

**-IX<sup>IEME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-**  
**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier  
- 24-25-26 Mai 2000 -

Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles  
conséquences managériales ?  
L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie

Henri ISAAC  
Maître de conférences en sciences de gestion  
CREPA  
Université Paris Dauphine  
75775 Paris Cedex  
[isaac@dauphine.fr](mailto:isaac@dauphine.fr)  
Tel : 01 44 05 43 08  
Fax : 01 44 05 40 84

Samuel MERCIER  
Maître de conférences en sciences de gestion  
CREGO/LATEC, IAE de Dijon  
Université de Bourgogne  
[Samuel.Mercier@u-bourgogne.fr](mailto:Samuel.Mercier@u-bourgogne.fr)  
Tel/Fax : 03 80 70 17 72

## Introduction.

La décennie qui s'achève aura vu l'extension de l'espace marchand : libéralisation des marchés et des échanges, privatisations, dérégulations. Cette profonde modification de l'environnement socio-économique des entreprises a entraîné de très nombreuses modifications concomitantes des méthodes de management. Parmi, ces modifications sensibles, les préoccupations éthiques dans l'entreprise ont tenu une place sans cesse croissante débouchant sur la mise en place de comités d'éthique et de codes d'éthique. Avec l'effacement progressif d'une régulation macro-sociétale, les entreprises tentent de répondre par une régulation des comportements en interne. Parallèlement, ce nouvel environnement se caractérise pour certains (Cotta,1991) par une corruption croissante de la sphère politique par la sphère économique. A ceux qui dénoncent cette montée en puissance de la corruption, les entreprises opposent, dans le pire des cas la nécessité de faire des affaires, dans le meilleur des cas, l'engagement dans une démarche éthique ou déontologique. Dans le même temps plusieurs professions possèdent depuis de nombreuses années des règles professionnelles rassemblées dans un code de déontologie.

Dans les entreprises, l'analyse stratégique, c'est-à-dire le questionnement portant sur le domaine d'activités, sur le mode de développement de l'entreprise et sur l'agencement des ressources se complète, de plus en plus, par une réflexion sur l'éthique de l'entreprise. Jusqu'à présent, les principes directeurs qui composaient la politique générale de l'entreprise restaient largement implicites. Aujourd'hui, les entreprises mettent en place des démarches éthiques ou déontologiques formalisées. Ces pratiques s'inscrivent dans le cadre de la montée de l'entreprise relationnelle. La performance repose de plus en plus sur la qualité des relations entre les acteurs. Les allers-retours permanents entre les acteurs au sein de la firme, entre les firmes et leurs fournisseurs, leurs clients, leur environnement sont au cœur de l'efficacité. Ces interactions étant susceptibles de provoquer des conflits éthiques, il est devenu opportun de formaliser des valeurs et des règles de conduite.

La société, les revues académiques, des chercheurs s'emparent alors de cette problématique sans que jamais une distinction précise ne soit opérée entre éthique et déontologie. Il n'existe, à notre connaissance, aucune étude empirique qui se propose de comparer ces deux types de démarche.

Or, peut-on mettre sur le même plan le code d'éthique de la Lyonnaise des Eaux et le code de déontologie des experts-comptables ? De quoi parlent exactement les entreprises lorsqu'elles arguent d'une démarche éthique ? Plus généralement, qu'est-ce qui distingue éthique et déontologie ? En quoi cette distinction fait-elle sens pour le management de l'entreprise ?

Le simple recensement des codes d'éthique et de déontologie selon leur émetteur met en évidence deux groupes de codes distincts : les entreprises prises individuellement et des organismes de regroupement professionnel (syndicat, ordre). Ce premier constat suffit-il à distinguer deux catégories d'objets de gestion ? Bien évidemment, non. Dès lors, une analyse systématique du contenu des codes nous a semblé un moyen de mettre en évidence des différences qui ne relèvent pas de simples questions de vocabulaire, même si c'est par ce biais que nous les analysons. Ces différences sont beaucoup plus profondes et renvoient directement à la finalité même de ces objets. Après une

présentation des concepts d'éthique et de déontologie, nous mettons en œuvre une analyse de contenu de trente codes afin de mettre en évidence leurs différences. Nous proposons ensuite une interprétation de ces deux outils de gestion et en tirons des conclusions quant à leur instrumentation dans une perspective de management stratégique.

## 1 - Ethique et déontologie : une première approche

Ethique et morale sont deux termes voisins qui sont souvent mal différenciés dans la littérature parce qu'ils sont équivalents étymologiquement.

Le terme éthique est utilisé, dès le XIII<sup>ème</sup> siècle, dans le milieu restreint des philosophes de profession et renvoie à une racine grecque : êthos (mœurs).

Le premier usage attesté du terme morale dans la langue française se situe en 1530 et provient du mot latin mores (mœurs).

Les philosophes américains sont généralement portés à assumer la pleine synonymie que révèle l'étymologie et font de l'éthique et de la morale un usage indifférencié. A l'inverse, les penseurs européens aiment à préciser les domaines de compétence.

Selon Ricoeur (1988, p. 42), il convient de réserver le terme d'éthique pour tout le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale et de désigner par morale tout ce qui se rapporte à des impératifs.

La morale se définit comme un ensemble de normes et de règles qui doivent s'imposer à tous, elle dit le bien et le mal, c'est donc à la fois un référentiel et un impératif.

L'éthique introduit une dimension supplémentaire : elle impose de donner une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres. Le passage de la morale à l'éthique est celui de l'universel au particulier et traduit sa concrétisation dans l'action de chacun, pris comme un individu intégré dans un collectif de travail.

Ainsi, l'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle a pour ambition de rechercher, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir, c'est-à-dire une sagesse de l'action.

Le terme déontologie a été forgé par Jeremy Bentham dans un ouvrage posthume publié en 1834 : « Deontology or the science of morality ». Son utilisation en France remonte au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Littéralement, la déontologie est la science des devoirs, ce qui est très proche de la définition originelle de l'éthique vue comme la science de la morale. Ce qui va progressivement différencier la déontologie de l'éthique, c'est l'usage du vocable dans des contextes bien précis : ceux des devoirs professionnels.

Comme le note Couret (1992), « la déontologie est nécessairement l'expression opérationnelle d'une éthique des affaires. L'éthique donne des principes directeurs : la règle déontologique leur donne un contenu concret. ». La déontologie vise à réguler les situations couramment rencontrées par un corps de personnes exerçant un métier identifié. Elle cherche à donner impérativement à ces situations des solutions pratiques et précises définissant les règles de comportement à adopter.

L'existence d'un code de déontologie au sein d'une profession peut cependant avoir des origines différentes : soit il s'agit de professions à accès réglementé et dès lors la déontologie est un élément structurant de la profession à l'exemple des avocats ou des experts-comptables, soit il s'agit de professions dont l'accès est libre, et dès lors la

déontologie est le fruit d'une auto-réglementation que s'impose les entreprises d'un même secteur à l'instar du conseil en management.

Dans les deux cas, l'instance commune (syndicat, ordre, association professionnelle) est l'organe en charge de la définition des règles déontologiques, de leur mise en œuvre, des contrôles du bon respect de ces règles et des éventuelles sanctions en cas de défaillance (pénalités financières, interdiction d'exercer, exclusion).

Le recours à la formalisation d'une éthique ou d'une déontologie peut être appréhendé comme un outil de régulation des relations entre l'organisation et ses différentes parties prenantes. Une partie prenante est un groupe ou un individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Mercier, 1999, p. 61). C'est donc un acteur pour lequel le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important. Cela inclut les fournisseurs, les consommateurs, les employés, actionnaires et la communauté locale. A la suite des travaux de Freeman (1998), il est possible d'interpréter l'entreprise comme un nœud de contrats entre les dirigeants et ses parties prenantes. Les dirigeants contractent, en effet, avec toutes les parties prenantes, de façon directe ou indirecte. Il est de leur responsabilité de diriger les ressources pour obtenir des avantages aux parties prenantes légitimes (qu'elles aient passé un contrat formel ou implicite avec la firme) et pour sauvegarder le bien-être de l'entreprise.

Les codes de déontologie constituent un ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles.

Le code éthique formalise les valeurs, principes et règles de conduite d'une entreprise. Il vise, par une réflexion propre à l'entreprise, à se doter d'une orientation éthique en liaison avec la culture d'entreprise. Cette autorégulation des comportements peut être qualifiée de pro-active : elle permet d'anticiper les demandes de nature sociétale. C'est une possibilité pour l'entreprise de promouvoir des normes de comportement qui satisfont aussi bien ses propres intérêts que les attentes des acteurs extérieurs. Guillon (1994, p. 10) indique que cette volonté de devancer les pouvoirs publics dans leur mission législative permet d'éviter de se faire imposer une norme voire même d'influer sur la fixation de celle-ci.

Cette distinction entre éthique et déontologie est-elle recevable ? L'enjeu de notre étude est de préciser la nature des démarches éthiques et déontologiques et d'en dégager les implications stratégiques. Pour ce faire, nous mettons en œuvre une méthodologie rendant possible une comparaison des codes d'éthique et de déontologie sur une base statistique.

## 2 – Méthodologie et résultats de la recherche

### 2.1. Méthode employée et champ de l'analyse

La méthodologie s'appuie sur la statistique textuelle (Lebart, Salem, 1994). Celle-ci permet de mener une analyse de contenu sur la base lexicale des codes. Ce type d'analyse, sans se substituer totalement à une analyse de contenu classique, permet

d'établir des comparaisons entre textes en éliminant le biais inévitable de l'analyste, même avec un processus d'inter-codage avec plusieurs évaluateurs (Bardin,1993; Thietart & alii,1999, Weber, 1990). Cette technique, à la frontière de la linguistique et de la statistique exploratoire multidimensionnelle, permet d'analyser des textes importants sur la base de tableaux de contingences lexicaux particuliers : l'individu statistique est constitué par une occurrence d'une unité textuelle (mot, lemme, segment, segment répété). Un texte se caractérise par des fréquences élevées de mots ou de segments de mots. La caractérisation du texte est permise par la recherche de spécificités et de formes caractéristiques sur la base du calcul des valeurs-tests. Celles-ci comparent la moyenne d'une variable au sein d'une classe à la moyenne générale en tenant compte de la variance de cette variable dans la classe. La valeur-test est ensuite centrée et réduite pour une plus grande facilité d'interprétation (Lebart & Salem, 1994 ; Lebart L. & alii, 1995).

Nous avons utilisé le logiciel SPAD.T. L'analyse de correspondance simple (ACS) permet d'étudier les proximités lexicales et les différences entre les codes sur la base d'un tableau de contingence lexicale. Cette analyse des correspondances est elle-même complétée par une classification des textes à l'aide d'une analyse ascendante hiérarchique. Cette dernière phase permet de mettre en évidence une typologie de codes. L'analyse est ensuite affinée par une études des mots caractéristiques des différents codes. Enfin, nous reclassons les codes d'éthique et de déontologie en deux groupes afin de comprendre les dimensions sur lesquelles ils s'opposent.

L'échantillon de textes étudiés se compose de 30 codes. Il est composé selon la méthode split-half : 15 codes éthiques et 15 codes de déontologie.

La représentativité de cet échantillon peut s'apprécier par rapport au total de codes dénombrés en France par les auteurs dans leurs précédentes recherches : une cinquantaine de codes d'éthique (Mercier, 1997) et une trentaine de codes de déontologie (Isaac, 1996). Cette classification a priori est l'objet de l'analyse.

Le tableau 1 permet de décrire le corpus des textes étudiés.

Tableau 1 : Le corpus de 30 codes

<b>Titre du document</b>	<b>Nombre de mots</b> (en % du total des textes)	<b>Nombre de mots distincts</b> (en % des mots du texte)
Marketing téléphonique : Code déontologique	745 (0,98)	313 (42,01)
Conseil en Management : Code de déontologie	1 730 (2,28)	566 (32,72)
Conseil en Informatique : Code déontologique	407 (0,54)	217 (53,32)
Relations Publiques : Code de déontologie	965 (1,27)	385 (39,90)
Publicité conseil : Règles professionnelles	1 505 (1,98)	554 (36,81)
Conseil en Recrutement : Charte déontologique	786 (1,04)	322 (40,97)
Architectes : Code des devoirs professionnels	3 368 (4,44)	891 (26,45)
Création publicitaire : Règles professionnelles	1 505 (1,98)	554 (36,81)
Etudes de marché : Code de déontologie	2 972 (3,91)	861 (28,97)
Experts comptables : Code des devoirs professionnels	5 030 (6,62)	1 221 (24,27)
Formation professionnelle : Charte déontologique	482 (0,63)	220 (45,64)
Communication directe : Code de déontologie	280 (0,37)	138 (49,29)
Informateurs financiers : Code de déontologie	170 (0,22)	115 (67,65)
EFCA : Code d'éthique	1 023 (1,35)	380 (37,15)

Vente par correspondance : Code professionnel	2 583 (3,40)	700 (27,10)
<b>CODES D'ETHIQUE</b>		
Accor : Ethique et management	1 470 (1,94)	580 (39,46)
Bouygues : Charte des ressources humaines	3 220 (4,24)	901 (27,98)
Danone : Valeurs du groupe	1 208 (1,59)	486 (40,23)
Elf : Principes d'action et règles de comportement	1 343 (1,77)	518 (38,57)
Framatome : Guide de déontologie	1 438 (1,89)	532 (37,00)
Lafarge : Principes d'action	1 080 (1,42)	379 (35,09)
Lagardère Groupe : Code d'éthique	4 413 (5,81)	1 125 (25,49)
Lyonnaisse des eaux : Charte d'éthique	2 946 (3,88)	804 (27,29)
PSA : Valeurs et comportements	2 389 (3,15)	646 (27,04)
Renault : Code de déontologie	1 589 (2,09)	533 (33,54)
Hewlett-Packard : Guide de la pratique des affaires	7 951 (10,47)	1 577 (19,83)
IBM : Règles de conduite dans les affaires	13 667 (18,00)	2 280 (16,68)
Philips : Code de conduite	2 750 (3,62)	847 (30,80)
Procter & Gamble : Notre raison d'être	4 851 (6,39)	1 238 (25,52)
Shell : Principes de conduite	2 074 (2,73)	706 (34,04)

Le nombre de mots décomptés fournit une première indication de la diversité des documents : le plus petit document est le code des informateurs financiers qui comprend 170 mots, le plus grand est le code édicté par IBM contenant 13 667 mots. En regroupant les textes en deux catégories : code de déontologie ou code éthique, on obtient la répartition décrite dans le tableau 2.

Tableau 2

Type de document	Nombre de mots (en % du total des textes)	Nombre de mots distincts (en % des mots du texte)
Code de déontologie	23 551 (31,01)	2 414 (10,25)
Code éthique	52 389 (68,99)	3 280 (6,26)

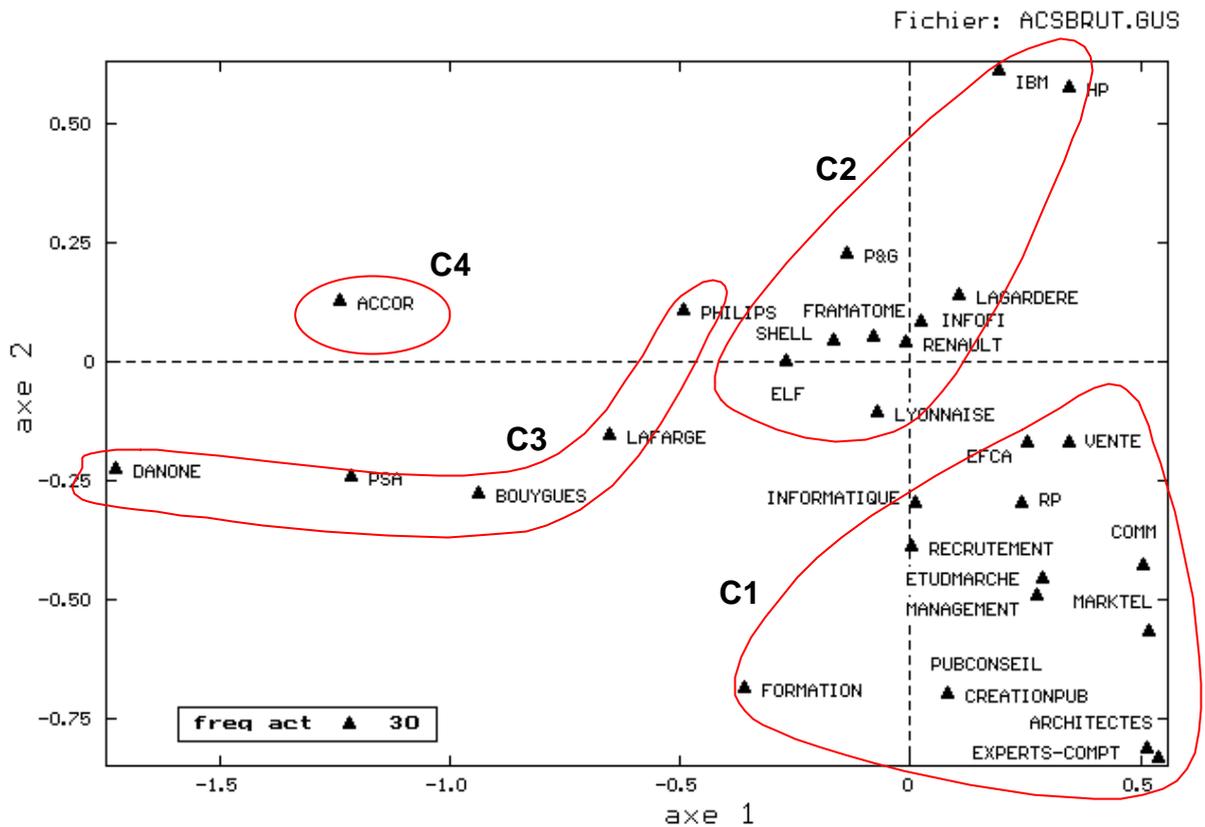
Les codes éthiques sont en moyenne de taille plus élevée que les codes de déontologie. Cette très forte disparité en terme de mots indique, sans aucun doute, des différences de nature.

## 2.2. Analyse des correspondances simples et classification ascendante hiérarchique

Le tableau de contingence lexicale comporte 6 357 mots distincts pour un corpus total de 83 315 mots, soit 7, 63% de mots distincts. Une caractéristique intéressante de ce corpus de textes est la faible richesse de son vocabulaire. Cette « pauvreté » du vocabulaire s'explique par le fait que les codes répètent souvent les règles.

L'analyse du tableau de contingence lexicale donne lieu à une représentation graphique sur les deux premiers axes factoriels (cf. Graphique 1).

Graphique 1 : Analyse des correspondances simple sur les 30 codes



Une première lecture du graphique met en évidence plusieurs points importants. Tout d'abord, la quasi totalité des codes de déontologie se regroupent dans le quadrant Sud-Est (C1). On note une plus grande proximité des textes entre eux que pour les codes d'éthique qui sont dispersés de façon très différenciée dans le plan factoriel. L'analyse typologique confirme ce résultat : la variance intra-classe est la plus faible pour cette catégorie de codes (cf. Tableau 3).

Ainsi, les codes d'éthique sont moins homogènes que les codes de déontologie et se répartissent en trois catégories distinctes :

- les documents édictés par Hewlett-Packard et IBM (quadrant Nord-Est) ;
- une demi-douzaine de documents se caractérisent par un profil voisin situé autour de l'origine du graphique. Parmi ces codes, il n'est pas surprenant de constater une grande proximité entre les contributions de Renault, Lagardère, Framatome et Elf. En effet, ces entreprises ont organisé des séminaires de réflexion communs pour formaliser leur éthique ;
- enfin, un ensemble de documents plus éloignés regroupe Accor, PSA, Bouygues, Lafarge et Danone.

L'analyse du nuage de mots et la projection des coordonnées des codes permettent de fournir l'interprétation suivante des axes factoriels :

- le premier axe factoriel (horizontal) oppose les codes à fort contenu axiologique (quadrant Ouest du graphique 1) à ceux à fort contenu déontologique (quadrant Est du graphique 1). Cet axe (qui exprime 6,2 % de la variance totale) opère donc une distinction entre la formalisation des valeurs et celle des règles.

- le second axe factoriel (vertical) oppose les codes à usage interne (qui se situent en haut du graphique) à ceux à usage externe (en bas du graphique). Il résume 5,8 % de la variance totale. La variance expliquée par ces deux axes est donc de 12 % mais ce total qui peut paraître peu élevé n'est qu'une mesure pessimiste de la part d'information représentée. Lebart et Salem (1994) indiquent que des faibles pourcentages peuvent très bien rendre compte de façon satisfaisante de la structure des données.

Ce traitement statistique met donc en évidence le fait que les codes de déontologie constituent un ensemble relativement homogène de règles à usage externe.

De même, les codes des entreprises américaines Hewlett-Packard et IBM peuvent également s'interpréter comme un ensemble de règles mais uniquement à usage interne (ce que montre bien leur positionnement par rapport à l'axe factoriel 2). L'analyse de leur contexte d'utilisation montre qu'ils ne font l'objet d'aucune diffusion à l'extérieur de l'entreprise et qu'ils revêtent un fort caractère confidentiel. Ils constituent, en quelque sorte, une déontologie interne à l'entreprise.

Pour approfondir l'interprétation de cette analyse des correspondances, nous utilisons une méthode de classification : l'analyse ascendante hiérarchique, qui est très complémentaire de l'ACS (Lebart, Morineau, Piron, 1995). Cette analyse typologique met en évidence quatre classes que l'on a représenté par des « cercles » sur le graphique 1 et que l'on décrit en détail dans le tableau 3.

Tableau 3 : Analyse ascendante hiérarchique

	Effectifs	Variance intra-classe	Valeurs-tests			Coordonnées		
			F1	F2	F3	F1	F2	F3
<b>C1</b>	14	.0373	3,4	-6,0	-0,4	.33	-.57	-.03
<b>C2</b>	10	.0573	.8	2,9	.3	.10	.36	.03
<b>C3</b>	5	.0749	-4,6	-.7	1,7	-.95	-.15	.31
<b>C4</b>	1	.000	-2,5	.3	-5,7	-1,24	.13	-2,51

Les classes obtenues sont représentées sur le graphique de l'analyse des correspondances (Graphique 1). La classe 1 regroupe la quasi totalité des codes de déontologie à la notable exception du code des Informateurs Financiers. La classe 2 regroupe des codes d'éthique d'entreprises françaises et des filiales d'entreprise américaines (Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard). La classe 3 regroupe des codes d'éthique d'entreprises françaises et s'oppose à la précédente sur la dimension valeurs/règles (cf. valeurs-tests sur l'axe factoriel F1 dans le tableau 3). Enfin, la dernière classe ne comporte qu'un seul élément, le code d'éthique d'Accor.

Il est, à présent, possible d'interpréter cette classification qui corrobore et complète l'analyse des correspondances.

Ainsi, l'opposition des codes de déontologie et d'éthique est très visible lorsque l'on examine les valeurs-tests de la classe C1 par rapport aux classes C3 et C4 sur l'axe factoriel Règles/Valeurs.

On note également une forte opposition de la classe C1 aux classes C2 et C3 sur l'axe factoriel Interne/Externe. Il est à noter que le code de déontologie des Informateurs Financiers ne fait pas partie de la classe C1. Ceci est compréhensible dans la mesure où ce code n'est pas l'émanation d'un véritable syndicat professionnel, tel que celui des experts-comptables. Il émane d'une association de responsables de l'information

financière au sein d'entreprises cotées en bourse. Même si les différentes fonctions de l'entreprise revêtent une certaine spécificité technique, elles ne constituent pas un axe de regroupement des acteurs qui débouche sur la mise en place de règles structurantes et mobilisées par l'ensemble des acteurs dans des professions très diverses. Par conséquent, il n'est pas anormal que ce code ne soit pas présent dans la classe C1.

La classe C1 se caractérise également par la position particulière des codes des experts-comptables et de celui des architectes (à l'extrémité Sud-Est du graphique 1). Ainsi, pour ces deux professions, le code de déontologie a une valeur comminatoire que ne possèdent pas les autres codes. Il s'agit de deux professions pour lesquels l'accès est réglementé et soumis à l'obtention d'un diplôme d'Etat.

La classe C2 comprend des documents formalisant les principes d'action de l'entreprise ainsi que les règles de comportement qui doivent guider l'action individuelle des collaborateurs dans leur activité. Le relatif éloignement des textes d'IBM et de Hewlett-Packard de l'ensemble des autres codes de C2 s'explique, d'une part, par leur utilisation exclusivement interne et, d'autre part, par la forte primauté des règles de conduite individuelles sur les principes d'action exprimés de façon plus globale.

Ainsi, les autres codes éthiques de C2 laissent davantage de place à la formulation de la philosophie des entreprises (leurs responsabilités) vis-à-vis des autres parties prenantes : clients, fournisseurs, actionnaires, collaborateurs, concurrents, collectivité. Ces principes énoncés décrivent la conception que ces entreprises ont du management et de la conduite des affaires alors que les documents de IBM et de Hewlett-Packard énoncent les responsabilités qui incombent personnellement à chacun.

Enfin, la position du document de la Lyonnaise des Eaux (en bas de la classe C2) s'explique sans aucun doute par son orientation externe. Il est fait référence au rôle du conseil d'administration de l'entreprise dans la concrétisation de cette politique éthique : les relations avec les actionnaires, la question de la rémunération des dirigeants sont des thèmes centraux. Cela traduit la volonté de l'entreprise de lier réflexion éthique et gouvernement d'entreprise notamment par la création d'un comité d'éthique.

Les documents qui appartiennent à la classe C3 ne sont pas, à proprement parler, des codes éthiques. Ils ne contiennent pas des règles de conduite explicites et formalisent une réflexion axiologique. Ces documents sont donc construits en liaison plus étroite avec la culture de l'entreprise, ce qui conduit à des démarches plus hétérogènes d'une entreprise à l'autre. Ils expriment une vision idéale et harmonieuse de l'entreprise et de son environnement de travail. Cela conduit les entreprises à énoncer, à expliciter leurs valeurs clés et à indiquer l'importance de leur préservation. Ces valeurs sont données soit comme un idéal à atteindre, soit comme quelque chose à défendre.

L'éloignement des documents les uns par rapport aux autres traduit l'hétérogénéité des valeurs énoncées :

- ouverture, enthousiasme et humanisme pour Danone,
- les six valeurs (respect de l'autre, passion du résultat, transparence, professionnalisme, respect des engagements, esprit de projet) et les trois principes de management (déléguer, montrer l'exemple mobiliser sur des objectifs) du groupe PSA sont liées à la nécessité de travailler en projet,
- les dix actes clés de Bouygues s'appliquent à la fonction Gestion des Ressources Humaines,
- les cinq valeurs de Philips (satisfaire pleinement nos clients, considérer nos collaborateurs comme notre ressource principale, introduire qualité et excellence dans toutes les actions, tirer le meilleur parti de notre capital investi, encourager l'esprit

d'entreprise à tous les niveaux) et de Lafarge (aller au devant des attentes de ses clients, valoriser l'investissement de ses actionnaires et mériter leur confiance, mettre l'homme au cœur de l'entreprise, faire de la diversité croissante du groupe une richesse, respecter l'intérêt général) sont plus globales.

Ces documents comprennent également une réflexion d'ordre ontologique qui traduit la volonté de s'interroger sur sa propre nature et sa raison d'être. Ainsi, à la question « Qui sommes nous ? », Danone précise le contenu de sa mission : « Partout dans le monde, faire grandir, mieux vivre et s'épanouir les hommes en leur apportant chaque jour une alimentation meilleure, des goûts plus variés, des plaisirs plus sains ».

Enfin, on relève dans ces documents la présence de réflexions téléologiques qui précisent les intentions des entreprises : l'ambition de Lafarge est d'être un leader mondial des matériaux de construction, Danone et Philips précisent leur projet.

Enfin, la classe C4 ne contient que le document d'Accor. Cette singularité peut s'expliquer par le fait que le code comprenne à la fois une réflexion sur sa culture avec la formalisation de huit valeurs clés et une présentation des règles de conduite s'appliquant à chacun dans ses relations avec les autres parties prenantes.

Il apparaît donc très clairement que les contenus des codes d'éthique et de déontologie diffèrent. Par conséquent, il y a très peu de chances que leur finalité soit identique. Afin de préciser cette opposition, nous avons procédé à une analyse sémantique complémentaire : la recherche des mots caractéristiques dans les différents codes.

### 2.3. Déontologie ou éthique : les mots caractéristiques

L'analyse du vocabulaire par l'étude des mots caractéristiques des 30 codes donne des indications très éclairantes sur leurs finalités. Pour une présentation simplifiée, on résume dans le tableau 4, les mots caractéristiques récurrents relevés dans au moins trois codes.

Tableau 4 : Mots caractéristiques des codes.

	Codes d'éthique	Codes de déontologie
Mots caractéristiques communs à plus de trois codes.	Management, valeurs, confiance, loyauté, projet, hommes, coopération, principes, comportements, employé, hiérarchie, groupe, au sein, notre, nos, nous, on, vous, votre, vos, comportements.	Mission, qualité, conseil, honoraires, garanties, professions, professionnelle, client, contractuels, confrères, membres, interlocuteurs, formation, litiges, doit, doivent, devoirs, discipline, qualifications, contrôles.

La lecture du tableau 4 montre clairement que les finalités des deux types de codes diffèrent.

Les mots caractéristiques des codes d'éthique renvoient au comportement des individus (*comportement, confiance, loyauté, coopération*) et à leur appartenance à un groupe, une communauté (*notre, groupe, nos, nous, on, au sein*).

Plus précisément, l'analyse des mots caractéristiques des différents documents fait apparaître des points communs à l'intérieur de chaque classe mais traduit également la singularité de certains textes.

En règle générale, les documents appartenant à C2 sont rédigés sur le mode impersonnel. Seul le document d'IBM est rédigé à la deuxième personne du pluriel (vous, votre, vos). Il s'adresse donc directement et exclusivement aux collaborateurs et énonce des obligations (devez). En outre, IBM et Hewlett-Packard possèdent des mots caractéristiques communs : concurrence (concurrents) et information(s). Cela signifie, par rapport aux autres documents de la classe, que ces deux entreprises attachent une importance particulière aux relations avec les concurrents et au traitement de l'information.

Le document de Lagardère insiste davantage sur les précautions à prendre dans les opérations financières (titres, opérations, transactions). La Lyonnaise des Eaux met l'accent sur les relations avec les actionnaires et sur la création d'un comité éthique au service du gouvernement d'entreprise (actionnaires, comité, dirigeants, examiner).

D'autre part, plusieurs codes insistent sur la nécessité d'instaurer des relations de confiance et de loyauté avec les parties prenantes.

Les codes de la classe C3 sont généralement rédigés à la première personne du pluriel (nous, nos, notre) et visent donc à susciter l'adhésion de tous les collaborateurs à des valeurs communes (équipe, groupe).

Ces documents intéressent en premier lieu les collaborateurs de l'entreprise, mais les valeurs affichées en interne ont vocation à être diffusées aux autres parties prenantes.

L'analyse des mots caractéristiques montre également la singularité de certains textes : le document de Bouygues comporte un vocabulaire propre à la Gestion des Ressources Humaines (potentiel, entretien, talents, opportunités), Lafarge communique sur sa volonté d'améliorer son fonctionnement (progrès, mieux) et Philips exprime sa philosophie des relations sociales (encourager, récompenser).

Enfin, l'originalité du code d'Accor réside dans le recours à la première personne du singulier pour communiquer les règles de comportement : « En tant que collaborateur d'Accor, je... ». Le document est donc destiné à une seule partie prenante : les collaborateurs, ce qui constitue un point commun avec IBM et Hewlett-Packard.

Les mots caractéristiques des codes de déontologie renvoient à plusieurs dimensions qui ont trait aux relations entre l'entreprise et ses clients (*clients, contractuels, interlocuteurs, mission, qualité, garanties, honoraire*). On remarque également que la notion de devoir (*doivent, doit, devoir*) est très présente tout comme celle de professionnalisme (*professions, professionnelle, qualifications*).

### 3 – Interprétation des résultats et conséquences managériales.

Les analyses précédentes mettent clairement en évidence des différences marquées entre codes d'éthique et codes de déontologie. Il s'agit à présent d'orienter la discussion dans deux directions : quelle est l'origine de cette distinction entre démarche éthique et déontologique et quelles sont les implications en terme de management stratégique de ces deux démarches ?

### 3.1. A la source des différences entre codes éthiques et codes de déontologie

Un facteur fondamental est à prendre en compte dans l'analyse de cette distinction. En effet, les codes de déontologie possèdent une caractéristique commune : ils sont tous l'émanation de professions de service.

Une des caractéristiques importantes de ces activités est leur caractère immatériel et leur dimension extra-marchande (Barcet & Bonamy, 1995, Gadrey, 1994). Les prestations mises en œuvre par les professionnels donnent lieu à de réelles difficultés d'appréciation de la qualité du fait même de l'immatérialité, mais aussi du fait de la participation du client à la réalisation de la prestation. Les codes de déontologie cherchent donc à fournir aux acteurs de l'échange de service des éléments pour gérer la relation de service, pour structurer les représentations des acteurs et par là même, réduire l'incertitude et permettre l'échange (Isaac, 1996, 1998). Dans les services professionnels, l'incertitude sur la qualité des prestations échangées est très importante compte tenu du fait qu'il s'agit d'une mobilisation de moyens et de compétences dont l'évaluation s'avère extrêmement délicate. Les codes de déontologie cherchent donc à fournir aux clients et aux professionnels des éléments communs afin de faciliter la définition de la qualité et son évaluation. Les codes de déontologie constituent une grammaire commune d'interprétation de la qualité.

Les codes éthiques formalisent, par contre, des réflexions propres à chaque entreprise : les secteurs industriels n'ont pas eu recours à des pratiques collectives d'autorégulation, les démarches éthiques sont de nature individuelle.

La déontologie peut donc être interprétée comme étant un compromis entre des éthiques différentes (une éthique minimale en quelque sorte). Elle s'inspire nécessairement d'une éthique mais elle a une portée beaucoup plus pratique et restrictive.

La déontologie revêt un caractère obligatoire (elle s'appuie sur un système disciplinaire) alors que l'éthique relève du facultatif. En effet, le respect des obligations déontologiques s'impose à chacun (il est systématiquement fait mention des destinataires) et tout manquement est qualifié de faute et fait l'objet de sanctions. L'éthique mène plutôt à l'interrogation identitaire, un code éthique ne possède pas de valeur juridique. L'éthique ne se résume pas à la conformité à un ensemble de normes : elle comprend un ensemble de valeurs et fait donc référence à la culture organisationnelle. En revanche, le code de déontologie fait plutôt référence à la culture d'une profession.

### 3.2. Les implications stratégiques des deux démarches

Du point de vue managérial, cette recherche met en évidence des différences fondamentales entre éthique et déontologie. Ainsi, notre typologie porte sur les deux dimensions suivantes :

- formalisation de valeurs ou de règles,
- formalisation à usage interne ou externe.

Le croisement qui en résulte donne naissance à différents outils de gestion.

La déontologie vise à structurer les comportements entre les entreprises d'une même profession et entre l'entreprise et ses clients. Le code de déontologie dresse l'inventaire des devoirs à respecter à l'égard des clients et des confrères (importance de la confraternité). La déontologie est donc un code de bonne pratique professionnelle : les

règles communes édictées doivent permettre à la profession de prospérer et garantissent un niveau de qualité dans les prestations. Son existence évite à l'individu de devoir faire des choix éthiques. Toutefois, un tel code risque d'être inopérant quand il s'agit de prendre des décisions dans des situations nouvelles qui dépassent l'exercice normal.

La formalisation éthique a pour vocation première de réguler les comportements organisationnels et peut conduire à plusieurs types de documents :

- l'expression des valeurs organisationnelles,
- la formalisation de principes d'action énonçant les responsabilités de l'entreprise,
- la formalisation de règles de conduites à l'attention des collaborateurs et précisant leurs propres responsabilités.

Dans la réalité, ces trois aspects peuvent se recouvrir et être abordés dans un même support mais on peut supposer qu'une des trois dimensions reste toujours dominante et oriente les finalités du code. Il s'agit donc, à présent, de s'interroger sur les implications stratégiques de chaque type de codification.

Tout d'abord, les codes comportant essentiellement une réflexion axiologique visent à renforcer la cohésion organisationnelle par l'internalisation d'un certain nombre de valeurs communes. Leur objectif est de doter l'entreprise d'un cadre de référence commun et de réaliser le vieux rêve de la convergence des buts dans l'entreprise (fonction d'intégration des différents acteurs). Le document est vu comme force d'homogénéisation. Il s'agit de faire évoluer la culture organisationnelle vers un environnement de travail qui favorise la satisfaction et l'épanouissement de chaque collaborateur.

Ce questionnement sur les valeurs est un processus de plus en plus largement répandu dans les entreprises qui souhaitent réaffirmer l'existence et la force de leur culture face aux mutations de l'environnement socio-économique. La réflexion axiologique procède d'une recherche de cohérence dans le fonctionnement collectif des organisations et revêt une importance stratégique. D'après Zadek (1999, p. 36), plusieurs études, portant notamment sur un échantillon d'entreprises anciennes, suggèrent un lien entre le respect de valeurs affichées par l'entreprise (celles auxquelles les salariés peuvent adhérer) et longévité. La démarche cherche à construire une relation de confiance entre l'entreprise et ses employés.

Les codes qui énoncent les responsabilités de l'entreprise tout comme ceux qui formalisent les règles de conduite s'appliquant à chaque membre organisationnel ont pour objectif principal de préserver la réputation d'honnêteté et d'intégrité de l'entreprise.

Dans le premier cas, il s'agit également de donner l'assurance aux différentes parties prenantes que tous les collaborateurs respecteront les mêmes règles : la construction d'une relation de confiance dans les relations avec ces parties prenantes ne peut naître que de l'application de règles de conduite claires. L'effet régulateur provient de l'adhésion des individus aux principes d'action de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise mise sur la responsabilisation des acteurs lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes éthiques. Le code prend l'aspect d'un référentiel normatif de management et signale la légitimité de l'entreprise par rapport aux différentes parties prenantes. Il vient combler le vide entre la loi en vigueur dans la société et les valeurs organisationnelles implicites. Ainsi, dans le document de Danone, Franck Riboud écrit : « J'ai la conviction que nous devons à nos actionnaires, nos consommateurs et nos collaborateurs plus que des profits ».

La démarche éthique permet donc de répondre aux différents acteurs de son environnement qui risquent de remettre en question son identité : l'entreprise formule les contraintes provenant de la société ainsi que les engagements autonomes qu'elle s'impose.

Enfin, les codes énonçant les règles de conduite à respecter par chaque collaborateur se situent dans une logique d'obéissance. Ce sont des outils de gestion qui servent à encadrer les comportements en interne. Leur objectif est d'éviter tout conflit éthique entre l'organisation et ses parties prenantes avec comme préoccupation centrale la protection des intérêts de l'entreprise. Ces documents sont relativement proches des codes de déontologie, ils visent à fournir un moyen routinier de traiter les dilemmes éthiques mais ne comprennent pas de réflexion sur le sens des règles énoncées.

Il convient de noter que ces règles de conduite concrétisent les réflexions axiologiques et l'énoncé des principes d'action.

### Conclusions : apports de la recherche et perspectives futures

L'objet de cette recherche était de confronter des codes d'éthique à des codes de déontologie afin de percevoir une éventuelle différence de nature entre ces deux objets. La méthodologie mise en œuvre a permis de mettre en évidence, sur un échantillon représentatifs de 30 codes, des différences notables. La déontologie ne peut se confondre avec l'éthique : elle s'en distingue tant par la nature de ses règles que par les objectifs poursuivis.

En premier lieu, l'éthique est le fait d'entreprises alors que la déontologie est le fait d'un syndicat professionnel. Les codes de déontologie sont plus homogènes que les codes d'éthique au sein desquels plusieurs types de codes émergent : formalisation de valeurs clés, de principes d'action présentant les responsabilités de l'entreprise ou de règles de conduite à l'attention des collaborateurs.

Les codes de déontologie visent à réguler les relations entre les clients et les professionnels dans des activités de service, activités pour lesquelles, l'évaluation de la qualité s'avère très complexe et nécessite que les acteurs puissent équiper leur jugement à l'aide de représentations a priori de la prestation.

Au delà des documents eux-mêmes, il reste à étudier la façon dont les acteurs mobilisent les codes dans l'action. Cette question est très délicate à étudier empiriquement et ouvre le débat qui porte sur la pertinence des pratiques de formalisation, qu'elles débouchent sur des codes éthiques ou déontologiques et sur la participation de tous les acteurs à l'élaboration de ces documents.

Par ailleurs, une autre question reste ouverte : comment dans certaines professions s'articule le respect de la déontologie professionnelle avec l'existence d'un code d'éthique propre à l'entreprise ?

### Références :

Barcet A. & Bonamy J., (1995), « Qualité et qualification des services », in *Relations de service, marchés de service*, CNRS éditions, 360 p., Chapitre VII, p. 153-174.

Bardin L., (1993), « L'analyse de contenu », PUF, Paris.

- Cotta A., (1991), « Le capitalisme dans tous ses états », 187 p., Fayard, Paris.
- Couret A., (1992), « Droit des affaires : éthique et déontologie », in La Bruslerie H. & alii, « Ethique, déontologie, et gestion de l'entreprise », *Economica*, 295 p., Paris.
- Freeman E. R., (1998), « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation » in Hartman L. P., *Business Ethics*, Irwin/Mc Graw-Hill, p. 171-181.
- Gadrey J., (1994), « Relations, contrats et conventions de service », in *Relations de services, marchés de service*. CNRS Editions, 360 p., Paris.
- Guillon B., (1994), « Quelle place pour l'environnement dans l'éthique d'entreprise ? », Cahier de recherche, CREGE, Université de Bordeaux I.
- Isaac H., (1996), « Les codes de déontologie outil de gestion de la qualité dans les services professionnels », Thèse en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, Décembre.
- Isaac H., [1998], « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *FCS*, Vol.1, n°2, p. 113-135.
- Lebart L., Salem, (1994), « Statistique textuelle », 342 p., Dunod, Paris.
- Lebart L., Morineau A., Piron M., (1995), « Statistique exploratoire multidimensionnelle », 439 p., Dunod, Paris.
- Mercier S., (1997), « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 25 septembre.
- Mercier S., (1999), « L'éthique dans les entreprises », *Repères* n° 263, La Découverte & Syros, Paris.
- Ricoeur P., (1988), « Avant la loi morale, l'éthique », *Encyclopedia Universalis*, Les enjeux, p. 42-45.
- Thietart R.A. & alii, (1999), « Méthodes de recherche en management », 535 p., Dunod, Paris.
- Weber R.P., (1990), « Basic content analysis », Sage, Newbury Park, USA.
- Zadek S., (1999), « Les bons comportements sont-ils rentables ? », *Entreprise Ethique*, n° 11, octobre 1999, p. 29-37.