



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

« Prix Régional »
District 1790

MENTION
Concours National
Remis le 29 mai à
l'UNESCO

Promouvoir l'éthique professionnelle :
l'art de manager par les valeurs



Ecole de Management de Nancy

Bruno DELHOUSTAL

Présentation : Les valeurs en entreprise prennent de plus en plus de place dans les interrogations éthique en entreprise. Si on y prête attention, on constate qu'elles sont en jeu dans toute l'entreprise. Elles sont également la base de toute promotion de l'éthique professionnelle. Nombre de comportements anti-éthiques sont le fruit de comportements individuels ou collectifs mais avant tout humains. Les entreprises doivent donc attacher une importance toujours croissante au management de leurs salariés. Le management par les valeurs s'inscrit donc dans la quête d'une économie socialement plus responsable, plus vertueuse, plus adaptée aux attentes du consommateur actuel. Pourtant la notion de valeur reste trop floue ou trop spécifique et est à l'origine d'incohérences. Je crois donc que réfléchir sur l'éthique professionnelle, c'est aussi concevoir un modèle de management basé sur un certains nombres de valeurs fondamentales à respecter et à partager au sein de l'entreprise.

Résumé : Les valeurs constituent la base de toute réflexion éthique. L'entreprise, par l'intermédiaire de ses décideurs, doit adopter un certains nombres de valeurs communes. Elles ne doivent pas être des valeurs idéalisées à usage incantatoire qui n'auraient aucune efficacité. Elles ne doivent pas non plus être des valeurs individuelles prônées en paradigme. Il faut une juste mesure, obtenue par une réflexion commune et participative. Pour cela, l'éthique en entreprise se traduit concrètement par un ensemble de moyens mis à disposition des décideurs et qui peuvent permettre d'apporter une base solide à toute démarche. C'est le cas des codes de conduite, de l'alerte éthique mais aussi du métier de déontologue. Nous nous attacherons à étudier ces trois outils de gestion des ressources humaines. Enfin une telle démarche éthique n'est pas facile et il paraît nécessaire de réfléchir sur l'avenir de l'entreprise et de son mode de management. La démarche éthique est fragile et complexe, et il me paraît judicieux d'envisager l'entreprise telle qu'elle sera demain.

Sources :

- ✓ « Graine d'éthique », Jacques BENOIT, éditions Presses de la Renaissance
- ✓ « The Diamond of Managerial Integrity », M. KAPTEIN, European Management Journal, février 2003
- ✓ « The Will to Lead », Martin Bower
- ✓ Thierry Jeantet, Les Echos, vendredi 19 janvier 2007
- ✓ « Après le capitalisme : Eléments d'économie participaliste » par Michael Albert, Thierry Discepola, et Mickey Gaboriaud
- ✓ <http://www.cnil.fr/index.php?id=1833>
- ✓ <http://www.lesechos.fr/info/metiers/4522727.htm>
- ✓ <http://www.educ-pop.org/281>

La gestion des ressources humaines est, sans aucun doute, un des principaux domaines de l'entreprise où l'éthique apparaît comme incontournable. Concernant tous les acteurs de l'entreprise : décideurs, managers, salariés, elle est au cœur des confrontations entre logique économique et logique sociale. Néanmoins, elle apparaît comme la clé de voûte de la motivation du personnel et doit, de ce fait, faire l'objet d'une attention particulière. Depuis quelques années, l'éthique se déploie dans tous les secteurs de l'entreprise, et est accompagnée par un recours à de nouveaux procédés de management : chartes éthiques, codes de conduite, déontologie... Le risque serait alors d'assister à une instrumentalisation de ces outils, accompagnée d'une dilution des principes fondateurs du management. C'est pourquoi, il semble nécessaire de consolider les fondations que représentent les valeurs morales, partagées au sein de l'entreprise, afin d'y incorporer par la suite des outils de gestion adaptés, cohérents et efficaces. Ils reposeront ainsi sur des bases solides et seront mieux à même à faire face à la diversité des problèmes éthiques de l'entreprise de demain. Dans ce contexte, notre étude s'attachera dans une première partie à l'examen de l'éthique professionnelle en tant que système de valeurs partagées. Dans la seconde partie, nous étudierons les instruments qui se sont développés afin de répondre à ce besoin. Enfin nous tenterons d'éclaircir la complexité et la fragilité de la mise en place de la démarche éthique en réfléchissant à l'entreprise de demain.

1. L'éthique professionnelle au cœur du management des Hommes repose sur un ensemble de valeurs

Le respect des droits de l'Homme et celui de la dignité humaine constitue le socle de toute relation en société. Leur transgression, quel qu'elle soit, est à l'origine des principaux problèmes éthiques. Ainsi, promouvoir l'éthique professionnelle, c'est intégrer la dimension humaine dans chacune de nos décisions, de nos actes. Appliquée aux ressources humaines, le management éthique définit une gestion qui met l'homme au cœur de l'entreprise.

Dès lors nous voyons bien qu'une telle démarche n'est pas simple. Surtout, elle ne doit pas simplement résulter d'une généralisation des valeurs individuelles du dirigeant. Mais au fait, qu'est-ce qu'une valeur ? La notion de « valeur » semble aujourd'hui bien synonyme de celle de la morale. Observons la définition de la valeur obtenue disponible sur l'encyclopédie en ligne Wikipédia® : « *Principe général d'inspiration morale appelé à orienter l'action des individus en société en leur fixant des buts, des idéaux, autrement dit, en leur donnant des moyens de juger de leurs actes. Ces valeurs sont abstraites et constituent un ensemble cohérent hiérarchisé qu'on appelle système de valeurs* ». Partant de cette base, comment alors édifier ce système de valeurs ? Toute la difficulté de cette démarche réside

dans la subjectivité de cette notion (au niveau personnel et au niveau collectif), et dans la juste mesure de logique économique et logique sociale. Si l'entreprise veut affirmer son rôle éthique, nous allons voir que les dirigeants doivent être un exemple de conduite mais ne doivent pas s'ériger en détenteur des valeurs universelles. Les valeurs doivent être le fruit d'une volonté des décideurs tout en tentant de les faire naître au cœur de l'entreprise. L'idée semble généreuse et constitue, il est vrai, un cheminement complexe. Un tel management représente une navigation entre deux « pôles » : celui de la vision des dirigeants, décideurs et actionnaires et celui de la vision des salariés. Il faut donc légitimer un ensemble de valeurs prenant en compte ces deux conceptions et leurs implications en termes d'investissement au travail, de développement personnel, d'autonomie et de responsabilité. Cette approche va pouvoir se développer par la confrontation des idées de chacun au sein de débats, d'échanges, de discussions, de groupes de travail... Il devra en ressortir des valeurs communes qui tendront à devenir des valeurs de référence, les « best practices ». Promouvoir l'altruisme, le partage, les comportements éthiques, ... le « savoir-être » et le « savoir-faire » ne doit cependant pas seulement être un effet de communication.

Et pour ne pas se limiter à un effet « vitrine », qui n'aurait pour conséquence que l'absence d'intérêts de la part des salariés, cette action doit s'inscrire dans la durée et doit susciter l'intérêt. Le salarié doit adhérer au projet. « *Pour cela, il est nécessaire d'impliquer le personnel en amont, dès la définition et le choix des valeurs* », selon Patricia Blanche-Rotermund, avocate associée au cabinet Fidal¹. Le décideur (dirigeant, cadre) a un devoir d'exemplarité, de *leadership* afin de susciter l'envie de suivre cette initiative. Il devient le moteur, et possède une fonction morale en créant le climat favorable. Nous l'avons dit : le processus éthique doit s'inscrire dans le long terme. Cette exemplarité du dirigeant lui permettra chaque jour de gagner son autorité par l'estime, le respect d'autrui, la confiance que lui accorderont ses collaborateurs... c'est une condition *sine qua non* de la réussite du projet éthique.

Quelque soit sa taille, son activité, sa culture, sa situation économique, l'entreprise qui s'inscrit dans une démarche éthique nécessite un management de qualité. Ethique, honnêteté et intégrité sont des éléments primordiaux du manager². Toute démarche morale dénuée de compétences ne peut aboutir. Le manager éthique doit tendre à « optimiser la performance de tous en visant l'épanouissement de chacun dans toutes ses dimensions : matérielle, physique, psychologique et spirituelle »³. Pour Jacques BENOIT, il doit rechercher une finalité humaine en prenant en comptes les contraintes économiques, il doit

¹ <http://www.lesechos.fr/info/metiers/4522727.htm>

² Ce sont des composantes indispensables que l'on retrouve chez une majorité d'auteurs : P. DRUCKER, M. KET DE VRIES, BARNARD

³ « Graine d'éthique », Jacques BENOIT, éditions Presses de la Renaissance

déléguer dans la confiance et doit être capable de se remettre en question. Parallèlement, citons à titre de référence l'étude de M. KAPTEIN⁴ qui aborde les caractéristiques essentielles du dirigeant : authenticité face aux pressions et aux tentations, fiabilité par rapport à ses engagements, efficacité au sens économique mais aussi social. On constate effectivement que ce sont des qualités humaines individuelles de référence et prétendre que tout individu peut être manager n'est que pure fantaisie. N'est pas responsable qui le souhaite ! Et dans une démarche de promotion de l'éthique professionnelle, l'attribution des responsabilités doit se faire de manière réfléchie, pragmatique et reposer sur une certaine expérience des ressources humaines.

Voilà donc quelques clés de rationalité destinées au manager éthique lui permettant de relier efficacité et éthique. Néanmoins, continuons et de complétons notre approche. Cette gestion par les valeurs ne peut s'exercer sans être soutenue, sous-tendue par un ensemble de procédures de qualité visant à une meilleure concrétisation au sein de l'entreprise.

2. Le management par les valeurs dispose d'un certains d'outils efficaces

Les principes moraux et les valeurs sont principalement des valeurs abstraites laissant libre cours à l'interprétation. Faut-il alors les codifier ? Marvin Bower⁵ a remarqué que les entreprises qui réussissent le mieux dans la démarche éthique sont celles qui ont codifiées, formalisées leurs valeurs. C'est de cette manière qu'elles permettent aux salariés de disposer d'un « guide » leur permettant de choisir quel comportement à adopter vis-à-vis d'une situation délicate. Mais une charte éthique ne doit pas être un simple objet de communication mais un véritable outil de gestion. Il paraît judicieux de clarifier les règles de réalisation. Une élaboration participative des codes éthiques constitue en cela un moyen d'impliquer le collaborateur au cœur de la démarche éthique de l'entreprise. Si le salarié n'a pas été consulté, il recevra cette démarche avec méfiance ou indifférence. Le code éthique sera alors objet de polémiques et de conflits. La procédure de réalisation devient certes plus lourde mais elle est payante à terme. L'ambiance de travail y gagnera en consensus, en adhésion et en performance. Prenons l'exemple de l'entreprise américaine Novonordisk qui a mise en place un système de confrontation des idées à tous les niveaux de la hiérarchie. Dans l'ensemble de ses ateliers et de ses services, les salariés sont invités à exposer leurs idées, à les confronter. L'avantage indéniable de cette démarche, tel qu'a pu le constater la firme, est son adaptabilité aux contraintes du marché. En effet, les préoccupations des dirigeants seront peut être plus économiques, juridiques et stratégiques tandis que l'avis des salariés permet de mieux saisir la réalité des situations délicates. Privilégier les réponses

⁴ « The Diamond of Managerial Integrity », M. KAPTEIN, European Management Journal, février 2003

⁵ « The Will to Lead », Martin Bower, co-fondateur de McKinsey

concrètes est une clé de succès d'un code éthique en cela qu'il guidera efficacement le salarié. Il délimitera de manière claire et exhaustive les limites à ne pas franchir, les attitudes non tolérées. Ainsi, code de bonne conduite, charte éthique constituent la « pierre angulaire du management éthique »⁶.

La promotion d'un tel management en entreprise a depuis quelques années permis l'avènement d'un nouveau métier : celui de déontologue. Depuis septembre 1998, la fonction de déontologue (ou *compliance officer*) est obligatoire au sein des établissements « prestataires de services d'investissements ». Sa mission est définie comme « la contribution à assurer le respect des règles de bonne conduite applicables à l'exercice des services d'investissement, des services assimilés ou des services connexes. »⁷. Au-delà des services bancaires où il est légalement obligatoire, de plus en plus d'entreprises ont recours à ce collaborateur. Cette fonction est en générale attribuée à un responsable unique qui doit veiller au suivi des procédures, gérer le risque qualité de l'entreprise mais aussi sensibiliser les salariés à la promotion éthique. Il travaille en général au sein du contrôle interne de l'entreprise aux côtés des services qualité, audit, conformité... Pour être efficace dans ses missions, il doit disposer d'une autonomie de décision, doit pouvoir effectuer les contrôles qui lui semblent nécessaires mais ce n'est pas à lui de prendre les sanctions. Enfin, face à une constante évolution des réglementations, il doit assurer une veille réglementaire permanente. Le déontologue doit donc veiller à la réputation de l'entreprise. C'est donc bien un métier qui prend de l'ampleur et qui peut être adapté à des juristes disposant d'une certaine expérience managériale.

Enfin, éviter les pratiques condamnables et promouvoir l'éthique professionnelle, c'est aussi une gestion efficace de l'information. La réalité montre que la remontée de données au niveau des dirigeants se révèle difficile et se confronte à un silence gêné mettant en exergue la crainte de sanctions et la méfiance des salariés vis-à-vis de la délation. Seulement, c'est une nécessité pour obtenir le changement et prévenir une catastrophe. Le principe peut paraître simple : donner au salarié les moyens de s'exprimer de manière confidentielle et rassurante. La réalité est plus compliquée. Elle se confronte à de nombreuses difficultés légales, culturelles et morales. Depuis quelques années s'est développé le système de l'*alerte éthique*. Il s'agit, comme l'a fait McDonald's, de mettre en place un système de remontée de l'information, confidentiel et indépendant de la hiérarchie. Seulement, en France, la question des libertés restent primordiales et la CNIL⁸ limite ce système afin d'éviter un « système organisé de délation professionnelle ». Elle limite son recours au

⁶ « Graine d'éthique », Jacques Benoit

⁷ Article 3-1-3, Règlement général du Conseil des Marchés Financiers

⁸ Délibération n°2005-110 du 26 mai 2005 relative à une demande d'autorisation de McDonald's France pour la mise en œuvre d'un dispositif d'intégrité professionnelle

domaine comptable et financier et impose un certain nombre de conditions⁹. Cependant, au delà des freins existants, un tel système a des avantages. D'un côté, il permet une amélioration des comportements individuels et collectifs et une tendance à la conformation à la charte éthique. C'est un système d'autorégulation, comparable à une soupape de sécurité. De l'autre côté, il représente également un moyen pour les salariés d'exercer leur droit d'expression. La mise en place d'un tel système est donc relativement lourde mais peut se révéler efficace et « rentable » dans la mesure où elle peut éviter à l'entreprise une « externalisation » des problèmes. Néanmoins la mise en place d'une promotion éthique en entreprise est confrontée à un certains obstacles.

3. Limites et difficulté de la démarche éthique... vers quel avenir ?

La mise en place de pratiques éthiques se trouve confrontée à un certains nombres d'obstacles. En premier lieu, la démarche éthique se développe parallèlement à la coexistence d'un arsenal juridique et légal. Cependant, les codes de conduite ne doivent pas être perçus comme une intrusion dans le droit du travail mais comme une interprétation plus morale des obligations de chaque partie prenante. Dès lors, quelle valeur juridique donner aux codes de conduite ? Ils sont tout d'abord des actes pouvant représenter des engagements écrits et, dans la plupart des cas, unilatéraux. Ils ont ainsi une force juridique importante. Mais comment leurs donner une légitimité ? En tant qu'outils du management, l'éthique doit être considérée comme juste par les parties prenantes. Seul la mise en place d'un cadre législatif est à même de remplir cette tâche. En effet, face à des abus, des transgressions, il doit exister des sanctions légales. L'entreprise ne peut être arbitre et partie prenante. On peut proposer la mise en place d'un système d'arbitrage international composé de dirigeants, de salariés, d'associations, de représentants d'ONG, d'actionnaires... mais aussi de médiateurs internationaux mandatés par l'ONU, par exemple. Des personnalités reconnues dans les domaines juridiques, éthiques au niveau international sont autant de possibilités à envisager pour permettre le développement de l'éthique comme outil du management international. C'est à ce prix qu'on évitera le doute sur l'engagement de l'entreprise. Le droit sera le garant des valeurs éthiques. Cela pourra permettre de consolider la démarche éthique, si complexe et si fragile.

Nous venons de voir que pour être légitime, l'entreprise devrait rendre des comptes à un organisme extérieur, garant du respect de l'éthique. Mais la démarche éthique se confrontera de plus en plus aux difficultés liées au marché. En effet, la prise de décision au sein d'un environnement complexe, instable et mouvant nécessite un recentrage sur l'aspect stratégique afin d'éviter une dispersion au niveau de l'opérationnel. Cela permettra aux

⁹ <http://www.cnil.fr/index.php?id=1833>

équipes de disposer d'une marge de manœuvre pour s'adapter à la réalité et ainsi mettre en place des procédures certainement mieux adaptées et plus efficaces. Mais la difficulté majeure reste l'influence excessive des actionnaires, ou *shareholders*, qui détiennent le pouvoir financier et donc un pouvoir de décision important. Or, comme nous pouvons le constater ces dernières années, les fonds d'investissements, les LBO qui lèvent des milliards d'euros, exigent une rentabilité court terme élevée. Les décisions éthiques, qui s'inscrivent dans le long terme, sont alors reléguées au second rang. La nécessité est bien de maintenir un effort constant dans la démarche éthique.

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. Le tandem « *économie-société* » provoque l'évolution du management. Cela incite donc dirigeants, actionnaires, salariés à réfléchir à ce que pourra être l'entreprise de demain. Un nouveau modèle d'organisation pourra et, devra, se développer : celui de l'entreprise participative. Les besoins seront analysés de manière encore plus précises, le consommateur deviendra un acteur clé du processus de conception (montée en puissance des associations d'usagers – du *consom'acteur*¹⁰). Les collaborateurs ont déjà le désir de prendre une place importante dans la gestion de l'entreprise mais cette importance va s'accroître, surtout dans la gestion stratégique mais aussi dans la participation aux résultats (pas nécessairement financière). Une telle gouvernance partenariale va ainsi permettre de répondre de manière plus efficace aux attentes du marché (et à ses contraintes), d'innover et de renforcer la solidarité (exemple des groupements coopératifs d'entrepreneurs). Elle sera ainsi plus solide pour surmonter les difficultés rencontrées. C'est dans ce cadre que les théories d'économie participative (ou *parecon*) se sont développées comme alternative au capitalisme suite aux travaux du théoricien Michael Albert¹¹. Et cette démarche est déjà lancée : 12% du PIB actuel est créé par l'économie sociale, la législation s'adapte (propositions de textes en faveur de l'économie sociale¹²). Je vous le dis : l'entreprise de demain sera participative (ou ne sera pas ?).

Conclusion : L'engouement de ces dernières années pour le management éthique crée un environnement propice à la promotion de l'éthique professionnelle. Mais une telle approche permet le recours à de nouvelles techniques de management, laissant une large

¹⁰ Cette notion se développe et marque la prise de conscience du consommateur pour les problèmes environnementaux, les problèmes éthiques...

cf. <http://www.educ-pop.org/281>

¹¹ « Après le capitalisme : Eléments d'économie participative » par Michael Albert, Thierry Discepola, et Mickey Gaboriaud

¹² Thierry Jeantet, Les Echos, vendredi 19 janvier 2007

marge de manœuvre vis-à-vis des situations rencontrées. Afin d'être opératoire, cette démarche doit être plausible auprès des acteurs de l'entreprise auxquels elle s'applique : salariés et dirigeants. La pratique de l'éthique dans le milieu professionnel n'est pas uniquement la conformité à un certains nombres de valeurs, c'est aussi une volonté permanente de remise en questions sur la manière d'être et d'agir. La gestion éthique du personnelle ne doit pas se substituer aux salariés, en décidant du sens à donner au travail. Elle n'est qu'une aide à la problématisation, à la création d'un contexte adapté à la résolution des problèmes de façon éthique. Dans l'avenir, le consommateur va véritablement devenir un acteur de premier rang, avec un pouvoir décisionnel fort, en quête de respect de l'environnement, de commerce équitable et d'éthique...

18 085 caractères (espaces compris)