



CONCOURS 2010
FÉDÉRATION
DE L'ÉTHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY - CGG
CONFÉRENCE
DES GRANDES ÉCOLES

« Prix Régional »
District 1710

MENTION SPÉCIALE
Concours National
Remis le 28 mai à
l'UNE SCO

Qu'est-ce que le management éthique ?



Juliette MARET

Démarche :

Le contexte actuel voit sans arrêt surgir des débats éthiques. La récente mise hors de cause des dirigeants d'EADS soupçonnés de délit d'initié, la préservation de la planète qui se heurte aux intérêts économiques de la Chine et des Etats-Unis lors du sommet de Copenhague, les débats récents concernant les bonus de certains dirigeants sont autant d'exemples de la place centrale qu'occupe aujourd'hui l'éthique dans les sphères économiques et politiques.

Ces préoccupations éthiques sont aussi celles des managers d'aujourd'hui et de demain. Future ingénieure, je serai potentiellement amenée à diriger des équipes en recherchant l'efficacité, mais aussi l'adéquation avec un certain nombre de valeurs. Pour juger de cette adéquation, il convient de définir une référence, et je me propose ici de réfléchir à une définition du management éthique.

Cet essai ne prétend pas détenir la vérité quant à l'art de manager une équipe de manière éthique. Il se veut une réflexion personnelle sur les comportements et attitudes à adopter pour favoriser des relations de confiance et de respect entre le manager et son équipe.

Résumé :

Après avoir constaté la nécessité d'un management éthique, je m'applique à en donner une définition, ou du moins à en délimiter le cadre. Je commence pour cela par réfléchir aux vertus nécessaires au bon manager.

S'ensuivent une réflexion sur la hiérarchie et l'éthique, qui vise à montrer la nécessité d'une autorité responsable, et une réflexion sur la prise de décision éthique, qui veut notamment prouver l'importance de la communication sur les décisions prises.

Enfin, j'étudie deux exemples de chartes éthiques sous l'aspect « management », afin de prendre la mesure de l'implication actuelle de différents acteurs dans la mise en pratique d'un management éthique.

Bibliographie indicative :

- ✓ *Le livret blanc de l'éthique*
Jacques Benoît, disponible en ligne sur www.emav.fr
- ✓ *Éléments pour une Ethique*
Marcel Jouhandeau, Editions Noé, 2006
- ✓ *Le management éthique*
Liberté Politique n°27, automne 2004
- ✓ *Charte d'Ethique de l'Ingénieur*
Conseil National des Ingénieurs et des Scientifiques de France, disponible en ligne : http://www.cnisf.org/biblioth_cnisf/documents_cnisf/charte_ethique.pdf
- ✓ *Management Ethique Performant*
Recueil d'articles disponibles sur <http://management-ethique-performant.over-blog.com/>

Introduction

Selon Saint-Exupéry¹, « la grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines. » Cette phrase m'a interpellée. Le travail devrait s'appuyer sur des relations de confiance et permettre d'unir des hommes autour d'un objectif commun : servir les intérêts de son entreprise, dans un cadre éthique et moral. C'est à ce prix, je pense, que l'on parvient à l'épanouissement dans l'exercice de son activité professionnelle. Or, on constate que les relations professionnelles ne sont pas toujours basées sur la confiance, ni le cadre de travail toujours éthique.

Le rôle des dirigeants est donc d'exercer un management éthique, qui permette d'avancer dans la réalisation de cet objectif. Jean-Jacques Nillès évoque pourtant une limite² : l'éthique est « faiblement prise en compte dans les pratiques managériales, en l'absence de modèle intégrant à la fois les concepts d'éthique, de morale et de déontologie, et la perception des acteurs de la profession. » Mais une pratique éthique doit-elle nécessairement suivre un modèle ? L'une des différences de l'éthique avec la morale est justement son caractère spécifique (propre à une personne, à une profession...). Ainsi, dans le cadre d'un management éthique, chaque manager peut adapter suivant ses propres codes le modèle général que nous allons tenter de poser.

1. Les vertus du manager

Les tâches du manager sont multiples : il encadre, oriente, dirige. Il doit aussi prodiguer des conseils, encourager ses subordonnés, ou les sanctionner le cas échéant. Mais il est aussi responsable devant sa propre hiérarchie et doit fournir des résultats. De nombreuses qualités sont nécessaires pour mener à bien ces missions, qui peuvent parfois sembler contradictoires. Le *Livret Blanc de l'Éthique* de Jacques Benoît reprend les qualités attendues d'un manager. Nous verrons dans quelle mesure les lier à l'Éthique.

- ✓ Humilité : Être simple, se remettre en question, être à l'écoute du plus modeste.
- ✓ Générosité : Ne compter ni son temps ni ses efforts ; être dans le souci de donner.
- ✓ Respect : Accepter chacun dans sa différence et ne jamais faire de discrimination.
- ✓ Courage : Savoir refuser, sanctionner et surmonter les difficultés.
- ✓ Responsabilité : Assumer ses erreurs, ses échecs, et mener à bien tous ses projets.
- ✓ Loyauté : Respecter les règles, souci d'équité.
- ✓ Confiance : Tirer son autorité de l'adhésion de ses collaborateurs.

Un comportement éthique consiste en une volonté personnelle d'agir au mieux. Posséder ces qualités n'est donc pas suffisant. En effet, on est en droit de les attendre de n'importe quel collègue, et pas seulement de son manager. Mais que signifie pour un manager « agir au mieux » ? Cela dépend évidemment de la situation, mais l'éthique est justement une discipline où chacun doit exercer sa capacité de jugement. Agir au mieux, c'est avant tout considérer les hommes que l'on dirige en tant que personnes, et non pas comme des moyens d'atteindre une fin. L'économie moderne cherche le profit à tout prix, la croissance, la réalisation d'objectifs chaque année plus ambitieux. Si les salariés se sentent utilisés, s'ils ne sont que les outils d'un système, comment pourraient-ils s'impliquer personnellement en

¹ Extrait de *Terre des hommes*, 1939.

² Le journal du Net, mars 2003 (http://www.journaldunet.com/management/0404/040432_ethique.shtml)

tant qu'individus ? En revanche, si un manager arrive à faire émerger un climat de confiance, un climat où chacun se sent capable d'exercer son métier en conformité avec ses propres valeurs, un climat où chacun participe à la création d'une ambiance de travail vertueuse, alors n'aurait-il pas réussi à « unir les hommes » ? Lorsque des salariés effectuent leurs tâches quotidiennes en pensant « *on devrait faire autrement, mais c'est trop compliqué de changer* » c'est qu'ils n'ont pas confiance en leur entreprise, c'est qu'ils craignent les réactions de leurs collègues, de leur manager. Si chacun pouvait contribuer de manière libre à l'amélioration de l'organisation de l'entreprise, à une élévation morale des pratiques, alors on parviendrait à un réel sentiment d'utilité et d'épanouissement professionnel. C'est ainsi que peut apparaître une réelle motivation, qu'il appartient au manager de savoir faire naître.

Un manager qui adopte un comportement éthique, c'est donc une personne qui réussit à créer un climat vertueux au sein de son équipe de travail. On peut dès lors ajouter à la liste des qualités nécessaires au manager les quatre vertus cardinales de Platon : force, justice, prudence, tempérance. La force, qui permet au manager de prendre des décisions difficiles mais nécessaires, la justice qui contribue au climat de confiance et de solidarité, la prudence qui prévient des décisions trop hâtives, et la tempérance nécessaire à la sérénité et à la prise de recul. Le manager doit développer ces vertus, et les mettre en œuvre dans l'intérêt des salariés, pour permettre à chacun d'exprimer ses propres qualités et d'engager son intégrité, en ayant la certitude de contribuer à des actions morales et éthiques. Mais même ainsi, le manager reste l'incarnation de l'autorité, et cela lui confère des responsabilités et des devoirs.

2. Relation hiérarchique et éthique

Les relations hiérarchiques peuvent parfois être conflictuelles, si on ne reconnaît pas la légitimité du manager, si celui-ci est trop exigeant, injuste, ou si l'on n'approuve pas ses actions en termes d'éthique par exemple. Malgré des possibles discordances de caractère, le manager doit exercer une autorité sur son équipe. Comment exercer cette autorité de manière éthique ? J'emprunte à Romain Bernard³ sa définition de l'autorité responsable. C'est « une autorité exercée par des personnes capables d'assumer de façon authentique le bien commun comme finalité de leurs propres actions, et non pas le prestige ou l'obtention d'avantages personnels ». En effet, un chef ne peut pas obtenir l'adhésion de ses subordonnés si ceux-ci sentent qu'ils sont seulement un vecteur d'ascension professionnelle pour leur manager.

Écoutons maintenant la définition donnée par Théodore Roosevelt⁴ : « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. » Le manager doit permettre au talent de chacun de s'exprimer. Il ne doit pas seulement utiliser les compétences des membres de son équipe, mais aussi leur permettre de développer de nouvelles compétences. On respecte d'autant plus une personne qu'elle nous aide à valoriser notre propre potentiel, à progresser professionnellement. En cela apparaît une dimension éthique : si un collaborateur est incapable de faire le travail demandé, son manager peut adopter deux comportements différents. D'une part, en faire la critique publique et effectuer lui-même le travail. Il perd ainsi

³ *Autorité responsable*, (<http://bernard-romain.over-blog.com/article-autorite-responsable-45589436.html>)

⁴ *Manager* (<http://www.evene.fr/citations/mot.php?mot=manager>)

la confiance de son collaborateur pour l'avoir discrédité devant des collègues et ne remédie pas à la situation. Il peut au contraire montrer à la personne comment accomplir le travail demandé, quitte à perdre du temps. En lui permettant de développer une nouvelle compétence, il contribue à son épanouissement professionnel, et démontre sa légitimité de manager. Lorsque des relations de confiance sont instaurées avec la hiérarchie, on gagne en efficacité, des deux côtés : le manager gagne du temps sur les procédures de contrôle, et le collaborateur ose demander des conseils sans attendre en cas de difficultés à effectuer une tâche qu'on lui a confiée.

Un management éthique s'inscrit aussi dans le respect de valeurs morales, comme l'honnêteté, la solidarité, le désintéressement. Un bon manager doit veiller à placer ses subordonnés dans des situations où leur intérêt personnel et l'intérêt de l'entreprise convergent. Ils doivent avoir « intérêt à bien faire », et non pas se trouver dans des situations de tentation. Selon Louis Schweitzer, ancien PDG de Renault, « Ethique et efficacité sont indissociables ». Pour bien faire, pour être efficace, chacun doit être en accord avec son éthique personnelle. Pour autant, si le manager peut donner une orientation éthique au travail de son équipe, il ne peut ni ne doit l'imposer, car chacun a ses propres codes. L'art de manager, c'est de créer un cadre éthique, et de laisser chacun évoluer au sein de ce cadre suivant sa personnalité et sa sensibilité. Comme l'explique Jacques Ruffié⁵, « il n'y a d'éthique que lorsqu'il y a liberté », et cette liberté participe à l'instauration d'une relation de confiance mutuelle entre le manager et son subordonné. Une confiance nécessaire pour accepter sans s'aigrir les décisions de son manager.

3. Management et prise de décision

La prise de décision éthique est complexe. Il serait facile et sécurisant d'appliquer des règles prédéfinies, quelle que soit la situation qui se présente. Cependant, chaque cas est particulier, et une prise de décision éthique tient nécessairement compte de la singularité de la situation. Comment peut-on être sûr de prendre la meilleure décision ? La plus juste ? Il est malheureusement impossible d'avoir cette certitude, et c'est ce qui rend si difficile la prise de décision dans certains cas. Le manager doit faire preuve de discernement, car sa décision l'engage, mais elle engage aussi ceux qui dépendent de lui hiérarchiquement. Le PDG, par exemple, bien qu'entouré de conseillers, finit par prendre la décision lui-même, et doit être prêt à l'assumer. On parle d'ailleurs souvent de « solitude du pouvoir ».

Il est donc légitime de s'interroger sur la prise de décision éthique, et sur ce qui la motive. On peut pour cela élaborer une trame de questions sur lesquelles s'appuyer pour prendre la décision : en quoi le problème soulève-t-il une question éthique ? (droit, intégrité, relations entre les personnes...) Qui souffre de la situation ? Quelqu'un est-il responsable de la situation ? Le dommage peut-il être réparé ? Que peut-on faire, et surtout, qui peut faire quelque chose ? Il faut ensuite analyser les différentes options qui apparaissent, en termes d'efficacité, de coût, d'image pour l'entreprise, de facilité de réalisation. Enfin, le manager doit faire, en son âme et conscience, le choix qu'il juge le meilleur. Il est important de consulter les collaborateurs, de prendre tous les avis, pour pouvoir ensuite peser chaque argument et l'intégrer dans la décision finale.

⁵Extrait de *De la biologie à la culture*, éditions Flammarion, 1983.

Analysons cette phrase de Woody Allen⁶ : « Ah, Dieu, comme l'esprit peut hésiter dès qu'il se préoccupe de considérations morales ou éthiques ! » Il est bien évident qu'aucune décision soulevant un problème éthique n'est facile à prendre. Mais si on hésite, c'est qu'aucune des solutions qui s'offrent à nous ne semble totalement satisfaisante. Comment alors regretter son choix par la suite ? Repousser la décision, ou ne pas en prendre du tout serait une attitude irresponsable. Prenons l'exemple d'un employé ayant une famille à charge qui commettrait une faute professionnelle. Si le manager s'en aperçoit, il est dans l'obligation de prendre une décision : soit il licencie l'employé, et prend la responsabilité de mettre une famille entière dans l'embarras, soit il lui adresse un blâme et le garde dans l'entreprise. Quelle que soit la décision, elle doit être prise rapidement, car s'il ne prend aucune décision, il met en danger son entreprise, et sa relation de confiance avec les autres collaborateurs. La fuite n'est jamais une solution, et le manager, si on se rappelle des vertus énoncées précédemment, doit avoir la *force* de prendre des décisions.

Toutefois, si ses subordonnés ne comprennent pas les décisions, s'ils ne voient pas en quoi elles s'inscrivent dans la recherche du bien commun, et s'ils n'arrivent à y adhérer, alors c'est qu'elles n'ont pas été prises de manière éthique. Un management éthique, c'est donc aussi de la communication, de la discussion, de l'argumentation. Les gens ne seront pas toujours d'accord, mais il est important qu'ils comprennent les motivations qui ont poussé à prendre une décision, qu'ils puissent juger de leur caractère éthique et de leur degré de priorité. A ce prix seulement une décision sera acceptée et un manager respecté et estimé de son équipe.

4. Les entreprises et le management éthique

Depuis quelques années, des entreprises, des associations, des professions libérales ont décidé de formaliser leurs valeurs, sous la forme de codes d'éthique, ou de chartes d'éthique. Je me propose d'analyser deux chartes qui m'ont particulièrement touchée, sous l'aspect du « management éthique », afin de les confronter au modèle que je viens de proposer. J'étudierai donc successivement la Charte d'Éthique de l'Ingénieur⁷, et la Charte d'Éthique de L'Oréal⁸.

- Charte d'Éthique de l'Ingénieur
- ❖ L'ingénieur se comporte vis-à-vis de ses collaborateurs avec loyauté et équité sans aucune discrimination. Il les encourage à développer leurs compétences et les aide à s'épanouir dans leur métier.
- ❖ L'ingénieur intègre dans ses analyses et ses décisions l'ensemble des intérêts légitimes dont il a la charge, ainsi que les conséquences de toute nature sur les personnes et les biens. [...]

On prend ici conscience de l'importance du management parmi les missions de l'ingénieur. Je suis particulièrement sensible à ces deux phrases, qui démontrent qu'aujourd'hui, un

⁶ Extrait de *Destins tordus*, Seuil, 1988

⁷ Disponible en ligne (http://www.cnisf.org/biblioth_cnisf/documents_cnisf/charte_ethique.pdf)

⁸ Disponible en ligne (http://www.loreal.fr/_fr/_fr/html/company/pdf/code_of_ethics_french.pdf)

comportement éthique et responsable n'est pas seulement souhaitable et bénéfique, mais qu'il fait partie intégrante du titre d'Ingénieur.

- Charte Ethique de L'Oréal

Cette charte contient un « supplément pour les managers », dans lequel on trouve diverses recommandations :

- ❖ Vous donnez l'exemple et promouvez une conduite éthique.
- ❖ Vous êtes un décideur, confronté à des questions plus complexes et plus difficiles.
- ❖ Agir comme il se doit – et pour les bonnes raisons – est toujours une bonne pratique des affaires. Les intérêts de la Société ne peuvent jamais être bien servis par des pratiques illégales ou contraires à l'éthique.
- ❖ « Nous agissons avec intégrité ». (L'esprit L'Oréal)

Ces différents points démontrent la difficulté de prendre une décision, mais la nécessité de le faire de manière éthique. En dépendent l'image de l'entreprise, mais aussi la cohésion de l'équipe, pour laquelle le manager doit être un exemple. Il s'agit bel et bien « d'unir des hommes » autour de valeurs communes.

On voit à travers ces deux exemples de chartes que le management éthique est servi par des outils à portée communautaire. Cette codification des devoirs du manager est-elle efficace ? Il est peut-être trop tôt pour le dire, mais elle dénote en tout cas une prise de conscience sur les responsabilités du manager qui ne sont pas seulement de diriger une équipe pour obtenir des résultats, mais aussi de favoriser l'accomplissement personnel de ses collaborateurs.

Conclusion

Ces derniers temps, nous assistons à un véritable engouement pour des « bonnes pratiques », des pratiques plus responsables, des comportements éthiques. Si nous souhaitons que l'éthique ne soit pas seulement une mode, un argument marketing pour certaines entreprises, il faut une réelle prise de conscience de la part des dirigeants d'entreprise. L'homme doit reprendre la place qui est la sienne au sein de l'entreprise : une force de proposition, un moteur d'innovation, un vecteur de réussite et de croissance, et surtout une personne en quête d'épanouissement et de réalisation de soi, dans le cadre de pratiques conformes à ses propres codes personnels.

Les managers ont leur rôle à jouer pour relever ce défi moderne. Mais le management, même éthique, ne doit pas se substituer à la volonté propre des salariés de donner un sens à leur travail. Selon Zaki Mubaräk⁹ : « L'agrément de la raison ne suffit pas pour adopter une éthique. Il faut aussi l'adhésion du cœur ». Il me semble que cette phrase résume bien l'enjeu que représentent aujourd'hui les pratiques éthiques (managériales ou non) en entreprise.

⁹ Extrait de *Abdel-Malek*.