

L'ÉTHIQUE

A U O U O T I D I E N

JOANNE COTÉ

LOUIS FALARDEAU

NACIA FAURE

JEAN GRENIER

MARTIN HÉBERT

PIERRE MARC JOHNSON

LOUISE OTIS

JEAN-CLAUDE SCRAIRE

Q U É B E C / A M É R I Q U E

425, RUE SAINT-JEAN-BAPTISTE, MONTRÉAL, QUÉBEC H2Y 2Z7 (514) 393-1450

Éthique et travail : un défi vers l'égalité

Introduction	55
I – L'éthique du travail :	
une valeur d'assujettissement ?	57
1. L'éthique du travail protestante	59
2. L'éthique du travail et la révolution industrielle	61
II – L'éthique du travail : une valeur d'égalité	68
1. Éthique et pouvoir	69
2. La revalorisation du travail	72
3. L'enseignement de l'éthique	76
4. Le sanctuaire moral des entreprises	78
5. La valeur de l'exemple en éthique	79
Conclusion	82

Introduction

La lente et difficile quête de l'homme¹ pour dominer l'élément et arriver à survivre procède d'une réalité ayant franchi l'histoire par sa constance : le travail. L'histoire du travail se confond avec celle de l'homme. Pour satisfaire à ses besoins premiers de se nourrir et de s'abriter, l'homme a dû déployer des ressources infinies d'ingéniosité, de prévoyance et de courage et, en cela, il était mu par l'un des instincts les plus puissants de l'humanité : durer.

Le pouvoir était encore tout entier dans les forces vives d'un monde physique formidable, indompté, inconnu et combien menaçant. Pour se mesurer victorieusement à ces forces l'homme, chasseur grégaire, quitta son gîte de pierre pour fonder les premières cités lacustres qui virent naître progressivement des sociétés hiérarchisées où l'homme, désormais, se mesura à l'homme.

Au fil des âges, et lorsqu'il fut libre, le travail assura à l'homme sa subsistance mais lui permit, surtout, de prendre sa place dans la communauté et d'y trouver sa reconnaissance. Il apprit à tenir pour estime de soi et fierté personnelle les mérites que lui conférait son entourage. Cette gratification sociale récompensait en valeur le labeur et la peine qui était son faix.

1 Homme : homme et femme.

Ainsi, l'éthique du travail, comprise comme une règle de vie voulant que le travail ennoblit l'être humain et que le faire correctement se révèle une source d'accomplissement, s'est développée très tôt dans l'histoire de l'humanité. Le poète grec Hésiode consacra son chef-d'œuvre *Les Travaux et les Jours* à la description du quotidien des hommes qui gagnaient leur vie en cultivant la terre, et le poète latin Virgile loua la valeur exemplaire du travail. Parmi les compagnons du Tour de France, au XVII^e siècle, on retrouvait une association de métiers, « Les enfants de Salomon », qui prétendaient descendre de ces tailleurs de pierre et ouvriers du bronze qui édifièrent le Palais de Salomon et dont l'ancien testament, dans le livre des Rois, louange « Le talent, l'intelligence et l'habileté » (1 Rois 7 :14).

Cependant, il faut bien convenir que si la conception éthique du travail porte toujours son sens, le travail, lui, n'a pas franchi les siècles sans y laisser, parfois, un peu de sa noblesse, un peu de sa valeur édifiante. L'éthique s'attache à un code de normes individuelles, intériorisées, qui se relativisent suivant les hommes, les époques et les bouleversements auxquels ils sont confrontés. L'éthique procède généralement d'une réflexion qui commande à l'homme que le juste et le bien dominent l'inique et le mal. Pourquoi dominer ? Car l'inique et le mal habitent aussi l'homme, imparfait par essence, mais perfectible dans sa nature... à condition qu'on l'y aide un peu.

L'éthique du travail moderne, fondée sur le dur labeur et la soumission à l'autorité, a été édifiée principalement à l'occasion de la réforme qui provoqua un schisme dans le christianisme. Récupérée pour assurer l'hégémonie du libéralisme économique naissant, cette éthique du travail contribua à la division du monde du travail en deux entités impénétrables : les détenteurs du capital et les détenteurs de la « capacité de travail ». Disparurent alors la société artisanale, comme force de production, et les derniers vestiges de la société féodale. Broyés par la

révolution industrielle, des milliers de travailleurs salariés ont joint leur cause afin de réclamer la protection légale destinée à réduire les inégalités engendrées par l'ordre social antérieur. Les travailleurs¹ québécois furent de ceux-là, et leur quête visait tout la reconnaissance de la promotion intégrale des salariés² comme personnes et non seulement comme instruments de production. Pour atteindre ce but, l'éthique du travail devait franchir une autre étape et évoluer, désormais, vers un code moral de conduite non seulement pour les salariés mais surtout pour leurs employeurs qui, jusque-là, avaient assujéti les travailleurs sans chercher à développer, avec eux, les rapports égalitaires pourtant fondamentaux à la croissance d'une société libre. Un code moral qui obligera bien au-delà de la loi, laquelle ne constitue, souvent, qu'un « minimum éthique ». À cet égard, même si des progrès importants ont été réalisés, le but reste toujours à atteindre.

I – L'éthique du travail : une valeur d'assujétissement ?

Il a été publié, depuis les dernières décennies, davantage de travaux de recherche, d'études et de traités concernant l'homme au travail que jamais dans toute l'histoire de l'humanité. On peut recenser par centaines les articles récents publiés aux États-Unis et au Canada qui, constamment, nourrissent les mêmes interrogations : Qu'est-il advenu du travail en Amérique ? Les salariés ont-ils toujours la fierté du travail accompli ? Qu'en est-il de l'éthique du travail des employeurs ? Presque tous les pays occidentaux ont connu, à des époques différentes, depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, une baisse de

1 Travailleurs : travailleuses et travailleurs.

2 Salariés : salariées et salariés.

productivité que certains analystes ont attribué, en partie, à la démotivation des salariés. Le président Richard Nixon, voulant conforter l'Amérique, donna le ton à la controverse lorsqu'il déclara, le 6 septembre 1971, que l'éthique du travail était tellement :

« [...] enracinée dans l'esprit américain que la plupart d'entre nous jugeons immorales la paresse et l'indolence. L'esprit de compétition, qui est l'essence même de notre morale du travail à nous, Américains, se porte fort bien en cette fête du Travail 1971. La dignité du travail, la valeur de la réussite, la moralité de l'esprit d'indépendance, toutes ces vertus sont toujours d'actualité¹. » (notre traduction)

Certains auteurs commentèrent ces propos en précisant que si l'éthique du travail était toujours bien vivante, elle n'en demeurerait pas moins menacée non pas par la paresse immorale des travailleurs mais bien par l'intransigeance des dirigeants qui tenaient à oublier l'histoire. Et cette histoire du travail illustre éloquentement que la révolution industrielle et la révolution technologique ont été façonnées en faisant fi, souvent, de cette morale qui, dans les sociétés pluralistes, commande la reconnaissance de valeurs fondamentales communes seules capables d'éveiller la conscience à la responsabilité. Parmi ces valeurs aujourd'hui reconnues fondamentales, nommons la liberté et l'égalité.

« Le refus par l'individu de se plier aux injonctions reçues autoritairement touche peu à peu tous les domaines de la vie sociale et il s'appuie en réalité sur des valeurs positives, l'égalité et la liberté. Celle-ci se comprend comme libre disposition de soi, aptitude à penser et à décider par soi-même ; celle-là agit, peu à peu, mais incontestablement, dans le sens d'un pro-

1 U.S. News and World Report, 20 sept. 1971, p. 34.

gressif démantèlement des inégalités reçues par l'habitude, la tradition ou les systèmes de domination, qu'il s'agisse du statut de la femme, de celui du travailleur ou même de l'enfant¹. »

1. L'éthique du travail protestante

La réforme, ce mouvement religieux du XVI^e siècle qui institua le protestantisme et voulut redonner à la religion sa forme historique en consacrant l'autorité de la seule écriture sainte, fut l'œuvre, principalement, de Luther et de Calvin. Luther pensa, d'abord, que le travail, comme tâche séculière, représentait une assise naturelle de la vie qui, à l'instar du boire et du manger, était « moralement neutre ». Ainsi, selon la tradition religieuse de l'époque, l'ascèse monastique représentait un degré supérieur d'élevation de la foi plus méritoire que la simple recherche du bonheur dans les biens temporels. Cependant, Luther en vint, progressivement, à rejeter cette morale monastique parce qu'elle soustrayait l'homme à ses devoirs séculiers et engendrait le repliement sur soi par la négation de l'altruisme. Il soutint que le travail était un « appel de Dieu » et que l'homme devait, dans une complète soumission, accepter son labeur et s'attacher tout entier à sa besogne, travaillant inlassablement à l'accomplissement de la volonté Divine : son salut en dépendait.

Calvin élaborera la doctrine de la « prédestination » voulant que Dieu ait, par avance, instillé la grâce à certaines de ses créatures et, par là, assuré leur salut. Les autres étaient damnées, indépendamment de leur mérite et leurs œuvres. Pour se situer dans l'échelle de l'élection divine, la possession des biens temporels a été perçue, entre autres, comme un indice puissant.

1 Paul Valadier s.j., « La morale dans une société pluraliste », *Études*, T. 368, février 1988, p. 151.

Le sociologue et économiste allemand Max Weber s'est attaché à l'examen de l'éthique découlant de l'esprit de la réforme dans une célèbre étude *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*¹. Il y précisa que le capitalisme, en tant que système économique, n'a pas été le produit immédiat de la réforme puisque les germes de l'organisation capitaliste étaient déjà présents, dans l'historique, bien avant le XVI^e siècle. Cependant, il eut le mérite de démontrer comment la puissance de l'ascétisme protestant, sur la définition de l'éthique du travail notamment, avait été le sauf-conduit moral adoubant les « Chevaliers du capitalisme » en les autorisant à institutionnaliser leur désir d'acquiescer et en les confortant dans leur croyance en « la juste inégalité de la répartition des biens de ce monde ».

« Ainsi pour Luther, [...] L'homme est tenu d'accepter sa besogne comme lui étant donnée par décret divin et il doit s'en accommoder. [...] Le luthéranisme orthodoxe, en se développant, a encore accentué ce trait. Le seul résultat éthique immédiat fut donc quelque chose de négatif : on supprimait bien la subordination des tâches séculières aux tâches ascétiques, mais on préchait en même temps l'obéissance aux supérieurs et la soumission aux conditions d'existence données que la Providence a faites à chaque homme une fois pour toutes². »

[...]

« En outre, la puissance de l'ascétisme religieux mettait à sa disposition (l'entrepreneur bourgeois) des ouvriers sobres, consciencieux, d'une application peu

1 Max Weber, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Pion, 1964, 286 p.

2 *Ibid.*, p. 96-97.

commune, faisant corps avec une tâche considérée comme un but voulu par Dieu.

[...]

« D'autre part, l'ascétisme protestant légalisait l'exploitation de cette bonne volonté au travail tout en interprétant l'activité acquisitive de l'entrepreneur comme une "vocation"¹. »

Ce qu'il advint, par la suite, de cette éthique du travail appliquée, originellement, à la sanctification de la vie des hommes ne fut certes pas mesurée et voulue par les réformateurs. D'ailleurs, Max Weber précise que les effets de la Réforme ont été des conséquences fortuites et non désirées de l'œuvre des réformateurs, des conséquences souvent fort éloignées du but à atteindre et même, le contredisant².

2. *L'éthique du travail et la révolution industrielle*

Avec l'essor du libéralisme économique et le développement des premiers établissements industriels reposant sur un principe mécanique, les détenteurs du capital importèrent l'éthique du travail protestante pour servir, cette fois, l'édification de l'ordre économique moderne. La classe ouvrière était née. Progressivement le fondement religieux s'estompé et l'éthique du travail devint purement utilitaire. L'éthique des élites en vint également à changer. Faire fortune n'était plus une vocation mais l'expression du savoir-faire, de l'ingéniosité et de la conduite rationnelle de l'existence. Symbole de l'émergence sociale, la richesse permettait d'accéder au pouvoir. Cependant, pour justifier l'inégalité, on continua d'appliquer aux travailleurs les canons de l'éthique du

1 *Ibid.*, p. 218-219.

2 *Ibid.*, p. 102.

travail protestante : fournir un labeur dur et constant et persévérer dans sa condition. Cette nouvelle conception utilitariste du travail déborda largement le monde protestant pour s'étendre progressivement aux sociétés industrielles modernes¹.

La démesure et l'inéquité avec lesquelles, par âpreté du gain, le nouveau pouvoir industriel traita ses travailleurs sonna le glas de ce que l'on appelait encore l'éthique du travail protestante.

« La notion de vocation attachée au travail est devenue dépassée lorsque celui-ci s'est mécanisé afin de s'adapter à la production de masse. Le profit est devenu le but du travail, tout en demeurant inaccessible à bien des gens. Avec l'industrialisation, la certitude que la réussite individuelle allait de pair avec le travail s'est estompée progressivement. Prisonniers des usines du XIX^e siècle, les ouvriers spécialisés ont compris que malgré tous leurs efforts, jamais ils n'accéderaient à la richesse ni ne réussiraient à améliorer leur situation personnelle. Cette prise de conscience a coïncidé avec l'émergence de sentiments négatifs envers le travail et la revendication de compensations

1 À titre d'exemple, soulignons qu'à l'ère de la révolution industrielle, des colonies protestantes étaient déjà bien implantées aux États-Unis. Mentionnons également qu'entre 1820 et 1916, quelque 32 652 950 immigrants, dont une partie d'allégeance protestante, débarquèrent aux États-Unis alors que le Canada, après la conquête, devint officiellement, pour un temps, colonie protestante². En 1789, Québec fut érigé en évêché anglican³. À cette époque, des protestants français étaient déjà établis au Québec.

2 J. Jenks et W.L. Lauck. *The Immigration Problem*, 1917, cité dans Patrick De Laubier, *Histoire et sociologie du syndicalisme XIX^e-XX^e siècles*, Paris, Masson, 1985, p. 27.

3 Vaugeois et Lacourcière, *Histoire 1534-1968*, Montréal, Éd. Farley-Lamarche / Boréal Express, 1968, p. 213 et 340.

économiques de plus en plus importantes en échange de cette activité dénuée de sens.

On ne travaillait plus à la gloire de Dieu ; dès lors, le travail a revêtu une signification plus utilitaire. Ironiquement, l'éthique du travail protestante qui avait servi de base à l'industrialisation a finalement été minée par elle¹. » (notre traduction)

Dans les manufactures, les usines, les abattoirs, nulle place pour la fierté du travail accompli à un rythme d'enfer dans des conditions matérielles souvent démentielles. Comment parler d'éthique du travail lorsqu'il s'agit de survivre ! Dans une chronique racontant l'histoire d'une grève de femmes à New York, en 1909, Françoise Bash décrit la vie quotidienne d'une travailleuse au beau temps du sweatshop :

« Pour Pauline Newman, par contre, après 12 heures de travail en atelier, c'était un cauchemar de rentrer chez elle. "On sortait de l'atelier, sombre et froid l'hiver, brûlant l'été, sale, ni balayé ni aéré, et on rentrait chez soi : mais quel chez soi ? ... je vivais dans deux pièces avec ma mère et mes deux sœurs ; la chambre à coucher n'avait pas de fenêtre, les toilettes étaient dans la cour ; mais c'était pareil à l'usine. L'été, trottoirs, échelles d'incendie, toits se transforment en chambres à coucher pour pouvoir respirer un peu. On portait des vêtements pas chers, on se logeait pas cher, on mangeait pas cher et on n'avait rien à espérer du lendemain"². »

1 Perry Pascarella, *The new Achievers, Creating a Modern Ethic*, New York, The Free Press, 1984, p. 31.

2 Histoire d'une grève de femmes à New York en 1909 par Françoise Bash, suivie de *Journal d'une gréviste*, par Thérèse Serber Malkill, Paris, Payot, 1980, p. 17.

Dans un roman à thèse qui percuta l'Amérique et déclencha une enquête gouvernementale, Upton Sinclair fit une description puissante de la vie des travailleurs de Chicago en 1904 :

« Les salles d'abattage n'étaient pas chauffées, les hommes travaillaient exactement comme en plein air pendant tout l'hiver. Du reste, il n'y avait de chaleur nulle part dans les fabriques, excepté dans les salles de cuisson. Ceux qui étaient occupés dans celles-ci couvraient les plus grands dangers, car chaque fois qu'ils devaient aller d'une salle à l'autre, il leur fallait traverser des corridors glacés, la poitrine souvent couverte d'un simple tricot sans manches.

Aux lits de mort, on est exposé à être couvert de sang ; la gelée le solidifiait ; alors, si l'on s'appuyait contre un pilier, on y restait collé ; si l'on touchait la lame de son couteau, on y laissait un lambeau de sa peau. On s'enveloppait les pieds dans des journaux ou de vieux sacs ; ceux-ci étaient trempés de sang et gelaient, ils se mouillaient encore, et gelaient encore, pendant toute la journée. Le soir, chacun marchait sur des mottes énormes comme des pieds d'éléphant¹.

[...]

Puis, ce furent les chaleurs accablantes du milieu de l'été, pendant lequel les sales abattoirs de Durham étaient un vrai purgatoire. Une fois, trois hommes y moururent en une seule journée, terrassés par une congestion. Les fleuves de sang tièdes y ruisselaient toute la journée, et leur odeur eût suffi pour suffoquer n'importe qui, sous ce soleil de plomb, et dans cette atmosphère que n'agitait pas la moindre brise.

Tous les relents des générations d'ouvriers antérieures s'éveillaient dans cette chaleur, car jamais, de mémoire d'homme, les murs, ni les piliers, ni les portes n'avaient subi de lavage, et tout était recouvert d'une croûte de sang caillé et d'ordures.

Les ouvriers des salles d'abattage finissaient par s'acclimater à la malpropreté, au point qu'on sentait leur puanteur à vingt mètres. Ils avaient renoncé à toute convenance, et les plus soigneux d'entre eux, jetant le manche après la cognée, se vautreient dans les immondices sans y prendre garde. Il n'y avait même pas d'endroit pour se laver les mains, de sorte qu'ils mangeaient, à midi, autant de sang caillé que de pain. Pendant le travail, il leur était aussi impossible qu'à des nouveaux-nés de s'essuyer la figure ; cela peut paraître secondaire, mais lorsque la sueur commençait à leur couler dans le cou, et qu'une mouche les chatouillait, leur torture était comparable à celle d'être brûlé vif à petit feu¹. »

Après avoir visité la ville linière d'Armentières, en France, l'homme politique Jean Jaurès déclarait :

« ... lorsque nous avons pénétré dans l'intérieur de ces pauvres ménages d'ouvriers tisseurs, lorsque nous avons vu ces appartements exigus, minuscules, de quelques mètres carrés, où des familles misérables de sept et huit enfants sont accumulées sans air, sans lumière, sans mobilier, sans rien de ce qui fait que la vie humaine a quelque dignité, a quelque prix, ah ! je l'avoue, je me suis reproché la sorte d'indifférence égoïste où nous vivons. Tous nous arrivons à oublier ces misères, nous ne savons pas à quelle profondeur d'abjection le régime d'anarchie et de dilapidation

1 Upton Sinclair, *La Jungle*, traduit par Armand Fournier, Paris, Éditions Rencontre, Lausanne et Cercle de la librairie, 1963, p. 209-210.

capitaliste a fait descendre des catégories entières de travailleurs¹. »

La situation des travailleurs canadiens n'était guère plus brillante au début de ce siècle. Les observations de Margaret Carlyle, inspectant les manufactures de Toronto, en 1902, démontrent que le travail à la pièce y était largement répandu et engendrait bien des misères.

« J'ai vu des filles travailler à une cadence telle que j'en ai conservé un souvenir très pénible et je me suis demandé combien de temps leur système nerveux résisterait à la fatigue excessive engendrée par leur rythme de travail... La lassitude du regard et la pâleur du visage trahissent la tension continue de ceux qui tentent d'améliorer leur sort². » (notre traduction)

Les conditions de travail des salariés québécois ont été fort bien illustrées dans une étude publiée en 1975 sous la direction de Jean Hamelin :

« ... de l'avis de certains enquêteurs, "la règle qu'observaient les maîtres n'était pas de savoir combien de travailleurs pouvaient occuper un bâtiment mais comment on pouvait y en faire entrer". Le nombre de latrines est insuffisant ; dans beaucoup d'endroits il n'y en a qu'une seule pour plus de quarante personnes. Ces latrines sont la plupart du temps installées dans les soubassements où il n'y a que peu de lumière et aucune ventilation.

[...]

Les enfants employés dans les manufactures sont nombreux. Plusieurs d'entre eux ne peuvent même pas dire leur âge ; quelques-uns n'ont que huit ou neuf ans. Pourtant, ils travaillent invariablement pendant le même nombre d'heures que les adultes, et doivent, eux aussi, se trouver au travail à sept heures du matin¹. »

Afin d'obtenir des conditions de travail plus décentes, les travailleurs se regroupèrent, rallièrent l'opinion, convinquirent des hommes politiques d'épouser leurs revendications et finalement trouvèrent leur chemin vers la dignité. Celui-ci passa par la syndicalisation, la négociation collective mais aussi par la grève dont Mirabeau avait été l'annonciateur lorsqu'il admonestait les classes privilégiées : « Prenez garde d'irriter ce peuple qui produit tout, ce peuple qui, pour être formidable, n'aurait qu'à être immobile. » Ce chemin passait aussi par la protection légale qui assura le rétablissement d'une certaine égalité sociale.

Bien sûr, la majorité d'entre nous a été, à un moment ou à un autre, fort bien instruite des misères des travailleurs sous le règne de l'industrie naissante. Il en va d'elles comme de la guerre. On en a assez parlé. Mais il faut le dire encore. L'éthique repose sur un système de valeurs forgé au creuset de l'éducation, de l'apprentissage, des épreuves mais aussi de l'histoire, conscience collective des peuples. Il faut être éclairé du chemin parcouru pour pouvoir mesurer la distance qu'il reste à franchir.

- 1 Jean Jaurès, *La Classe ouvrière*, textes rassemblés et présentés par Madeleine Rébériaux, Paris, FM / Petite collection, 1976, p. 113.
- 2 Michael J. Piva, *The Condition of the Working Class in Toronto, 1900-1921*, Ottawa, University of Ottawa Press, 1979, p. 91.

1 Collectif sous la direction de J. Hamelin, *Les Travailleurs québécois, 1851-1896*, Montréal, les Presses de l'Université du Québec, 1975, p. 83.

II - L'éthique du travail : une valeur d'égalité

Une valeur n'est jamais désincarnée, conceptuelle, pure. Elle trouve toujours son point d'ancrage dans la réalité de chaque individu qui, à un moment de son existence, se mesure au monde extérieur, porte un jugement personnel et y modèle sa conduite. Une règle de conduite impose à celui qui l'a fait sienne les obligations morales qui lui sont corrélatives. La violation de ces obligations ne porte pas nécessairement de sanction coercitive ni n'est forcément réprouvée par la justice des hommes. Cependant, elle peut entraîner l'admonestation morale de la société et, surtout, la perte d'estime de soi.

Lorsque les valeurs intériorisées s'étendent à une large partie de la société, elles deviennent souvent des normes et pénètrent dans le champ du droit positif. Ainsi la valeur d'égalité a-t-elle pénétré dans les textes législatifs et constitutionnels. La réprobation de l'assujettissement des travailleurs à un ordre économique libertaire s'est universalisée à la société et a conduit les gouvernants à rompre le silence législatif pour protéger le salariat démuné de toutes ressources. Ces changements sont toujours longs à se produire car ils interviennent, habituellement, à l'encontre de la volonté des bénéficiaires de l'ordre social existant.

« La seule manière d'expliquer comment des institutions depuis longtemps condamnées par l'opinion publique parviennent encore à prolonger leur vie, ce n'est pas la force de l'inertie de l'histoire, mais la force des intérêts défendant la possession¹. »

Dans nos sociétés industrialisées, chaque individu s'occupe, au premier chef, de la défense de ses intérêts, et

1 Ihering, *La Lutte pour le droit*, cité dans Georges Ripert, *Les Forces créatrices du droit*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1955, p. 89.

rare sont ceux qui acceptent facilement de les sacrifier. Aussi, le législateur doit venir, ponctuellement, équilibrer les intérêts qui s'opposent en rétablissant une certaine égalité sociale. Comme les lois du travail représentent, souvent, le résultat de la transaction des intérêts opposés, on peut affirmer qu'elles ne constituent qu'un « minimum éthique » et ne sauraient se substituer aux règles de conduite personnelles qui leur sont moralement supérieures. Ainsi de vastes pans de la conduite restent non couverts par les lois et les règlements et c'est l'éthique qui, au fil de l'évolution des sociétés, les prolonge et les remplace.

1. Éthique et pouvoir

Idéalement, si l'employeur s'était senti, naturellement, des obligations éthiques à la mesure du pouvoir qu'il détenait dans la société, beaucoup des lois du travail n'auraient peut-être jamais été adoptées. Que sont, en fait, la majorité de ces « lois du travail » ? Autant de mesures normatives destinées à restreindre, obliger et encadrer un « droit de gérance » qui, laissé sans limite, a conduit à dénaturer le sens même du travail. L'exercice d'une gérance autoritaire et hiérarchisée a obligé la règle de droit. De fait, plusieurs des lois du travail procèdent d'interventions « éthiques » du législateur. Ainsi, au Québec, le Code du travail (L.R.Q. ch. c-27), en reconnaissant et protégeant la formation d'une association de salariés, en punissant toute ingérence de l'employeur dans cette association et en prohibant toute contrainte résultant de l'appartenance à cette association, ne fait que sanctionner les « obligations éthiques » qui incombent naturellement à l'employeur. Les règles régissant la négociation et la conclusion d'une convention collective, l'exercice du droit de lock-out et le régime anti-briseurs de grève procèdent de la même préoccupation

d'assurer une égalité de rapport minimale entre salariés et employeurs.

La Loi sur la santé et sécurité du travail (L.R.Q. c. S-2.1) ayant pour objet « l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs » (art. 2) procède de la même logique. Édicter qu'un travailleur a le droit de refuser d'exercer un travail dangereux sans risquer les représailles de son employeur n'est que la transcription légale des obligations éthiques de l'employeur. Il en est de même du droit de retrait préventif de la travailleuse enceinte.

La Loi sur les normes du travail (L.R.Q. c. N-1.1) a démontré la nécessité d'imposer une éthique du travail minimale en établissant les obligations générales de l'employeur à l'endroit des salariés, qu'il s'agisse de la délimitation du salaire minimum, de la durée du travail, des congés payés et de la protection à l'encontre d'un congédiement illégal.

Je ne voudrais pas, par cet exposé, marquer que seuls les salariés ont réussi à intérioriser un code éthique du travail et jamais leurs employeurs. Cependant, l'espace résiduaire encore très large laissé à l'employeur par la loi lui permet de contrôler unilatéralement le respect des obligations éthiques de ses salariés (qualité du travail, loyauté, comportement au travail, etc.). Mais, lorsque la loi et la convention collective sont muettes, qui contrôlera le respect des obligations éthiques qui devraient dans un système tendant vers l'égalité, incomber à l'employeur ? Personne. L'employeur reste seul maître de sa morale au travail. Voilà pourquoi je choisis de relier les concepts éthique, pouvoir et égalité et affirmer que plus les pouvoirs que l'on détient dans une société libre sont grands, plus les obligations auxquelles on devrait, de son libre arbitre, s'assujettir sont grandes. L'employeur a des obligations éthiques qui sont reliées non seulement à la prestation de travail qu'il exécute, par lui-même, mais

aussi à son comportement envers ses salariés et la société en général. Et plus sa puissance économique est grande, plus sa responsabilité sociale devrait être engagée. Si les lois ne le dictent pas, la morale devrait l'imposer. Le conflit toujours présent entre la richesse et l'égalité fait souvent basculer les obligations éthiques de l'employeur qui se contente alors de respecter la loi, ayant fixé dans cette seule limite la somme de ses obligations morales.

L'éthique du travail est une éthique de « rapport » qui se développe dans la réciprocité. Elle procède tout autant des règles morales générales qui président à la conduite des activités humaines que du jugement que l'on porte sur le contrat social qui détermine notre place au sein de la communauté des hommes. Habituellement, le juste s'impose spontanément à nos jugements de valeur comme le vrai détermine nos jugements de faits. Les personnes les plus démunies dans une société de travail sont certainement les non-travailleurs, qu'il s'agisse des chômeurs ou des assistés sociaux. Ceux-là ne bénéficient même pas du « droit au travail ». Ils se situent à l'échelle zéro de l'éthique du travail qui doit se comprendre comme une éthique modulée reliée au pouvoir économique et social qui nous échoit. Lorsqu'on fixe le degré de protection sociale des non-travailleurs à un niveau tel qu'il les incite à des manquements véniels, c'est qu'on les a condamnés au degré zéro de la responsabilité. Sans doute violent-ils la loi et toute société doit indubitablement veiller à son respect intégral. L'assujettissement de tous à l'ordre légal ne peut faire l'objet d'aucune réserve ni d'aucun compromis. Cependant, dans plusieurs cas, pourrait-on leur reprocher, décevantement, de transgresser leurs obligations éthiques ? On est responsable de ce que l'on contrôle. Or la responsabilité est afférente aux pouvoirs qui nous ont été consentis. À cet égard, ne serait-il pas opportun de réviser un contrat social qui laisse des centaines de milliers de personnes en marge de la société ?

Entre les dirigeants d'entreprises et les non-travailleurs, prend place toute la collectivité des travailleurs actifs. Tant qu'il est seul, le travailleur n'a que peu de pouvoirs. Lorsqu'il se joint à ses pairs, il se fortifie de la force de chacun d'eux réunie à la sienne. Il peut parler et être entendu plutôt que de chuchoter dans le tumulte. La relation des concepts « éthique » et « pouvoir » permet raisonnablement de croire qu'au sein de la communauté des travailleurs les dirigeants syndicaux et les travailleurs syndiqués ont des obligations éthiques bien supérieures aux salariés qui ne bénéficient que de la protection statutaire minimale.

2. La revalorisation du travail

Il est évident que le code éthique de l'employeur ne sera jamais celui du salarié. Leurs obligations et leurs impératifs diffèrent. D'abord l'entreprise doit survivre et, pour ce faire, doit obéir aux lois du marché que lui dicte une concurrence féroce. Cependant, il se dégage, progressivement, que tout en procédant de motivations fort différentes, les intérêts de l'entreprise et de son capital humain peuvent se rencontrer puisque la maximisation des profits passe désormais par la revalorisation du travail. En acquiesçant à la réduction de la semaine de travail à 40 heures, Henry Ford estima que d'accorder un temps de loisir plus grand à ses salariés relativement bien payés contribuerait à augmenter la vente des automobiles qu'il produisait. Le calcul s'avéra juste et beaucoup d'industriels suivirent le mouvement, car ils étaient animés par ce que certains auteurs appelèrent, justement, une « éthique de consommation ». Illustration de l'adage voulant que « la fin justifie les moyens », une conception éthique fondée uniquement sur la rentabilité s'avère purement utilitaire et ne recèle aucun avenir.

Encore sous la nostalgie de l'éthique du travail protestante qui s'effritait lentement et irréversiblement, cer-

tains dirigeants se sont appliqués à dénoncer, au milieu de ce siècle, la piètre performance de leurs salariés, l'absentéisme au travail, la mobilité excessive de la main-d'œuvre, etc. Puis vinrent des sociologues, des économètres, des spécialistes en relations industrielles, des analystes qui formèrent des groupes de recherches et rendirent, chacun dans leur langage, un verdict constant : l'employeur doit se définir une éthique du travail qui réponde aux aspirations de la société dans laquelle il évolue. Eric Trist, l'un des fondateurs du Tavistock Institute of Human Relations précisait que les « organisations traditionnelles ne sont au service que d'elles-mêmes. Elles sont censées être égoïstes, ce qui est le cas. Le nouveau paradigme les oblige désormais à aligner aussi leurs objectifs sur les buts de la société en général et sur ceux de leurs propres membres¹. » (notre traduction). En instituant, entre autres, le travail à la chaîne, le rendement « aux pièces », les contrôles standardisés, la gestion à « livres fermés » et les clapiers environnementaux, l'employeur a engendré le malaise naturel qui sévit dans le monde du travail. Il lui appartient maintenant de réagir.

L'équilibre du pouvoir que commande la définition d'une nouvelle éthique du travail fondée sur l'égalité ne peut s'accommoder « d'un juste salaire pour une journée de travail ». On parle, de plus en plus depuis quelques décennies, de la valorisation de la tâche comme condition essentielle de la motivation des travailleurs. En 1972, les travailleurs de General Motors à Lordstown, dans l'État d'Ohio, déclenchèrent une grève illégale qui dura 22 jours. Le litige les opposant à l'employeur ne portait ni sur le salaire, ni sur les avantages sociaux mais bien sur la déshumanisation du travail. Les ateliers, aux chaînes de montage trépidantes, obligeaient les travailleurs à accomplir la même fonction spécialisée et répétitive par intervalle

1 Eric Trist, « The Evolution of Socio-Technical Systems », Ontario Quality of Working Life Center Paper, Toronto, juin 1981, p. 43.

de 36 secondes. Il y avait ainsi 101,6 Chevrolet Vegas qui sortaient de la chaîne de montage à chaque heure de travail. Le mécontentement des travailleurs de la production s'étendit aussi aux employés de bureau qui accomplissaient une tâche uniforme et inlassablement monotone. Cette grève qui devint le point chaud de l'Amérique força le questionnement des dirigeants quant à leur conception de l'éthique du travail. « Au cours des années 1970, dans la sphère politique il y eut le Watergate, dans la sphère militaire on parla de Mylai et dans la sphère du travail, c'était Lordstown¹. »

Au Canada, pendant la même période, des conflits de travail mirent en cause la même revendication : donner au travail une valeur d'accomplissement. Au début de l'année 1974, éclatait au Québec un conflit majeur impliquant les 2 000 travailleurs de la compagnie United Aircraft. Spécialisée dans la fabrication des moteurs d'avion, la Compagnie United Aircraft, filiale à part entière d'une entreprise américaine, fut taxée de gestion arrogante et arbitraire. Le travail en temps supplémentaire y était obligatoire et l'intransigeance de l'entreprise, totale. Après 20 mois de grève, le conflit fut finalement réglé, mais l'expérience de cette lutte houleuse raffermi les exigences du mouvement syndical qui réclamait, depuis déjà longtemps, des amendements au Code du travail. Les grèves qui sévirent dans les meuneries ainsi que dans certains abattoirs de poulets mirent en lumière, d'avantage, les conditions de travail archaïques qui portaient atteinte à la dignité des travailleurs.

Ainsi, la nécessité d'une véritable « éthique de l'employeur », fondée sur un juste équilibre entre le pouvoir de l'entreprise et la liberté des travailleurs, perçue, lentement, le voile opaque de la gestion autoritaire et impéné-

1 David J. Cherrington, *The Work Ethic*, New York, Amacom, 1980, p. 13.

trable. L'éthique de l'égalité franchit un pas significatif : elle vise le contenu du travail et sa maîtrise quotidienne. On commence à comprendre que lorsque la négociation collective triennale reste la seule occasion où l'employeur accepte d'écouter, d'ouvrir ses livres et de modifier ses pratiques administratives, elle devient aussi l'exutoire nécessaire par où s'épanchent les frustrations subies au fil des ans. Comme l'écrivait Ed Finn,

« Le mécontentement s'accumule et vu qu'on le tient enfermé tout au long d'un contrat comme dans une bouteille, c'est au cours d'une négociation qu'il trouve une forme de détente. [...] La grève est devenue une sorte de thérapie, une soupape de sûreté aux pressions que subissent les travailleurs, lesquels n'ont pas d'autre moyen d'attaquer le système où ils se sentent pris¹. »

La revalorisation du travail passe nécessairement par l'humanisation et la participation réelle au sein même de l'entreprise. « Au cours des siècles, l'industrialisation a cherché essentiellement à déshumaniser le travail et à adapter les gens aux horloges et aux machines. Les tenants des approches humanistes ou participatives de la gestion sont convaincus que les progrès à venir, sur le plan tant technologique qu'économique, reposeront sur une meilleure utilisation des ressources humaines. Ils s'efforcent de réconcilier le travail et les gens, et ce, pour deux raisons : (1) les pressions économiques visant l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits, et (2) le besoin des gens de se réaliser et de s'épanouir². » (notre traduction)

1 Ed Finn, « Dix légendes sur les syndicats », *La Gazette du travail*, 1972, p. 328.

2 Perry Pascarella, *op. cit.*, p. 111.

3. L'enseignement de l'éthique

La forteresse de la gestion paternaliste et autoritaire est aujourd'hui largement lézardée. Redonner au travail sa noblesse commande à l'employeur l'édification d'un système de valeurs reposant sur le respect des salariés. « À cause du poste qu'ils occupent, les gestionnaires peuvent contribuer à dégager les employés des restrictions qui entravent inutilement leur liberté et augmenter leur part de la moralité commune. Ils peuvent améliorer le milieu de travail de façon que les employés aient la possibilité de mieux utiliser et de développer leur intellect, et aussi de s'épanouir en tant que personnes. [...] Nous voici donc à l'ère de l'éthique de la gestion¹. » (notre traduction)

La nouvelle génération de gestionnaires formés dans les écoles d'administration et de commerce contribue, progressivement, à changer la perception traditionnelle des relations de travail principalement là où on y enseigne l'éthique des affaires et l'éthique de la gestion. La venue des spécialistes en relations industrielles au sein de ces écoles permettra sans doute d'orienter les gestionnaires vers une direction participative, fondamentalement véritable d'une éthique du travail tendant vers l'égalité. Elle permettra aussi de comprendre que les syndicats ne sont pas les ennemis de l'entreprise mais bien les mandataires légaux des salariés, forces vives de l'entreprise, avec lesquelles il faut désormais composer. L'éthique des affaires et l'éthique du travail doivent figurer au programme pédagogique obligatoire des universités et des écoles qui forment les gestionnaires de demain. Le 30 mars 1987, John S.R. Shad, directeur sortant de la Security & Exchange Commission (S.E.C.), faisait don de plus de 20

millions de dollars à la Business School de l'Université Harvard. Cependant, il y posait une condition : l'argent devra servir à financer un cours d'éthique au niveau du M.B.A.¹. Le programme d'enseignement de l'éthique du Harvard Business School porte aujourd'hui, notamment, sur les pouvoirs et les responsabilités de l'entreprise moderne, la conduite en affaires ainsi que les comportements éthiques envers les salariés. Plusieurs de nos universités canadiennes et québécoises ont aujourd'hui intégré un programme d'enseignement de l'éthique dans la formation des futurs administrateurs.

Transposer l'enseignement dans la réalité quotidienne de la gestion d'une entreprise suppose l'instauration d'un climat organisationnel positif qui incite au travail. Redéfinir les tâches afin d'éviter la répétition *ad nauseam*, établir des programmes de formation et de recyclage, aider l'employé à développer ses habiletés par la rétroaction, éliminer la gestion punitive, limiter les contrôles standardisés et impersonnels, restreindre l'utilisation de la « fiche d'évaluation », instrument désuet et arbitraire, instaurer des programmes d'aide aux employés en difficulté, introduire des programmes d'équité en emploi sont autant de manifestations du respect de la personne des salariés. Que l'employé se considère comme son propre employeur au sein même de l'entreprise témoignera éloquentement de la confiance qu'on lui porte. Pour ce faire, la délégation de pouvoir quant au contrôle de l'organisation et de la qualité du travail deviennent indispensables.

1 J. Eugene Kangas, « Compatible Human Communities: The Role of Ethics in Modern Enterprise », *Journal of Business Ethics*, 2, 1983, p. 132.

1 *The New York Times*, « The Tough Job of Teaching Ethics », le 22 janvier 1989, p. 24.

4. *Le sanctuaire moral des entreprises*

On ne peut omettre de signaler les tempéraments qui ont été apportés à ce qu'il convient d'appeler « l'éthique de l'entreprise » et qui illustrent l'importance d'un enseignement cohérent et obligatoire de l'éthique. Les questions litigieuses peuvent se libeller ainsi : Est-ce que les actes posés par les dirigeants d'entreprise doivent être évalués selon les mêmes valeurs morales que celles qui régissent les autres activités humaines ? Existe-t-il un « sanctuaire pour l'entreprise » ou un « abri éthique » qui lui conférerait une immunité morale étant donné les règles de conduites spéciales qui lui sont propres ? Ceux qui acquiescent à ces interrogations choisissent la thèse selon laquelle les questions éthiques sont impénétrables pour les profanes et le dirigeant moyen ne possède pas les connaissances lui permettant d'atteindre les standards élevés de la morale d'entreprise suggérée.

« Les valeurs des affaires et celles de la société ont souvent tendance à s'affronter. On peut alors privilégier les valeurs des affaires, leur donner la priorité sur d'autres. Du moins, l'homme d'affaires avisé reconnaîtra à première vue un statut prééminence aux valeurs des affaires par rapport aux valeurs sociales courantes. Ainsi, lorsque ces deux ordres de valeurs s'opposent, les obligations liées aux affaires sont considérées comme supérieures. [...]

Il arrive que la moyenne des gens d'affaires soient incapables d'évaluer les divers aspects d'une question de façon à établir les bases d'un jugement moral critique et encore moins de comprendre les principes moraux sur lesquels ils doivent fonder ce jugement. En termes simples, disons que la moyenne des gens d'affaires n'ont pas la formation philosophique voulue pour pouvoir émettre de bons jugements moraux ;

l'enseignement de la morale est demeuré absent tant de leur formation scolaire que de leur apprentissage des affaires¹. » (notre traduction)

Ces propos ne sont guère convaincants et constituent une excuse semblable à celle voulant que l'on ait violé la loi par l'ignorance de son existence. Les valeurs morales prennent racine en chaque homme et si elles méritent d'être cultivées, d'être enseignées, il est toutefois rare qu'un individu ne puisse distinguer, à première réflexion, ce qu'il est juste de faire de ce qui ne l'est pas. « [...] il n'y a pas d'abri moral en affaires parce qu'il n'en existe dans aucune des dimensions de la vie humaine. Où que nous allions et quoi que nous fassions, il nous faut vivre en accord avec nos obligations en tant qu'êtres humains. Si nous ne respectons pas toujours ce principe, nous faisons du tort à au moins un être humain, c'est-à-dire nous-mêmes². » (notre traduction)

5. *La valeur de l'exemple en éthique*

En plus de développer, à l'intérieur même de l'entreprise, un code éthique qui témoigne du respect des salariés et de la valeur conférée au travail, les dirigeants doivent attester d'une conduite morale exemplaire tant à l'endroit de la société que des autres entreprises. Comment insister sur le respect des obligations de loyauté et d'honnêteté des travailleurs, « lorsqu'au cours des 10 dernières années près du deux tiers des 500 plus grandes

1 David Roberts IV, « Moral Managers and Business Sanctuaries », *Journal of Business Ethics*, 5, 1986, p. 205-206.

2 Donald X. Burt, « Moral Sanctuary in Business : A Comment on the Possibility », *Journal of Business Ethics*, 5, 1986, p. 211

corporations américaines ont été impliquées, à différents degrés, dans des activités contrevenant à la loi¹ ».

Une vaste enquête tenue auprès de 1 000 cadres d'entreprise et réalisée par Mc Feely, Wackerle Jett, une entreprise de Chicago spécialisée dans le recrutement des cadres, révéla qu'en 1988 les deux tiers des cadres supérieurs des entreprises estimaient que dans l'exécution de leur fonction, leurs pairs avaient, occasionnellement, un comportement contraire à l'éthique. De plus, un cadre sur quatre croyait que le respect des obligations éthiques pouvait ralentir une carrière fructueuse au sein d'une entreprise alors que 68 % croyait que les jeunes cadres étaient prêts à compromettre leurs valeurs éthiques au nom de leur désir d'atteindre la prospérité matérielle².

En 1985, la Compagnie General Electric se voyait condamnée à 2 millions de dollars d'amende après avoir plaidé coupable à une accusation de fraude à l'endroit du gouvernement américain alors que la firme E.F. Hutton, hautement respectée dans le monde de la finance, était condamnée à 2,75 millions d'amende avec obligation de restitution auprès de 400 banques. D'autres entreprises ayant contracté avec le gouvernement furent également accusées d'avoir enfreint la loi à divers degrés : McDonnell Douglas, Rockwell International, General Dynamics, United Technologies³. Les accrocs à la loi commis par Manville, Union Carbide et Morton-Thiokol ont stupéfait et choqué⁴. Au cours des nombreuses journées d'enquête

qui marquèrent le procès impliquant La Manville Corporation, un des témoignages sema la consternation et révéla l'ampleur de la tragédie ayant frappé les travailleurs de l'amiante. En avril 1984, Charles H. Roemer, un éminent avocat du New Jersey, révéla comment, ayant été formellement mis au courant des ravages de l'amiante sur la santé des travailleurs, il se rendit au siège social de la Manville Corporation à New York et y rencontra ses officiers Vandiver Brown et Lewis Brown qui étaient déjà bien informés de la situation. Devant leur refus catégorique de révéler aux employés les dangers de l'amiante, Charles H. Roemer déclara : « Êtes-vous en train de me dire que vous allez laisser ces gens travailler jusqu'à ce qu'ils tombent morts ? » Et l'un des Brown de répondre : « Oui, nous sauverons de cette manière beaucoup d'argent. »

Cette conversation avait eu lieu en 1942 ou 1943 et au cours des dizaines d'années qui suivirent, les travailleurs furent laissés dans l'ignorance la plus complète de l'existence de l'amiantose¹.

Les États-Unis ne sont pas le seul des pays industrialisés à être affligé d'une carence éthique chez les dirigeants d'entreprise. Il en est de même de toute société qui érige au rang de valeurs primordiales la performance économique et la maximisation des profits. Ce déplacement des valeurs n'est pas constaté uniquement lorsque les entreprises violent la loi. Il se mesure bien davantage par le mépris social exprimé au travers des activités de certaines entreprises. Et là aussi, la société des travailleurs observe et n'est guère nourrie par l'exemple.

On ne peut plus se permettre, comme société de travail, de revenir en arrière. Les dirigeants d'entreprise doivent chercher le respect des travailleurs non dans la

1 Saul W. Gellerman, « Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices », *Harvard Business Review*, juillet-août 1986, p. 85.

2 *The Wall Street Journal*, 6 avril 1988, p. 27.

3 LaRue T. Hosmer, « The Institutionalization of Unethical Behavior », *Journal of Business Ethics*, 6, 1987, p. 339.

4 Vernon R. Laucks jr, « C.E.O. Looks at Ethics », *Business Horizons*, mars-avril 1987, p. 2.

1 *New Yorker, Annals of Law, The Asbestos Industry on Trial*, ed., 1^{er} juillet 1985, vol. 61, p. 36.

crainte, comme par le passé, mais dans le développement de valeurs morales qui rendent leur conduite digne d'être imitée.

Conclusion

Parler d'éthique ou de morale, c'est aussi parler d'idéal. C'est tenter de définir ce vers quoi il faut tendre mais qu'on n'atteindra sans doute jamais. La morale est infinie et l'humain, infiniment limité. Il est relativement aisé de porter des jugements moraux sur les événements qui parcourent notre vie mais qui ne nous engagent pas personnellement. Il est beaucoup plus ardu d'intérioriser un système de valeurs et d'en assurer, sans contrainte, de son libre choix, toutes les obligations morales qui lui ressortent. On y atteint sans doute par l'âge, les épreuves de l'existence et le regard attentif qu'on porte sur ce qui nous entoure.

Vouloir appliquer un code d'éthique au monde du travail, l'écrire, l'enseigner, en discuter, témoigne déjà de la maturité sociale qui s'est développée, lentement, au sein de la collectivité et particulièrement dans l'entreprise. Cependant, il ne faudrait pas croire qu'en vingt ans, malgré l'enseignement, les publications et les conférences, l'éthique du travail a traversé les mœurs de l'entreprise et que « tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles ». Des progrès ont été réalisés mais, en même temps, la résistance au changement reste toujours bien présente. Beaucoup de codes d'éthique ont été rédigés, mais combien sont réellement en application ? L'employeur veut-il réellement se lier par une morale au travail qui lui imposera des obligations bien supérieures à celles auxquelles la loi l'astreint ? Il faut bien admettre que le chemin pour atteindre une éthique du travail fondée sur un rapport d'égalité reste encore long à parcourir.

Au travail, comme ailleurs, on veut toujours continuer de résoudre les difficultés en suivant le même cheminement qui nous a permis de les franchir par le passé. On cherche naturellement les traits communs, on revient spontanément à un code de solutions déjà éprouvé pour des problèmes qui se ressemblent. Mais le monde du travail a tellement changé que les réponses traditionnelles sont devenues de peu d'utilité. Le travail n'a pas varié seulement dans sa nature mais aussi dans tout ce qui le rattache à son auteur qui a choisi de ne plus en faire le seul pivot de son existence. L'entreprise a également changé au point de devenir, souvent, une réalité corporative de plus en plus difficile à cerner. Avec le développement des multinationales, les fréquentes fusions de sociétés, nombre d'employés ne peuvent plus personnaliser leur employeur et doivent s'en remettre au premier lien d'autorité d'une entreprise constamment en mutation. Le lien de subordination classique qui obligeait le salarié envers son employeur ne suffit plus à développer la motivation au travail et le désir de dépassement. Toutes les composantes du travail ayant changé, le rapport entre ses acteurs doit nécessairement se modifier. Il commandera l'édification d'une morale au travail fondée sur le respect et, conséquemment, sur l'égalité.