

Chapitre 1

L'éthique

Matière à débat

Que pensez-vous des questions suivantes? Discutez-en avec vos collègues, vos profs ou votre patron :

- Quelle différence existe-t-il entre éthique *de* l'organisation et éthique *dans* l'organisation?
- L'éthique vise-t-elle à augmenter l'efficacité économique ou la légitimité sociale de l'organisation?
- Quelles sont les préoccupations du gestionnaire éthique?
- L'éthique devient-elle un outil de gestion comme les autres aux yeux du gestionnaire?
- Qu'est-ce qu'une entreprise éthique, si c'est possible?

1.1 Une réflexion sur la pratique

La place croissante qu'occupe l'éthique dans les organisations étonne. En effet, les processus de gestion et les pratiques de planification, d'organisation, de direction et de contrôle débordent l'approche économique habituellement retenue pour les évaluer, l'efficacité. Les gestionnaires s'ouvrent à de nouveaux critères pour juger leurs actions.

En même temps, de plus en plus d'interlocuteurs internes et externes à l'organisation considèrent légitime leur participation à l'évaluation. Qu'est-ce que l'éthique dans les organisations?

Si une pléthore de définitions existe, elles convergent toutes sur deux aspects. L'éthique est :

- un processus de réflexion ou d'évaluation,
- qui porte sur les valeurs, les principes ou les normes, le bien et le mal, le juste et l'injuste.

Pour Mercier (2002 : 5), l'éthique est « la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne ou la mauvaise façon d'agir ». Aussi, selon Moussé (1992), l'éthique s'avère une démarche incessante qu'un code ne saurait contenir.

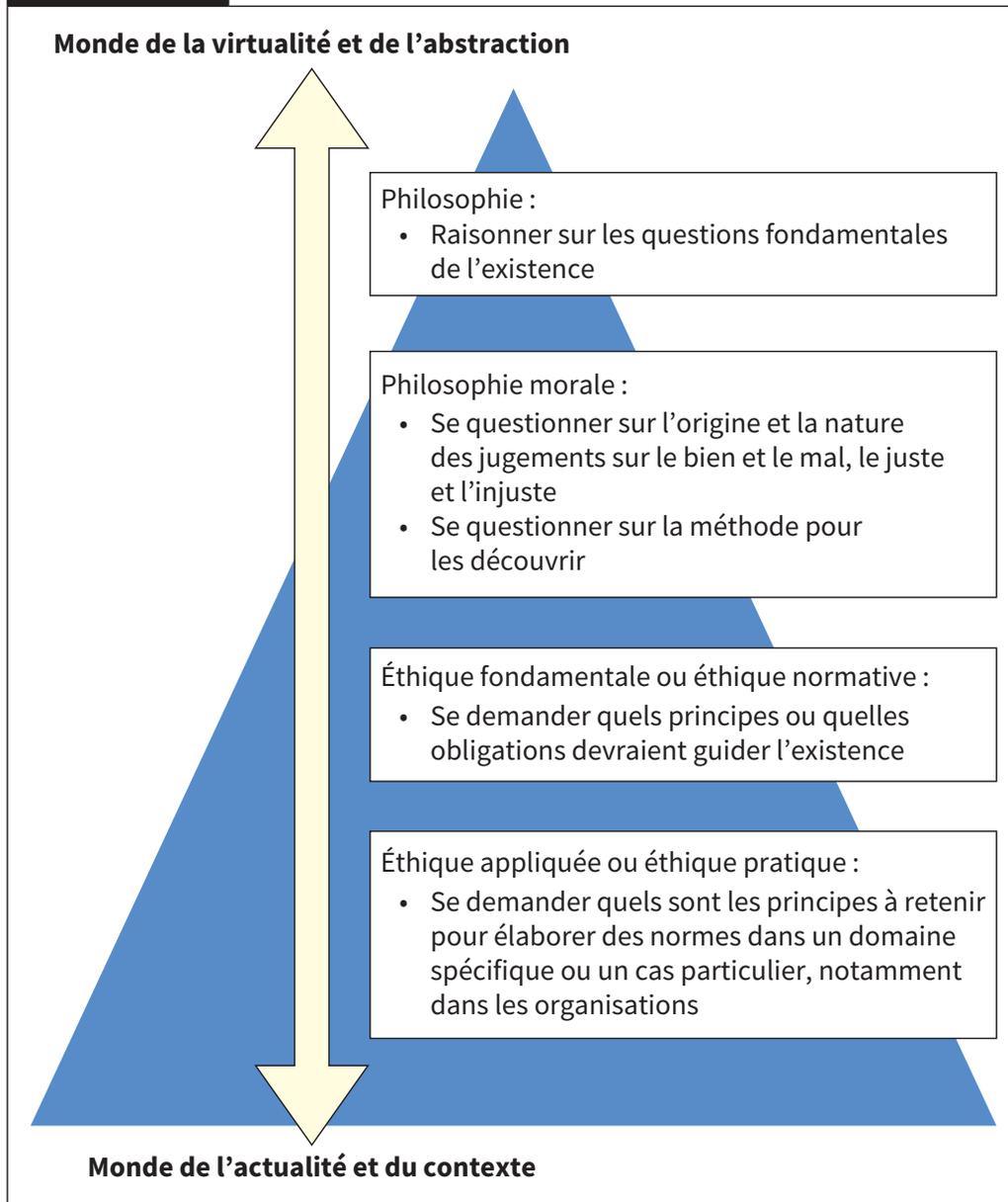
Enfin, le philosophe Habermas (1988) précise que les normes valides sont celles qui peuvent être acceptées par tous les individus qu'elles visent lors d'une discussion pour les établir à laquelle ils participent.

1.2 Distincte du droit et de la morale

Cette démarche de réflexion menée à travers la discussion se distingue de la morale et du droit. Éthique et morale ne sont pas synonymes, sauf peut-être dans la langue courante. Droit (2009 : 19) affirme que la morale contient les normes et les valeurs transmises du passé, « comme un code de comportements et de jugements déjà constitué, plus ou moins figé ».

La morale porte sur les manières de faire d'un milieu, d'un groupe ou d'une famille, par exemple. La morale correspond aux normes reçues, comme il y a des idées reçues, tandis que l'éthique désigne les normes en élaboration.

Par ailleurs, l'éthique se différencie du droit parce qu'il n'y a pas toujours d'obligation légale à entamer la réflexion. En effet, il ne s'agit pas d'agir en conformité à une obligation juridique sous peine de sanction par le tribunal.

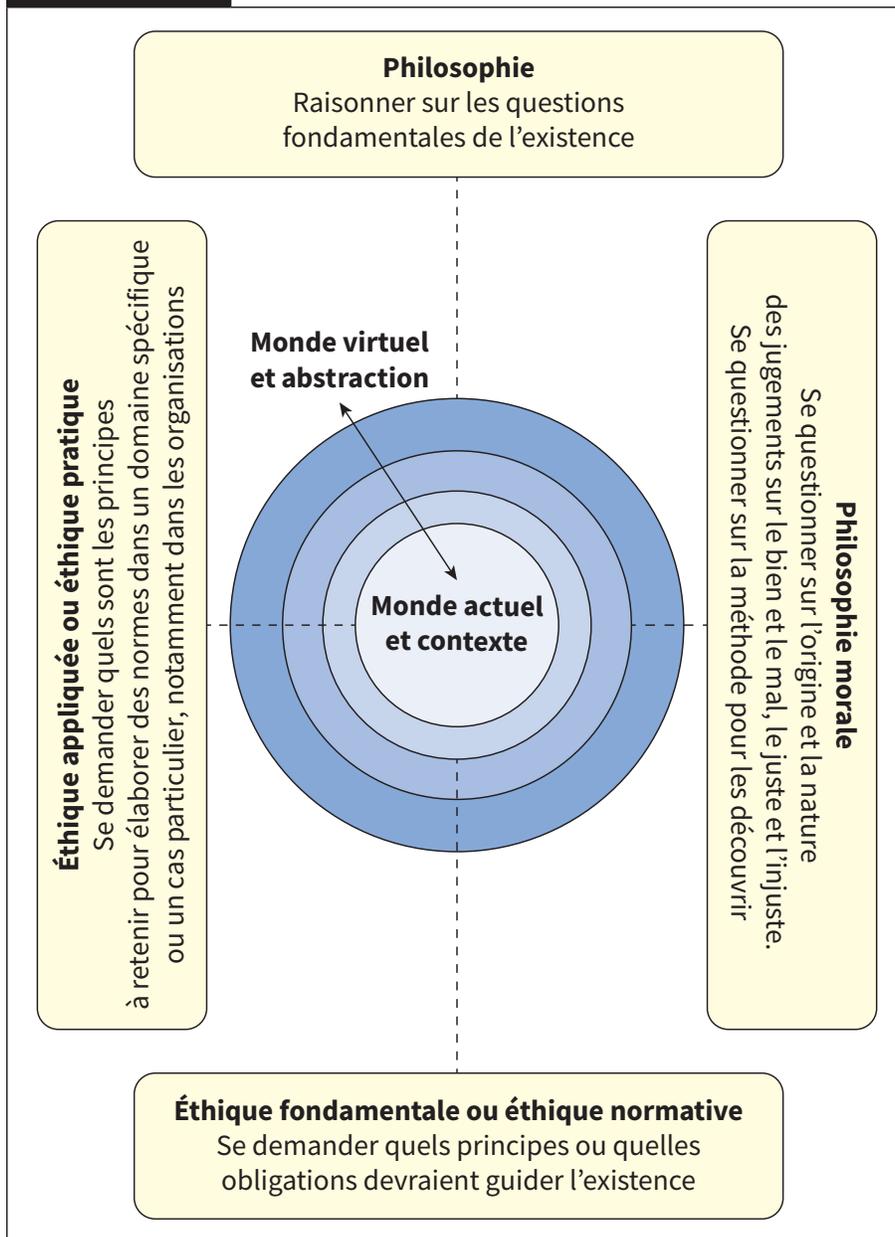
Figure 1.1 L'éthique et la morale dans le ressort de la philosophie

La morale attire néanmoins l'éthique dans un ressort commun avec elle, celui de la philosophie pendant que le droit instaure une hiérarchie normative au sommet de laquelle il domine. Autrement dit, même si du point de vue juridique la morale et l'éthique doivent respecter la loi, l'éthique peut remettre en question les normes juridiques et déroger à la morale.

Parler d'éthique appliquée peut induire en erreur parce qu'il ne s'agit pas d'appliquer les règles ou de se soumettre aux obligations d'une instance supérieure, comme la philosophie morale ou l'éthique fondamentale, à laquelle elle serait subordonnée.

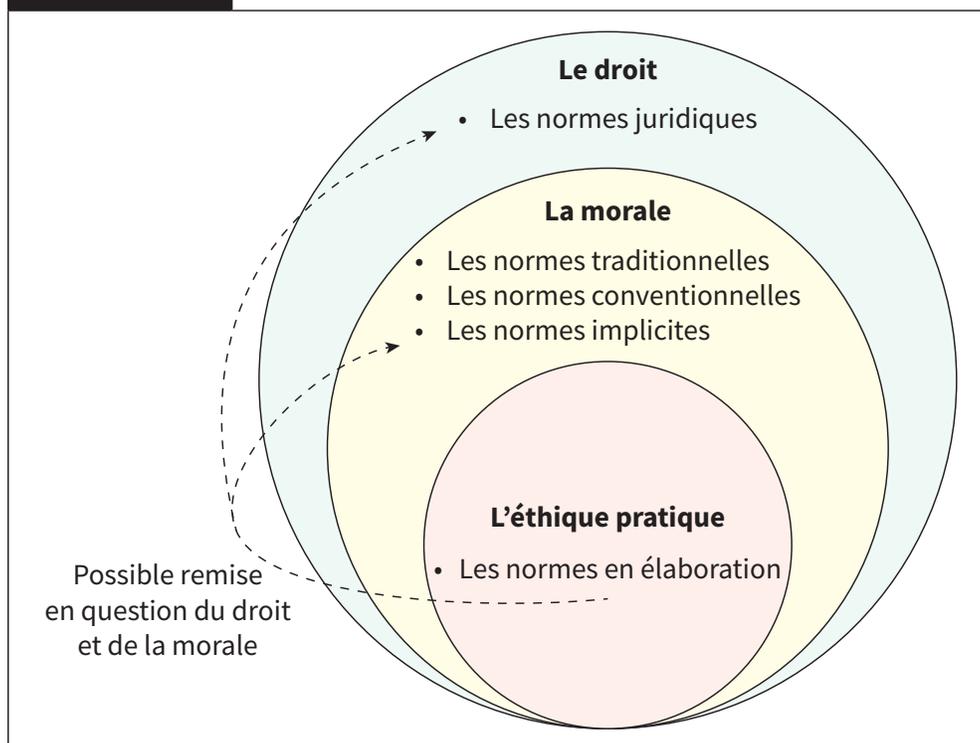
Figure 1.2

L'éthique et la morale dans le ressort de la philosophie (sans subordination)



L'expression éthique pratique paraît idoine, mais moins usitée qu'éthique appliquée. De la philosophie, à l'éthique pratique (ou appliquée) en passant par la philosophie morale et l'éthique fondamentale (ou normative), il y a une variation sur une échelle s'étirant de la virtualité de l'abstraction à l'actualité du contexte. Que le gestionnaire se pose des questions existentielles, se questionne sur le bien et le mal, ou qu'il se demande quelles obligations guident la conduite et lesquelles méritent d'être mises en pratique dans son organisation, il ratisse cette échelle du raisonnement intuitif et constructiviste (Martinet, 2013).

Figure 1.3 La hiérarchie des normes



1.3 Pour affronter la complexité du monde

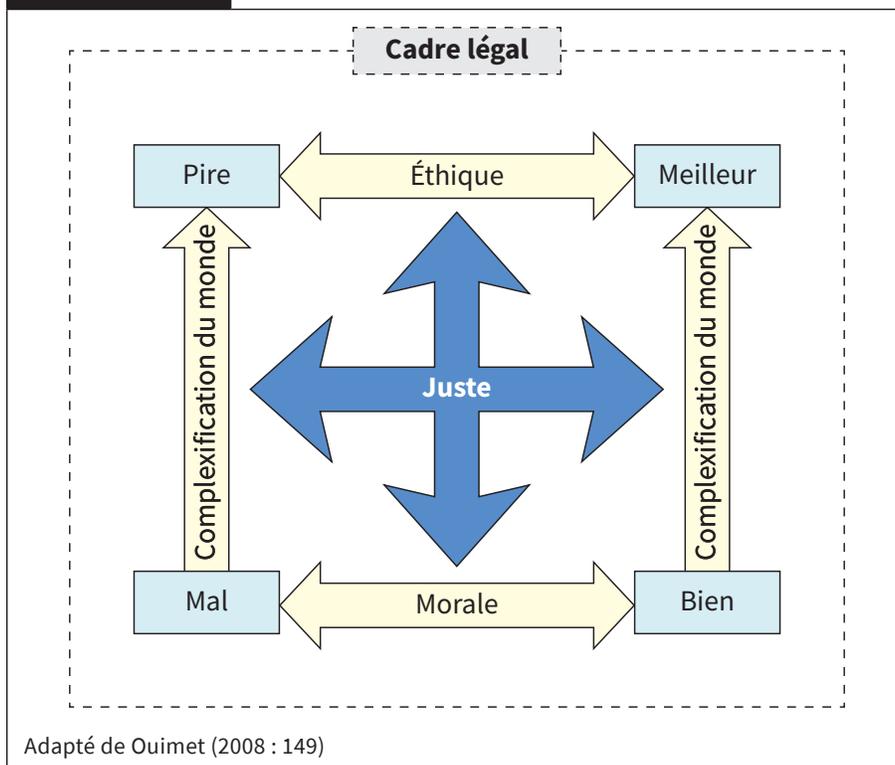
Devant la complexité des sociétés contemporaines développées qui secoue les certitudes et les pratiques dans tous les domaines de la vie, y inclut le management, l'éthique permet la remise en question de la justesse des normes servant à justifier les actions. La démarche éthique contribue ainsi au processus décisionnel, si elle n'y est pas carrément enchâssée. L'éthique devient nécessaire aujourd'hui, car

il n'existe plus une morale prédominante pour réunir tous les individus. La mondialisation triomphe, la société devient multiculturelle, le mode de production fordiste est dépassé et la financiarisation de l'économie a atteint une sophistication inédite; l'on peut être en accord ou en désaccord, mais c'est la réalité du 21^e siècle.

« Les évidences morales sont moins nettes, car il y a toujours plusieurs manières d'envisager les questions morales. Les réponses ne sont plus uniques. Nous avons affaire à un pluralisme des critères de moralité, à une sorte de polycentrisme ou de structure en archipel qui manifeste l'éclatement des valeurs et des manières d'apprécier ce qui est bien et ce qui est mal. » (Droit 2009 : 23-24) Étant donné la complexité du monde, à l'intérieur du cadre légal, les acteurs recherchent le juste en menant une démarche éthique qui oscille entre meilleur et pire, tandis que les critères moraux de bien et de mal ne sont plus les uniques références. Mais à l'intérieur de ce cadre légal, une règle de droit peut sembler illégitime aux acteurs dans une situation parce que la réflexion éthique leur permet de remettre en cause la justesse de la règle de droit.

Figure 1.4

L'éthique à la recherche du juste dans un monde complexe



Les questions éthiques se résolvent non pas à partir d'un seul système moral de pensée, mais grâce à « des modèles plus complexes et plus respectueux des diverses expériences, à ce système ouvert qui met moins l'accent sur les comportements bons ou mauvais en eux-mêmes que sur les choix personnels d'action en société. C'est pourquoi il devient important de pouvoir apprendre à exposer clairement la justification réelle des choix posés. C'est ce que vise la décision éthique délibérée :

1. Développer les habiletés de discerner les enjeux éthiques dans une situation;
2. Délibérer sur le meilleur choix d'action possible dans les circonstances;
3. Dialoguer avec autrui afin d'assumer collectivement les motifs de la décision. » (Legault 1999 : 81)

Voilà trois défis lancés au gestionnaire par l'éthique.

L'éthique pratique est le fruit d'une réflexion dans l'action où, tout en continuant d'agir et sans s'extraire de l'organisation, l'acteur et le dirigeant prennent du recul face à leur action pour la penser. Ils portent la réflexion sur soi et sur la relation entre soi et autrui. « On ne peut pas parler d'une décision responsable sans faire intervenir l'importance accordée à Autrui. » (Legault, 1999 : 2) La réflexion éthique s'exerce sur la base de la liberté dont se réclame l'acteur, mais cette liberté exige sa responsabilité envers les intérêts des autres dans le sens de « prise en charge » et dans le sens de « capacité de répondre de sa décision devant autrui », ajoute Legault, selon qui « la formation à la responsabilité passe dès lors par le développement de notre sensibilité éthique face à autrui et par celui de notre capacité à répondre à autrui de la "justesse" de notre décision dans les circonstances. » La relation qu'entretient l'acteur ou le dirigeant avec autrui et la relation qu'il entretient avec le savoir qu'il mobilise dans sa relation avec autrui constituent le management éthique. Ces deux relations exigent de soi autonomie, mais aussi responsabilité envers autrui.

1.4 L'éthique au fondement de la gestion

Les 24 concepts relatifs à l'éthique en gestion définis par Pasquero (2007) permettent de raffiner et de porter plus loin le questionnement en traçant le contour des catégories internes à l'éthique pratique en gestion : l'éthique des affaires, la responsabilité sociale et

la gouvernance. Pour lui, l'éthique « est le fondement même de l'acte de gérer » parce que le choix du gestionnaire entre des options le force à en poser une comme meilleure que les autres en fonction de principes, susceptibles d'être remis en question par l'éthique. « En un certain sens, le décideur est donc un éthicien, et la gestion peut être définie comme une éthique appliquée ».

Encadré 1.1

Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau*

Jean Pasquero**

Éthique ou morale? Éthique des affaires ou déontologie? Responsabilité sociale ou développement durable? Et que dire de la gouvernance, qui apparaît ici et là dans des sens contradictoires?

La gestion moderne est écartelée entre le souci de la quantité et celui du bien. Cette tension se reflète dans un nouveau vocabulaire, qui témoigne d'une grande créativité conceptuelle mais qui génère aussi beaucoup de confusion, au point d'obscurcir le fond des débats. Nous avons besoin de ces termes pour définir la gestion d'aujourd'hui, mais nous voulons également pouvoir les comprendre.

De tout temps, les comportements humains ont été évalués à la fois en fonction de leur efficacité et en fonction de leur acceptabilité. L'entreprise n'y échappe pas. C'est le deuxième élément qui nous intéresse ici, l'acceptabilité. Il se définit selon le bien ou le mal, c'est-à-dire selon l'éthique. Les anciens consultaient les dieux, arbitres suprêmes du bien et du mal, pour s'assurer de leur bienveillance. Au Moyen Âge, la doctrine religieuse s'est érigée en censeur parfois intransigeant des activités commerciales. Elle valorisait celles qui servaient sa conception du bien, tolérait celles qui en éloignaient les âmes, et réprouvait celles qui la transgressaient, comme le prêt avec intérêts. Pendant des siècles, on a débattu du « juste prix » auquel devaient être vendus les biens.

* Reproduit avec permission de Gestion, Revue internationale de gestion, vol. 32, n° 1, Printemps 2007, p. 112 à 117

** Jean Pasquero est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Les modernes, issus de l'âge des Lumières au 18^e siècle, ont envisagé d'une manière nouvelle la différence entre le bien et le mal dans les activités commerciales. Ils l'ont fait reposer avant tout sur le respect de la loi, fondée sur la raison plutôt que sur la religion, et censée protéger l'intérêt général. En cela, ils renouelaient une tradition qui remonte à la nuit des temps, puisque déjà au 18^e siècle avant notre ère, le roi de Babylone Hammourabi avait fait graver dans une colonne de pierre exposée au centre de la ville un code de 282 articles, qui définissait entre autres les obligations des commerçants. Cet encadrement par la loi est encore aujourd'hui au cœur de la définition de l'acceptable en affaires.

Pour les « postmodernes » que nous sommes, la loi est toutefois devenue un guide insuffisant. Le problème du rôle de l'entreprise dans la société évolue sans cesse. Il prend aujourd'hui trop de formes, il est souvent trop insaisissable, pour être entièrement contenu dans un système juridique, aussi élaboré soit-il. Dans la pensée contemporaine, l'efficacité de l'entreprise doit certes être encadrée par la loi, mais elle doit aussi être prolongée par l'éthique et la responsabilité sociale, au sein d'un système de gouvernance dont la finalité est le bien commun.

C'est ici que commence la confusion. Si la question fondamentale est claire – il s'agit de différencier le bien et le mal en affaires –, le vocabulaire a donné naissance à une pléthore de concepts au sens souvent incertain. Nous passerons ici en revue les concepts les plus fréquemment utilisés.

Admettons dès le départ que les termes employés tant dans les manuels de gestion que dans les médias n'ont pas de définition commune, unique et arrêtée. Ils sont difficiles à cerner, souvent plus proches de la métaphore (image chargée de sens ouverte aux interprétations) que du concept (définition précise faisant l'objet d'un consensus). Cette incertitude s'explique facilement. Ces termes s'appliquent à des idées et à des pratiques hétérogènes, qui sont redéfinies constamment, dont l'application est incertaine, et qui s'appuient sur des valeurs et des interprétations dont la plupart ne font pas l'unanimité. Devant l'impossibilité de résumer toute une pensée en un seul mot, chaque auteur en favorise un aspect plutôt qu'un autre, celui qu'il estime le plus important, et jette donc dans le discours public des termes qui seront souvent compris autrement par ses interlocuteurs.