

Éric Roussel, (sous la dir. de Max Lécas), « À quelles conditions peut-on parler d'éthique en entreprise ? », Cadres et Société, La revue de la CFE-CGC, n°1, janvier 2007, p. 40-49.

## À quelles conditions peut-on parler d'éthique en entreprise ?

### Introduction.

Cet article traitera de l'éthique *en* entreprise et non de l'éthique *d'*entreprise. La première, l'éthique en entreprise, concerne la conduite des hommes à l'intérieur de l'entreprise, alors que l'éthique d'entreprise renvoie, elle, à la conduite des entreprises en dehors d'elles-mêmes, à leurs actes et leurs répercussions. Pourtant, l'une et l'autre sont inextricablement liées. En effet, la conduite des hommes en entreprise produit inmanquablement des effets en dehors de sa sphère. De ce fait, on peut considérer l'éthique en entreprise comme un préalable, parmi d'autres, à l'éthique d'entreprise. Dans ce qui suit, on interrogera ni plus ni moins la possibilité même de l'existence d'une éthique en entreprise. Il ne s'agit donc pas de la postuler, mais de comprendre à quelles exigences elle répond ; identifier les conditions qui la rendent possible<sup>1</sup>.

Mais si l'on veut parler d'éthique en entreprise, plusieurs questions se posent d'emblée. Peut-on autonomiser l'entreprise comme un lieu séparé du reste de la société ; est-elle un lieu, comment le circonscrire ? Sur quelles bases l'entreprise pourrait-elle se poser comme créatrice de valeurs ? Les conditions actuelles du travail qui tendent vers plus d'individualisation de la relation salariale, et qui enjoignent les salariés – pas seulement les cadres – à administrer les preuves de leur valeur, comptent-elles parmi des conditions qui favorisent l'expression d'une relation éthique ? C'est à travers ce type de questionnement que l'on interrogera la possibilité d'une éthique en entreprise.

Mais commençons par quelques précisions succinctes. Science de la morale, l'éthique concerne l'« art de diriger la conduite » (Le Petit Robert 1, 1985, p. 704). L'éthique précède la morale, elle est une intention et un questionnement pour une orientation des conduites selon l'idée d'un bien absolu. Entrer en éthique, c'est poser comme indispensable la réciprocité des libertés individuelles. Il faut que mon désir de liberté pour

---

<sup>1</sup> En ce sens, notre article complète celui d'Anne Salmon, *Ethique et luttes sociales*, qui, lui, met en garde contre les effets et les dangers de recommandations éthiques à sens unique.

moi se double de mon désir de liberté pour l'autre ; « *Je* veux que *ta* liberté soit. » (Ricoeur, 2002, p. 883). L'éthique est ainsi ce qui permet la coexistence des libertés individuelles dans le respect de l'autre. Poursuivre, en éthique, c'est aussi partager avec ce *tu* un idéal, un but commun, des valeurs, autant de référents qui orientent les conduites. Cet en-commun ne peut être absent d'une relation éthique entre deux individus. Il les unit par le haut. Il sera le(ur) tiers. L'intention éthique peut alors se visualiser par une relation de triangulation entre un *je*, un *tu*, et un tiers, un *il*. « Nous mettrons à la base de notre réflexion un réseau conceptuel en forme de triangle, en prenant pour modèle les trois pronoms personnels *je*, *tu*, *il*. Nous définirons de cette manière un *pôle-je*, un *pôle-tu*, un *pôle-il* (neutre) qui, pris ensemble, constituent le triangle de base de l'éthique.<sup>2</sup> ». C'est en conservant à l'esprit ce schéma mental qu'on interrogera ses conditions sociales de possibilité à l'intérieur de l'entreprise. Mais quelles conditions doivent alors être réunies pour permettre de donner vie à ce « triangle de base éthique » ?

### **Du haut vers le bas**

Poser qu'il existe une éthique en entreprise revient à avancer qu'elle pourrait différer de celle que partagent les hommes dans la société. C'est faire de l'entreprise un sous-ensemble par soustraction de la société globale. Mais ces formulations occultent de nombreux impensés : d'abord, qu'il existerait deux mondes se faisant face, celui de l'entreprise, celui de la société, ensuite, que chacun de ces mondes serait homogène et, qu'à l'intérieur de chacun d'eux, se diffuserait une éthique et une seule. Or, pas plus que la société n'est homogène, le monde de l'entreprise n'est à ce point unifié qu'il soit aisé d'y identifier *une* éthique. Mais alors, le problème reste entier : à quel titre peut-on parler d'éthique en entreprise ?

Les managers en entreprise sont particulièrement sensibles à cette question du fait de leur position et de leur fonction dans l'organisation. Parfois tiraillés entre des logiques contradictoires, ils doivent choisir entre des comportements possibles : « *En tant que manager je me dois d'accompagner mes collaborateurs au quotidien et accompagner le changement avec des décisions d'entreprises avec lesquelles je ne suis pas forcément en*

---

<sup>2</sup> P. Ricoeur, « Ethique », Paris, Encyclopédie Universalis, 2002, p. 883.

*phase compte tenu des valeurs que l'on m'a inculquées.*<sup>3</sup> » C'est là, dans la dysharmonie, que se fait sentir quelque chose qui relève d'une volonté d'éthique en entreprise ; art de diriger la conduite, elle interpelle frontalement le management des hommes.

Pour parler d'éthique en entreprise, il faut d'abord y rentrer, puis y séjourner. Ce passe-droit est donné par un contrat de travail. Ce contrat fait référence à la notion de « subordination librement consentie » (Supiot, 1994, p. 113). Soumission volontaire ! On voit tout le paradoxe de cette formulation. En fait, ce paradoxe est pour partie résolu puisqu'il se fonde sur le postulat de l'existence d'individus autonomes ayant eux-mêmes souscrit aux obligations qui les lient à un employeur par un contrat. Mais alors, on peut interroger l'étendue réelle de cette prétendue liberté des acteurs dès lors que l'état du marché du travail ne permet pas de choisir à l'intérieur d'un large éventail d'employeurs potentiels. Si donc, pour entrer en éthique, il faut qu'à mon désir de liberté pour moi fasse écho la liberté de l'autre, il convient aussitôt de préciser que cette première condition s'effectue au moyen et dans le cadre d'une fiction théorique (Marx, 1972, p. 149).

Cette première rencontre entre employeur et travailleur nous donne elle aussi l'occasion d'interroger les circonstances qui permettront, ou pas, de parler d'éthique en entreprise. Pourquoi ? On sait que les contrats de travail ne peuvent couvrir ni anticiper toutes les situations qui se présenteront au salarié dans l'exercice de ses fonctions. La complexification des missions et la multiplicité des interactions qu'elle suscite accentuent le fossé entre le prévisible et ce qui est réellement accompli dans la mise en œuvre du travail. On parle, à propos de ce décalage, d'incomplétude du contrat de travail. Face à cette incomplétude, deux grandes attitudes sont possibles : laisser faire ou tenter de réduire. Le laisser faire porte autant la marque de l'abandon que de la confiance aveugle face à l'impossible tâche d'une explicitation détaillée de la totalité du déroulement du travail. « Cadre commercial<sup>4</sup> : *Je n'ai pas trop de comptes à rendre. L'objectif, c'est de faire rentrer des sous. Ça c'est clair, il faut que le client paye. Tu es là pour aller chercher des gens qui vont signer des chèques, c'est simple. Mais ça, c'est un truc compliqué donc, tu es le seul à savoir faire ça vis-à-vis du client que tu as en face, donc à toi de mettre en jeu ce qu'il faut pour atteindre ces résultats.* » À l'inverse, les normes et les règles peuvent

---

<sup>3</sup> Confédération Française de l'encadrement, *Le cadre de demain : Quelle identité ? Quels visages ?* Journée du 20 octobre 2005, Université d'Avignon.

<sup>4</sup> Nous avons interrogé ce cadre âgé de 40 ans travaillant dans la *high tech* pour un travail de thèse sur le rapport au travail des cadres.

apparaître comme autant de moyens au service d'une volonté de réduire cette incomplétude. Ici, la confiance cède progressivement face aux pressions de la rationalisation du travail. Mais se pose alors le problème de savoir dans quels registres et jusqu'où doivent être prescrits les comportements, les attitudes, les gestes<sup>5</sup>... les « manières d'agir, de penser et de sentir » (Durkheim, 1937, p.).

L'éthique n'est pas du côté du laisser-faire. Mais penche-t-elle pour autant du côté de la prescription ? Si oui, jusqu'où doit et peut aller la rationalisation des comportements attendus ? Ces questions en appellent une autre qui les dépasse : si l'éthique est une réflexion à visée normative qui cherche à établir une ligne de conduite pour les hommes sous le signe d'un bien, qui crée l'éthique ?

Cette question a quelque chose de déplacé ; manque-t-elle de fond ou de hauteur ? Demander qui crée l'éthique revient à essayer de découvrir qui est à l'origine des valeurs (Nietzsche, 1971). On rétorquera, à juste titre, que l'éthique est toujours déjà-là, que c'est dans l'interaction des trois pôles qu'elle se transforme. Partant de là, il n'y a rien à rajouter. Pourtant, le sceptique s'interroge : dans l'entreprise, les conditions pour une telle interaction sont-elles données ?

---

<sup>5</sup> On appellera comportements hétéronormés, des comportements déterminés à l'extérieur de soi. André Gorz a défini l'hétéronomie de la façon suivante : « J'appelle *sphère de l'hétéronomie* l'ensemble des activités spécialisées que les individus ont à accomplir comme des fonctions coordonnées de l'extérieur par une organisation préétablie. » A. Gorz, *Métamorphoses du travail Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, p. 49.