



# Les attitudes et attentes des professeurs-chercheurs d'E.M.LYON vis-à-vis du thème de l'éthique managériale<sup>1</sup>

By/Par | **Jean-Paul Flipo et Fred Seidel**

Professeurs, E.M. Lyon

## INTRODUCTION

Le thème de l'éthique dans les pratiques du management existe dans la littérature depuis longtemps, mais a émergé surtout dans les années qui ont suivi les trente glorieuses (1945-1975) (Goodpaster and Matthews, 1982, Wuthnow, 1982). Pourquoi cette coïncidence ? Elle n'est pas fortuite, car il a semblé pendant ces trente années de rêve que les progrès universels promis par le développement économique étaient une réalité palpable dans les pays occidentaux, d'autant plus que la paix retrouvée en 1945 avait insufflé à ces populations un enthousiasme sans précédent, que l'amitié franco-allemande naissante était une véritable innovation politique et économique donnant naissance à une Europe enfin unie, et que le mouvement massif de décolonisation entamait la mise en place d'une mondialisation économique progressive, au bénéfice de tous. On pouvait croire à l'époque à la vertu intrinsèque des activités économiques, qui se livraient, sans risque, à un jeu où tout le monde était gagnant.

Les premiers craquements de ce monde économique idéal ont été consécutifs aux chocs pétroliers des années 70 et 80, à la suite desquels nombre de prises de conscience se sont manifestées, dont la première d'entre elles concernait la manière de percevoir l'économie, non plus comme une mécanique scientifique aux résultats prévisibles et partagés équitablement, mais comme une activité comprenant de nombreux aléas contre lesquels certains acteurs, plutôt que d'autres, étaient capables de se prémunir. Le pli étant pris d'une césure entre une partie des acteurs (les « intelligents ») et les autres (les « passifs », ou les « dominés »), les premiers n'ont eu de cesse de pousser leurs avantages, d'abord en se servant les premiers sur les plus-values créées puis, en l'absence même de ces dernières, en prélevant leurs gains au détriment de celui des autres acteurs (Gadrey, 2006). C'est ainsi, par exemple, que le capital a pris un avantage décisif sur le travail en termes de partage de la valeur ajoutée, et que les ressources de la planète ont été surexploitées, sans égards pour leur quantité limitée, et donc pour le bien des générations futures. Cette situation nouvelle, qui

---

<sup>1</sup> Ce texte a été présenté lors de la conférence EBEN-France du 24 mai 2007.

s'est donc développée à partir des années 80, a créé par conséquence directe des situations d'injustice tant dans les sociétés occidentales que dans celles du tiers monde, ces dernières atteignant même des situations de tragédie massive. La question éthique s'est donc posée naturellement dans le management, en réaction à ce changement de paradigme économique (Boltanski et Chiapello, 1999), d'autant plus que l'idéologie dominante en management et en économie a continué à se situer dans le précédent, « tout le monde est gagnant » restant de nos jours l'argument principal justifiant la mondialisation, notamment.

L'institutionnalisation de l'éthique s'est peu à peu mise en place, notamment au travers des législations nouvelles, des codes de déontologie, de l'action des cabinets de notation sociale et environnementale, des grandes institutions comme l'OMS, l'ONU...enfin des myriades d'ONG qui ont foisonné à travers de monde.

L'enseignement de l'économie et du management a intégré petit à petit ces problématiques nouvelles, non pas seulement comme éléments de réflexion philosophique, mais aussi comme nouveaux enjeux qui entrent en ligne de compte dans les macro et micro-décisions économiques et managériales. La plupart des grandes écoles et universités à travers le monde ont donc innové en matière pédagogique, et créé des champs cohérents d'enseignement dédiés à ce thème, qui apparaissent néanmoins jusqu'ici comme une « matière », au même titre que les autres (finance, marketing, macro-économie, etc.) Or les convictions des auteurs de cet article consistent à affirmer que l'éthique n'est pas une matière comme les autres, comme aucune autre, car entre dans cet enseignement une dimension jamais intégrée jusque-là, celle de la *citoyenneté* des étudiants (ou des cadres en formation continue), soutenue par des convictions à propos de la notion de bien commun, et de la manière de l'obtenir par des activités notamment managériales. Nous considérons donc que la création de ces cours spécialisés, la plupart du temps offerts en électifs, ne peut être qu'une étape vers une intégration plus complète dans l'enseignement, non pas au travers de cours obligatoires, toujours spécialisés, mais par le truchement de l'ensemble des corps professoraux, grâce à l'exercice du discernement éthique déployé à propos des techniques de management enseignées. Cela reste aujourd'hui un idéal éloigné, mais il faut commencer à tracer la piste pour y parvenir. Un moyen de l'ouvrir consistait donc à tenter de se rendre compte de l'état des lieux pour ce qui concerne la présence de ces interrogations éthiques dans les cours techniques, et pour cela interroger les enseignants eux-mêmes à propos de la perception qu'ils ont de leur propre « performance » en la matière.

Nous sommes parfaitement conscients d'entrée de jeu du caractère artificiel de cette démarche, comme toute démarche d'enquête reposant sur du déclaratif, surtout pour ce qui concerne son propre comportement. Une meilleure méthode aurait été d'assister aux cours dispensés, et de noter les passages où il est question de l'éthique, comme un étudiant, mais on se rend compte d'emblée de la difficulté organisationnelle de la tâche...Donc les résultats de cette enquête sont surprenants pour ce qui est de leur caractère positif, et même très engageants pour la suite, à savoir les attentes de ces enseignants, qui souhaitent en faire plus et mieux. Nous tenterons néanmoins d'être réalistes en conclusion, et de mettre ces résultats en perspective des réalités factuelles probables.

## **MÉTHODOLOGIE :**

L'objectif de cette enquête était de mieux comprendre comment ce thème de l'éthique s'insère actuellement dans la pédagogie d'une grande école de management, et de connaître les attentes éventuelles des enseignants afin qu'ils puissent disposer des meilleures bases pour insérer ce thème de l'éthique dans leur enseignement. Le but ultime consiste bien entendu à définir ces meilleures bases, en vue d'aménager à l'éthique économique et managériale une meilleure visibilité et efficacité dans l'enseignement, toutes matières confondues.

Un questionnaire a été envoyé par intranet fin janvier 2007 à l'ensemble du corps professoral permanent d'E.M.LYON, de la part de deux de leurs collègues, et invitant les 60 professeurs-chercheurs à se prononcer sur l'importance pour eux de l'éthique managériale, et la manière dont ils le considèrent eu égard à leur pratique d'enseignant face à des publics d'étudiants et de praticiens. Le cadre général du questionnaire est issu d'une enquête qui avait été entreprise par Jean-Paul Flipo auprès des professeurs de marketing français (2003), constituant une cible de 550 collègues, dont environ 20% avait répondu au questionnaire postal. Compte tenu de la taille beaucoup plus faible de la population visée ici, et afin de s'assurer d'un nombre significatif de questionnaires retournés, celui-ci est beaucoup plus court que le précédent, et limité à l'enseignement proprement dit. De fait, 50% des collègues ont répondu, ce qui donne une base chiffrée de 30 questionnaires exploitables. Bien que le chiffre soit trop petit en valeur absolue pour que les pourcentages soient représentatifs de la population-mère, les opinions exprimées apparaissent comme étant le plus souvent nettes et homogènes, peu de questions ayant suscité des réponses partagées. Ce taux de réponse de 50% est à la fois élevé et moyen, élevé en regard des enquêtes postales de même type (20% de taux de réponse est la norme), moyen car il s'agit d'une enquête intra-institutionnelle, menée par deux collègues connus, dont tout le monde sait que l'éthique est leur champ de recherche et de publication.

Passons maintenant à l'analyse des réponses. Le questionnaire comportait 5 grands thèmes, traités au travers d'une dizaine d'affirmations pour chacun, sur lesquels les répondants devaient exprimer leur opinion selon une échelle d'attitudes classique de Likert à 5 possibilités, de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord », avec la faculté de choisir une opinion centrale exprimant le doute ou la réserve de la réponse : « selon les circonstances ».

L'ordonnancement des thèmes abordés est de type « entonnoir », c'est-à-dire qu'ils débutent par des sujets larges sur l'éthique managériale, et deviennent petit à petit plus centrés sur la relation pédagogique avec les étudiants ou les cadres en formation continue.

Le questionnaire détaillé, avec les résultats bruts, est joint en annexe à cet article, afin que sa lecture puisse accompagner celle de l'analyse des résultats.

### **Thème 1. Le management : l'image que les répondants se font des pratiques des entreprises sous leurs aspects éthiques.**

Le management des entreprises est très largement reconnu comme étant sous le feu des médias et dans les conversations courantes (90% tout à fait ou plutôt d'accord), essentiellement parce qu'il a un impact direct sur la vie d'une grande partie de nos concitoyens (88% approuvent).

Néanmoins, une attitude critique très forte se dégage vis-à-vis des pratiques, tant dans les méthodes (« respect des individus en toutes circonstances » : seulement 3% sont d'accord, « l'utilisation courante de rapports de force avec les parties prenantes » : 84% sont d'accord), que dans les résultats (seulement 3% pour approuver l'assertion selon laquelle « le management apporte plus d'harmonie sociale à nos sociétés »).

Ces critiques tranchées sont néanmoins tempérées par le nombre d'opinions exprimées dans la colonne centrale du « dépend des circonstances » : 52% pour la pratique de la responsabilité sociale, 48% pour le respect des individus, et par le désaccord majoritaire sur la destruction du lien social : 48%, et enfin la symétrie des opinions à propos des pratiques « majoritairement manipulatrices » (36% de chaque côté).

Le management ne saurait donc être tenu pour seul responsable de la détérioration des relations dans la société actuelle (incivisme, violences, déshumanisation des relations...)

### **Thème 2. L'éthique : la conviction des répondants concernant son importance et la manière de l'intégrer dans le management ;**

Une grande majorité des questions posées se sont attirées des réponses homogènes, tranchées : « l'éthique est inutile » : 100% de désaccord, du fait qu'elle est « un instrument d'efficacité, notamment à long terme » (79% d'approbations). L'éthique ne saurait non plus n'être « qu'une mode venue d'Outre Atlantique » (70% de réprobations). Sur les méthodes pour introduire l'éthique dans les décisions managériales, il n'y a guère de doute non plus, on retrouve à presque égalité d'approbations massives la question des valeurs authentiques portées par l'entreprise et ses parties prenantes (80%), avec la présence d'un code de déontologie dont on se sera assuré du contrôle, et donc du respect effectif (76%). Tranchée également l'opinion selon laquelle un chef d'entreprise devrait pouvoir choisir l'éthique au détriment d'une partie du profit (67% contre 16%).

Un seul élément du thème 2 a généré des réponses partagées : jouer sur l'image en termes d'éthique, pratique très courante, appelle en effet un équilibre des opinions (46% approuvent contre 39%). L'instrumentalisation de l'éthique n'est donc pas massivement repoussée.

### **Thème 3 : le statut de l'éthique dans l'économie et le management, tel que les répondants l'observent et l'évaluent.**

Les propositions sont ici plus sujettes à partage des opinions, car celles-ci permettent de mettre en évidence les principales causes des dérives éthiques, que ce soit au niveau individuel, organisationnel, ou systémique c'est-à-dire compte tenu du modèle économique et sociétal dans lequel les entreprises évoluent.

Une seule question attire donc une réponse presque unanime : seulement 7% des répondants sont d'accord avec le premier item, tiré de la célèbre position de Milton Friedman, selon laquelle « pour un manager le profit doit être le seul but poursuivi par l'entreprise, dans le respect des lois » (1962).

« Le management n'est pas une technique neutre », pour 66 % des répondants, car il y a une orientation générale voulue dans l'intérêt des entreprises (i.e. la recherche, ou plutôt la maximisation du profit), et donc le poids individuel des managers dans leurs décisions est réduit d'autant. Cette position ne va cependant pas jusqu'à accuser certaines techniques de management d'être perverses en tant que telles (pour une majorité de 55%, contre 29%, ce dernier chiffre d'opinion inverse n'étant néanmoins pas négligeable). Contrairement à ce qu'on pouvait attendre compte tenu de la sévérité révélée par certaines réponses au thème 1, une forte proportion de répondants est ici assez indulgente pour juger, à 39%, que les pratiques non éthiques des managers sont l'exception, contre 45% qui adoptent la position inverse.

En ce qui concerne les causes des dérives éthiques, c'est d'abord la recherche du profit à court terme qui en est à l'origine, pour plus des deux tiers des répondants (68%), suivi par une des caractéristiques principales du système économique actuel : la pression concurrentielle, qui pousse les entreprises à franchir les limites de l'éthique, pour 65% des répondants contre 25%. Autre facteur systémique, celui de la société civile et de son évolution, dans laquelle les valeurs éthiques tendraient en effet à se perdre, compte tenu de l'individualisme régnant, pour la moitié des répondants, contre 20% qui ne sont pas d'accord.

#### **Thème 4 : comment les répondants voient leur métier d'enseignant de management.**

De manière assez inattendue, beaucoup d'items ont suscité des réponses quasi-unanimes.

Tout d'abord le fait que l'enseignant s'engage *personnellement* dans son enseignement, la neutralité « technique » ne pouvant être invoquée : 90 % approuvent. Unanimité également pour réfuter l'argument selon lequel l'éthique n'aurait pas sa place dans un enseignement dit technique : 97 % cette fois. Pour enfoncer le clou, les répondants sont à nouveau presque unanimes à affirmer que l'éthique a réellement une place dans leur enseignement, même si le mot lui-même n'est pas forcément employé : 90 % à nouveau. L'évocation de l'éthique, explicitement cette fois, est courante pour encore 74 % des enquêtés.

En toute logique, les propositions inverses sont rejetées, notamment la version minimaliste de l'éthique, à savoir seulement quand des questions sont posées par les apprenants : 3 % de « plutôt d'accord », 0 de « entièrement d'accord ». Pas de difficulté non plus à évoquer les enjeux éthiques lorsqu'ils se présentent dans les cours ou les cas, pour 81 % des professeurs, pas arrêtés non plus par la difficulté qu'il y a éventuellement à dévoiler ses valeurs personnelles, pour 55 % (ici, il y en a quand même 26 % qui doutent). Pas de différence non plus entre la formation des étudiants et celle des cadres. Néanmoins, les discussions sur les enjeux éthiques sont assez passionnées, selon les cas (colonne du centre dominante : 39 %).

#### **Thème 5 : pensez-vous que l'éthique nécessite une pédagogie spécifique ?**

La dernière question avait comme but de savoir s'il est possible de contribuer à l'amélioration de la prise en compte des facteurs éthiques dans l'enseignement du management.

Unanimité pour reconnaître que l'éthique nécessite une pédagogie spécifique.

Sur les modalités de mise en œuvre pour le public étudiant, une tendance très forte se dégage pour que les professeurs s'approprient eux-mêmes les outils et concepts nécessaires, au détriment d'une version alternative qui voudrait que l'éthique soit enseigné en tant que « matière » comme une autre. Une majorité de répondants (55 %) sont donc d'accord avec le fait d'obtenir une formation de base sur la manière d'aborder les sujets éthiques, selon des modules appropriés. Pour le reste, ni cours obligatoires d'éthique, ni cours électifs, comme cela se passe actuellement à E.M.LYON.

Ces réponses à nouveau très tranchées doivent s'interpréter comme étant une conséquence logique des opinions exprimées précédemment : si les professeurs qui ont répondu se chargent d'enseigner l'éthique, et qu'ils considèrent que cela fait partie de leur mission, on ne voit pas pourquoi ils plaideraient pour le développement de cours spécialisés sur ce champ.

C'est ici néanmoins qu'il faut se rappeler que la moitié des professeurs de la faculté n'a pas répondu : on peut raisonnablement invoquer la négligence ou le manque de temps pour 20%, et le manque d'intérêt total pour les 30% restants qui, s'ils avaient eu à répondre, auraient probablement plaidé pour des cours spécialisés, afin de se décharger de ce qu'ils ne considèrent pas comme faisant partie de leur mission.

Il n'en reste pas moins que la proportion de professeurs intéressés par une formation aux enjeux éthiques et par la manière de les insérer dans les cours techniques est substantielle, et cela suffit aux enquêteurs pour en déduire qu'il y a du pain sur la planche...

## CONCLUSION

Il nous reste à apprécier globalement les résultats de cette enquête en tenant compte de ses limites intrinsèques.

Au vu des réponses obtenues dans notre enquête, on pourrait d'abord être tenté de penser que pour l'intégration de la dimension éthique dans l'enseignement du management tout est pour le mieux. Les enseignants interrogés manifestent d'abord une distance critique importante face aux pratiques managériales observables (Question 1). Ils accordent expressément un rôle important à l'éthique et aux instruments classiques d'une politique éthique dans les entreprises (Question 2). Ils rejettent finalement les visions qui tendraient à absoudre d'emblée le système économique dans lequel les entreprises et les managers évoluent. De même, ils voient dans les caractéristiques mêmes du système (pression concurrentielle, recherche de marges élevées de profit) les causes principales de comportements contraires à l'éthique (Question 3).

Massivement, les enseignants interrogés donnent à l'éthique une place dans l'enseignement, y compris dans les matières techniques. Ils se disent même partisans d'une introduction active du thème dans leur enseignement et ne veulent pas se contenter de répondre seulement à d'éventuelles questions (Question 4). Pour finir, une majorité parmi les enseignants interrogés plaide pour une intégration des questions éthiques dans leurs cours et se prononcent plutôt contre l'introduction de cours spécifiquement dédiés à l'éthique (Question 5).

Les réponses montrent le plus souvent un fort degré de consensus et il faut attendre la dernière question pour trouver quelque incohérence dans l'attitude démontrée. Les enseignants interrogés ont, en effet, très largement reconnu que l'éthique nécessite une pédagogie spécifique. En même temps, ils ne sont qu'une minorité à souhaiter l'introduction

de cours spécifiquement dédiés à l'éthique. La préférence va clairement à l'intégration des questions éthiques aux cours techniques.

Cette approche a certainement l'avantage de permettre une approche réaliste et donc crédible des problèmes soulevés par telle ou telle fonction ou technique du management. Elle présente cependant aussi une difficulté majeure. Il paraît, en effet, facile d'introduire ainsi les aspects déontologiques d'un métier du management mais très difficile voire impossible, dans le cadre d'un cours technique, d'évoquer de façon crédible et exhaustive les dimensions cognitives (capacités à juger des situations et à définir un point de vue moral) et psychologiques (capacité à défendre un point de vue moral) de l'éthique. Les professeurs interrogés sous-estiment donc clairement la complexité d'une pédagogie de l'éthique. Il est aussi possible - et nos données ne permettent pas de trancher sur la question - que la préférence pour une intégration des problématiques éthiques et déontologiques dans les cours techniques dénote une faible volonté de collaborer avec des éthiciens spécialisés.

Il est probablement aussi permis de mettre en doute l'affirmation de la très grande majorité des enseignants interrogés quand ils disent intégrer l'éthique régulièrement dans leur enseignement (Question 4, item 3 et 4). Les enseignants savent, probablement mieux que quiconque, qu'il s'agit là de la réponse que tous – des directions des Ecoles au grand public attendent d'eux. Ils ont, en quelque sorte, le même comportement que ces consommateurs qui très largement indiquent qu'ils préfèrent les produits écologiques ou éthiques alors que les chiffres de vente de ces produits restent beaucoup plus modestes que les déclarations d'intention des consommateurs laisseraient supposer. Alors qu'il est facile de contrôler la réalisation des intentions d'achat des consommateurs grâce aux données provenant des distributeurs, il est plus difficile de faire de même pour les déclarations de nos collègues. Dans notre pratique d'enseignants, nous n'avons encore jamais rencontré d'étudiants qui auraient fait état d'enseignements, débats ou discussions portant spécifiquement sur l'éthique auxquels ils auraient participé dans le cadre de leurs cours techniques. Par ailleurs, dans une séance d'un cours spécialisé d'éthique, l'un des auteurs de cet article a posé aux étudiants la question de leur inutilité éventuelle, et ceux-ci ont protesté que les deux volets se complètent, car dans celui-ci la question de l'éthique est approfondie à un degré qu'un enseignant ne pourrait atteindre dans le cadre d'un cours technique.

On doit donc supposer qu'il y a encore une distance assez importante qui sépare la volonté exprimée des enseignants d'intégrer l'éthique dans leur enseignement et notamment dans les cours techniques de la réalité vécue par les étudiants. Une enquête auprès des étudiants devrait permettre d'avoir une vision plus claire et plus précise de la présence réelle de l'éthique dans la formation au management. Il semble également nécessaire d'approfondir l'analyse des connaissances des enseignants dans le domaine de l'éthique et de leur volonté de s'appropriier les bases d'une pédagogie parfois assez différente de celle utilisée dans les disciplines techniques.

## **REFERENCES**

- Boltanski L. et E. Chiapello (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, coll. Essais, Gallimard
- Flipo J-P et R. Revat (2003) *Ethique et marketing : l'enquête*. In Cahiers de recherche de l'E.M.LYON, N°2003/11
- Friedman M. (1962) *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press
- Gadrey J. (2006) *En finir avec les inégalités*, En clair, Mango
- Goodpaster K.E. and J.B. Matthews Jr.(1982) "Can a corporation have a conscience ?", *Harvard Business Review*, January-February
- Wuthnow R. (1982) "The moral crisis in American capitalism" *Harvard Business Review*, March-April

## ANNEXE

Discipline principale enseignée par le répondant :

### QUESTIONNAIRE Résultats chiffrés en pourcentages des réponses

(Le terme « management » est pris dans cette enquête dans son sens le plus large, correspondant au nom générique d'E.M.LYON. )

**Q.1** Voici des affirmations que l'on peut lire ou entendre concernant le management, émis par des praticiens eux-mêmes, des enseignants, ou par le grand public. En tant que professionnel au fait des réalités, quelle est votre opinion personnelle sur chacune d'entre elles ?

Propositions	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Peut-être, cela dépend des circonstances.	Pas tellement d'accord	Pas d'accord du tout
1. On parle ou on écrit souvent sur le management dans notre société, c'est un thème récurrent.	47	43	10	0	0
2. Les pratiques managériales touchent individuellement une grande partie de nos concitoyens.	52	36	10	3	0
3. Grâce au management moderne, notre société secrète plus d'harmonie sociale.	0	3	23	60	14
4. Les managers tiennent compte, dans leurs décisions, de leur responsabilité sociale.	0	13	52	35	0
5. Les pratiques du management respectent les individus.	0	3	48	39	10
6. Le management utilise couramment les rapports de force dans	16	68	10	3	3

Les attitudes et attentes des professeurs-chercheurs d'E.M.LYON vis-à-vis du thème de l'éthique managériale<sup>1</sup>

les relations organisationnelles.					
7. Les pratiques du management sont majoritairement manipulatrices.	13	23	29	26	10
8. Le management contribue à détruire le lien social.	0	23	29	29	19

**Q.2** On distingue plusieurs manières d'appréhender l'enjeu éthique dans l'entreprise, pris en compte dans le cadre des décisions managériales. Veuillez nous préciser vos positions pour chacune :

	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Peut-être, cela dépend des circonstances.	Pas tellement d'accord	Pas d'accord du tout
1. L'éthique est inutile. C'est le profit seul qui compte, dans le respect du droit.	0	0	0	13	87
2. S'associer à des projets humanitaires ou culturels est une manière privilégiée d'exprimer le souci éthique d'une entreprise.	13	23	33	30	0
3. L'éthique est, dans les pratiques du management, un instrument d'efficacité, notamment à long terme.	38	41	17	4	0
4. L'entreprise doit définir un code d'éthique dans ses	45	31	21	3	0

Les attitudes et attentes des professeurs-chercheurs d'E.M.LYON vis-à-vis du thème de l'éthique managériale<sup>1</sup>

relations avec ses multiples parties prenantes, une déontologie pour laquelle le contrôle d'application doit être fiable.					
5. Les pratiques de management doivent s'enraciner dans un choix de valeurs éthiques vraiment partagées, qui créent un « art de vivre ensemble ».	37	43	10	10	0
6. L'éthique n'est pas toujours convergente avec les profits ; un chef d'entreprise devrait pouvoir choisir le comportement éthique au détriment d'une partie du profit.	27	40	17	13	3
7. L'entreprise aujourd'hui ne peut plus ignorer le volet éthique du management, mais une position défensive, jouant sur l'image de l'entreprise, est tout à fait légitime.	0	46	15	31	8
8. L'éthique des affaires, ce n'est finalement que la dernière mode venue d'Outre-Atlantique.	0	17	13	27	43

**Q.3** : Veuillez nous donner votre avis sur les propositions suivantes, en cochant les cases correspondantes :

proposition	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Peut-être, selon les cas.	Pas tellement d'accord	Pas d'accord du tout
1. Selon le principe de la « main invisible », toute décision de management qui va dans le sens du profit est bonne par nature	0	7	17	33	43
2. Le management est en soi une technique neutre, c'est l'organisation qui l'utilise qui peut en faire une pratique non éthique	13	17	3	33	33
3. Il y a des raisonnements en management, couramment pratiqués, qui ne peuvent, par nature, respecter l'éthique, quelles que soient les situations dans lesquelles ils sont appliqués	3	26	16	26	29
4. Les pratiques non éthiques des managers sont l'exception, mais il suffit de quelques exemples médiatisés pour les discréditer tous.	6	36	13	32	13
5. La pression concurrentielle est une des raisons majeures qui poussent l'entreprise à franchir les limites de l'éthique	23	42	10	19	6
6. C'est la recherche de fortes marges bénéficiaires à court terme qui entraîne le	26	42	10	13	10

Les attitudes et attentes des professeurs-chercheurs d'E.M.LYON vis-à-vis du  
thème de l'éthique managériale<sup>1</sup>

plus souvent des dérives éthiques					
7. D'une manière générale l'éthique se perd dans nos sociétés modernes. Le management ne fait que suivre cette tendance.	7	43	20	30	0

**Q.4** Comment voyez-vous votre métier d'enseignant du management ?

Proposition	Entièrement d'accord	Plutôt d'accord	Peut-être, selon les cas	Pas tellement d'accord	Pas d'accord du tout
1. La manière dont j'envisage mon métier d'enseignant et ma vision du management influent sur le contenu pédagogique : la neutralité n'existe pas.	42	48	3	6	0
2. J'enseigne une technique, un savoir-faire qui colle aux demandes de professionnalisation des (futurs) cadres d'entreprise. L'éthique n'y a pas sa place.	0	0	3	29	68
3. Je me considère comme un éducateur, et ceci influe sur le contenu de mes enseignements à caractère technique ; de fait, je parle régulièrement d'enjeux éthiques, même sans utiliser le mot lui-même.	45	45	10	0	0
4. Pour moi, l'éthique	29	45	23	3	0

Les attitudes et attentes des professeurs-chercheurs d'E.M.LYON vis-à-vis du  
thème de l'éthique managériale<sup>1</sup>

fait partie de l'enseignement et je l'évoque quand c'est nécessaire.					
5. Je me limite à répondre aux questions des apprenants, lorsqu'il y en a sur ce registre.	0	3	13	45	39
6. Il est très difficile d'évoquer les enjeux éthiques parce que, le plus souvent, ils paraissent hors sujet .	3	10	6	23	58
7. C'est la crainte d'aborder un registre de valeurs personnelles qui crée des barrières dans les échanges à propos de l'éthique.	3	16	26	26	29
8. Je n'évoque les enjeux éthiques que lorsque je m'adresse à des étudiants.	0	0	3	29	68
9. Je n'évoque les enjeux éthiques que lorsque je m'adresse à des cadres.	0	6	3	26	65
10. Généralement l'attitude des apprenants vis-à-vis des enjeux éthiques est affective, voire passionnelle.	3	32	39	26	0

**Q.5** Pensez-vous que l'éthique nécessite une pédagogie spécifique ?

Oui / non : **100% de oui**

Si oui, cette spécificité doit-elle à votre avis se traduire de préférence par :  
(SVP cochez vos choix)

	Case à cocher (résultats %)
--	-----------------------------

Les attitudes et attentes des professeurs-chercheurs d'E.M.LYON vis-à-vis du thème de l'éthique managériale<sup>1</sup>

cours obligatoires organisés pour toute une promo, en petits groupes	32
cours électifs d'éthique des affaires	26
cours électifs de déontologie ou d'éthique spécialisés en fonction de métiers	19
cours électifs de déontologie ou d'éthique spécialisés en fonction des sous-disciplines du management enseignées	13
mise à disposition des enseignants de modules ou outils tournés vers l'éthique, adaptés à leur discipline	29
susciter des discussions sur des enjeux éthiques dans les cours techniques	55
formation de base des professeurs à la manière d'aborder ces sujets, à la fois théorique et pratique (modules courts, éventuellement successifs)	55