de manière déloyale » a évolué vers plus de souplesse pour ne pas entrer en opposition avec un des impératifs stratégiques « faire de notre taille un avantage concurrentiel ».

L'examen des difficultés liées au contexte organisationnel et culturel conduit tout naturellement à un bilan de l'introduction d'une éthique formalisée en entreprise.

Conclusion : le bilan de la formalisation éthique.

Comment mesurer l'impact d'une telle démarche et ses insatisfactions ? L'entreprise qui met en place une politique éthique formelle doit-elle s'assurer que le document créé et effectivement vécu assure à l'entreprise un avantage concurrentiel ?

Un tiers seulement des entreprises interrogées (11/33) déclarent se préoccuper de la mesure de l'impact. L'outil le plus utilisé consiste à effectuer un audit plus ou moins régulier auprès du personnel. Ainsi, l'enquête de climat interne permet d'évaluer si les valeurs promues sont cohérentes et adoptées dans les faits. L'objectif plus général est de déterminer les motifs de satisfaction et de non-satisfaction au sein du groupe, ce qui dépasse le simple cadre de la politique éthique formelle. Il faudrait sans doute pour avoir une mesure plus fidèle recenser le nombre de cas où l'éthique formalisée sert véritablement de guide et permet de prendre des décisions. Cependant, la mesure des comportements n'est pas évidente et pose des problèmes de méthodologie.

Cela peut donc expliquer le fait que 2/3 des entreprises ne procèdent pas à une mesure spécifique de l'impact du document éthique. Trois facteurs semblent expliquer ce manque de connaissances :

- le coût financier élevé que représente une telle mesure ;
- le fait que la mesure de l'efficacité du document éthique ne doit pas être la préoccupation essentielle de l'entreprise. S'il s'agit véritablement d'éthique, il n'y a aucune raison de mesurer l'impact du document. Cela souligne la spécificité de la démarche de formalisation de l'éthique qui ne peut être assimilée purement et simplement à un outil de gestion.
- pour certaines filiales de groupes étrangers, la formalisation est très ancienne, elle fait donc partie de la culture organisationnelle. De plus, la réflexion éthique étant élaborée au siège de la maison mère, l'entreprise ne se préoccupe guère des réactions que peuvent entraîner les principes formalisés. L'adhésion des membres de l'entreprise aux principes énoncés n'est donc pas mesurée.

A la suite de ces entretiens, et malgré un manque d'informations précises, il semble que la formalisation éthique ne répond pas entièrement aux attentes des salariés. Pourtant les problèmes éthiques se posent dans chaque situation, dès qu'il y a un engagement à prendre, un choix à faire ou une responsabilité à assumer. La présence de documents éthiques au sein de l'entreprise peut donc prendre une dimension symbolique, cela montre que la direction manifeste une préoccupation éthique en affichant publiquement valeurs, engagements et principes.

Cependant, le document éthique, indépendamment de son contenu et de la manière dont il a été élaboré et diffusé, est toujours une tentative de la part de la direction d'orienter dans une certaine direction ou de contrôler les comportements des membres de l'organisation.

Pour analyser l'impact réel du document éthique sur les comportements, il convient de prendre en compte les interactions entre les deux systèmes de contrôle qui s'exercent sur les individus : le système de contrôle formel et informel.

Le système de contrôle formel est décrit comme un ensemble de procédures et politiques écrites qui dirigent les comportements pour réaliser les buts de l'organisation et détecter (ou dissuader) les conduites opportunistes. Ces mécanismes, techniques et processus ont été élaborés sciemment dans le but de contrôler les comportements. Ainsi, des processus de standardisation du travail (Mintzberg, 1979) sont mis en place dans la plupart des grandes entreprises, ils créent un corps de règles et de procédures qui s'appuient sur un système de contrôle et de sanctions. Leur objectif est d'augmenter la prévisibilité des actions. On peut également citer le contrôle exercé par les résultats (management par objectifs, budgets) ainsi que le système de sélection du personnel par lequel l'entreprise veille à s'attacher des membres dont les valeurs initiales qu'elle influence par la suite sont compatibles avec celles de ses buts.

Le document éthique fait lui aussi partie du système de contrôle formel, il permet de véhiculer des normes à respecter en spécifiant ce qui est bon ou mauvais. L'impact sur le comportement dépend donc en premier lieu de la cohérence entre les différentes normes et valeurs apportées par les outils du système formel. S'il y a cohérence, cela renforce l'adoption de comportements éthiques spécifiés dans le document éthique.

Le système de contrôle informel ne cherche pas à contrôler les comportements à l'aide de mesures explicites et quantifiables, il est composé de valeurs communes, croyances et traditions qui sont véhiculées par les supérieurs et les collègues d'un individu dans l'organisation.

Le pouvoir du système informel provient de son contrôle du comportement dans des situations ambiguës et inattendues. Le contrôle des comportements par des règles formelles nécessite l'élaboration de règles spécifiques adaptées à chaque situation. Les organisations ne peuvent jamais édicter des règles couvrant toutes les éventualités. Par contre, les règles propagées par le système informel

produisent une philosophie et un savoir implicite. De ce savoir implicite, un employé peut déduire une règle appropriée pour résoudre n'importe quel problème.

La prise en compte de ce système informel pour étudier l'impact de la formalisation éthique sur les comportements ajoute de la complexité : les décisions ne sont pas prises par des individus isolés, il existe des pressions informelles exercées par les groupes sur les membres pour se conformer à certaines normes, croyances et pratiques. Dans une organisation, les deux types de systèmes coexistent. Ainsi, c'est l'interaction entre ces dimensions formelles et informelles qui détermine l'impact comportemental d'un document éthique. En fait, quand les valeurs et normes informelles renforcent les comportements qui sous-tendent les valeurs et buts formellement identifiés, les deux systèmes sont en harmonie. Si ce n'est pas le cas, les incohérences qui en résultent peuvent entraîner des comportements non éthiques (Falkenberg et Herremans, 1995). De plus, il semble que le système informel soit dominant dans l'organisation. En effet, les politiques formelles sont élaborées aux plus hauts niveaux de l'organisation et ne descendent pas toujours vers les plus bas niveaux. De même, l'application de cette politique formelle au plus bas niveau nécessite, de la part de l'individu, une interprétation et une mise en oeuvre en relation à une situation donnée. Or, ce sont, précisément, les valeurs et attentes constatées par le système informel qui sont utilisées pour l'interprétation et la mise en oeuvre.

A l'intérieur de l'entreprise, plusieurs facteurs sont donc importants pour comprendre les effets qu'un document éthique peut avoir sur le comportement de ses membres. Nous pensons, tout d'abord, à la nature du document c'est-à-dire à son contenu et au processus d'élaboration et de diffusion mais aussi aux systèmes de contrôle formel et informel. De même, il convient d'étudier ces interactions avec la construction personnelle des individus en prenant en compte les influences individuelles et l'auto-contrôle, c'est-à-dire le contrôle que les individus exercent sur leurs propres comportements.

Le contexte dans lequel s'opère la formalisation est donc primordial, le document ne peut créer un climat éthique à lui tout seul.

Ces interactions doivent nous conduire à nous interroger sur la place de la formalisation dans le processus de réflexion éthique des organisations. Il semble, en effet, que la rédaction d'un document

ayant un contenu éthique doit s'appuyer nécessairement sur le système informel existant, ce qui nécessite donc cohérence dans l'organisation et participation de tous.

En effet, la cohérence de la politique formelle avec les pratiques quotidiennes dans l'entreprise revêt une importance fondamentale. Cela implique la recherche de l'accord des membres de l'organisation sur son contenu : la réflexion doit donc être un espace de dialogue et de discussion. Or, seulement 14 % des documents éthiques étudiés font référence à la participation des employés dans le processus de formalisation. Les dispositifs de consultation des salariés marquent la volonté de favoriser leur expression. Cela prend du temps mais on estime qu'il existe un lien fort entre participation et réussite de la démarche. La capacité des entreprises à discuter, à expliciter, à renouveler, voire à remettre en cause les documents éthiques est également essentielle pour qu'ils restent vivants et constituent un référentiel commun.

De même, l'éthique formalisée doit pouvoir s'appliquer sur le terrain, l'exemplarité est donc au coeur de la politique éthique mais moins de 15 % des documents y font référence. Les dirigeants doivent être fortement impliqués et réagir immédiatement s'ils constatent des manquements à l'éthique. L'introduction d'une démarche éthique formalisée peut paraître utopique voire démagogique mais il ne faut pas rester à un premier niveau de lecture superficiel. Le document éthique ne doit pas être appliqué mais vécu. Appliquer sous-entend une volonté de mettre en oeuvre quelque chose qui a été élaboré et décidé. Pour déjouer la lecture sceptique, il s'agit de relier chaque engagement pris par l'entreprise à des décisions récentes.

Pour répondre aux attentes des salariés et pour faire vivre l'éthique, les entreprises ne sont donc pas démunies. Ainsi, la mise en place de sessions de formation à l'éthique et la création d'un comité d'éthique peuvent contribuer à développer la réflexion éthique.

Les séminaires de formation permettent de clarifier les questions que peuvent se poser les différents membres de l'organisation et d'identifier leurs préoccupations éthiques. Ils peuvent également les rendre plus conscients de la dimension éthique de leurs décisions et de leurs comportements. Chaque personne peut ainsi identifier et évaluer des solutions possibles aux conflits éthiques les plus fréquemment rencontrés dans l'organisation. Ils fournissent des illustrations d'application et des lignes directrices pour des situations non couvertes par le document éthique, et donnent un cadre de référence pour faire face plus adéquatement aux conflits éthiques.

L'objectif est donc de faire intégrer le questionnement éthique dans les processus de prise de décision.

Ces séminaires permettent par leur structure et leur contenu, des échanges libres, des questions et des dialogues sur différents conflits possibles. Ils suscitent également une meilleure intégration de la culture organisationnelle.

D'autre part, le succès récent du concept de gouvernement d'entreprise traduit un désir d'améliorer l'organisation de la direction de l'entreprise et du contrôle des dirigeants. Le gouvernement d'entreprise est le lieu privilégié pour rendre pratique le discours sur l'éthique et permet d'aborder la question de la légitimation du pouvoir dans les organisations. Ainsi, le Conseil d'administration d'une entreprise peut s'appuyer sur un comité d'éthique. Celui-ci veille au respect des engagements de l'entreprise, de ses valeurs et des principes sur lesquels elle fonde son action et des règles de conduite qui s'imposent à tous ses collaborateurs. Il peut également assurer les actions de formation qui accompagnent la diffusion du document éthique.

Références

- CASSEL Cathy, JOHNSON Phil & SMITH Ken, Opening the Black Box : Corporate Codes of Ethics in Their Organizational Context, *Journal of Business Ethics* n° 16, 1997, p. 1077-1093.
- CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- FALKENBERG Loren & HERREMANS Irene, *Ethical Behaviours in Organizations : Directed by the Formal or Informal Systems ?*, *Journal of Business Ethics* n° 14, 1995, p. 133-143.
- MINTZBERG Henry, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Engle-Woods Cliffs, 1979.
- MERCIER Samuel, *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 25 septembre 1997.
- SIMS Ronald, *The Institutionalization of Organizational Ethics*, *Journal of Business Ethics* n° 10, 1991, p. 493-506.