

## L'éthique dans une organisation

Proposition d'analyse pour la  
qualité sociale et environnementale en entreprise

**Une croissance économique n'a de valeur que si elle s'appuie sur une éthique qui confère à la finalité humaine une primauté absolue.**

Jean Mersch (1938)

***Une chose est juste lorsqu'elle tend à préserver l'intégrité, la stabilité et la beauté de la communauté biotique, elle est injuste lorsqu'elle tend à l'inverse.***

Aldo Léopold (1949)

***De tout ce qu'il est possible de concevoir dans le monde, et même en général hors du monde, il n'est rien qui puisse sans restrictions être tenu pour bon, si ce n'est seulement une volonté bonne.***

Emmanuel Kant (1785)

Ce document est extrait de la thèse professionnelle réalisée et présentée en février 2004 par Marie Françoise Clamens dans le cadre de la préparation au Mastère Spécialisé en Management de l'Innovation, de la Qualité et de l'Environnement (2002/2003). Elle ne comprend pas le cas pratique étudié en entreprise.

## ABSTRACT

Responsabilité sociale des entreprises, développement durable, éthique des affaires, bioéthique, éthique sociale, éthique environnementale... Tous ces termes d'actualité contiennent dans les différentes définitions proposées ici et là, une réflexion sur le comportement humain vis-à-vis de son environnement et des autres espèces peuplant la planète.

Au delà d'une approche individuelle, les organisations publiques ou privées sont invitées à mener cette même réflexion sur leurs responsabilités sociales et environnementales, et à s'engager dans des actions performantes d'amélioration de leur gestion pour corriger et ne plus reproduire les erreurs du passé. Des actions concrètes et mesurables sont demandées à travers l'engagement volontaire d'appliquer les normes de management.

Qu'en est il des finalités, valeurs et règles de conduite qui ont motivés la plupart des actions des groupes humains depuis le début de l'humanité ?

L'éthique en entreprise est elle un critère si subjectif qu'elle ne puisse jamais faire l'objet de méthodes rationnelles ?

L'objectif de ce document, simple ébauche sur la question, est de proposer une démarche et quelques outils pour accompagner le questionnement des organisations sur leurs valeurs et leurs pratiques.

Les rappels théoriques de quelques concepts sur l'éthique et sur les normes guides de mises en place de système de management global, ne sont là que pour faciliter la compréhension des propositions présentées ensuite. Ces propositions de référentiel d'analyse d'une organisation sur ses pratiques et valeurs peuvent éventuellement contribuer à faciliter les changements entrepris par certaines entreprises pour mieux répondre aux évolutions de la société.

Afin de prendre en compte des critiques formulées à l'encontre d'un phénomène de moralisation de la vie des entreprises et aussi pour indiquer d'autres pistes de réflexions sur l'éthique, les conclusions sont présentées à travers trois questions :

Pourquoi ? Pour Quoi ? Comment ?

## Table des matières

1.ELEMENTS THEORIQUES.....	4
1.1.Le système de management Intégré ou système de management global.....	4
1.1.1.Le système de management Qualité, Sécurité et Environnement.....	4
1.1.2.Le management global de la qualité.....	6
1.1.3.D'un Système de Management QSE vers un système de Management Global.....	6
1.2.Les concepts généraux sur l'éthique.....	7
1.2.1.Les définitions de l'éthique et de la morale.....	7
1.2.2.Les approches philosophiques de base.....	8
1.2.3.Autres approches.....	10
1.3.Les éthiques appliquées.....	12
1.4.De l'anthropocentrisme à l' éco centrisme.....	13
1.5.Conclusion sur les éléments théoriques.....	15
2.L'ETHIQUE DANS UNE ORGANISATION.....	17
2.1.Proposition de démarche.....	17
2.1.1.Que fait l'entreprise ?.....	17
2.1.2.Que doit ou devrait faire l'entreprise ?.....	18
2.1.3.Que souhaite faire l'entreprise ?.....	18
2.1.4.Quels engagements prend l'entreprise ?.....	18
2.1.5.Quels critères d'évaluation seront appliqués pour ces engagements ?.....	18
2.2.Proposition d'outils d'analyse.....	19
2.2.1.Qualité sociale et qualité environnementale.....	20
2.2.2. Analyse de l'espace éthique.....	27
2.2.3. Approches et courants privilégiés dans l'organisation.....	28
3.LES CONCLUSIONS.....	29
3.1.La recherche d'Ethique dans une organisation. Pourquoi ?.....	29
3.2.La recherche d'Ethique dans une organisation. Pour Quoi ?.....	29
3.3.La recherche d'Ethique dans une organisation. Comment ?.....	30
3.4.Finalement.....	31
Références et sources d'information essentielles.....	32
Documents sur les points de vue philosophiques.....	32
Documents sur le management éthique.....	32
Documents sur le management.....	33
Autres documents et sources d'informations.....	33
Quelques Sites Internet.....	34

## 1. ELEMENTS THEORIQUES.

Avant d'aborder les propositions méthodologiques, ce chapitre présente les référentiels actuels proposés aux entreprises comme guides à la mise en place de leur système de management, et les notions théoriques générales sur l'éthique.

Ces éléments sont nécessaires à l'analyse des pratiques de l'organisation et à l'élaboration des propositions pour un système de management de la qualité sociale et environnementale d'une entreprise.

### *1.1. Le système de management Intégré ou système de management global.*

Le système de management qualité, sécurité et Environnement est souvent nommé abusivement « système de management intégré ». En fait, s'il intègre bien les trois grands domaines de la qualité des produits et services, de la sécurité des personnes et conditions de travail et des performances environnementales de l'entreprise, il doit plutôt être considéré comme un palier dans la dynamique de recherche de l'excellence globale.

#### **1.1.1. Le système de management Qualité, Sécurité et Environnement.**

Construire un Système de Management intégrant la qualité, la sécurité et l'environnement c'est :

Mettre en place une organisation qui, dans le cadre des objectifs et activités de l'entreprise, et dans les limites de ses possibilités économiques, s'engage à agir selon un principe d'amélioration continue pour satisfaire les attentes de toutes les parties intéressées, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation.<sup>1</sup>

Pour aider les entreprises et s'assurer qu'elles tiennent leurs engagements, des certifications sont proposées sur la base de trois familles de référentiels internationaux.

Système de management Qualité : Norme ISO 9001 (2000)

Système de management de la Sécurité et de la santé au travail : spécification OHS18001 (1999) ou BS 8800(1996)

Système de management environnemental : Norme ISO 14001 (1996, révisé en 2004) ainsi que la norme européenne EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*, 1993, révisée en 2001).

---

<sup>1</sup> **Qualité – Sécurité - Environnement, Construire un système de management intégré**, Bernard Froman, Jean Marc Gey, Fabrice Bonnifet, éditions AFNOR, 2002

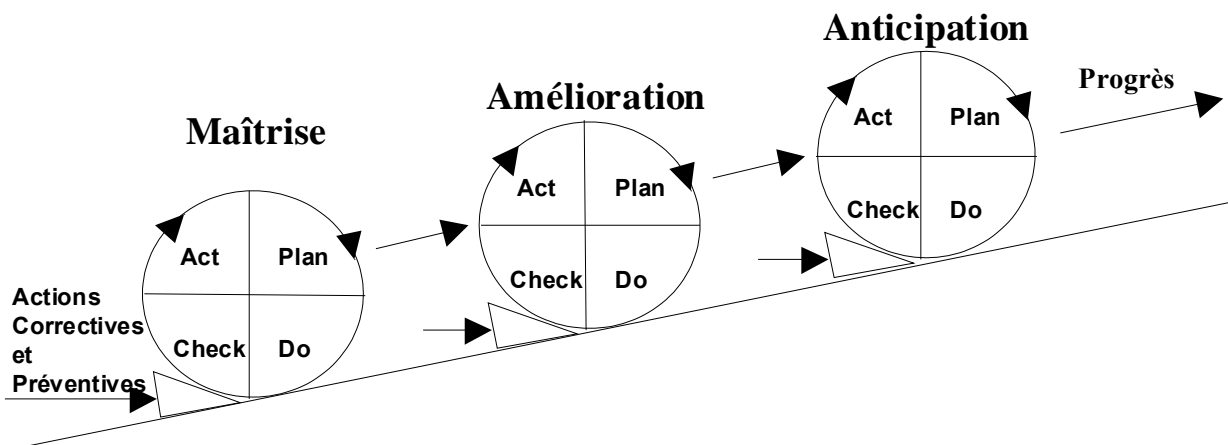
Dans chaque référentiel, nous retrouvons une démarche d'utilisation du cycle d'amélioration continue selon la Roue de Deming (PDCA) afin de passer d'une phase de maîtrise du système à une capacité d'anticipation.

**Plan** : Planifier le système de management, à partir d'une politique affirmée et définir les objectifs associés à cette politique.





**Do** : Mettre en œuvre en maîtrisant les actions programmées

**Check** : Vérifier et évaluer les résultats et progrès obtenus, notamment au moyen d'audits internes.

**Act** : Effectuer les revues de direction pour corriger et améliorer le système.



Les trois référentiels ISO9001, ISO14001, et OSHAS 18001 prescrivent des exigences pour un système de management. Ces exigences peuvent être respectées sans nécessairement faire l'objet de certification.

	<b>Norme ISO 9001</b> <b>Qualité des Produits et Services</b>	<b>Norme ISO 14001</b> <b>Environnement</b>	<b>Spécification OHSAS 18001</b> <b>Santé et sécurité au Travail</b>
<b>Satisfaire</b> 	CLIENTS/PARTENAIRES	VOISINS, PARTENAIRES ADMINISTRATION	PERSONNEL , VISITEURS ADMINISTRATION
<b>Analyser</b> 	PROCESSUS	ACTIVITES, EQUIPEMENTS, PRODUITS Risques pour l 'environnement Aspects significatifs	ACTIVITES, EQUIPEMENTS Risques pour les personnes. Aspects significatifs
<b>Respecter</b> 	Règles spécifiques locales ou professionnelles Procédures internes	REGLEMENTATION : décrets sur l 'environnement. Règles spécifiques locales ou professionnelles	REGLEMENTATION : décrets santé et sécurité. Règles spécifiques locales ou professionnelles
<b>Enregistrer</b> <b>Mesurer</b> <b>Estimer</b> 	Satisfaction du client. matière, temps, argent	Gestion des matières, déchets Eau, Energie, Air, Bruit, Odeurs. Plaintes des tiers	Satisfaction du personnel et des visiteurs Accidents, Incidents, risques, fatigue visuelle, auditive, mentale

Nous retrouvons également des exigences communes à travers les chapitres des référentiels :

**S'engager** : Définir une politique précisant les engagements de l'entreprise. L'entreprise s'engage au moins à respecter les réglementations nationales et spécifiques en vigueur.

**Communiquer** : Faire connaître cette politique à toute l'organisation et au public. Sensibiliser tout le personnel (y compris co-traitants sur site). Enregistrer les plaintes des parties intéressées et donner les informations nécessaires.

**Planifier** : Définir des objectifs et cibles en accord avec cette politique. Planifier les actions d'amélioration. Définir les responsabilités.

**Former** : Former les personnes concernées.

**Evaluer** : Surveiller et mesurer les performances du système par des audits internes.

**Corriger, améliorer** : Engager des actions correctives et préventives pour améliorer les performances.

**Documenter** : Documenter le système. Tenir à jour la documentation.

**Conduire** : Tenir des revues de direction régulières pour s'assurer que le système fonctionne.

### **1.1.2. Le management global de la qualité.**

Le concept de « management total de la qualité », correspondant à la traduction officielle de l'expression anglaise « Total Quality Management » (TQM) est présent depuis la moitié du XX<sup>ème</sup> siècle dans l'industrie avec un objectif essentiellement économique. Il s'agit d'une démarche visant l'excellence en matière de qualité, et depuis le début, une démarche impliquant tout le personnel. La norme ISO 9001 reprend les principales caractéristiques de cette démarche.

La notion de « Management Global de la Qualité » est maintenant utilisée pour désigner une forme évoluée de management. Cette démarche propose de viser l'excellence en matière de qualité, de sécurité et d'environnement, en s'appuyant sur les outils et l'expérience de la « Qualité Totale » par une modélisation systémique de l'entreprise à travers ses processus de pilotage, de réalisation et de support.

### **1.1.3. D'un Système de Management QSE vers un système de Management Global.**

Viser l'excellence suppose, à partir d'un fonctionnement de base diagnostiqué au départ, de progresser par étapes. L'Association *Française de Normalisation* (AFNOR) propose 5 niveaux de progrès permettant de décrire la performance d'un système de management :

- Niveau 1 : fonctionnement de base.
- Niveau 2 : système défini, planifié et suivi.
- Niveau 3 : système maîtrisé, validé par les certifications ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.
- Niveau 4 : système optimisé.
- Niveau 5 : système excellent, validé par les prix d'excellence tels que proposé par l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*)

Peut-on encore aujourd'hui évoquer un système de management global, qui ne prenne pas en compte l'impact social de l'entreprise au-delà de la satisfaction de ses partenaires directs ou voisins et de ses salariés ? Plusieurs référentiels existent aujourd'hui pour évaluer la performance sociale ou sociétale de l'entreprise. En voici deux actuellement proposés aux entreprises :

SA8000 : Le *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*, basé aux États-Unis, a créé le code Social Accountability 8000, en 1997, une initiative privée appliquant des normes sévères en matière de vérification de la performance sociale des sociétés.

L'organisme doit se conformer aux lois nationales, aux autres lois applicables, aux exigences éventuelles que l'organisme a souscrit et à cette norme. Sur un même domaine, la disposition la plus contraignante s'applique parmi ces exigences.

L'organisme doit aussi respecter les principales conventions sociales internationales ainsi que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Convention des Nations Unis sur les Droits de l'Enfant.

SD21000 : L'AFNOR propose depuis mai 2003 un guide SD 21000, fondé sur l'expérimentation de 40 entreprises pionnières et dont l'objectif est de favoriser une approche liant responsabilité sociale et développement durable au niveau du management de l'entreprise

Ce guide comporte trois volets :

- aide initiale à la prise en compte du principe de Développement Durable,
- approche stratégique pour intégrer la démarche Développement Durable à l'entreprise,
- approche opérationnelle basée sur les normes ISO 9000 et ISO 14000.

## 1.2. Les concepts généraux sur l'éthique

L'éthique a fait l'objet depuis l'antiquité de nombreuses définitions et propositions philosophiques et pratiques. Dans le cadre de ce document, certaines théories sont présentées du fait qu'elles contiennent des éléments à prendre en compte dans une réflexion sur l'éthique en entreprise.

### 1.2.1. Les définitions de l'éthique et de la morale.

Ethique : vient du mot grec *èthos* (*habitude*) ou *èthos* (*caractère*)

Morale : vient du mot Latin *Moralis* (*relatif aux mœurs*)

Bien que les deux mots n'aient pas la même origine ils font tous les deux référence aux mœurs et ont au départ la même signification : *Ce que les gens font.*

Au fil de l'histoire, leur signification a été modifiée pour devenir : *Ce que les gens doivent faire.*

La différenciation entre morale et éthique n'est en fait que très récente. La plus courante est que la morale est imposée de l'extérieur alors que l'éthique correspond davantage à une démarche volontaire.

La deuxième différence est que la morale se réfère au bien et au mal alors que l'éthique se réfère à ce qui est bon pour soi et pour les autres.

La connotation religieuse de la morale et laïque de l'éthique est souvent citée également comme différence fondamentale.

Enfin la morale apparaît souvent comme un ensemble de règles de conduites idéales, alors que l'éthique correspond à une pratique.

Dans ce document, j'utiliserai principalement le mot « éthique », mais le remplacerai parfois pour des raisons uniquement pratiques, ou par référence à certains auteurs, par le mot « morale » sans donner aux deux mots une différence fondamentale.

### **1.2.2. Les approches philosophiques de base.**

Si l'éthique est dans tous les cas présentée comme portant une fin humaine en soi, pour un bonheur et une paix perpétuelle pour l'humanité, si elle constitue généralement un cheminement guidé par des règles pour atteindre cette finalité, les approches philosophiques présentent des points de vue différents sur les principes de bases de la morale.

Les trois grandes approches citées en général en Europe sont :

**L'utilitarisme** : Principe moral universel de maximiser les conséquences.

**La morale Kantienne** : Principe moral universel d'impératif catégorique

**L'éthique de la vertu** : Principe moral de tenter d'être vertueux et de questionnement casuistique.

**L'utilitarisme** fait référence essentiellement à l'œuvre de Jeremy Bentham<sup>2</sup>. « *On dit qu'une action est conforme au principe d'utilité,, quand la tendance qu'elle a d'augmenter le bonheur de la communauté l'emporte sur celle qu'elle a de le diminuer* »

Le bonheur étant selon le même auteur est « *un mot employé pour désigner la somme des plaisirs éprouvés durant la quantité de temps que l'on considère, déduction faite, ou non, de la quantité de peine éprouvée durant la même quantité de temps* »

Dans l'approche utilitariste de l'éthique, l'intention ne compte pas, ce sont les conséquences qui doivent être évaluées.

La difficulté consiste à effectuer le calcul du plaisir, analysé au départ selon 7 paramètres : intensité, durée, certitude ou incertitude, proximité ou éloignement, fécondité (probabilité qu'il soit suivi de sensations de la même espèce), pureté (probabilité d'être suivi par des sensations opposées), étendue (nombre de personnes auquel il s'étend).

Bentham a cherché à résoudre la difficulté de l'évaluation du plaisir : en mesurant plaisirs et douleurs par l'argent, comme s'ils étaient confrontés sur un marché.

L'utilitarisme est plutôt décrié aujourd'hui car il évoque à la fois le capitalisme : la logique de marché, l'argent comme mesure du bonheur, et l'exclusion par l'argent et le communisme totalitaire : l'égalité stricte, le bonheur évalué par les biens pour le plus grand nombre, l'exclusion (avec oppression caractérisée) des opposants.

Nous oublions un peu vite que nous faisons souvent référence à la notion « d'intérêt général », et que dans les organisations, y compris à but non lucratif, nos pratiques reflètent très souvent une éthique utilitariste.

<sup>2</sup> **Introduction aux principes de la morale et de la législation.** Jeremy Bentham, 1838

**La morale kantienne** fait référence à l'œuvre d'Emmanuel Kant dont le principe moral est défini comme « l'impératif catégorique »<sup>3</sup>. Ce n'est pas le résultat qui compte, mais l'intention.

La morale s'appuie sur la raison, qui doit produire une « volonté bonne ».

*« De tout ce qu'il est possible de concevoir dans le monde, et même en général hors du monde, il n'est rien qui puisse sans restrictions être tenu pour bon, si ce n'est seulement une volonté bonne ».*

Cette « volonté bonne » se traduit en maxime universelle :

*« Agis toujours selon une maxime telle que tu puisses vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle »*

La morale, selon Kant, s'oppose à la recherche de l'utilité en considérant l'humanité de chacun comme une fin en soi.

*« Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours comme une fin, et jamais simplement comme un moyen »*

La morale kantienne se retrouve aujourd'hui dans la plupart des chartes et codes déontologiques ou la notion de devoir apparaît comme un « impératif catégorique » ainsi que dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 dont l'article 1<sup>er</sup> complet rappelle que :

*« Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité »*

**L'éthique de la vertu** fait référence essentiellement à l'œuvre d'**Aristote** pour qui la vertu morale désigne « un mode d'être capable de décision réfléchi ». « Elle est un milieu entre deux vices, l'un par excès, l'autre par défaut,, mais relativement à la perfection et au bien, la vertu est un extrême, un sommet »<sup>4</sup>

Un exemple est le courage, considéré comme le milieu des deux sentiments que sont la crainte et l'assurance.

Pour Aristote, l'éthique est à la fois un savoir théorique et pratique. Elle est le gouvernement de soi et le gouvernement des autres, elle s'identifie à la politique qui a pour objet la vertu générale.

Les principales vertus nommées par Aristote sont :

*Le courage* : milieu entre la peur et l'audace. « l'homme de courage sait garder un sage milieu, et agir comme le veut la raison »,

*La tempérance* : « sage milieu dans tout ce qui regarde les plaisirs »,

*La libéralité ou générosité* : « sage milieu dans tout ce qui regarde la richesse ». la richesse étant tout ce dont la valeur se mesure par l'argent,

*La magnificence* : « milieu entre mesquinerie et faste grossier ». « Le magnifique est celui qui sait dépenser convenablement pour les grandes choses »,

*La magnanimité (grandeur d'âme)* : « milieu entre la vanité et la médiocrité ». « Le magnanime s'estime à sa juste valeur,

*La douceur* : « milieu en ce qui concerne tous les sentiments emportés »,

*La justice* : « le juste sera celui qui obéit aux lois, et celui qui observe avec autrui les règles de l'égalité »,

<sup>3</sup> **Fondements de la métaphysique des mœurs.** Emmanuel Kant, 1785

<sup>4</sup> **Ethique à Nicomaque.** Aristote, 335 av J.-C. Paru dans le livre de Poche, édition 1992

*L'équité* : L'équité s'applique quand il n'y a pas de lois ou quand la loi se trompe, car trop générale. L'homme équitable est un homme juste qui préfère par un libre choix de sa raison, relâcher son droit dans certaines circonstances.

*La prudence* : présentée comme vertu intellectuelle plus que morale : « mode d'être vrai, qui agit avec l'aide de la raison dans toutes les choses bonnes ou mauvaises pour l'homme ». La prudence est la vertu qu'il faut cultiver pour atteindre les vertus morales.

*L'amitié* : présentée également comme une vertu intellectuelle indispensable à l'homme dans sa vie pratique.

L'éthique de la vertu est à l'honneur aujourd'hui comme démarche individuelle mais également à travers l'éthique du management. Le manager aujourd'hui doit être exemplaire pour être digne de ce nom, et tenter d'être vertueux en toute circonstance. Comme il est confronté à des situations locales ou internationales particulières, on lui demande de se conformer à la fois à des règles « universelles » et à s'adapter aux circonstances (la prudence, le discernement) et à ses interlocuteurs (l'amitié).

### 1.2.3. Autres approches

De nombreux philosophes depuis l'antiquité ont écrit sur la morale ou l'éthique en s'opposant aux théories précédemment citées ou en les complétant. Des médecins, chercheurs, enseignants, ministres et chefs d'entreprise apportent également leur contribution à la réflexion sur le sujet. Il ne s'agit plus de réfléchir sur des concepts mais sur une mise en pratique.

Sont citées ci-dessous trois approches complémentaires et utiles dans le cadre d'une réflexion en entreprise.

**La première approche** est la proposition de Paul Ricœur<sup>5</sup> qui définit une visée éthique comme : « *la visée d'une vie Bonne avec et pour autrui dans des institutions justes* ». Les institutions sont « *les structures variées du vouloir vivre ensemble qui assurent à ce dernier durée, cohésion et destination* ».

Il propose également de situer l'éthique en amont et en aval de la morale.

Le concept de morale serait « le terme fixe de référence » qui désigne, « d'une part, la région des normes, autrement dit le principe du permis et du défendu, d'autre part, le sentiment d'obligation en tant que face subjective du rapport d'un sujet à des normes »

L'éthique fondamentale, appelée éthique « antérieure » contiendrait les « sentiments moraux » ou les vertus décrites par Aristote.

Les éthiques « postérieures » correspondent à la mise en pratique : les éthiques appliquées qui s'appuieront sur la vertu intellectuelle décrite par Aristote, traduite par « Prudence » c'est à dire l'aptitude à discerner la droite règle.

Cette approche est complétée par la proposition **d'éthique opératoire** décrite par Jean François Claude<sup>6</sup>, qui s'appuie sur cette visée éthique pour préciser en terme de management, ce que représentent le rapport éthique à soi, aux autres et aux organisations (les « institutions justes »).

*Le rapport éthique à soi* : pour chaque individu, la visée d'une vie accomplie passe par l'estime de soi, la liberté et la dignité.

<sup>5</sup> **De la Morale à l'éthique et aux éthiques**, Paul Ricœur, 2002 (document Internet)

<sup>6</sup> **L'Éthique au service du Management**, Jean François CLAUDE, éditions LIAISONS, 1998

*Le rapport éthique aux autres* : il s'agit d'une éthique de la responsabilité basée sur une confiance réciproque.

*Le rapport éthique à l'entreprise* : l'entreprise doit produire du sens et être désirable.

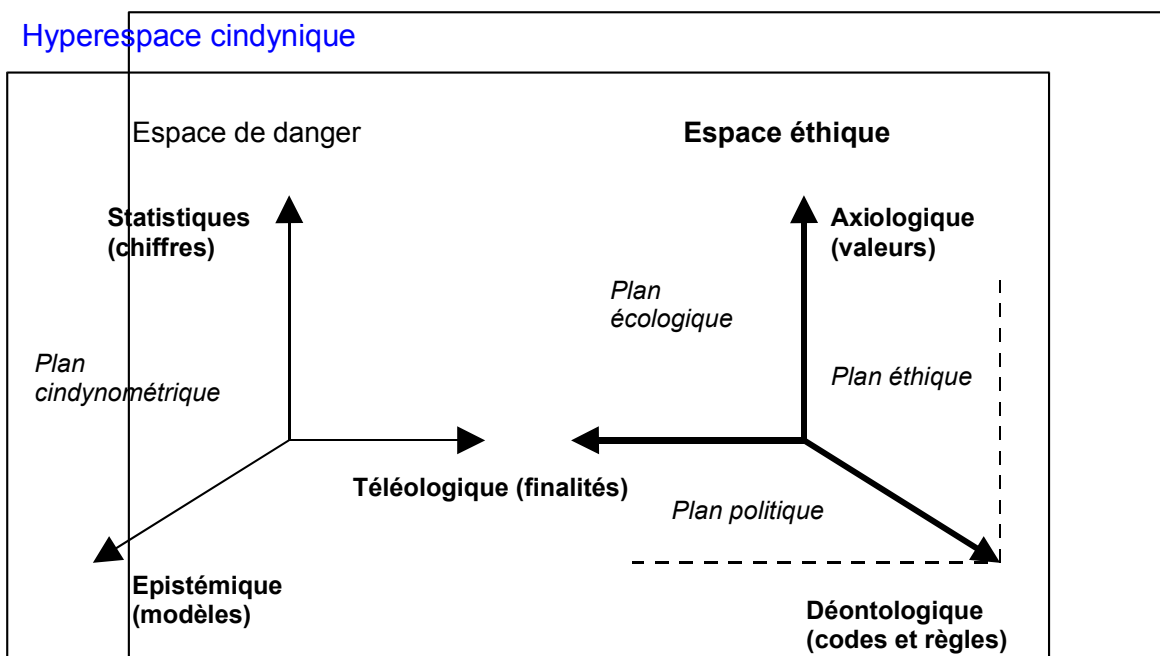
Enfin, **l'approche cindynique** propose des concepts essentiels pour l'éthique pratique à travers l'étude des sciences du danger décrites par Georges Yves KERVEN dans les « *Eléments fondamentaux des Cindyniques* »<sup>7</sup> qui présente l'éthique au sein des organisations comme :

- une « Technologie de structuration de l'hyperespace cindynique »,
- un questionnement essentiel sur les finalités, les valeurs et les règles,
- une stratégie de convention commune sur les champs d'activités et les règles de comportement de des membres de l'entreprise dans leurs relations entre eux et avec les acteurs externes,
- une tactique de traitement des épineux problèmes,
- un mécanisme auto référentiel qui constitue l'éthique de conviction et un mécanisme relationnel correspondant davantage à l'éthique de responsabilité.

L'espace éthique est composé :

- d'une dimension téléologique, qui décrit les finalités de l'entreprise,
- d'une dimension axiologique, qui comprend les valeurs de l'entreprise,
- d'une dimension déontologique, qui explicite les règles et codes.

L'analyse de l'hyperespace cindynique permet de déceler des déficits des systèmes cindyniques y compris bien sûr dans l'espace éthique.



Les perceptions ambiguës de l'espace éthique au sein du réseau de l'entreprise et par les acteurs des réseaux communicants avec l'entreprise sont des déficits cindynétiques, donc des facteurs de risques à prendre en compte lors des études de danger. Le déficit téléologique (sur les finalités des réseaux) est facteur essentiel de catastrophes.

<sup>7</sup> **Eléments fondamentaux des Cindyniques**, Georges-Yves KERVEN, Editions Economica, 1995

L'analyse de la distance entre l'espace éthique voulu et l'espace éthique perçu (analysé, évalué) permet également d'agir préventivement sur les risques encourus.

En replaçant l'étude des dangers face aux enjeux d'un management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement, les déficits de l'espace éthique ont un impact direct sur : la pérennité de l'entreprise, l'intégrité physique et mentale des personnes, et l'intégrité des composantes essentielles de la nature.

### 1.3. Les éthiques appliquées

Le mot éthique seul est rarement employé de nos jours et pour accentuer l'approche casuistique tout en lui gardant une portée planétaire, il est toujours accompagné d'un complément permettant en principe de délimiter son champ d'action.

Nous voyons ainsi apparaître dans des articles ou ouvrages, des références à :

- l'éthique de la recherche (autre mot utilisé pour la bioéthique dans la loi française du 20 décembre 1988),
- l'éthique des affaires,
- l'éthique internationale,
- l'éthique des entreprises,
- l'éthique sociale,
- l'éthique professionnelle (qui correspond essentiellement à des codes de déontologie appliqués à une profession), qui comprend l'éthique médicale, l'éthique télématique...
- l'éthique environnementale.
- ...

Depuis quelques années, l'éthique des affaires est la plus citée comme devant s'appliquer aux multinationales. Son objectif est surtout de réguler les échanges économiques dans le monde en fixant des règles « universelles » de comportement acceptable pour les groupes internationaux, en particulier pour leurs filiales dans les pays disposant d'une réglementation très pauvre en matière sociale, et pour l'obtention des marchés dans ces mêmes pays où la corruption est une pratique endémique.

Deux éthiques dites appliquées précisent plutôt le sens du questionnement éthique pour une organisation à travers deux volets fondamentaux : le volet social et le volet environnemental.

La définition de l'éthique sociale proposée par l'association « Ethique Sociale, Entreprise et Droit »<sup>8</sup> est la suivante :

*« L'éthique sociale devrait donc être entendue comme un questionnement éthique concernant les structures, les institutions et le fonctionnement global de la société »*

L'entreprise est ici considérée comme une micro- société. Elle est structurée, pourvue d'entités dirigeantes et d'individus destinés à coexister. Elle peut donc être organisée collectivement dans la gestion du rapport à l'autre et la qualité de vivre ensemble, de façon équitable, pour le bien de chacun et celui de l'entreprise.

<sup>8</sup> Voir site Internet de l'association : [www.esed.asso.fr](http://www.esed.asso.fr)

Nous retrouverons une approche d'éthique sociale exprimée par Jean Mersch, président du Centre des Jeunes Dirigeants en 1938.

*« Une croissance économique n'a de valeur que si elle s'appuie sur une éthique qui confère à la finalité humaine une primauté absolue »<sup>9</sup>*

La référence en matière d'éthique environnementale reste aujourd'hui Aldo Léopold, qui propose dans son ouvrage « Almanach d'un Comté des Sables »<sup>10</sup>, paru à titre posthume en 1949, de définir une « Ethique de la Terre » sur les bases suivantes :

*« Une chose est juste lorsqu'elle tend à préserver l'intégrité, la stabilité et la beauté de la communauté biotique, elle est injuste lorsqu'elle tend à l'inverse ».*

*« L'individu est membre d'une communauté de parties interdépendantes. L'éthique de la terre élargit simplement les frontières de la communauté de manière à y inclure le sol, l'eau, les plantes et les animaux ou collectivement la terre ».*

Nous retrouvons ici la notion d'écosystème et la nécessité d'avoir une vision globale comprenant tous les acteurs indispensables à la vie.

#### 1.4. De l'anthropocentrisme à l'éco centrisme

La définition donnée par Aldo Léopold à « l'éthique de la terre » permet certes d'élargir le champ d'action de l'éthique mais la place et la position que choisit d'occuper l'être humain dans cette communauté biotique est un facteur d'influence direct sur ses pratiques. Plusieurs courants coexistent même en chacun d'entre nous.<sup>11</sup>

**L'anthropocentrisme** qui se décline de deux manières :

- l'environnement représente une menace directe contre laquelle il faut se protéger et qu'il faut maîtriser (sinon détruire dans certains cas). L'homme utilise la nature, l'imité même dans ses réalisations techniques mais cherche à s'en passer.

- l'environnement est considéré comme devant servir uniquement les intérêts et le bien être des êtres humains : la nature est une « ressource » qu'il faut bien sûr préserver pour les générations futures.

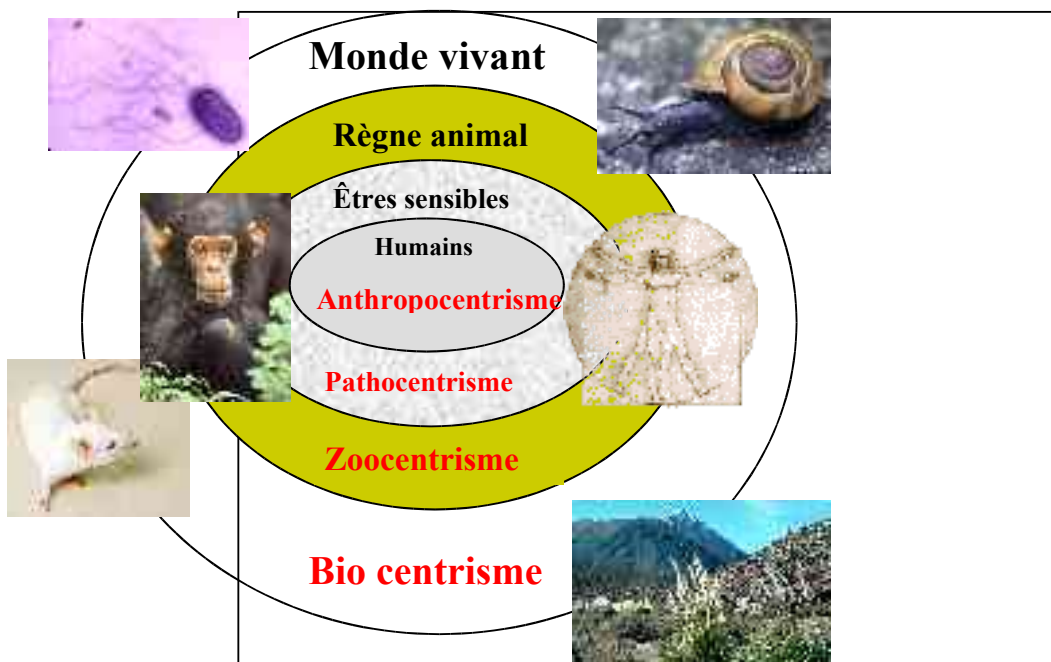
<sup>9</sup> **L'Entreprise au XXI<sup>ème</sup> siècle**, Centre des Jeunes Dirigeants, éditions Flammarion, 1996

<sup>10</sup> **L'almanach d'un comté des sables**, Aldo Léopold, 1<sup>ère</sup> parution en 1949. Edition Aubier, 1995

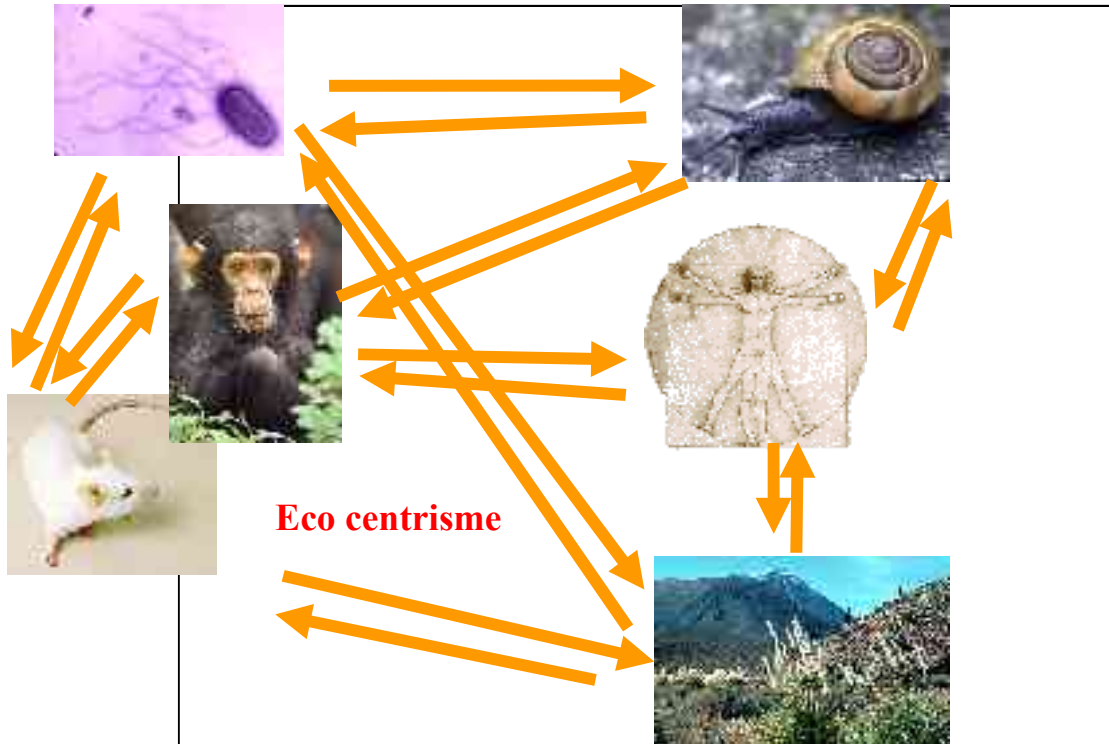
<sup>11</sup> Ce sous chapitre s'inspire en grande partie d'un séminaire sur l'éthique tenu en Octobre 2002 à La Tour du Valat. Voir dans les références et sources d'information en fin de document

**Le pathocentrisme** qui élargit la sphère des droits aux « êtres sensibles » et le zoo centrisme : les droits sont à présent élargis au règne animal. Les associations de défense des animaux représentent le mieux ce courant. C’est un courant auquel nous sommes particulièrement sensibles du fait de notre tendance à pratiquer l’anthropomorphisme, en particulier avec les animaux domestiques familiers à qui nous prêtons volontiers des caractéristiques « humaines » subjectives.

**Le bio centrisme** : tous les êtres vivants (même dépourvus de sensibilité) peuvent prétendre à être des fins en soi, à avoir une valeur intrinsèque. Dans cette approche, défendue par les «deep ecologists», l’égalité des droits doit être étendue au-delà de l’humanité. Ce courant est également défendu par les antispécistes.



Enfin l'**éco centrisme**, correspondant à la définition d'Aldo Léopold sur « l'éthique de la terre », vision systémique où l'importance est accordée aux relations entre l'homme et les autres membres de la communauté biotique.



### 1.5. Conclusion sur les éléments théoriques.

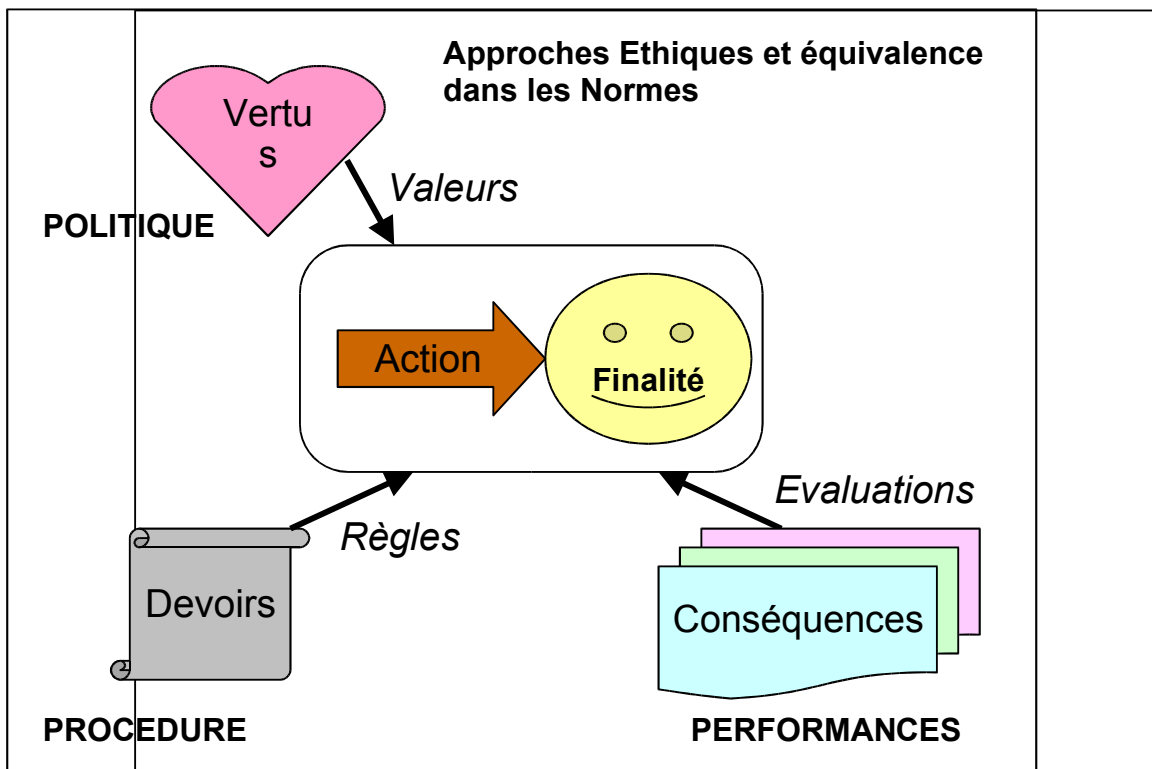
La première conclusion fait apparaître les différentes approches éthiques perceptibles dans les normes portant sur le système de management Qualité, Sécurité, et Environnement.

L'approche éthique implicite des normes sur les systèmes de management individuels ou collectifs correspond à l'approche Aristotélicienne : démarche volontaire d'amélioration continue casuistique. La personne ou l'organisation tente d'être vertueuse en prenant en compte ses objectifs et ses contraintes.

Mais les normes internationales comportent des exigences qui sont des impératifs catégoriques de portée universelle : « L'organisme doit... ».

Enfin, les normes demandent aux entreprises de mesurer les impacts et de définir des objectifs et surtout des cibles quantifiables dans la mesure du possible. On retrouve ici le principe d'utilité.

Le schéma suivant présente ce lien entre les 3 approches éthiques cités et les normes de management :



Par rapport aux courants définis précédemment pour l'éthique environnementale, nous retrouvons surtout une vision anthropocentrée : Les parties intéressées à satisfaire sont des groupes humains. Nous retrouvons quand même une vision partielle éco centrée dans la norme ISO 14001 : les aspects environnementaux sont définis comme « élément des activités, produits ou services susceptibles d'interactions avec l'environnement ».

Une autre conclusion fait apparaître la principale difficulté d'évaluation de l'éthique des organisations. Nous avons chacun(e) notre propre espace éthique avec nos finalités, nos valeurs et nos règles. Nous pratiquons quotidiennement les différentes approches et courants, en incluant d'ailleurs d'autres approches provenant de nos religions et croyances. Les « institutions justes » que représentent les organisations ne peuvent dans tous les cas être « évaluées » que par rapport à leur tendance à favoriser une meilleure gestion des interactions et interdépendances dans le système sociétal.

Le chapitre suivant prétend seulement proposer une démarche et des outils d'auto-évaluation d'une organisation, considérée comme un « système humain d'action concret »<sup>12</sup>, en prenant en référence deux finalités composantes de la finalité sociétale de l'entreprise : Une finalité sociale et une finalité environnementale. L'argent est ici placé comme un moyen, une ressource nécessaire, indispensable dans notre système économique, contribuant à atteindre ces finalités.

<sup>12</sup> *L'Acteur et le Système* : Michel Crozier, Erhard Friedberg, éditions du seuil ( 1977)

## 2. L'ETHIQUE DANS UNE ORGANISATION

### 2.1. Proposition de démarche

La démarche proposée rejoint la démarche préalable à la mise en place d'un système de management intégré. C'est d'ailleurs une démarche assez classique de tout projet de gestion. Les équipes de la station biologique adoptent cette même démarche pour préparer les projets de recherche ou les plans de gestion d'espaces naturels.

On part d'un état des lieux comprenant l'observation des pratiques et les contraintes extérieures comme la réglementation.

Cette cartographie initiale permet d'établir un diagnostic des pratiques, qui sera complété par la formalisation des souhaits et volontés d'actions sur des axes déterminés. L'étude de faisabilité de ces actions permettra d'isoler les engagements directeurs.

#### 2.1.1. Que fait l'entreprise ?

Il s'agit ici de cerner les pratiques habituelles de l'entreprise en matière sociale et environnementale.

Un état des lieux précise toujours au préalable les thèmes et sujets d'observation : il en va de même pour un diagnostic prenant en compte l'éthique.

Les domaines observés concernent :

- **la qualité sociale** : Ce domaine concerne les pratiques de l'organisation envers la composante humaine de la communauté biotique : collaborateurs internes, collaborateurs externes, autres collectivités humaines,

- **la qualité environnementale** : Ce domaine recouvre les pratiques de l'entreprise vis-à-vis des autres composantes de la communauté biotique : les ressources énergétiques, l'eau, la terre, l'air, la faune, la flore, l'habitat des espèces.

N'oublions pas que ces pratiques contiennent déjà des règles de conduites implicites ou explicites parfois contradictoires, et que le diagnostic permet de les mettre en lumière.

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui communiquent sur leur finalité (parfois déclinée en objectifs) et leurs valeurs.

Ce diagnostic permettra de modéliser l'espace éthique de l'entreprise et de percevoir les éventuelles ambiguïtés ou incohérences existantes.

Enfin il est parfois possible de percevoir :

- les approches éthiques implicites préférentielles de l'organisation.  
Utilitarisme, morale kantienne, éthique de la vertu
- les courants préférentiels  
Anthropocentrisme, zoocentrisme, bio centrisme, écocentrisme.

Comme ces approches et ces courants coexistent en chacun d'entre nous, des contradictions au sein même de chaque organisation sont habituelles. Le questionnement éthique au sein d'une entreprise peut servir de mécanisme de régulation.

### **2.1.2. Que doit ou devrait faire l'entreprise ?**

Toute entreprise est aujourd'hui soumise à des obligations plus ou moins strictes en matière sociale et environnementale. Ces obligations proviennent :

Des réglementations nationales.

Des codes déontologiques professionnels

Des accords ou contrats que l'entreprise s'est engagée à respecter (accords de branche professionnelle, conventions collectives).

Dans le cadre d'une anticipation des réglementations à venir, il est important également de tenir compte des chartes et conventions internationales comme la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ou la proposition de Convention Européenne. Peuvent également être prise en compte les normes ou spécifications auxquelles l'organisation a souscrit.

### **2.1.3. Que souhaite faire l'entreprise ?**

Avant de prendre des engagements formels, l'entreprise peut et doit réfléchir sur ce qu'elle souhaite mettre en œuvre. Ses souhaits peuvent s'exprimer à travers une amélioration de certains aspects jugés défailants ou une volonté de changement plus radical. En s'appuyant sur le diagnostic de ses pratiques en matière de qualité sociale et environnementale, c'est à dire l'espace éthique perçu, l'organisation peut définir ou redéfinir son espace éthique voulu en précisant **ses finalités, ses valeurs et ses règles de conduites**.

Là encore, une analyse de l'espace éthique voulu permettra de réduire les ambiguïtés sur chaque axe ainsi que les disjonctions possibles entre les axes, et facilitera ainsi la perception des possibilités d'engagement.

### **2.1.4. Quels engagements prend l'entreprise ?**

En croisant l'analyse des pratiques, les obligations externes et les souhaits exprimés, l'organisation peut enfin choisir les engagements qu'elle prend en matière d'éthique et les actions qui vont dans le sens de ces engagements.

Un engagement moral n'a pas un aspect contractuel mais exprime une volonté d'adopter des règles de conduites déterminées dans tous les cas ou dans des situations spécifiques.

### **2.1.5. Quels critères d'évaluation seront appliqués pour ces engagements ?**

Un individu ou un organisme qui prend des engagements prend deux risques importants :

- le risque de ne pas les tenir
- le risque de ne pas pouvoir montrer qu'ils sont tenus.

Une évaluation régulière des pratiques par rapport à ces engagements limite ces deux risques, mais cette appréciation de « bonne conduite » ou de conduite en accord avec les engagements pris doit s'effectuer sur des critères assez précis. L'organisation peut fixer des critères d'auto-évaluation qui lui permettront justement d'amorcer réellement un cycle d'amélioration continue.

Cette évaluation régulière ou questionnement collectif éthique permettra d'identifier à temps la distance entre l'espace éthique voulu et l'espace éthique perçu, et par la même de réduire les risques de dissonances entre le discours et la pratique.

## *2.2. Proposition d'outils d'analyse.*

Pour établir un diagnostic, il est important de disposer d'un référentiel d'analyse qui précise dans chaque domaine observé les sujets qui seront traités.

Il existe aujourd'hui des référentiels qui peuvent être utilisés. Par exemple celui proposé par le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) pour une analyse des performances globales de l'entreprise<sup>13</sup>, ou bien encore celui proposé par le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale et Solidaire (CJDES)<sup>14</sup>.

D'autres outils sont également proposés aux entreprises comme celui proposé par le « Global Reporting Initiative »<sup>15</sup> qui propose une grille de rapport des performances de développement durable (Sustainability report guidelines) essentiellement pour les entreprises multinationales.

Les propositions de grilles et matrices exposées dans les pages suivantes comportent certainement des aspects développés par ces organismes mais leur objectif n'est pas de noter ou d'évaluer les performances de l'entreprise, et encore moins de lui accorder le label « bonne organisation » mais de l'aider à s'interroger sur ses pratiques.

Le premier outil est construit à partir des deux concepts principaux de l'éthique : Les relations entre les êtres humains à travers la recherche de Qualité Sociale et les relations de l'être humain envers les autres membres de la communauté biotique à travers la recherche de Qualité Environnementale.

Le deuxième outil portera davantage sur l'espace éthique perçu de l'organisation à travers ses finalités, ses valeurs, et ses règles explicites (ou implicites lorsque les pratiques les révèlent clairement). Cette deuxième partie comprendra les éventuels dysfonctionnements ou contradictions perçus.

Enfin une dernière partie concerne davantage les approches et courants éthiques rencontrées dans l'organisation ou plutôt la combinaison des trois approches et des trois courants lors du choix d'action.

---

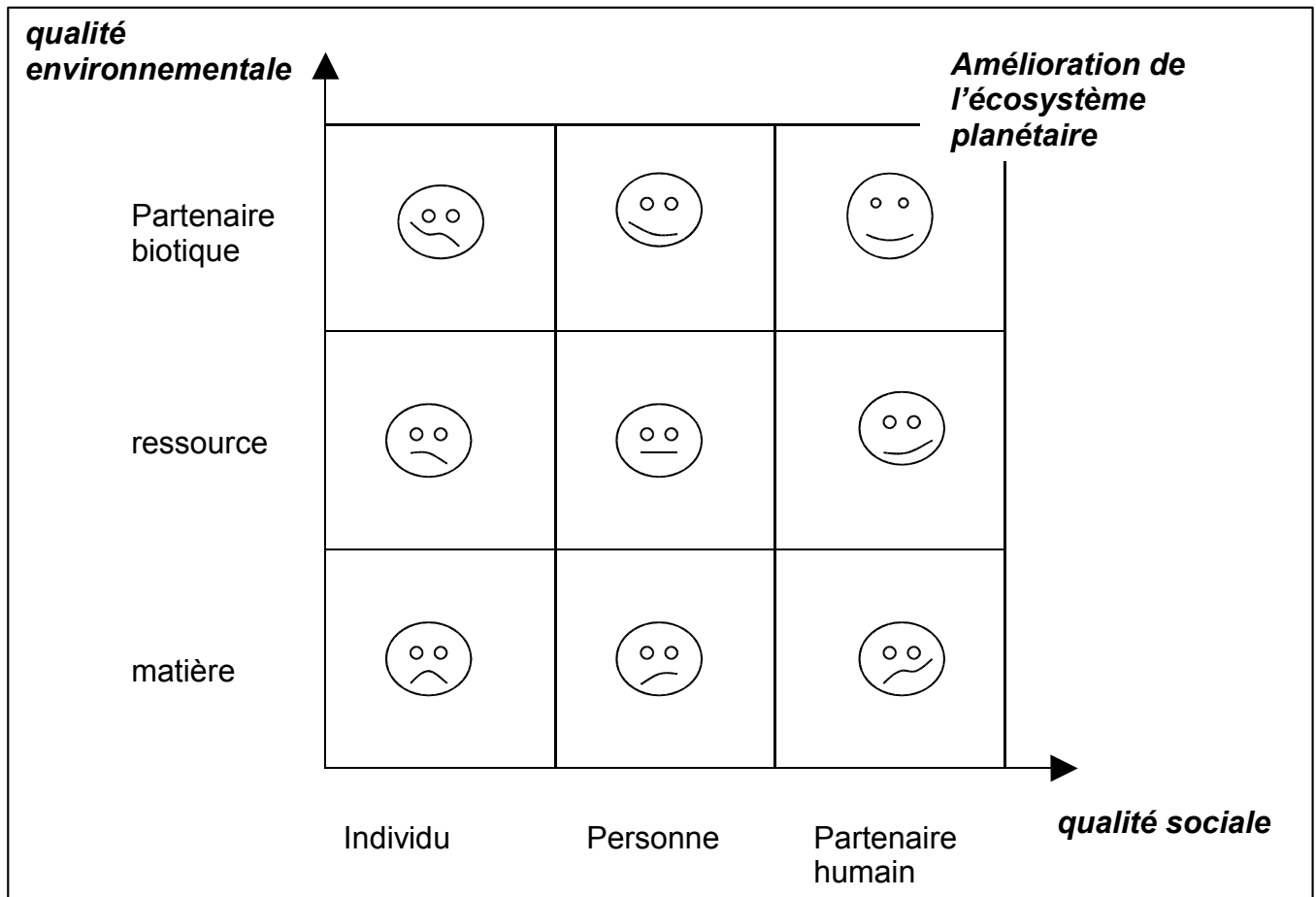
<sup>13</sup> Voir le site Internet [www.cjd.org](http://www.cjd.org) pour trouver plus d'éléments sur les « performances globales »

<sup>14</sup> Voir le site Internet [www.cjdes.fr](http://www.cjdes.fr) pour avoir un aperçu des thèmes du questionnaire proposé (450 questions).

<sup>15</sup> Voir le site Internet [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) sur lequel les documents édités sont disponibles.

### 2.2.1. Qualité sociale et qualité environnementale.

La matrice suivante décrit les différentes situations qui peuvent être rencontrées dans une organisation : Depuis une gestion uniquement de matière et d'individus (gestion des produits et du personnel) vers une gestion des interactions et interdépendances entre partenaires pour améliorer l'écosystème planétaire avec une étape équilibrée possible ou l'être humain est bien une personne mais tout comme l'environnement, est considéré comme une ressource ( qu'il soit client ou salarié) par les organisations.



### 2.3.1. Qualité sociale

L'expression "The whole Place for all men"<sup>16</sup>, correspond bien à une finalité sociale de l'entreprise.

La qualité sociale sera analysée selon deux axes principaux : les pratiques vis-à-vis des acteurs internes à l'organisation et les pratiques vis-à-vis des acteurs externes dans la société. Enfin cette analyse ne saurait être complète sans une observation complémentaire sur la contribution de l'entreprise au développement sociétal.

<sup>16</sup> **Management des compétences, construire votre référentiel**, Alain Labruffe, éditions AFNOR, 2003.

**Pratiques vis-à-vis des acteurs internes :** Au-delà de la réglementation et des normes de sécurité, «*L'homme au travail doit occuper toute sa place dans l'organisation et toute l'organisation doit être accessible à l'homme au travail pour qu'il occupe toute sa place* ». Les aspects analysés concerneront :

La gestion de la sécurité et du bien être des personnes :

- Comment l'organisation prévient toute atteinte à l'intégrité physique et psychologique de ses collaborateurs (bénévoles et salariés) et visiteurs ?
- Quelle politique de recrutement et de rémunération applique l'entreprise ? Sa grille salariale, ses choix en matière d'évolution des rémunérations, ses pratiques éventuelles d'ajustement des écarts, ses pratiques en matière de fin de contrat (licenciements, démissions, fins de mission à durée déterminée).
- Quel lieu de vie ou cadre de travail, et quels services sont proposés aux collaborateurs et visiteurs pour favoriser leur bien être quotidien.

La gestion des compétences : Quelles dispositions sont prises par l'organisation pour permettre à chaque collaborateur d'accroître ses *savoirs*, d'améliorer son *savoir faire* et son *savoir faire - faire*. Ce dernier point n'a pas ici de connotation hiérarchique. Tout salarié d'une entreprise peut être amené à conduire un projet d'équipe ou une réunion et mettre en œuvre son *savoir faire - faire*.

Nous pouvons nous appuyer sur les quatre principes du management relationnel :

L'expression : Pouvoir s'exprimer sur tout et totalement.

L'information : S'informer sur tout et totalement.

La progression : Faire mieux chaque fois et chaque jour.

La reconnaissance : Etre considéré et encouragé continuellement.

La démocratie d'entreprise : Nous trouvons dans cet aspect les pratiques de l'entreprise en matière de démocratie interne quotidienne. Les sujets suivants sont significatifs du comportement démocratique de l'organisation :

La représentation des salariés

La gestion des litiges et la prévention des conflits.

Le degré de concertation pour la prise de décision opérationnelle, organisationnelle et stratégique.

L'acteur interne est :

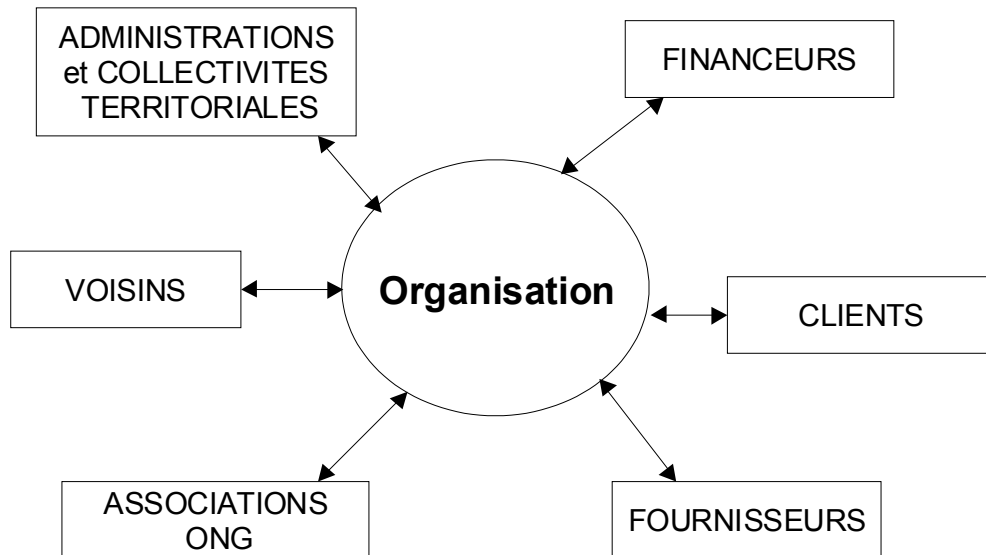
Un Individu

Une Personne

Un Partenaire

<b>gestion de la sécurité et du bien être des personnes</b>			
<b>Intégrité physique et mentale</b>	Aucune prise en compte	Respect de la réglementation au coup par coup	Plan de prévention des risques actualisé.
<b>Recrutement</b>	Pas de critères	Critères « personnels »	Critères formalisés et appliqués qui intègrent les notions de non-discrimination.
<b>Rémunération</b>	A minima de la réglementation	En fonction du marché et de critères formalisés ou non	Grille de rémunération prenant en compte les compétences sans discrimination
<b>Evolution des rémunérations</b>	En dernier recours	En fonction du marché	Critères d'évolution Formalisés et appliqués
<b>Fin de contrat</b>	En conflit	Respect de la réglementation	Visant un changement de mode de collaboration
<b>Cadre de travail</b>	A minima	Réglementaire et fonctionnel	Agréable pour les salariés et visiteurs
<b>Services</b>	Aucun	Réglementaire (ou conventionnel)	Notable pour les salariés et visiteurs
<b>gestion des compétences</b>			
<b>Expression</b>	Aucune	Autorisée sur le plan opérationnel	Ouverte sur tous les aspects de l'organisation
<b>Informations</b>	Limitée aux ordres et consignes	Respect de la réglementation et informations fonctionnelles	La plus complète possible sur tous les aspects de l'organisation
<b>Progression</b>	Aucune	Formation limitée aux besoins court terme de l'entreprise	Plan de formation prenant en compte les besoins de l'entreprise et ceux du salarié y compris sur le long terme.
<b>Reconnaissance</b>	Aucune	Reconnaissance partielle de la progression du savoir-faire	Evaluation des compétences et de l'évolution en commun.
<b>Démocratie d'entreprise</b>			
<b>Représentation des salariés</b>	Aucune	Respect de la réglementation	Représentation participative aux projets de l'entreprise
<b>Gestion des litiges</b>	Aucune : Le litige devient conflit réglé autoritairement (en interne ou par procès)	Gestion des litiges et conflits quand ils sont évidents. En général réglés par relations de pouvoir.	Prévention des conflits. Expressions des divergences et litiges. Recherche d'accord.
<b>Concertation opérationnelle</b>	Aucune	Expression des avis. Décisions unilatérales.	Informations sur les enjeux et objectifs. Prise en compte des avis. Recherche de consensus décisionnel. Explication des choix
<b>Concertation organisationnelle</b>	Aucune	Expression des avis. Décisions unilatérales.	Informations sur les enjeux et objectifs. Prise en compte des avis. Recherche de consensus décisionnel. Explication des choix
<b>Concertation Stratégique</b>	Aucune	Expression des avis. Décisions unilatérales.	Informations sur les enjeux et objectifs. Prise en compte des avis. Recherche de consensus décisionnel. Explication des choix

**Pratiques vis-à-vis des acteurs externes :** Il s'agit ici d'analyser les relations entretenues par l'organisation vis-à-vis de ses partenaires financeurs (public ou privés) clients, fournisseurs, co-traitant, institutionnels, vis-à-vis de ses voisins particuliers ou collectivités et également vis-à-vis d'autres collectivités dans le monde.



Vis-à-vis de chaque acteur externe, l'organisation pratique à un moment donné un échange de service qui peut contenir un flux financier, une prestation ou un simple échange d'information et parfois, par exemple dans les échanges avec le client, le fournisseur ou le financeur (à la fois client et fournisseur) les trois à la fois.

Pour les relations avec le client, le fournisseur et le financeur, les points suivants peuvent être examinés.

Les critères de choix du client, du fournisseur ou du financeur :

Les négociations initiales d'échange de service verbales ou écrites qui comprennent :

- un aspect financier (y compris à montant nul),
- les conditions de réalisation des prestations, les délais et la qualité de la prestation échangée.

Les engagements pris par l'organisation en ce qui concerne la prestation.

Le suivi des réalisations de l'échange par :

- l'information des acteurs,
- la concertation entre acteurs

Le mode de facturation et termes de paiement des prestations.

Dans toute relation il peut y avoir accord ou désaccord en cours ou après l'échange, aussi la gestion des divergences et litiges doit également être prise en compte.

**L'acteur externe est :**

	<b>Un Individu</b>	<b>Une Personne</b>	<b>Un Partenaire</b>
<b>Choix du client, du fournisseur ou du financeur</b>	Pas de critère de choix. Ou critère unique sur la fiabilité financière de l'acteur.	Ajout comme critère : le rapport qualité/prix résultant de la négociation initiale.	Ajout comme critère : au moins une partie des valeurs de l'organisation.
<b>Négociations initiales</b>	Prix, délais, qualité et conditions de réalisation fixés unilatéralement ou par la réglementation.	Prix, délais, qualité et conditions de réalisation négociés par relation de pouvoir	Prix, délais et qualité et conditions de réalisation concertés. Taux de changement spécifiés. Relations gagnant - gagnant.
<b>Engagements</b>	Aucun	Engagements sur les résultats ou sur les moyens.	Engagements mutuels sur les résultats et sur les moyens
<b>Suivi de réalisation</b>	Constat en fin de réalisation	Limité à l'échange d'information en cas de difficultés de réalisation	Echanges d'information réguliers. Prise en compte des changements. Concertation sur les ajustements.
<b>Facturation et Termes de paiement de la prestation</b>	Règle imposée par un des acteurs.	Négociée avant prestation, immuable.	Concertée au départ. Révisable d'un commun accord.
<b>Gestion des litiges</b>	Pas de litiges, que des conflits réglé par tiers.	Litige/ Conflit réglé par négociation de pouvoir	Expressions des divergences, recherche d'accord.
<b>Relations après-vente.</b>	Aucune ou par un tiers quand conflit.	Formalisée par contrat de garantie ou d'engagement.	Régulières. Contacts maintenus pour nouvel échange de prestation éventuel.

Pour les relations avec les voisins et les administrations ou collectivités les aspects à observer porteront davantage sur :

Les occasions de rencontres avec l'acteur externe, la nature des relations entretenues, et la gestion des divergences et litiges.

**L'acteur externe est :**

	<b>Un Individu</b>	<b>Une Personne</b>	<b>Un Partenaire</b>
<b>Occasions de rencontre.</b>	Aucune ou limitée à des exigences réglementaires.	Que lors de litiges ou événementielle.	Régulières formelles ou informelles.
<b>Nature des relations</b>	Echanges réglementaires	Distantes ou conflictuelles	Cordiales. Participation de l'organisation à la vie collective.
<b>Gestion des litiges</b>	Conflits réglés par tiers	Litiges négociés par relation de pouvoir	Prévention des litiges par concertation pour toute action pouvant avoir un impact sur le voisin.
<b>Relations avec les administrations et collectivités</b>			
<b>Occasions de rencontre.</b>	Limitée aux exigences réglementaires.	Ponctuel pour demandes d'information.	Régulières pour échanges d'informations.
<b>Nature des relations</b>	Echanges réglementaires	Distantes ou en cas de litige.	Professionnelles et cordiales
<b>Gestion des litiges</b>	Conflits réglés par tiers.	Litiges négociés par relation de pouvoir	Prévention des litiges par concertation pour toute action pouvant avoir un impact relevant de cette administration.

**Contribution au développement sociétal.**

Est considéré comme contribution au développement sociétal tout apport de l'organisation aux activités associatives, culturelles, artistiques, sportives, éducationnelles à travers ses activités principales ou en compléments de celle-ci. Là encore, un tableau de relation de l'organisation vis-à-vis de ces groupes humains permet d'évaluer l'effort de contribution.

**L'acteur externe est :** Un Individu Une Personne Un Partenaire

<b>Activités culturelles</b>	Pas de contribution	Contribution partielle : Mécénat, participation ponctuelle.	Collaboration régulière à une activité culturelle
<b>Activités sportives</b>	Pas de contribution	Contribution partielle : Sponsoring, participation ponctuelle.	Collaboration régulière à une activité sportive (club en entreprise...)
<b>Activités artistiques</b>	Pas de contribution	Contribution partielle : mécénat, participation ponctuelle.	Collaborations régulières à des œuvres artistiques ou expositions.
<b>Activités éducationnelles</b>	Pas de contribution.	Contribution partielle : financement, participation ponctuelle.	Collaboration régulière avec des organismes de formation.
<b>Activités associatives diverses</b>	Pas de contribution	Contribution partielle : financement, participation ponctuelle.	Collaboration régulière à des projets (insertion, protection de l'environnement, santé, développement...).

### 2.3.2. Qualité environnementale

Il s'agit ici d'évaluer ce qu'apporte l'organisation à l'environnement, Il ne suffit pas de ne plus détruire, il faut redonner sa part à la nature et favoriser la reconstruction d'une communauté biotique capable de toujours compenser les déséquilibres naturels ou provoqués par l'homme.

Deux tableaux sont ici proposés : le premier concerne les produits transformés et l'énergie alors que le deuxième s'attache davantage aux relations de l'entreprise vis-à-vis des éléments naturels.

#### L'énergie et les produits transformés

**La composante biotique est :** De la Une Ressource Un Partenaire

<b>Consommation d'énergie</b>	Pas de mesure systématique de consommation d'énergie	Mesure de la consommation et réduction pour motif économique.	Mesures systématique et actions forte de réduction. Réutilisation d'énergie chaque fois que possible.
<b>Sources d'énergie utilisées</b>	Sources uniquement fossiles.	Suivi des recommandations internationales : 23% d'énergies renouvelables.	Utilisation en majorité voir en totalité d'énergies renouvelables avec le moins d'impact environnemental.
<b>Produits transformés (produits ou consommés)</b>	Pas d'action particulière	Respect de la réglementation sur les déchets. Mesures et actions de recyclage et valorisation des déchets.	Actions fortes de réduction des déchets non recyclables ou valorisables par fabrication et choix d'éco- produits.

## Relations de l'entreprise vis-à-vis des éléments naturels

La composante  
biotique est :

De la

Une Ressource

Un Partenaire

<b>Relations vis-à-vis du Sol, des matières premières extraites du Sol</b>			
<b>Actions sur le sol</b>	Pas d'action de prévention de la pollution	Prévention de la pollution. Dépollution des sols dans un but d'activités humaines (santé publique) ultérieures.	Prévention de la pollution. Dépollution ou traitement des sols dans un but d'activités humaines mais également naturelles : habitats flore et faune endogènes, réserves de matières.
<b>Extraction des matières premières</b>	Extraction de matière jusqu'à épuisement ou non rentabilité financière	Mesure et réduction de consommation de matières extraites	Limitation extrême voire arrêt d'extraction des matières non indispensables pour préservation de la matière sur plusieurs centaines d'années voir plus.
<b>Traitement des matières premières</b>	Traitements sans prise en compte des impacts environnementaux	Traitement limitant la consommation d'énergie, d'eau et les pollutions.	Traitement limitant la consommation d'énergie, d'eau et les pollutions. Réduction voir suppression des traitements autres que naturels.
<b>Relations vis-à-vis de la Flore et la Faune (actions pour la bio-diversité)</b>			
<b>Espèces menacées et protégées</b>	Pas de mesure particulière de prévention ou protection	Respect de la réglementation pour limiter l'impact des activités sur les espèces protégées.	Suivi et Protection stricte des espèces et de leur habitat. Actions de restitution d'habitat pour les espèces protégées afin d'augmenter leur population.
<b>Espèces courantes endogènes non envahissantes</b>	Pas de mesure particulière de prévention ou protection	Respect de la réglementation pour limiter l'impact des activités sur l'environnement.	Prévention de destruction des populations et de leur habitat. Partage et restitution d'espace chaque fois que possible. Coopération environnementale.
<b>Espèces exogènes</b>	Importation et culture d'espèce sans précaution particulière	Respect de la réglementation.	Pas d'introduction autre qu'indispensable. Suivi et prévention de la prolifération d'espèces exogènes.
<b>Espèces envahissantes (constatées ou potentielles)</b>	Pas de précaution particulière.	Destruction des espèces envahissantes dès lors qu'elles nuisent aux activités économiques	Suivi et régulation des populations dès lors qu'elles nuisent aux espèces endogènes. Pas d'éradication.
<b>Espèces cultivées ou élevées</b>	Culture et élevage intensif avec objectif de productivité.	Culture et élevage « raisonné »	Culture et élevage « Bio ».
<b>Bio - diversité</b>	Pas de précaution particulière.	Respect de la réglementation. Limitation des impacts	Protection et restauration d'habitats. Actions favorisant la bio-diversité. Coopération environnementale
<b>Relation vis-à-vis de l'eau et de l'air</b>			
<b>Relations vis-à-vis de l'eau</b>	Pas de mesure particulière de consommation ni de limitation de la pollution	Mesure et limitation de la consommation. Mesure et réduction de la pollution. Restitution d'eau partiellement dépolluée.	Circuit d'utilisation fermé quand c'est possible. Restitution d'eau dépolluée. Coopération environnementale : (exemple : station de filtration et d'épuration écologique).
<b>Consommation, traitement et restitution d'air</b>	Pas de mesure de limitation de la pollution	Mesure et réduction de la pollution selon réglementation.	Réduction maximale de la pollution si activité indispensable. Arrêt chaque fois que possible.

### 2.2.2. Analyse de l'espace éthique.

Cette analyse va surtout porter sur la détection de dysfonctionnements au sein de l'espace éthique. Ces dysfonctionnements sont certainement perceptibles pour chaque individu à travers l'étude des comportements mais également pour les organisations à travers l'analyse précédente sur la qualité sociale et environnementale. Je reprends ici les termes et définitions utilisés par Georges Yves Kerven <sup>17</sup>

#### Les blocages :

Tout d'abord dans les organisations privilégiant une éthique de conviction, un blocage dans ce mécanisme auto référentiel favorisera une culture d'inafaillibilité et un refus d'autocritique. Un blocage similaire apparaît avec l'éthique de responsabilité dans le refus de gérer correctement la relation avec autrui (d'autres organisations)

#### Les absences :

Les absences peuvent porter sur les finalités non explicites, ou encore sur un système de valeurs inexistant ou bien des règles du jeu non formalisées.

#### Les oublis dans la pratique :

D'une ou plusieurs finalités, valeurs ou règles.

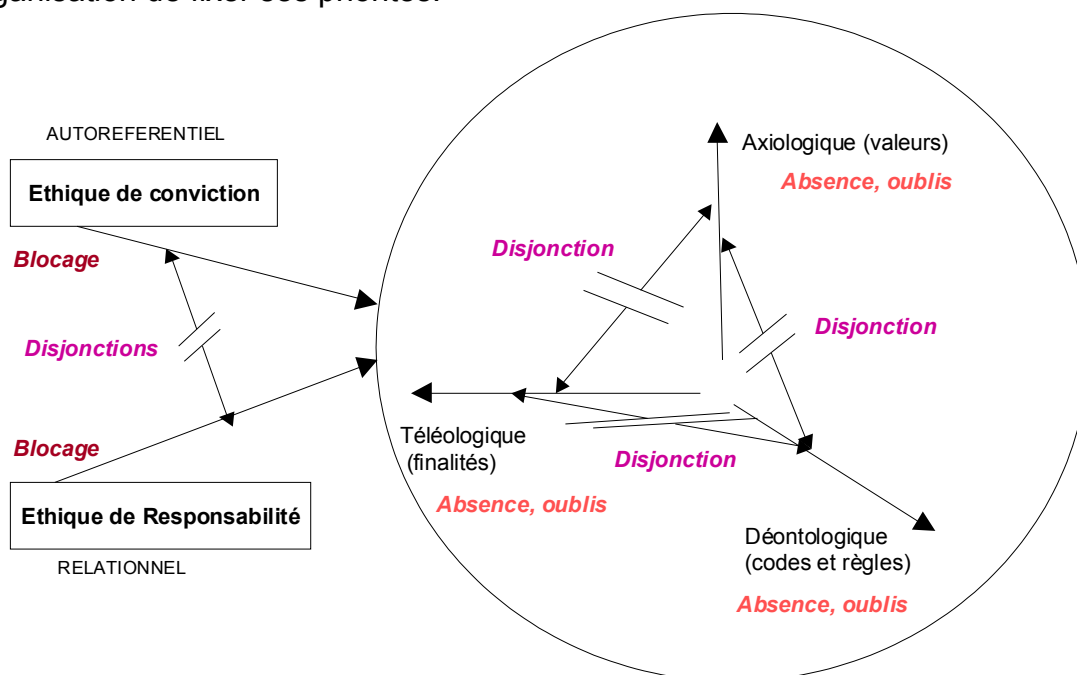
#### Les disjonctions :

Ces disjonctions correspondent aux contradictions qui peuvent être relevées entre les finalités, les valeurs et les règles.

Nous pouvons également trouver des disjonctions entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité. Cette disjonction entre l'axe auto référentiel et l'axe relationnel correspondra à un repli narcissique, et l'inverse correspondra à une vision simpliste.

#### L'absence d'ordre :

Dans une situation critique l'absence de hiérarchie de valeurs et de règles empêche l'organisation de fixer ses priorités.



<sup>17</sup> **Eléments fondamentaux des Cindyniques**, Georges-Yves KERVEN, Editions Economica, 1995

### 2.2.3. Approches et courants privilégiés dans l'organisation.

Le tableau suivant croise les approches et les courants mentionnés dans le chapitre 2 pour tenter d'explicitier les principes sous jacents de cette analyse.

Courants	Anthropocentrisme	Bio centrisme	Eco centrisme
<b>Approches Utilitarisme</b>	Maximise les conséquences sur la population humaine	Maximise les conséquences pour des populations vivantes traitées à égalité	Maximise les conséquences en terme de relations entre populations vivantes
<b>Kantienne</b>	Impératif catégorique universel appliqué par l'humain à la population humaine	Impératif catégorique universel appliqué à toutes les populations vivantes dont chaque individu est traité à égalité	Impératif catégorique universel pour gérer les relations entre individus ou entre populations vivantes traitées à égalité.
<b>Aristotélicienne</b>	Démarche d'amélioration continue appliquée à l'individu ou à la population humaine en fonction de situations spécifiques	Démarche d'amélioration continue appliquée à tous les individus et toutes les populations en fonction de situations spécifiques.	Démarche d'amélioration continue pour gérer les interactions et interdépendances entre toutes les composantes de l'environnement en fonction de situations spécifiques

Cet outil est essentiellement destiné à favoriser la délibération éthique dans une organisation. Son but est de permettre à tout un chacun de clarifier le sens d'une décision.

L'utilitarisme se trouvera associé à l'anthropocentrisme chaque fois qu'une décision vise à la satisfaction d'un ensemble de personnes. Par exemple, c'est un des objectifs des accords d'intéressement dans les entreprises.

L'utilitarisme associé au bio centrisme se retrouvera surtout dans les mesures prises pour la sauvegarde des espèces lorsque l'efficacité de l'action sera évaluée (de manière subjective) par le maintien ou l'accroissement d'une espèce en bonne santé.

Enfin nous retrouverons l'évaluation subjective d'une satisfaction supposée par le maintien ou l'accroissement de plusieurs espèces complémentaires dans un espace défini en incluant bien sûr la satisfaction humaine.

La morale Kantienne pourra facilement être perçue par la nature des règles que l'organisation se dote. Elle sera souvent formulée par des interdits et des devoirs stricts, mais apparaît aussi implicitement dans la culture de l'entreprise.

Vis-à-vis des personnes et de l'entreprise : respect hiérarchique, mode d'habillement obligatoire ou fortement recommandé...

Vis-à-vis de l'environnement : règles strictes d'interdiction d'expérience sur les animaux.

La nuance entre le bio centrisme et l'éco centrisme est à peine perceptible.

Enfin, dans l'approche par l'éthique des vertus, l'évaluation des actions est certainement la plus difficile. Ce sera toujours une comparaison avec une situation précédente et une recherche à la fois d'équilibre et de dynamique.

Cette approche peut se percevoir lorsque dans une organisation les valeurs priment sur les règles.

- Valeur de respect des autres personnes.
- Valeur de respect de la vie quelle qu'elle soit.
- Valeur de respect des écosystèmes naturels ou anthropiques.

### 3. LES CONCLUSIONS

#### 3.1. La recherche d'Ethique dans une organisation. Pourquoi ?

Pourquoi l'éthique serait elle si importante dans une organisation ? Elle pourrait plutôt correspondre à un choix individuel ou alors faire l'objet de débats philosophiques dans lesquels les gouvernements et députés puisent des idées pour leurs propositions de textes de loi.

Je partage plutôt les propos de Michel Crozier<sup>18</sup> que « *l'éthique peut et doit s'analyser comme un construit social, comme une invention humaine qui structure le champs d'action de telle façon que dans la poursuite de leurs intérêts propres, les acteurs ne se ruinent pas mutuellement* »

Une invention humaine, ou encore une technologie, un savoir faire... Aujourd'hui, c'est dans les organisations, entreprises, associations, sociétés privées ou publique, que nous construisons des avenir possibles. L'éthique est un sujet qui peut être traité sur plusieurs plans et nous conduit à réfléchir sur nos motivations et nos finalités.

#### 3.2. La recherche d'Ethique dans une organisation. Pour Quoi ?

Pour Quoi l'éthique devrait être prise en compte dans les systèmes de management ? Pour rassurer les consommateurs ? Les clients ? Les investisseurs ? Pourquoi pas, mais cette éthique ne serait qu'un simulacre, une façade qui se fissurerait à la première difficulté. C'est le « windows dressing »<sup>19</sup>, cette peinture bleue ou verte étalée en surface par certaines entreprises pour redorer un blason terni par leurs faux pas.

Pour être sûrs que nous marchons vraiment tous dans la même direction et au même pas ? C'est le principal risque du moralisme qui aboutit à des comportements dictatoriaux et/ou hégémoniques. Certaines chartes éthiques sont très significatives de cette tendance. Sous prétexte de répondre au besoin de morale dans les affaires, certaines chartes s'apparentent à des Règlements Intérieurs<sup>20</sup> avec sanctions possibles que la législation du travail ne permettrait peut être pas de rédiger en tant que tels. D'autres heureusement insistent sur les valeurs de l'organisation vis-à-vis des acteurs externes et internes.

Pour accroître l'efficacité économique de l'entreprise ? C'est une des critiques adressée aux nouvelles méthodes de management préconisant un comportement responsable de chaque acteur : l'éthique ne serait qu'un nouvel outil pour certains dirigeants pour mobiliser leurs salariés tout en conservant le pouvoir, pour plus d'efficacité en les amenant à s'emprisonner eux même dans une logique d'asservissement<sup>21</sup>

Toutes ces critiques sur l'éthique des entreprises doivent être prises en compte, car l'histoire nous a suffisamment montré les dégâts qui peuvent être faits au nom de la

<sup>18</sup> **L'Acteur et le Système** : Michel Crozier, Erhard Friedberg, éditions du seuil ( 1977)

<sup>19</sup> Voir des exemples dans **L'entreprise Responsable**, Alain Chauveau, Jean Jacques Rosé, éditions d'Organisation, 2003

<sup>20</sup> Voir des exemples de chartes éthiques dans : **L'éthique des affaires, halte à la dérive**, Octave Gélimer, éditions du Seuil, 1991.

<sup>21</sup> Chapitre « L'autorité et le pouvoir » dans : **Traité de psychologie du travail et des organisations**, ouvrage collectif sus la direction de Jean Luc Bernaud et Claude Lemoine, éditions Dunod, 2000.

morale.<sup>22</sup> Mêmes les intentions les plus saines et les valeurs les plus nobles ont pu aboutir à des souffrances accrues pour une partie de l'humanité comme lors de la Controverse de Valladolid au XVI<sup>ème</sup> siècle en Espagne<sup>23</sup>, qui aboutit à la reconnaissance de la nature « humaine » des Indiens, tout en encourageant l'Espagne à utiliser l'esclavage des noirs africains pour résoudre les problèmes de main d'œuvre dans les colonies.

Pourtant l'éthique dans une organisation peut permettre à celle-ci non seulement d'avoir un sens mais également d'assurer sa pérennité.

La réflexion éthique se partage, les valeurs peuvent s'afficher et se vivre différemment selon les personnes. Certaines finalités peuvent être communes et permettent ainsi à des hommes ou des femmes à travailler ensemble dans une organisation autour de valeurs fortes. L'éthique sera alors structurante.

L'éthique comme questionnement sera, elle, motrice des changements qui permettent aux personnes et organisations de franchir les étapes de leurs évolutions respectives.

### **3.3. La recherche d'Ethique dans une organisation. Comment ?**

Ce document ne prétend pas avoir répondu complètement à cette question. J'espère qu'il offre des pistes qui permettent d'organiser la réflexion éthique dans une entreprise dès sa création et que les outils d'analyse proposés s'inscrivent bien dans une dynamique d'évolution des entreprises vers une qualité socio- environnementale.

Cette réflexion sur l'éthique pratique peut être poursuivie :

- pour y intégrer les approches religieuses<sup>24</sup>. En effet, chaque religion porte en elle des valeurs morales, y compris envers l'environnement, qui nous influencent fortement.
- pour y intégrer les approches des différentes cultures pour lesquelles une même valeur comme le respect des autres peut se décliner en des pratiques différentes.

Tout comme un diagnostic « éthique » peut être porté sur une organisation , le même type d'analyse peut certainement s'appliquer à des projets multi entreprises et multiculturels. Au delà de la simple satisfaction d'une réussite technique ou économique, le questionnement éthique dans les projets peut aider à évaluer la réussite humaine et environnementale.

---

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> **La controverse de Valladolid** de Jean Claude Carrière, Pocket éditions, 1993

<sup>24</sup> Voir sur ce sujet le dossier « **religions et écologie** » publié en février 2003 dans la revue « **L'écologiste** ».

### **3.4. Finalement...**

Alors que le Développement Durable est un terme largement repris par les entreprises et les collectivités, chaque acteur l'interprète et le pratique à sa manière avec en toile de fond des valeurs floues, et des finalités anciennes non remises en causes qui contrastent avec les ambitions d'amélioration du sort de la planète affichées par ces mêmes acteurs dans les discours officiels.

Si la mise en place d'un système de management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement s'inscrit bien dans une démarche globale de développement durable, l'éthique est là pour rappeler à tous une question plus fondamentale : Quel développement ?

## Références et sources d'information essentielles.

Vous trouverez ci-dessous les principales références d'origine bibliographique ou autres qui ont servi à la construction de ce document. Certains n'ont pas été cités dans le texte lui-même mais ont servi à nourrir ma réflexion sur le sujet

### ✓ **Documents sur les points de vue philosophiques.**

**L'Éthique de Spinoza**, Vincent Delègue, éditions Bréal, 2001

Cet ouvrage présente et analyse « l'Éthique » de Baruch Spinoza paru en novembre 1677 après son décès.

**Fondements de la métaphysique des mœurs**, Emmanuel Kant, 1785 : paru en Livre de Poche.

Premier grand texte de Kant en matière de morale.

**Ethique à Nicomaque**, Aristote, 335 av JC : paru en Livre de Poche. Livre référence actuellement en matière de management éthique.

**De la Morale à l'éthique et aux éthiques**, Paul Ricoeur. Document diffusé sur le site Internet

([www.philo.umontreal.ca/dept/cahiers/Ricoeur\\_MORALE.pdf](http://www.philo.umontreal.ca/dept/cahiers/Ricoeur_MORALE.pdf))

L'auteur définit lui-même cet essai comme une réécriture plus condensée de son ouvrage *Soi Même comme un Autre* publiée en 1990. Cet essai propose de situer l'éthique en amont et en aval de la morale.

**Le nouvel Ordre écologique (l'arbre, l'animal et l'homme)**, Luc Ferry, 1992 Grasset, paru en Livre de Poche. Analyse des rapports de l'homme envers l'environnement, des dérives passées et possibles de certaines théories sur l'écologie et l'environnement.

**Le Vocabulaire Bentham**, Jean Pierre Clero, Christian Laval, éditions Ellipses, 2002. Document qui propose une analyse des mots et expressions clés utilisés par Jeremy Bentham dans ses multiples ouvrages.

**Pensées sur la morale**, André Comte-Sponville, Albin Michel, 1998. Textes et citations choisies par l'Auteur sur la morale

### ✓ **Documents sur le management éthique**

**L'Éthique au service du Management**, Jean François CLAUDE, éditions LIAISONS, 1998

Le document propose une approche opératoire de l'éthique en entreprise à travers un rappel des rapports éthiques à soi, aux autres et à l'entreprise.

**L'Entreprise au XXI<sup>ème</sup> siècle**, Centre des Jeunes Dirigeants, éditions Flammarion, 1996

Ouvrage collectif sous la direction de Didier Livio qui propose une réflexion et des propositions à la fois sur l'éthique individuelle, l'éthique de management et l'éthique d'entreprise. Voir également les articles et propositions formulées sur le site [www.cjd.org](http://www.cjd.org).

**Graine d'éthique**, Jacques Benoît, éditions Presses de la Renaissance, 2000. L'auteur donne ses conseils en éthique personnelle et en management éthique à partir de ses croyances et de son expérience de chef d'entreprise.

**A contre courant**, Ricardo Semler, éditions Dunod, 1993. L'auteur est PDG du groupe brésilien SEMCO. Le mot éthique n'est pas écrit une seule fois dans ce livre, mais l'histoire de l'entreprise est très significative de son évolution démocratique et d'un développement recherché à travers un objectif humain et une extraordinaire curiosité des méthodes de management. Finalement, Ricardo Semler dispense maintenant avec humour ses conseils sur ses méthodes originales de gestion d'entreprise. Voir également le site brésilien <http://semco.locaweb.com.br/> sur lequel on retrouve les valeurs de l'entreprise.

**L'éthique des affaires, halte à la dérive**, Octave Gélimer, éditions du Seuil, 1991. Cet ouvrage reprend les valeurs de l'éthique des affaires avec quelques exemples de pratiques d'entreprises françaises et internationale.

#### ✓ **Documents sur le management**

**Qualité – Sécurité - Environnement, Construire un système de management intégré**, Bernard Froman, Jean Marc Gey, Fabrice Bonnifet, éditions AFNOR, 2002

L'ouvrage est un guide pour la mise en place d'un système de management Intégré, avec également des témoignages d'entreprises.

**Du manuel qualité au manuel de management**, Bernard Froman, éditions AFNOR, 2001. L'auteur expose les principes généraux du management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement et propose un guide d'élaboration du manuel de management de l'entreprise.

**Management des compétences, construire votre référentiel**, Alain Labruffe, éditions AFNOR, 2003.

Ouvrage très complet sur le management des ressources humaines et une proposition de référentiel. Tout à fait adapté à une démarche de qualité sociale en entreprise.

**Du manuel qualité au manuel de management**, Bernard Froman, éditions AFNOR, 2001. L'auteur expose les principes généraux du management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement et propose un guide d'élaboration du manuel de management de l'entreprise

**Conduire un projet d'organisation, guide méthodologique**, Henri- Pierre Maders, Elisabeth Gauthier, Cyrille Le Gallais. 1998, Editions d'Organisation. Le titre de l'ouvrage l'annonce : il s'agit d'un guide méthodologique pour la conduite de projets d'organisation (démarche, thèmes, méthodes et outils).

**Managez vos associations**, Claude Rochet, éditions Calman- Levy, 1992. Cet ouvrage est un guide de management pour les associations. Il propose aux associations d'utiliser les outils éprouvés du management en prenant en compte la complexité des structures associatives.

**Le Management Vert**, Paul de Backer, éditions Dunod, 2<sup>ème</sup> édition 1998. Proposition de méthode de diagnostic global de la performance environnementale de l'entreprise ou de l'organisation. Le questionnaire porte surtout sur la prise en compte de l'environnement dans toutes les grandes fonctions de l'entreprise.

**L'entreprise Responsable**, Alain Chauveau, Jean Jacques Rosé, éditions d'Organisation, 2003, L'ouvrage propose surtout des repères théoriques sur les deux concepts de responsabilité sociale des entreprises et le Développement Durable. Il fait surtout référence aux grands groupes internationaux.

**Traité de psychologie du travail et des organisations** : Œuvre collective de 25 spécialistes sous la direction de Jean Luc Bernaud et Claude Lemoine, Editions Dunod, Paris, 2000, L'ouvrage traite d'une part des individus salariés d'une organisation et des réponses des organisations aujourd'hui.

#### ✓ **Autres documents et sources d'informations**

**L'almanach d'un comté des sables**, Aldo Léopold (1887-1948), paru en 1949. Edition récente : Aubier, 1995. D'abord un almanach (une histoire par mois), mais également des histoires vécues comme naturaliste et un chapitre de réflexion sur l'écologie et sur l'éthique de la terre. Document référence actuellement sur l'éthique environnementale.

**Éléments fondamentaux des Cindyniques**, Georges Yves KERVEN, Editions Economica, 1995.

L'auteur propose dans cet ouvrage d'explicitier les trois domaines fondamentaux des sciences du danger : l'Epistémologie, la Phénoménologie et l'Ethique.

**La sociologie des organisations**, Philippe Bernoux, éditions du Seuil, 1985

**Approche systémique des organisations**, Jacques Mélése, éditions d'organisation, 1990.

**L'Acteur et le Système** : Michel Crozier, Erhard Friedberg, éditions du seuil (1977)

**Traité de psychologie du travail et des organisations**, ouvrage collectif sous la direction de Jean Luc Bernaud et Claude Lemoine, éditions Dunod, 2000

**Ecologie générale : Structure et fonctionnement de la biosphère** : Robert Barbault, Edition Masson, 1997.

**La controverse de Valladolid**, Jean Claude Carrière, Pocket éditions, 1993

**Alternatives Economiques**, Numéro hors série de septembre 2003 intitulé : *L'utilité sociale*.

**L'écologiste**, février 2003. Dossier « religions et écologie »

**Ethique et Environnement**, Cahier technique N°9 du Réseau Régional des Gestionnaires d'Espaces Naturels Protégés de Provence Alpes Côte d'Azur

Le document présente le résultat des réflexions menées lors de l'Université du Réseau au mois d'avril 2002 et de celles formulées lors de 14èmes rencontres Régionales de l'Environnement en octobre 2002. Il reprend les textes et débats relatifs à la problématique éthique pour les gestionnaires d'espaces naturels protégés. (Voir aussi en annexe ..., la charte fondatrice du réseau)

**Textes et présentation de deux séminaires de la station biologique de la Tour du Valat :**

- **L'éthique de la conservation à la Tour du Valat**, octobre 2002, présenté par Arnaud Béchet, François Mesléard et Michel Gauthier-Clerc. Chargés de recherche à la station biologique.

- **Philosophie de la conservation**, juillet 2003, présenté par Virginie Maris, professeur de philosophie éthique à l'université de Montréal.

**Entretien avec Virginie Maris sur la philosophie de l'éthique** : Cet entretien m'a permis d'avoir d'une façon très synthétique une vue d'ensemble sur les différentes approches philosophiques de l'éthique.

#### ✓ **Quelques Sites Internet**

Beaucoup de sites Internet peuvent être trouvés grâce aux moteurs de recherche, la liste ci-dessous est succincte, mais permet d'avoir quelques points d'entrée sur l'éthique sociale et l'éthique environnementale.

[www.esed.asso.fr](http://www.esed.asso.fr) : Site de l'association « Ethique Sociale, Entreprise et Droit » destinée à réfléchir et promouvoir une dimension éthique dans l'entreprise.

[www.utoopies.com](http://www.utoopies.com) : Site de l'entreprise Utopies : promotion de la responsabilité sociale auprès des entreprises.

[www.novethic.fr](http://www.novethic.fr) : Site d'information et d'échange sur le développement durable

[www.cahiers-antispecistes.org](http://www.cahiers-antispecistes.org) : Site de la revue semestrielle « les cahiers antispecistes », pronant une égalité de droits entre toutes les espèces.

[www.unep.org](http://www.unep.org) : Site United Nations Environment Programme :

[www.biodiv.org](http://www.biodiv.org) : Site du secrétariat de la convention sur la biodiversité : Programme Environnemental des Nations Unies (UNEP). On trouve sur ce site le texte complet de la convention.

[www.civil.usherbrooke.ca/cours/gci520/gci520/IV%20ethique%20en%20gestion%20environnementale%20-%20doc%20complet.pdf](http://www.civil.usherbrooke.ca/cours/gci520/gci520/IV%20ethique%20en%20gestion%20environnementale%20-%20doc%20complet.pdf) : Un document de 31 pages sur la délibération éthique par Serge Etienne Parent du département de Génie Civil de l'université de Sherbrooke (Canada)

[www.gaia-themis.com](http://www.gaia-themis.com) : Site de l'association Gaia Thémis dont l'objet est de promouvoir la création d'une organisation mondiale de l'environnement et de sensibiliser les décideurs économiques au développement durable et à l'éthique environnementale dans tous les secteurs.

[www.tourism-21.org](http://www.tourism-21.org) : Site pour le développement du Tourisme durable.

[www.planet.ch/sba/sba.htm](http://www.planet.ch/sba/sba.htm) : Site de Sustainable Business Associates : ONG pour la promotion du développement Durable : Possibilité de télécharger des documents sur les indicateurs de Développement Durable et différents guides de management environnemental.