

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 30 (1972)
Heft: 1

Artikel: Le problème des valeurs dans l'entreprise
Autor: Elbing, Alvar O.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-136904>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Le problème des valeurs dans l'entreprise ¹

Alvar O. Elbing
Professeur à l'IMEDE, Lausanne

Peut être plus qu'à aucun autre moment de leur histoire économique, les Etats-Unis doivent faire face à ce que l'on appelle « le problème des valeurs dans l'entreprise ». On soulève régulièrement devant l'opinion publique des questions concernant l'entreprise et sa position à l'égard de problèmes tels que le chômage, la discrimination raciale, le conformisme social, la sécurité automobile, la pollution de l'air et de l'eau et les ententes cartellaires. Toutefois, le seul fait de soulever ces questions implique en soi une conception théorique, explicite ou implicite, de la nature des relations entre les valeurs de l'homme et son activité économique. Pour comprendre le problème des valeurs dans l'entreprise, il faut bien voir quels sont les concepts qui amènent le chef d'entreprise à ces questions.

L'économie politique comme système de valeurs

Les idées de base aujourd'hui couramment acceptées au sujet des relations entre l'activité économique et les valeurs découlent directement d'une formule exposée par Adam Smith il y a quelque deux cents ans. Le « capitalisme », la « libre entreprise », ou, comme on le nomme couramment, « le modèle classique économique », voilà la philosophie de base à laquelle la plupart des chefs d'entreprises se réfèrent lorsqu'ils sont confrontés aux questions des valeurs sociales. Afin de saisir l'approche des chefs d'entreprises en ce qui concerne « le problème des valeurs », il faut étudier la relation entre la théorie économique classique et les questions des valeurs sociales.

Dès son origine, le modèle économique classique a combiné une théorie « scientifique » — une théorie descriptive-prescriptive sur l'échange entre les unités économiques — et une théorie éthique — une théorie des valeurs sociales. Bien plus, dès son origine, il a présenté à la fois les théories scientifiques et les théories relatives aux valeurs sociales non seulement comme des théories de la manière dont l'activité économique et les valeurs sociales *devraient* fonctionner, mais comme des théories de la manière dont elles *vont*, plus ou moins automatiquement, fonc-

¹ ALVAR O. ELBING: « Behavioral Decisions in Organizations », Scott, Foresman and Company, 1970.

tionner. Le modèle présente le marché comme un moyen auto-régulateur, aussi bien du point de vue scientifique qu'éthique.

En bref, les principales hypothèses de ce modèle économique sont que la production des biens et services, motivée par la recherche de l'intérêt personnel, est automatiquement réglementée par les interactions du marché. Les articles qui sont les « meilleurs », « les plus désirés », « les moins coûteux », et ainsi de suite, sont ceux qui prévalent, en éliminant les autres du marché. Le résultat final de cette concurrence est le bien économique de la nation. C'est là le mécanisme de l'aspect descriptif-prescriptif du modèle économique. Le fonctionnement de ce système a fait l'objet d'une discussion permanente entre les économistes et c'est en fait un domaine de base de leur discipline. C'est à cette théorie que le chef d'entreprise se réfère lorsqu'il est confronté à des questions concernant la relation entre ses actions et les valeurs sociales.

La confusion engendrée par les deux aspects du modèle économique — l'aspect scientifique et l'aspect éthique — explique bien des difficultés que rencontrent les chefs d'entreprise lorsqu'ils cherchent à traiter le problème des valeurs dans l'entreprise. Les problèmes des valeurs sociales sont fréquemment considérés comme réglés, en partant de l'idée qu'ils sont automatiquement pris en considération dans l'échange économique des biens et services. Le modèle économique est-il aussi solide en tant que théorie des valeurs sociales qu'en tant que modèle descriptif-prescriptif ?

L'économie politique en tant que « morale »?

Une idée de base pour l'étude des relations entre l'activité économique et les valeurs sociales est la notion que le bien social est directement proportionnel au bien économique. Pour reprendre la remarque si souvent attribuée à Charles Wilson, ancien secrétaire de la défense, « ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la nation ». La théorie des valeurs sociales implicite dans cette déclaration est que le problème des valeurs dans l'entreprise est automatiquement pris en considération par le marché, de la même manière qu'il prend en considération les problèmes de l'échange économique. Cette théorie établit ainsi l'économie politique comme système moral.

La difficulté inhérente à cet argument est naturellement que le marché n'arbitre pas toutes les valeurs de manière optimale, dans le même sens qu'il le fait avec l'échange des biens. Le marché n'est ni démocratique, ni objectif, ni scientifique, ni rationnel. Bien plus, on ne peut pas admettre que le marché prenne en considération tous les problèmes des valeurs sociales : plusieurs questions importantes relatives aux valeurs ne sont nullement affectées par l'échange des biens. Ainsi par exemple, la qualité de la vie dans une organisation est l'un des problèmes de valeur dans l'entreprise qui n'est pas directement arbitré par le marché. Les effets des entreprises multinationales sur les cultures du monde en constituent un autre.

Par conséquent, quelle que soit l'utilité du marché comme régulateur économique optimum, il ne constitue aucunement un moyen garanti pour résoudre automatiquement les problèmes des valeurs sociales. L'hypothèse selon laquelle un système économique assure, de par sa nature, des valeurs morales ou sociales, ne résiste pas à une analyse critique, de sorte que les problèmes des valeurs doivent être une préoccupation active et directe. Par conséquent, même si nous pouvions prouver que le bénéfice maximum pour les entreprises entraîne la richesse nationale la plus grande, et partant, le bien-être *économique* le plus élevé pour le plus grand nombre de personnes, le problème des valeurs ne serait pas supprimé pour autant. Il n'est pas justifié de traiter l'ensemble du problème des valeurs dans l'entreprise uniquement en indiquant un certain standard de bien-être économique. Bien que le modèle économique constitue une explication utile de l'échange entre les unités économiques, on doit conclure qu'il n'est pas correct s'il est conçu comme une théorie des valeurs sociales et morales pour l'entreprise. On ne fait qu'effleurer la surface du problème des valeurs en lui appliquant la théorie du marché non objectif et non représentatif en tant qu'arbitre de la production des biens et services, ou en se référant à un index général global du niveau de l'activité économique nationale.

L'économie politique en tant qu'« amoral »

Pour venir à bout des difficultés logiques du modèle économique en tant que théorie des valeurs sociales, une approche consiste à lui enlever toute prétention d'être une philosophie morale et de le définir comme « amoral », sans aucune référence au problème des valeurs. Certains économistes estiment que le modèle économique ne devrait prétendre qu'à une utilité technique ou scientifique, et qu'il devrait être jugé sur cette base seulement. Au lieu de vouloir traiter du comportement, des valeurs ou des relations générales de l'activité économique avec les valeurs, le modèle économique conçu comme amoral prétend seulement traiter de l'homme économique, des événements économiques et des fins économiques, et considérer comme données les relations de l'activité économique et des valeurs sociales. Ainsi par exemple, l'économiste Frank Knight relève (1965) : « La science (économique) s'abstrait de l'*erreur* un peu comme le mécanisme le fait du frottement... L'analyse doit commencer avec la conduite économique de l'individu, et partant avec l'homme isolé de la société... »

On déclare ainsi que les données économiques de tous genres sont séparées de toutes considérations de valeurs. Lorsque dans un tel modèle, on se réfère à « l'homme », il ne s'agit pas de l'homme social, ni de l'homme moral, ni de l'homme total, mais d'un « homme économique », abstrait, qui est censé, pour les besoins de la discussion économique, se comporter rationnellement, en fonction de facteurs purement économiques. De la même manière, dans ce modèle amoral, l'activité économique est abstraite de l'ensemble des actions humaines, sociales et morales, pour être considérée dans un sens étroit comme un effort purement économique

ou technique. Implicitement, on prétend simplement que le modèle exerce une fonction descriptive-prescriptive lorsque le système économique est donné.

On admet couramment qu'un tel modèle de l'activité économique, qui ne recherche qu'une utilité scientifique ou technique, et qui demande à être jugé uniquement sur cette base, est entièrement dissocié des valeurs. Toutefois, même si un modèle amoral de l'activité économique est souhaitable, ce modèle est aussi truffé d'hypothèses de valeur qu'une philosophie sociale générale. A première vue, il peut sembler qu'un modèle amoral de ce genre s'est limité à une théorie strictement scientifique, en évitant de s'embourber dans les problèmes de valeurs, en les plaçant dans un domaine séparé de l'économie politique et de l'entreprise, et en les laissant probablement à d'autres disciplines. En fait, ce n'est pas du tout ce qui s'est passé. Ce modèle implique fondamentalement l'hypothèse que les actions économiques conduisent à des conséquences qui sont, sinon positivement bonnes, du moins socialement et moralement inoffensives. Par conséquent, loin d'être dissocié des valeurs, le modèle établit une hypothèse sur la relation entre les activités économiques et les valeurs — l'hypothèse que les deux choses peuvent être considérées isolément sans danger.

Cette hypothèse de valeur est l'une des plus dangereuse dans la question des valeurs de l'entreprise. Il est sans doute concevable que l'on puisse d'une manière générale, isoler sans danger social et moral le concept d'un mécanisme de celui de frottement, mais il n'est pas concevable que l'on puisse d'une manière générale isoler l'économie politique des problèmes des valeurs sociales. En fait, l'action économique n'existe pas séparément de l'action sociale ou morale, pas plus que l'action mécanique n'existe séparément du frottement. La valeur économique est toujours une valeur sociale, toujours en inter-action avec d'autres valeurs dans l'arène de l'action humaine, et toujours profondément affectée par et affectant d'autres valeurs. Evidemment, il est légitime de déclarer — dans quelque domaine que ce soit — que pour certains problèmes techniques, il est utile de négliger artificiellement les valeurs sociales en les considérant comme données. Cependant, dans le contexte du problème des valeurs, il n'est pas réaliste de chercher à isoler les considérations économiques et sociales.

Les limites de l'économie politique comme système de valeurs

Le modèle économique bloque une recherche active sur les problèmes essentiels des valeurs dans l'entreprise, en ce sens qu'il encourage un optimisme non fondé. Dans la version morale du modèle, on imagine que le marché est un moyen automatique pour résoudre non seulement les problèmes économiques mais aussi les problèmes des valeurs sociales, et pour assurer le progrès non seulement matériel mais aussi social. Dans le modèle amoral, l'abstraction des considérations économiques des problèmes des valeurs sociales encourage une autre sorte d'optimisme, la certitude que d'une manière ou d'une autre, les processus économiques sont

constitués de telle sorte qu'ils peuvent continuer à révolutionner la société sans bouleverser les valeurs humaines. Les modèles économiques, aussi bien moraux qu'amoraux, encouragent l'idée que le problème des valeurs dans l'entreprise n'a qu'un intérêt purement périphérique. Lorsqu'on considère les processus de l'entreprise comme automatiquement réglés sur le marché, ou, étant de par leur nature, moralement justifiables ou légitimement amoraux, les valeurs sont naturellement considérées comme un problème annexe. Lorsque la valeur sociale est considérée comme une question annexe, une formule simpliste peut sembler adéquate pour l'immense problème des valeurs sociales. Les valeurs et l'entreprise peuvent alors être discutées en termes de platitudes faciles, ou alors, l'ensemble du problème peut être réduit à une question strictement juridique, ou même laissé de côté comme une question ne concernant que la conscience personnelle.

L'entreprise conçue comme système social

La principale raison pour laquelle le problème des valeurs ne peut pas être formulé de manière satisfaisante dans le cadre d'un modèle purement économique est que l'institution de l'entreprise n'est pas un système purement technico-économique. C'est également un système social. En fait, l'activité économique *est* une activité sociale. Toute action de l'entreprise, qu'elle ait ou non des répercussions et des ramifications directement économiques, est un acte social, en ce sens qu'elle constitue une réaction sociale à d'autres êtres humains. Même des actions purement « techniques » et « économiques » ont une dimension sociale. L'entreprise ne produit pas seulement des conséquences économiques (biens et services, bénéfiques et richesse, « et les ramifications sociales de ces conséquences économiques » — elle produit également toute une foule de conséquences sociales importantes. Sa nature morale provient de ce fait. Le problème des valeurs dans l'entreprise découle de la nature essentiellement sociale, et partant morale, de l'entreprise ; et il ne peut pas être extrapolé simplement de ses fonctions économiques abstraites. C'est de cette manière seulement que l'on peut saisir la pleine dimension du problème des valeurs dans l'entreprise et l'on ne peut formuler correctement le problème qu'en le considérant dans le contexte social, qui englobe tous les effets sociaux de l'action de l'entreprise.

L'entreprise et l'individu

Etant donné que l'entreprise est un système social, ses effets sur l'individu vont bien au-delà de l'économie ; elle influence la prise de conscience de soi-même par l'individu, et son fonctionnement dans l'entreprise, dans la famille et la communauté. Lorsque l'entreprise est reconnue comme un système social aussi bien qu'un système technico-économique, on considère que les valeurs des individus proviennent partiellement de leur inter-action sociale avec ce système. L'entreprise est ainsi considérée comme une *source* essentielle de valeurs individuelles

aussi bien qu'une arène pour leur expression, en affectant l'évaluation que l'individu porte sur lui-même, sa perspective morale du monde, et partant, le genre d'influence qu'il aura sur les valeurs de ce monde.

L'entreprise et les autres groupes

Les relations entre les différents groupes dans l'entreprise, les cadres, les ouvriers, les syndicats, les actionnaires, les consommateurs, les services gouvernementaux, les écoles d'entreprises, etc. — créent des attitudes intergroupes, des tendances sociales, et des valeurs qui vont bien au-delà de leur aspect purement économique. Des normes, des objectifs et des valeurs se forment à l'intérieur du groupe et se solidifient par l'inter-action des groupes. L'action du groupe résulte ainsi non seulement des changements économiques, mais également des changements dans les groupes sociaux eux-mêmes. Lorsqu'une entreprise est considérée uniquement comme un système économique, dans le sens du modèle économique traditionnel, il semble logique que les responsabilités soient limitées à un seul groupe, celui des actionnaires. Par contre, lorsqu'on prend conscience de l'existence des différents groupes dans le cadre de l'entreprise, il faut reconnaître que toute action entre les groupes, étant une action sociale, implique une responsabilité sociale *réciproque*.

L'entreprise et la société américaine

Aux Etats-Unis, l'influence de l'entreprise sur la société dans son ensemble s'étend bien au-delà des considérations purement économiques, à tel point que les Etats-Unis sont souvent considérés comme le type de la « culture d'entreprise ». Les relations entre l'entreprise et la société ne sont pas principalement économiques ; elles ne sont pas non plus déterminées principalement par le marché. Lorsqu'on considère l'entreprise comme un vaste système social, on reconnaît également que toute une série de ses transactions sociales peu affectées par le marché, constituent des fonctions essentielles de l'entreprise, au même titre que ses transactions économiques. Les conséquences de ce climat culturel sur les valeurs sociales vont bien au-delà de ce qui peut être formulé en s'aidant du modèle économique classique. Le climat de ce vaste réseau de transactions sociales est un aspect significatif de la culture américaine caractéristique.

L'entreprise et les sociétés étrangères

Les relations entre l'entreprise et les sociétés étrangères doivent également être vues dans la perspective du contexte social. L'entreprise américaine dans un pays étranger influence non seulement la vie économique du monde, mais également l'ensemble du climat socio-politique d'une scène internationale précaire. Aujourd'hui, comme c'était le cas au XVIII^e siècle, le commerce extérieur est souvent justifié en termes de richesse et de puissance nationale, en y ajoutant l'effet sur le

développement économique des autres pays. Aujourd'hui comme autrefois, le progrès économique est synonyme de progrès social. Et pourtant, les relations entre les valeurs sociales et les forces économiques ne devraient pas être admises à priori, mais elles devraient faire l'objet d'une large analyse sociale, en se souvenant que l'entreprise à l'étranger exerce un impact social critique qui va bien au-delà de son impact économique. C'est uniquement en examinant dans un contexte social nos relations d'affaires avec les autres pays que nous pouvons commencer à évaluer comment les valeurs économiques sont reliées à d'autres valeurs sociales critiques.

En résumé, tout effort de traiter le problème des valeurs dans l'entreprise à quelque niveau que ce soit — au niveau de l'individu, des groupes, de la société nationale ou plus largement de la scène internationale — doit commencer par placer l'entreprise dans un contexte social plutôt que dans son contexte économique traditionnel. Quelle que soit l'utilité, pour des raisons spécifiquement techniques, de considérer les relations sociales de l'entreprise en termes strictement économiques, le cadre économique traditionnel n'a aucune utilité pour la formulation des valeurs. Il provoque uniquement une distorsion et une réduction du problème des valeurs. Les relations entre les valeurs économiques et les autres valeurs sociales de la société nécessitent une large analyse sociale, plutôt qu'une simple analyse économique, en liaison avec la large influence sociale de l'entreprise.

Une nouvelle théorie des valeurs sociales pour l'entreprise

Nous avons conclu que la formulation du problème des valeurs dans l'entreprise dans les termes du modèle économique provoque une distorsion et une réduction du problème. Essayons maintenant d'énumérer explicitement les aspects essentiels d'une nouvelle théorie des valeurs sociales pour remplacer la théorie des valeurs sociales du modèle économique. Evidemment, toute la discussion ci-dessus représente implicitement une nouvelle formulation de la théorie ; mais il est maintenant possible, sur cette base, de formuler brièvement les principes essentiels qui peuvent servir de référence.

Le premier principe d'une théorie des valeurs sociales basées sur la reconnaissance de l'entreprise comme système social est que la nature morale de l'entreprise est inhérente dans toutes ses actions sociales et qu'elle a donc un caractère général. La théorie des valeurs sociales du modèle économique est une affirmation que la nature morale de l'entreprise est inhérente à sa production de biens, de services et de richesse nationale, (et dans les biens sociaux qui en résultent directement). Une théorie des valeurs tirée d'un modèle social est une reconnaissance du fait que la nature morale de l'entreprise est inhérente à toutes ses actions sociales et à leurs conséquences, et non seulement à ses actions économiques. L'influence sociale de l'entreprise est considérée exhaustivement lorsqu'on reconnaît que toutes les actions — même les actions économiques de l'entreprise — sont des actions sociales. Si l'on considère que toutes les actions sociales impliquent une valeur morale, on voit que le problème des valeurs dans l'entreprise a un caractère général.

Le second principe de la théorie est que les transactions économico-sociales à tous les niveaux constituent des arbitrages de valeur. La théorie des valeurs sociales du modèle économique admet que le marché est l'arbitre des valeurs sociales, mais l'on a démontré que le marché ne joue pas et ne peut pas jouer ce rôle. Il est clair que les valeurs sociales de l'entreprise sont en fait réglées par toutes les actions et transactions sociales de l'ensemble du système de l'entreprise, et non pas seulement par celles du marché. Tous les choix et mesures concernant la production, la finance, la publicité, la commercialisation — toutes les relations avec les ouvriers, les actionnaires, les acheteurs, les vendeurs, les consommateurs, le gouvernement, — interviennent dans la question des valeurs, et non pas seulement les choix et les actions sur le marché.

Le troisième principe de la théorie est que les mesures économiques ne peuvent pas servir d'indices pour les autres valeurs sociales, étant donné que les effets sociaux de l'entreprise s'étendent bien au-delà des aspects économiques. La théorie des valeurs sociales du modèle économique prétend implicitement qu'il est possible de mesurer la valeur sociale de l'entreprise en termes économiques, et d'admettre parallèlement toutes les autres valeurs sociales. Elle ne cherche à expliciter que les seuls facteurs économiques, alors que tous les autres facteurs sociaux sont considérés implicitement comme donnés. Une théorie des valeurs basée sur un modèle social reconnaît la nécessité de mesurer explicitement les effets sociaux de l'entreprise pour pouvoir les évaluer.

Le quatrième principe de la théorie est que le problème des valeurs sociales est aussi important pour l'entreprise que le problème des valeurs économiques. La théorie des valeurs sociales du modèle économique admet que l'entreprise est un système technico-économique et que le problème des valeurs sociales a un caractère périphérique. Une théorie des valeurs basée sur un modèle social reconnaît que l'entreprise fonctionne nécessairement comme un système social et que les problèmes des valeurs sociales ne peuvent pas avoir un caractère subordonné. Si l'on reconnaît que l'entreprise est un système social avec des effets sociaux et moraux de caractère général, il n'est pas possible d'écarter le problème en considérant l'entreprise comme amoral, ni de prétendre que les questions économiques sont les problèmes importants de l'entreprise, alors que les questions relatives aux valeurs sociales et morales sont des questions annexes. S'il est parfaitement vrai que la rentabilité économique de l'entreprise est essentielle à sa capacité même de fonctionner, il est tout aussi vrai que sa rentabilité « sociale » sur le plan général est celle qui justifie en premier lieu son existence.

Conclusions

Deux cents ans après la première révolution industrielle, l'entreprise est devenue une force révolutionnaire permanente de la société américaine et des sociétés avec lesquelles commercent les Etats-Unis. Le danger est qu'aussi longtemps que la théorie du modèle économique reste considérée comme la théorie valable des valeurs sociales, la valeur économique continuera à guider la force révolutionnaire, et les

moyens technologiques détermineront les fins sociales. En nous préoccupant des valeurs sociales, nous cherchons à nous assurer que la croissance et le développement de la société et des individus sont adaptées à la révolution technologique et aux progrès de l'entreprise. L'entreprise étant un système social, il faut un schéma analytique des valeurs sociales qui englobe des critères de toutes les sciences sociales et non seulement de l'économie politique, pour évaluer la croissance sociale de l'entreprise.

Si l'on s'intéresse au problème des valeurs de l'entreprise, on tend à s'assurer qu'il s'agit d'un domaine actif de recherche directe et que les meilleures méthodes possibles sont utilisées pour cette recherche. Si l'on se libère des hypothèses du modèle économique, qui s'efforcent de garantir que les valeurs sont réglées automatiquement, on s'aperçoit que le problème des valeurs de l'entreprise est une question qui *nécessite* une recherche. Et pourtant, la notion de recherche systématique et objective, de « méthode », dans le domaine des valeurs n'est pas encore couramment acceptée.

On a montré beaucoup de scepticisme sur la possibilité effective d'une approche méthodique dans le domaine des valeurs. Il est clair que si par méthode, nous entendons les notions populaires de méthode qui s'expriment dans les sciences physiques, la technologie, les mathématiques, ou la programmation de l'ordinateur, il est fort possible que la notion de méthode ne soit pas adaptée à la recherche dans le domaine des valeurs sociales. Si par contre, nous entendons par méthode les procédures les plus critiques pour examiner un problème donné, la notion de méthodes est non seulement adaptée, mais elle est essentielle à la recherche dans le domaine des valeurs. Pour toute approche du problème des valeurs dans l'entreprise, il faut une certaine méthode. Dans la mesure où nos aspirations morales sont élevées, nos standards pour les méthodes permettant de les rechercher doivent également l'être. Evidemment, l'entreprise étant un système social, il faut utiliser des méthodes de toutes les sciences sociales, et non seulement de l'économie politique, pour traiter du problème des valeurs dans l'entreprise. Ces méthodes sont essentielles si l'on veut que le problème des valeurs dans l'entreprise devienne un champ d'études actives à la mesure de son importance. Si nos méthodes critiques les plus rigoureuses sont simplement dégagées des moyens technologiques et du marché, elles ne nous permettront certainement pas d'atteindre les objectifs ultimes.

L'intérêt pour le problème des valeurs sociales de l'entreprise doit se traduire non seulement dans une recherche critique directe ; il doit l'être également dans le processus même de la prise de décisions. Les valeurs sont inhérentes à tous les stades de ce processus, de sorte que la question n'est pas de savoir si nous prenons en considération les valeurs dans le processus de prise de décisions, mais de savoir si nous le faisons consciemment ou inconsciemment. Toutefois, dans la perspective d'un contexte social, il est clair que le problème des valeurs en liaison avec la prise de décision ne concerne pas seulement les responsables des entreprises. C'est par l'intermédiaire des décisions de l'ensemble des citoyens que les valeurs sociales se concrétisent dans une société d'entreprise.

Références :

- ELBING ALVAR O. Jr., and CAROL J. ELBING. *The Value Issue of Business*. Mc Graw-Hill, 1967.
England. GEORGE W. « Personal Value Systems of American Managers ». *Academy of Management Journal*, March 1967.
- FREEDMAN, ROBERT. « The Challenge of Business Ethics ». *Atlanta Economic Review*, May 1962.
- GALBRAITH, JOHN K. *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, 1958.
- HEILBRONER, ROBERT. « The Future of Capitalism ». *Commentary*, April 1966.
- KNIGHT, FRANK H. « Understanding Society through Economics ». *American Behavioral Scientist*, September 1965.
- LEIGHTON, DOROTHEA, et al. *The Character of Danger*. *Basics Books*, 1963.
- PARSONS, TALCOTT, and EDWARD A. SHILS, eds. *Toward a General Theory of Action*. *Harvard University Press*, 1951.
- SCHEIN, EDGAR H. « Organizational Socialization and the Profession of Management ». *Industrial Management Review*, Winter 1968.
- WHYTE, WILLIAM F. Jr. *The Organization Man*. Doubleday, 1956.