



**CONCOURS 2006
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES**

« Prix Régional »
District 1640

« Diplôme »
du Concours National
Remis le 29 mai à
l'UNESCO

« LE MANAGER et L'ETHIQUE »

-ISPA Alençon

**École d'Ingénieurs en Plasturgie Industrielle de l'Institut Supérieur de Plasturgie
d'Alençon**

Nicolas LECOEVRE

Le Manager et l'Éthique

Les véritables dilemmes éthiques sont par nature ambigus et la grande majorité des managers y sont confrontés régulièrement sans toutefois en reconnaître le plus souvent l'existence. Il peut arriver que la découverte de ces dilemmes provoque des attitudes défensives car certaines vérités ne sont pas bonnes à entendre. « Le bien-être de soi et des autres et la recherche des moyens d'y parvenir », voilà une formulation de ce que Aristote entendait par éthique. Le concept d'éthique implique en tout premier lieu, une très forte idée de sentiment et de souci du collectif, des autres. Il s'agit d'une notion qui renvoie avant tout à une préoccupation du groupe, à une haute idée de moralité. Et cependant, que répondre à des questions précises qui font référence à la vie quotidienne en entreprise, telles que : Pourquoi le manager doit-il être éthique ? En quoi reconnaît-on un manager éthique et les difficultés que doit surmonter un manager éthique.

Pourquoi le manager doit-il être éthique ?

Le rôle du manager est de trouver des solutions aux problèmes pour formuler la prise de décision. Certaines sociétés possèdent un système de valeurs éthiques mutuellement acceptées, et surtout partagées qui transcendent les valeurs de leurs propres dirigeants. Les entreprises qui en sont dépourvues connaissent souvent de sérieuses difficultés en période de crise tel que la démotivation des cadres qui réagissent égoïstement pour sauver leur emploi ou la perte de conviction et d'intérêt du personnel.

Mais au-delà, l'éthique des affaires doit respecter à la fois l'intégrité et l'authenticité de l'entreprise en prenant en compte sa culture, celle des actionnaires, de son personnel et de ses clients. L'entreprise se doit de respecter de façon durable un certain nombre de règles en matière d'éthique. Ces règles s'appliquent au premier chef au manager qui doit en faire sa ligne de conduite.

Les principales règles éthiques sont au nombre de cinq :

- loyauté envers son encadrement, ses actionnaires, ses partenaires ;
- justice vis à vis du personnel ;
- fiabilité à l'égard des fournisseurs, des investisseurs, des clients ;
- qualité des services aux clients ;
- responsabilité à l'égard de la collectivité.

Ces règles constituent des pôles de sécurisation qui sont autant de points de repères. La hiérarchie doit montrer l'exemple, et insuffler ces valeurs. La vie des sociétés appelle des convictions fortes d'ordre éthique chez les managers. C'est la condition de la réussite des entreprises de demain.

On notera que les aspects sociaux représentent également des points de friction importants : les licenciements effectués pour augmenter les profits de l'entreprise ou encore la délocalisation de la production vers des pays où le coût du travail est moins cher. Assez logiquement, se retrouve en tête des facteurs favorables à l'image

Le Manager et l'Éthique

éthique de l'entreprise le fait de refuser d'employer des enfants. A nouveau, les dimensions sociales et sociétales font partie des éléments déterminants aux yeux des Français : la lutte contre le chômage et le maintien de la production en France sont jugés comme des facteurs clefs.

Aucun auteur sérieux n'oserait encore aujourd'hui écrire, comme le faisait l'économiste libéral Milton Friedman au début des années soixante-dix, que « l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ».

En quoi reconnaît-on un manager éthique ?

Le manager doit aiguïser son "intelligence morale". Faire preuve de moralité est moins simple qu'il n'y paraît. La grande majorité des individus est sincèrement attachée à se comporter selon les règles de l'éthique. Mais si le respect de la morale est simple lorsqu'il s'agit de choisir entre le mal et le bien, il l'est beaucoup moins lorsque l'on est confronté à des alternatives également insatisfaisantes. Par exemple, un manager doit-il « blâmer » un collaborateur qui connaît d'importantes difficultés personnelles et dont les mauvaises performances ont des retombées directes sur le reste de l'équipe ?

Face à de tels dilemmes, il ne suffit pas de respecter certains principes moraux universels. Il faut aussi affirmer sa propre hiérarchie de valeurs, et vivre en cohérence avec cette "bible morale" :

- Formuler de façon concrète et précise ses valeurs.
- Tirer parti des dilemmes rencontrés pour établir et préciser sa hiérarchie de valeurs.
- Traduire ces valeurs dans ses comportements.

Le manager doit travailler son exemplarité. Développer sa propre moralité est indispensable pour s'affirmer comme un leader éthique, mais insuffisant. Diverses études ont ainsi montré que la plupart des individus se croient plus moraux que ce qu'estime leur entourage. Et cela non parce que chacun serait un amoral qui s'ignore, mais parce que si vous connaissez les intentions qui sous-tendent vos actions, votre entourage ne les perçoit pas nécessairement pour autant. Par exemple, par souci de préserver ses équipes d'une source de stress importante, un dirigeant peut décider de garder certaines informations pour lui, faisant ainsi acte de courage. Mais aux yeux des autres, cette même décision peut être interprétée comme un manque de sincérité ou de transparence.

Or il est important, en particulier pour les personnes en position de responsabilité, de montrer l'exemple en matière d'éthique. Pour cela, il faut veiller non seulement à adopter des comportements conformes à ce que l'on attend d'un leader éthique, mais il est tout aussi important de travailler activement à développer sa réputation dans ce

Le Manager et l'Éthique

domaine, en officialisant ses valeurs et en veillant à la visibilité des comportements qui sont cohérents avec ces valeurs.

Le manager doit veiller à la moralité de ses équipes. Un rôle important du manager est d'être un garant de la moralité de ses équipes. Se montrer exemplaire en la matière est une première condition indispensable. Mais il faut parfois donner une impulsion plus active :

- Expliciter les valeurs de l'équipe ou de l'organisation

Il ne faut pas pour cela se contenter d'énoncer quelques valeurs génériques : intégrité, transversalité, souci du client, etc. Mais expliquer quels comportements sont cohérents avec ces valeurs, voire comment les conflits de priorités doivent être gérés. Par exemple, expliquer que le souci du résultat ne doit jamais se faire au détriment de l'intégrité.

- Récompenser la moralité

Beaucoup d'entreprises ont une attitude ambiguë : leurs discours exhortent à l'éthique, mais leurs systèmes de management n'encouragent pas leurs salariés à adopter les comportements requis.

- Sanctionner de façon notable les comportements déviants

Promouvoir l'éthique passe aussi par une réelle fermeté : il est important que chacun sache que l'entreprise ne laissera pas passer des comportements contraires à ses valeurs, même si cela peut signifier à court terme une perte de chiffre d'affaires ou d'un collaborateur par ailleurs performant.

Les difficultés que doit surmonter un manager éthique

On ne parle pas du management éthique, qui repose avant tout sur des notions sociétales (quotas ethniques, place de la femme) qui découlent d'un droit du travail incomplet et ressemble plus à un règlement intérieur un peu plus social qu'à une véritable éthique, au sens où nous l'entendons. Cette éthique professionnelle-là est le prolongement des principes moraux privés dans la vie professionnelle, et l'application quotidienne de règles de conduite simples. Elle a comme principal objectif d'asseoir sa crédibilité relationnelle, et comme conséquence une meilleure fluidité des rapports sociaux. Cette meilleure fluidité permet des économies dans la conduite effective du projet et participe à l'instauration d'un climat de confiance qui augmente la productivité des acteurs. L'objectif d'une conduite éthique participe à la génération de profits, ce qui est le ciment de toute entreprise privée, tout en permettant aux salariés qui y participent de comprendre leurs intérêts dans cette structure de production de richesse.

Le Manager et l'Éthique

D'un point de vue pratique, on parle d'une attitude simple et traduite quotidiennement par la volonté d'être cohérent dans sa prise de décision et de tenir ses engagements. Elle peut reposer sur trois piliers essentiels :

- Le respect de la parole donnée : cela ne s'inscrit pas en effet comme une nécessité légale mais comme une nécessité morale qui place l'éthique dans sa véritable dimension. Ce respect de la parole donnée vaut du supérieur vers son salarié et du salarié vers son supérieur.

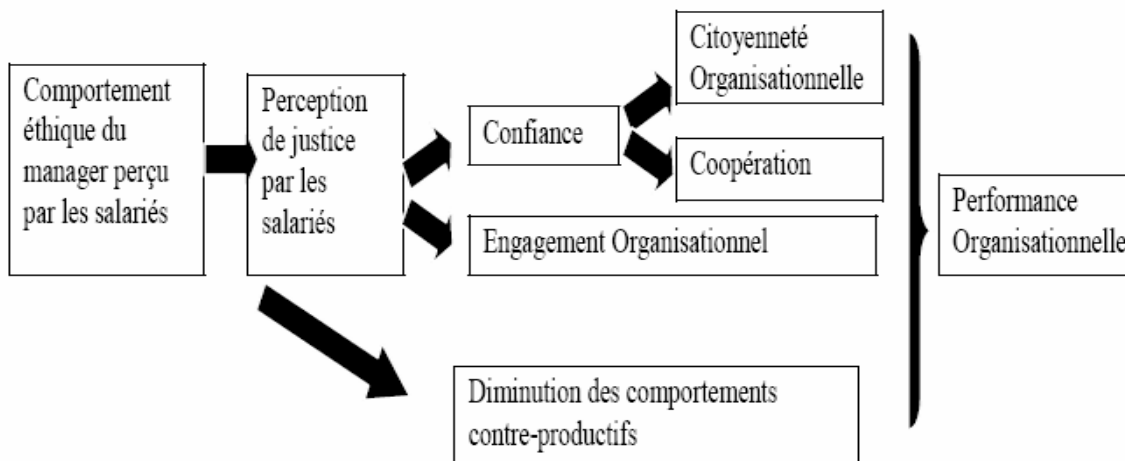
- L'exigence de qualité : il s'agit de produire des produits qui ne répondent pas qu'aux exigences actuelles mais pleinement aux besoins clairement identifiés du client. En d'autres termes, la qualité du travail ne doit pas être variable en fonction de la qualité demandée par le client, mais doit se placer par rapport à une exigence absolue : la qualité est un objectif en soi pour tout projet.

- L'honnêteté et la responsabilité : Être honnête en entreprise, c'est avant tout prendre ses responsabilités. Quand on commande une équipe, c'est aussi assumer vis-à-vis des tiers les défaillances de cette équipe, ou alors avoir le courage de se séparer des éléments le moins aptes, en toute intelligence.

Ce n'est pas procéder par lâcheté en "chargeant" un subordonné ou en le harcelant pour se dédouaner de sa propre incapacité à choisir.

Le chef doit se charger du stress du projet et préserver ses subordonnés au maximum de ce poids, pour garantir une meilleure efficacité. Il ne doit pas, au contraire, jouer un rôle classique d'accordéon où il répercute sans filtre tout le poids hiérarchique qu'il reçoit sur ses subordonnés, augmentant finalement le stress global.

Comme on l'a vu précédemment, le comportement des managers a une influence sur la conduite éthique des salariés, réduisant notamment les comportements déviants et contre-productifs de ces derniers. On peut raisonnablement en déduire que, par ce biais aussi, le comportement éthique des managers contribue à la performance de l'entreprise. On pourrait schématiser ce modèle de la façon suivante :



L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel
Loréa Hirèche Université Paris Dauphine

Le Manager et l'Éthique

Plus personne ne conteste aujourd'hui que l'éthique est une exigence croissante dans les entreprises. S'il subsiste un débat pour déterminer si "investir dans l'éthique" est un choix stratégique rentable, il ne fait aucun doute que les entreprises qui se comportent de façon contraire aux règles morales communément acceptées prennent un risque de plus en plus important.

Mais si l'éthique de l'entreprise doit bien sûr se traduire dans ses décisions stratégiques, elle repose tout autant sur le comportement quotidien des individus. A ce titre, chaque manager porte une responsabilité notable, tant par la moralité de son propre comportement que par l'influence qu'il exerce sur celle de son entourage.