

## Présentation des travaux d'Olivier Cléach

**Olivier Cléach** ([socioethique@free.fr](mailto:socioethique@free.fr)), Ph-D. en sociologie, est stagiaire de recherche postdoctorale à l'Institut d'Éthique Appliquée de l'Université Laval de Québec (septembre 2010-décembre 2011).

Sous la direction scientifique du Professeur **Luc Bégin**, directeur de l'IDEA, il conduit une recherche sociologique qualitative sur l'institutionnalisation de l'éthique dans les univers organisés.

---

### LA PLURALITE ETHIQUE DANS LES UNIVERS ORGANISES. L'ETHIQUE ENTRE DEVOIEMENT ET AUTHENTICITE.

Je vais rapidement vous présenter ma recherche en l'état actuel de son avancement, sachant qu'au moment où j'écris ces quelques lignes, elle est encore en cours.

#### ■ *Le point de départ de la recherche : un constat*

Le constat d'un pluralisme éthique dans les organisations a été le point de départ de ma recherche. Le mot lui-même est mobilisé à propos de diverses activités : la mode, la consommation, le sport, etc. Ce constat d'une pluralité apparaît dans la littérature scientifique existante. Elle transparait également dans les entretiens menés. Derrière l'amalgame autour du mot « éthique », il convient de poser la question du sens qu'on donne à ce mot dans ces différentes mobilisations. Pour ce faire, il m'a paru intéressant de mener une recherche afin de caractériser ces différentes formes éthiques, dans les organisations, à l'occasion d'activités professionnelles. Le champ que je mobilise est donc celui de l'éthique organisationnelle, mais avec le regard du sociologue s'intéressant au fonctionnement des univers organisés que je suis : en quoi la mobilisation du concept d'éthique permet-elle de mieux comprendre le fonctionnement social d'une organisation, au même titre que le pouvoir, la culture ou les règles, par exemple ?

#### ■ *La construction d'une problématique*

Une fois le constat de la pluralité des formes éthiques posé, il reste à en déterminer le sens. La définition du mot « éthique », mobilisé comme pour justifier une activité, une politique, etc., est-elle toujours conforme à celle qu'en donne la philosophie, et plus précisément l'éthique appliquée ? Ou alors, de quelle éthique parle-t-on ? Ces différentes formes ne sont-elles pas le reflet de la pluralité des conceptions (sens attribué à...) et des pratiques (usages conformes – mésusages – usages déviants) qu'elles véhiculent ? Plus particulièrement, dans le cadre du monde du travail, on peut se poser la question des motifs, des bonnes raisons de l'engagement dans une démarche éthique : derrière les démarches éthiques dans lesquelles les entreprises s'investissent, quelle est leur intention ? N'assiste-t-on pas à une sorte de **dévolement de l'éthique** (prise au sens donné par l'éthique appliquée ou au sens d'éthique authentique, au sens de Ch. Taylor) ? À travers les processus d'institutionnalisation de

l'éthique, notamment dans les organisations néolibérales marchandes, n'est-ce pas à la construction idéologique d'une représentation commune à laquelle nous assistons : celle qu'il existerait une sorte de consensus autour de l'idée d'éthique et autour du sens qu'on attribue à cette définition à vocation universelle ?

Ce questionnement est donc une interrogation sur le sens, les motifs des différents usages du même mot, avec l'idée sous-jacente que l'éthique serait un moteur pour l'action, un guide capable d'orienter et de réguler des comportements.

Mon hypothèse générale est que différents motifs/intentions engendrent des formes d'engagement et des logiques d'action collectives distinctes et donc des formes éthiques plurielles.

Dès lors qu'il y a pluralité, il y a aussi potentialité de conflits : c'est donc la question de la cohabitation, de la confrontation de ces différents types d'éthique dans une organisation donnée et de leurs rôles respectifs, notamment en matière d'organisation et de régulation du « vivre ensemble » qui est également posée.

Plus précisément, ma problématique s'organise essentiellement autour de trois grandes questions liées :

- ☞ pourquoi les organisations mobilisent-elles des dimensions éthiques (question qu'on se posait il y a quelques années avec le mot culture) ; quelle est la nature des dimensions éthiques mobilisées ?
- ☞ dans quelle mesure les dimensions éthiques sont-elles instrumentalisées par certaines organisations et à quelles fins ?
- ☞ pourquoi les organisations institutionnalisent-elles l'éthique (formalisation, officialisation d'une pratique) ?

L'objectif vise à donner une consistance sociologique à la pluralité des formes éthiques dans les organisations, notamment en mobilisant le concept de légitimité.

Le programme de recherche ainsi défini mobilise essentiellement deux cadres d'analyse :

- ☞ celui de la *sociologie des univers organisés* : principalement, les théories de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud et l'analyse culturelle et la sociologie de la gestion (autour de la dichotomie : *culture d'entreprise vs culture dans l'entreprise* ou *microculture*).
- ☞ celui de *l'éthique appliquée, de l'éthique organisationnelle* (autour de la distinction autorégulation et hétérorégulation : application de la théorie de la régulation à l'objet « éthique »).

### ■ *L'établissement d'une première définition de l'éthique*

J'ai abouti à une **première définition de l'éthique** dans un cadre professionnel. Ainsi, pour moi, l'éthique désigne à la fois : une dynamique sociale et le produit de cette dynamique.

- l'éthique comme dynamique sociale est une démarche réflexive et critique permettant à un individu ou à un groupe d'individus d'accomplir des actions, de prendre des décisions qu'ils jugent (au regard de leurs dispositions morales, de leur système de valeurs, de principes, et d'idéaux) légitimes par rapport à la

conception, à la représentation qu'ils se font de leur travail, de leur métier, de leur rôle... et par rapport aux valeurs qu'ils véhiculent, démarche permettant également de comprendre par interprétation une situation, un comportement, une convention, une norme, une interaction... et, le cas échéant, de les discuter. L'éthique, en tant que système de valeurs mobilisé, permet à un individu ou à un groupe d'individus de juger moralement ce qui pour lui/eux est de l'ordre de l'acceptable, du tolérable ou de l'inacceptable. En ce sens, l'éthique est toujours le produit d'une culture donnée. Là où la déontologie renvoie au domaine de la règle et de son application, l'éthique relève davantage du domaine de la pratique, de l'action

- l'éthique est aussi le produit de la mise en œuvre de cette démarche c'est-à-dire 1) la manière dont on exerce son travail, son métier, son rôle (pratique) dans un contexte donné, 2) le sens qu'on leur attribue et la manière dont cette mise en action est socialement perçue, estimée, jugée, 3) la considération que l'on porte à un acte, à un comportement ou à une décision.

En ce sens, l'éthique apparaît avant tout comme *ce que les individus en font* par leurs réflexions, par leurs pratiques, par leurs interactions, par leurs critiques, par leurs décisions...

Dans cette perspective sociologique, la définition de l'éthique, comme le concept de déviance (Becker H., *Outsiders*, Paris, A. Métailié, 1985), est une construction sociale : elle est en fait en partie le produit de rapports sociaux, d'une désignation par un collectif. Ce sont alors la qualification sociale du phénomène, de l'acte, du comportement (comme étant socialement éthiques ou non éthiques), le jugement porté sur eux, la réaction sociale qu'ils suscitent... qui leur donnent leur consistance (acte d'attribution). Ainsi, l'approbation ou la désapprobation morale suscitée par un acte, par un comportement, par une conduite, par une situation, par un cas... est une des manifestations du jugement moral que la collectivité peut porter sur leur caractère éthique ou non. La reconnaissance de la nature de l'acte ou du jugement (qualification) est une reconnaissance *a posteriori*. Il reste alors à définir la position sociale et la légitimité de l'individu ou du groupe d'individus qui pose le jugement sur l'acte ou la conduite comme étant considérée comme éthique ou non (relativité).

Dans les entretiens que j'ai menés, à partir de la question « Quelle est votre conception de l'éthique, c'est quoi l'éthique pour vous ? », j'ai également pu reconstruire une définition « empirique opérationnelle » : « *l'éthique est une démarche réflexive critique, individuelle et collective permettant l'interprétation d'une situation, d'une règle, et l'identification de valeurs et de représentations afin de guider les actions, les pratiques, les comportements et de leur attribuer un sens parmi un ensemble de possibles* »

Au regard de ces éléments, dans les organisations, il semble bien que la labellisation de l'éthique renvoie davantage au concept de déontologie ou d'éthique de conformité (cf. ci-dessous). Bien entendu, cette définition n'est pas figée : elle est susceptible d'évoluer avec l'avancée de ma recherche.

■ la mise en exergue de l'existence, dans les organisations étudiées, de deux formes idéales typiques d'éthique :

- ☞ une éthique institutionnelle ou de conformité
- ☞ une éthique non institutionnelle ou microéthique

La question traitée ici peut s'énoncer ainsi : l'organisation peut-elle être productrice d'éthique ? Et si oui, de quel type d'éthique parle-t-on ?

Au regard de la littérature existante et de nos premiers résultats de recherche, on peut affirmer que l'organisation apparaît comme un lieu autonome de production d'éthique parmi d'autres, un lieu de rencontre (plus ou moins conflictuelle) entre différents types d'éthique. J'en expose ici deux.

### 1) éthique institutionnelle ou de conformité : éléments de caractérisation

Des premiers résultats de l'enquête, il ressort que derrière le mot « éthique » labellisé par les organisations, on retrouve en fait un dispositif de gestion, au sens établi par la sociologie de la gestion (c'est-à-dire, pour le dire vite, un ensemble de moyens de rationalisation et de contrôle ; sur ce point, cf. par exemple : <http://rt30.free.fr>). Dans ce cadre, le recours par l'organisation à des dimensions éthiques s'inscrit dans un processus sociohistorique qui va du paternalisme à la culture d'entreprise.

Cette forme éthique s'inscrit dans une logique de type « *command and control* ». Elle vise, pour l'organisation, à dire ce qui pour elle est de l'ordre de l'*acceptable* (ce qui est conforme aux règles ou aux modèles qu'elle a établis), du *tolérable* (ce qui n'est pas conforme, mais qui va dans son intérêt) et de l'*inacceptable* (ce que l'organisation ne peut pas admettre et doit corriger). Cette forme éthique est maintenant bien documentée par la littérature. Elle renvoie à un **dévolement de l'éthique** telle que définie par les philosophes (notamment par l'éthique appliquée québécoise).

Plusieurs signes de ce dévolement apparaissent dans les entretiens menés :

- un décalage entre les discours, les intentions, les engagements affichés, *sur le papier* en matière d'éthique et les actions réellement menées sur le terrain (faire des bénéfices et licencier, prôner le dialogue et refuser la syndicalisation, maintenir des discriminations, des injustices sociales, s'octroyer des rémunérations sous forme de salaires mirobolants ou de *stock-options* en période de crise alors qu'on refuse de négocier une augmentation de salaire minime, délocaliser des entreprises,...),
- ne pas attribuer les moyens (humains, financiers) nécessaires pour faire vivre le projet éthique,
- imposer un projet sans faire participer (ou peu) le personnel à son élaboration,
- confier le programme éthique (voire la formation en la matière) à un gestionnaire ou à un juriste plutôt qu'à un éthicien, etc.

Autour des démarches éthiques conduites dans les organisations, il existe toujours une certaine ambiguïté, un « *imaginaire leurrant* » (E. Enriquez). L'engagement de l'entreprise dans une démarche éthique peut apparaître comme une *activité de façade* : elle est mobilisée comme alibi, comme légitimation d'une action managériale, comme variable stratégique d'une politique marketing afin de se faire une réserve de « goodwill », de ménager la réputation ou l'image de l'organisation ou encore comme simple réponse contingente visant à se mettre en conformité avec une loi (cf. par exemple la loi Sarbanes Huxley) ou une pratique de gestion (RSE, recommandations de l'OCDE, ...). C'est bien alors la question de l'authenticité de la démarche (Ch. Taylor) qui est posée. En ce sens, il apparaît que, dans les organisations, l'éthique est bien souvent confondue avec la déontologie (cf. par exemple les emblématiques lois 48 et 109).

Les dispositifs mis en œuvre par le management que je viens d'aborder sont autant d'obstacles à la réalisation d'une véritable démarche éthique. Il est vrai que la nature de cette dernière (une réflexion sur les règles, l'organisation du travail, les pratiques professionnelles) n'est pas forcément compatible avec la logique managériale qui

guide les entreprises (logique qui vise plutôt à réduire les incertitudes qu'à en créer, à contrôler le changement). En effet, dans les organisations (notamment marchandes), il existe un certain nombre d'intérêts (économiques, financiers, gestionnaires, sociaux, politiques, juridiques, moraux, professionnels, etc.) qui ne sont pas forcément compatibles entre eux. La démarche éthique est donc concurrencée par d'autres éléments qui participent plus ou moins à l'orientation des actions et des comportements collectifs, des politiques et des stratégies de l'organisation ... Les différentes logiques qui soutiennent ces intérêts divergents (logiques politique, marchande, managériale et gestionnaire, professionnelle et individuelle, etc.) produisent leurs propres cadres de références culturelles (dont la conception de l'éthique fait partie), poursuivent leurs propres buts. Dans les organisations, des arbitrages sont donc faits en fonction des priorités définies par le top management, lui-même soumis à la pression des actionnaires. Ainsi, pour des considérations autres, le fait que les préoccupations éthiques soient mises en avant peut n'être qu'un leurre : on peut parler alors d'instrumentalisation de dimensions éthiques à des fins productivistes par exemple.

Quoi qu'il en soit, l'engagement de l'organisation dans une démarche éthique ainsi décrite (dévoyée) génère des attentes auprès des personnels (en termes d'autonomie, de responsabilisation, de visée critique, de volonté de changement, de remises en question des normes et des objectifs poursuivis, ...). Attentes qui, non prises en considération par l'organisation, suscitent des frustrations et le besoin de mettre en œuvre ces aspirations en recourant à une autre forme d'éthique.

## 2) éthique non institutionnelle ou microéthique : éléments de caractérisation

Face à ce dévoiement, des professionnels définissent une forme d'éthique clandestine, informelle, non codifiée, qui ne se donne pas à voir (visible, elle serait perçue comme hérétique par l'organisation, parce que non formalisée et donc non contrôlable) : une **microéthique** (concept forgé par analogie à celui de microculture de M. Liu – qui renvoie lui-même aux premiers travaux du mouvement des relations humaines – et reposant sur l'idée durkheimienne que chaque groupe d'individus a la capacité de générer sa propre morale/éthique). Elle est le produit d'un compromis acceptable pour chaque membre du groupe entre son éthique personnelle (sa conviction), l'éthique d'entreprise (accord au moins avec les énoncés de valeurs générales produits par l'organisation, le conflit portant sur la manière dont on accorde les discours et les actes) et l'éthique de métier. Elle est une réponse d'un groupe professionnel, parmi d'autres, à l'incomplétude de l'éthique institutionnelle. Elle permet de gérer le décalage entre les principes éthiques affichés par l'organisation (discours/code de déontologie) et leur mise en pratique par rapport à ce que les individus vivent au quotidien dans l'organisation en termes de cas de conscience, de situations et de dilemmes éthiques non prévus...

Trois cas de figure sont possibles : une des formes est dominante par rapport à l'autre, les deux cohabitent ou elles sont en conflit (s'excluant l'une l'autre).

La question de l'existence d'une troisième voie, où les membres d'une organisation (la direction, les syndicats, les cadres, les salariés) définiraient une conception commune de l'éthique (c'est-à-dire non seulement un système de valeurs partagées, mais aussi les politiques et les actions à mener concrètement sur le terrain pour les mettre en œuvre, pour mettre en adéquation des discours et des pratiques) reste posée... L'enquête continue !

## MÉTHODOLOGIE :

Je mène une **enquête sociologique qualitative** qui recourt à deux principaux modes de recueil des données :

☞ des *entretiens semi-directifs* auprès de trois populations praticiennes de l'éthique :

- éthicien(ne)s
- répondants en éthique et conseillers en éthique
- participants au travail de conception des projets éthiques

... qui exercent leur activité professionnelle aussi bien dans le public que dans le privé.

☞ *l'analyse documentaire* : qui consiste en l'étude d'un certain nombre de codes d'éthique et/ou de déontologie.