



CONCOURS 2010
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY - CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES

« Mention Régionale »
District 1780

DIPLOME
Concours National
Remis le 26 mai à l'UNESCO

«Quelle intégration de l'éthique professionnelle dans la GRH?»



Joëlle BOUCHET
Angélique DEGACHE
Anaïs GAGNEUR

«Quelle intégration de l'éthique professionnelle dans la GRH?»

Angle d'approche:

Cet essai permet de nous interroger sur l'intégration nécessaire de l'éthique dans la gestion des ressources humaines et de l'entreprise qui comme toute idée plus ou moins abstraite comporte des contraintes et pose certaines questions.

Le service RH étant le point central de toute gestion efficace d'une entreprise, notre intérêt se portera exclusivement sur l'intégration d'un management éthique dans une politique RH; une vision complétée par notre expérience professionnelle en tant que futures Assistantes de ressources Humaines et Directeur de Ressources Humaines.

Cet essai n'a pas l'ambition de remettre en question le management en RH mais de comprendre comment dans un monde capitaliste dans lequel le seul but de l'entreprise est de faire du profit, des nouvelles idées telle que l'éthique ou le développement durable peuvent être intégrées dans la politique globale de l'entreprise.

Résumé:

En cette période de crise et donc de licenciements, où la société a pu s'apercevoir des limites de monde capitaliste, l'idée d'introduire un management éthique commence à apparaître comme un enjeu fondamental pour certains économistes, dirigeants et citoyens. Une vision qui amplifiera la notion d'entreprise citoyenne.

On se souvient des actions menées aux Etats-Unis au milieu des années 1990 contre la société Nike pour dénoncer les conditions de travail chez ses sous-traitants indonésiens. Les entreprises apparaissent comme des acteurs majeurs du processus de mondialisation, et elles sont de plus en plus interpellés sur des sujets d'ordre éthique. Elles sont au cœur des polémiques : désengagement de l'État, la pollution, les risques technologiques, la rigueur salariale ou le travail des enfants...

C'est pourquoi, nous avons décidé de nous interroger sur la manière et les conséquences d'une intégration de l'éthique dans les Ressources Humaines. Pour cela, nous verrons que même si l'introduction de ce management éthique entraîne des contraintes et de nombreuses questions, celui-ci devient un enjeu important pour les entreprises qui souhaitent se développer et se positionner face à la concurrence.

I. L'éthique en Ressources Humaines: un paradoxe avec ses contraintes

a) Le paradoxe d'une éthique en GRH

En économie, l'entreprise est décrite comme un système ouvert et finalisé, tourné vers un seul but: faire du profit. Par conséquent, rapprocher l'éthique avec le monde professionnel pourrait paraître comme un paradoxe. Au sein du service RH la vision est la même. Aristote entendait par

éthique «Le bien-être de soi et des autres et la recherche des moyens d'y parvenir». Or le but d'un service RH est de mettre en place une gestion du personnel pour permettre à l'entreprise d'être efficace et de respecter ses objectifs.

En conséquence, mettre en place un management ou une politique éthique dans un service de Ressources humaines semble être un comportement contraire à la finalité de l'entreprise.

Cependant, certaines entreprises s'engagent de plus en plus dans de grandes causes humanitaires, pour le développement durable, pour des causes dites éthiques et citoyennes. Mais à cet égard, nous pouvons nous interroger sur la finalité de ce «business ethics», est-ce une véritable politique éthique de l'entreprise ou une réelle politique marketing?

Un paradoxe et un débat qui se retrouvent du point de vue micro-économique de l'entreprise entre le service RH et la direction générale. En effet, L'entreprise n'a pas seulement un rôle économique, mais aussi un rôle social, vis-à-vis de la société dans laquelle elle opère et de ses salariés qui sont considérés comme des clients internes.

Le DRH a une fonction de tampon au sein de l'entreprise, il est le point central entre deux visions de l'entreprise, d'une part la vision économique dirigée par le PDG et la direction générale d'autre part la vision humaine incarnée par l'ensemble des salariés. Selon la santé économique et la stratégie de l'entreprise, le DRH est amené à exécuter différentes décisions prises plus haut qui vont à l'encontre de temps en temps d'une politique éthique. Un rôle qui est plus difficile du fait que de nombreux directeurs d'entreprise voient le service RH comme un centre de coût, comme un service non -productif, ce qui ne permet pas au DRH de mettre de grandes stratégies en place comme un management plus éthique.

Les dirigeants conduisent et mettent en place leur politique et leur management. Ils doivent donc être conscients des conséquences de leurs décisions. La formalisation de l'éthique est un phénomène qui se développe de plus en plus dans les entreprises depuis quelques années, avec l'apparition de codes déontologiques mais présente de nombreuses contraintes

b) Un management éthique qui entraîne des contraintes

Une fois la décision prise par la DRH de mettre en place un management éthique, une question se pose à la direction des ressources humaines, comment adapter cette politique au contexte organisationnel et culturel de l'entreprise? Tout d'abord, il y a des problèmes liés à l'organisation. En effet, dans un premier temps la réussite de la politique éthique doit passer par une cohérence totale des règles «du jeu» de l'entreprise qui passe particulièrement par un support efficace pour communiquer.

Ensuite, un fois le support établi, l'entreprise et surtout le service RH doivent mettre en place un suivi et une communication aux salariés efficace, claire et simple. Le département des Ressources humaines joue un rôle majeur dans la réalisation du document éthique. Par conséquent, le service RH doit faire des réunions, un processus d'implication et de sensibilisation pour les collaborateurs et aux cadres qui devront mettre en pratique ce management dans leur service respectif.

La culture devient aussi une contrainte pour un management éthique. Le processus éthique est fortement influencé par la culture de l'entreprise, mais subit aussi fortement l'environnement extérieur de l'organisation, et plus particulièrement de la société dans laquelle l'entreprise est implantée. La culture de la société n'est pas la même en France ou aux Etats-Unis. Par conséquent, la politique éthique émise par l'entreprise doit pouvoir concilier la culture de l'entreprise, les mœurs de la société, et la diversité.

Ainsi, durant mon stage chez Norbert Dentressangle, j'ai pu observer quelques difficultés pour mettre en place un tel management et une telle politique au sein d'un service RH.

Une fois la charte éthique mise en circulation par l'Assistante RH, qui comprenait de nombreuses us et coutumes françaises. Or, l'entreprise est composée de nombreux constructeurs

Roumains et polonais. Il a donc fallu mettre en place une réunion pour leur expliquer les fondamentaux de la charte et comment mettre en pratique cette charte. Certains salariés ne comprenaient pas l'intérêt de cette politique qui pour eux était coûteuse et quasi inutile alors que d'un autre côté, l'entreprise mettait en place un plan social dans la sud de la France. Cela fait six mois que cette politique a été mise en place et petit à petit grâce à de nombreuses réunions et communications, les salariés et toute l'entreprise commencent à vivre avec cette charte.

Une seconde contrainte apparaît. En effet, d'un point de vue macro-économique, la mise en place d'un management éthique et d'une vision de l'entreprise éthique se confrontent à la mondialisation. Un code d'éthique n'est utile que s'il est respecté par tout le monde, or dans un monde où la mondialisation est omniprésente, l'éthique est confrontée aux contraintes sociologiques, économiques et culturelles, telle que donner la priorité à ceux qui sont le plus exposés à l'insécurité alimentaire, tout en veillant à ce que toutes les mesures adoptées respectent la dignité de l'individu et soient écologiquement rationnelles. Par conséquent, il apparaît très opportun d'avoir un engagement moral de la communauté mondiale d'orienter les différentes politiques d'investissements, d'assistance et d'échanges vers des droits moraux. Pour cela élaborer un code de conduite pour la mondialisation économique, afin d'éviter certaines conséquences négatives et d'assurer un partage plus large et plus équitable de ses avantages dans l'intérêt de tous semble être une bonne solution mais reste difficile à mettre en place de part la course effrénée au profit et les diverses cultures qui peuplent ce monde.

Comment un pays, une entreprise peuvent-ils édicter des règles éthiques si ses voisins et ses concurrents ont une approche différente de l'évolution de la société, et du management? Voilà la question que tout DRH et entrepreneur doit se poser pour avoir un management éthique tout en étant efficace.

II. ... mais avec des enjeux importants et obligatoires pour l'entreprise

a) L'éthique, une responsabilité de l'entreprise envers son personnel, et un moteur pour l'entreprise

Ainsi, promouvoir l'éthique professionnelle, c'est intégrer la dimension humaine dans chacune de ses décisions, de ses actes. Appliqué aux ressources humaines, le management éthique définit une gestion qui met l'homme au cœur de l'entreprise. L'éthique et la responsabilité sociale dans le monde des affaires constituent des préoccupations importantes au niveau des

entreprises. S'exerce aujourd'hui une importante pression pour que les entreprises assurent une responsabilité dépassant la seule finalité du profit pour englober les intérêts de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise. Beaucoup d'entreprises considéraient l'éthique seulement en termes administratifs de respect des normes légales et des règles et procédures internes. Aujourd'hui la situation semble être différente. De plus en plus d'attention est donnée à la question de l'éthique des affaires et beaucoup d'entreprise réalisent que si elles veulent réussir elles doivent gagner le respect et la confiance de leurs personnels, clients.

Les entreprises cherchent maintenant à mettre en place des politiques de responsabilité sociale afin d'obtenir une meilleure gestion des ressources humaines, pour essayer d'éviter les plans sociaux, ou tout du moins limiter leurs conséquences.

On assiste à un changement de comportement des employés dans leurs valeurs et attitudes quant à leurs attentes. L'organisation de l'entreprise se doit alors de changer et devenir un lieu dans lequel les individus pourront s'épanouir. C'est le management de l'entreprise qui doit être modifié en fonction des collaborateurs, il faut les attirer, les motiver. L'entreprise doit chercher à mettre en corrélation les besoins des individus, leurs attentes, leurs valeurs avec la politique, la stratégie de l'entreprise. L'entreprise a une forte responsabilité envers ses salariés, car c'est grâce à eux que l'entreprise est capable de fonctionner.

Afin d'exercer ses responsabilités, l'entreprise ne doit pas simplement parler d'éthique, il faut mettre en place des processus qui à terme seront bénéfiques à la croissance et l'évolution de l'entreprise. Pour ce faire, il faut travailler sur l'amélioration du dialogue social avec les partenaires sociaux, respecter les Droits de l'Homme, même si cela semble couler de source, toutes les entreprises n'appliquent pas en bonne et due forme ces règles. L'éthique, doit permettre de lutter contre la corruption et le blanchiment.

L'entreprise se doit de s'engager dans le développement durable, elle doit exercer un engagement dans sa communauté et dans le développement local, l'adhésion aux normes et aux labels est nécessaire, toutes ces transformations sont nécessaires. L'éthique de l'entreprise doit devenir la culture d'entreprise, avec ses règles, ses normes, ses chartes. Ce doit être pour elle le moyen de progresser, d'avancer, ce doit être pour elle un moteur de réussite, avec des collaborateurs épanouis dans leurs entreprises, des clients satisfaits de la qualité et des valeurs de l'entreprise.

b) Du cadre législatif et des enjeux de l'éthique

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus se satisfaire d'un objectif global qui est le profit et donc l'enrichissement des actionnaires. La gestion du capital humain passant par le service des ressources humaines reste l'élément moteur quant à la réussite de l'entreprise. Pour ce faire, l'éthique dans la gestion des ressources humaines détermine un cadre juridique strict face aux difficultés que peut rencontrer la personne.

Tout d'abord, la discrimination, elle peut être liée à l'origine ethnique, au sexe, au handicap, à la santé, à l'orientation sexuelle, à l'âge, à l'appartenance à un syndicat ou encore à l'apparence. Cette discrimination peut avoir lieu, au cours du recrutement avec les CV, pendant l'entretien ou même quand la personne est déjà au sein de l'entreprise. Pour cela la HALDE (haute autorité de lutte contre la discrimination et pour l'égalité) veille au problème de la discrimination afin de favoriser l'emploi pour tous.

«La prévention des violences internes au travail s'inscrit dans l'obligation générale de santé et sécurité de l'employeur vis-à-vis de ses salariés. De plus, les dispositions législatives portant spécifiquement sur les harcèlements moral et sexuel (dans le Code du travail et/ou le Code pénal) peuvent être appliquées pour sanctionner l'auteur de tels agissements.»

L'employeur doit mettre tout en œuvre pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs, en évaluant les risques dans son entreprise. Il veille personnellement au respect des dispositions légales et réglementaires dont il est responsable pénalement. Plusieurs acteurs sont présents pour limiter ces risques; le médecin du travail, le CHSCT. Hors de l'entreprise l'INRS, l'ANACT veille aux conditions de travail.

Face à deux problèmes importants, un univers de plus en plus concurrentiel avec des clients qui ne sont plus fidèles et des difficultés environnementales, l'objectif principal des entreprises n'est plus seulement de «produire une haute qualité en masse et à moindre coût». Pour cela il est essentiel d'opter pour une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises. Celle-ci repose sur trois préoccupations, sociales, environnementales et économiques. Afin de pouvoir maîtriser son image sur les acteurs externes (clients, grands public, fournisseurs et pouvoirs publics) et internes (salariés) de l'entreprise.

Pourquoi l'éthique est elle au cœur de notre société contemporaine?

Il y a responsabilité parce que les actes ont un impact sur les autres, le changement climatique, qui affecte tout le monde est le résultat de milliards d'actes dont chacun engage sa responsabilité. Pour ce faire, il n'y a pas d'entreprise citoyenne sans comportement citoyen de ses salariés, en particulier de ses cadres.

Hans Jonas, philosophe allemand s'interroge sur les problèmes environnementaux. Ces actions *«Interdirait à l'homme d'entreprendre aucun acte qui pourrait mettre en danger soit l'existence des générations futures, soit la qualité de l'existence future sur terre»*.

De part mon expérience, au sein d'une industrie agroalimentaire de 300 salariés, j'ai pu découvrir l'importance d'une entreprise sociétales. Tout d'abord cela représente un investissement massif mais rentable quant à l'image qui en ressort. Elle s'est impliquée particulièrement dans la réduction de ses consommations d'énergie et d'émission de gaz à effets de serre. Elle a réalisé pour la troisième fois en 2009, son bilan carbone, permettant ainsi d'établir un plan d'actions annuel et d'obtenir une réduction de près de 10% des rejets équivalent carbone. Soucieuse de diminuer son impact environnemental, l'entreprise a également intégré les énergies renouvelables avec l'installation de 3200 m² de membranes photovoltaïques sur son nouvel entrepôt, soit une production attendue équivalente à la consommation de 80 foyers. De plus, les rejets d'eaux sont filtrés et épandus dans 200 hectares de champs autour du site, ce qui permet une relation favorable avec les agriculteurs qui étaient plus au moins réticents à l'installation de cette usine près de chez eux.

Ce qui a permis d'obtenir le Trophée Respect du climat, délivré par Carrefour.

Conclusion

Le manager a un devoir d'exemplarité, de *leadership* afin de susciter l'envie de suivre cette initiative de mettre en place un code éthique. Il devient le moteur, et possède une fonction morale en créant le climat favorable.

La promotion de l'éthique professionnelle va engendrer des bouleversements au sein de l'entreprise. Mais alors comment envisager la firme éthique de demain ? Quel sera le rôle de chacun? L'intelligence des collaborateurs est, et sera de plus en plus reconnue, contrebalançant le poids du seul domaine financier.

Webographie:

www.enterweb.org

DESS Laetitia TETE 202 - 2000/2001: [l'éthique dans les entreprises](#)

[travail-solidarite.gouv](#)

[equall.fr](#)

[inrs.fr](#) «harcèlement et violence au travail»

<http://www.journaldunet.com/>management

Livre:

Emmanuel Kant: [Fondements de la métaphysique des mœurs](#). Nathan Poche. 1998.

L'entreprise responsable : [Responsabilité sociale - Éthique](#) (Broché) de **Alain**

Chauveau et

Jean-Jacques Rosé

Sekiou-Blondin-Fabi: [Gestion des ressources humaines](#) (de Boeck) 2e édition.2007

[La revue Liberté Politique](#) N° 27 Automne 2004 LE MANAGEMENT ETHIQUE