



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

« Prix Régional »
District 1760

Prix Etudiant Etranger
Concours National
Remis le 29 mai à l'UNESCO

« De la nécessité d'une approche comportementale de l'éthique professionnelle »



Faculté d'Economie Appliquée
Université Paul Cézanne

Hicham EL MOUSSAOUI

Angle d'approche adopté

S'il suffisait d'énoncer des règles pour changer un comportement indésirable, le code de la route ne serait jamais enfreint. Le changement des comportements a besoin à la fois de règles claires et de certaines dispositions permettant de respecter ces règles. Dans cet essai, notre objectif est de mettre en évidence la nécessité de prendre en considération le fait que l'éthique professionnelle est une disposition à agir de manière à prendre la meilleure décision dans une situation donnée. C'est la raison pour laquelle nous adoptons une approche comportementale en mettant en avant l'idée que les règles morales ne constituent pas la base exclusive du comportement éthique. Ainsi, nous concluons que L'éthique professionnelle doit reposer à la fois sur la dimension morale (il ne peut s'agir d'ignorer les principes) et sur la dimension éthique (quelle décision est la meilleure dans le cas présent ?).

Résumé du contenu de l'essai

Souvent lorsque l'on parle de la nécessité de l'éthique professionnelle, on vous oppose la maxime « *business is business* ». Dans cette perspective adopter un comportement éthique devient un handicap. Dans cet essai nous soutenons que « *ethics is business* », ce qui revient à considérer l'éthique comme une opportunité et non comme une contrainte. Toutefois, cette opportunité ne peut être concrétisée uniquement par la mise en place de règles et de lois générales. Encore faut-il que les professionnels les respectent. C'est la raison pour laquelle, nous pensons que la promotion de l'éthique professionnelle passe également par le développement de capacités et de facultés de perception, de délibération et d'action qui permettent aux professionnels non seulement de respecter les règles, mais également de prendre les meilleures décisions face aux problèmes auxquels ils font face. Dès lors, l'éthique professionnelle devient une compétence décisionnelle et un bon outil de gestion incontournable pour la performance dans une activité professionnelle.

Ressources bibliographiques

Danielson, Peter (Eds.) [1998], *Modelling rationality, morality, and evolution*, Oxford University Press.

Salmon, Anne [2002], *Ethique et ordre économique -une entreprise de séduction-*, CNRS EDITIONS.

De la nécessité d'une approche comportementale de l'éthique professionnelle

Introduction

La performance dans une activité professionnelle dépend de la capacité de celui ou de ceux qu'il l'exercent à disposer des compétences nécessaires pour répondre aux exigences des bénéficiaires de cette activité. Pour ce faire il ne suffit pas de connaître les règles du jeu, mais encore faut-il s'avoir les apprivoiser et s'y adapter.

L'appel ambiant à la promotion de la morale dans le monde des affaires se limite uniquement à un plaidoyer pour la mise en place des règles qui guident le comportement des professionnels dans l'exercice de leurs activités. Est-ce qu'il suffirait d'énoncer des règles pour qu'elles soient suivies ? Dans notre essai nous montrerons que l'on a besoin de promouvoir des capacités de perception, de délibération et de décision pour espérer émerger une moralisation viable des pratiques professionnelles dans tous les domaines d'activité. Cette capacité à agir moralement dans un monde des affaires harcelé par la logique exclusive de profit ne peut être développée uniquement en instaurant des règles, mais il faudrait que les intéressés soient en mesure de les appliquer de manière à servir l'intérêt de toutes les parties prenantes. Cela implique que cette capacité d'agir moralement lors de l'exercice d'une activité professionnelle est en fin de compte une compétence décisionnelle que les professionnels ont besoin de développer afin de satisfaire la demande éthique émanant de la société que ce soit en matière sociale ou en matière environnementale.

Du serment d'Hippocrate jusqu'aux dernières lois encadrant les recherches en bioéthique en passant par la régulation de l'échanges d'information par Internet, l'éthique professionnelle revêt des formes (lois, codes déontologiques, règlements, etc.) et des contenus (prescriptions, principes, normes, interdictions, etc.) très hétérogènes, mais le principe commun reste la moralisation de toute pratique professionnelle.

L'être humain est un « animal social » dans le sens où il n'est pas sensible seulement aux caractéristiques physiques de son environnement mais également à ses caractéristiques sociales. Cela explique pourquoi l'individu dans sa naissance apprend à la fois comment survivre et comment vivre en paix et en harmonie avec les autres.

La théorie évolutionniste a mis en évidence l'idée selon laquelle les caractéristiques individuelles sont le résultat de l'effort d'adaptation de l'espèce aux exigences de leur

environnement naturel et social. Cela signifie que à l'image de l'apprentissage des composantes de leur environnement physique, les individus à identifier et à classer les attentes et les comportements des autres en catégories et à concevoir des réponses appropriées qui sont perfectionnées à travers un processus essai-erreur.

Les individus doivent non seulement développer des compétences pour « dompter » leur environnement naturel (gérer leurs relations aux objets), mais également des compétences afin de s'adapter à leur environnement social traduisant leurs relations avec les autres. En d'autres termes, ils doivent gérer toutes les obligations, les prohibitions, les engagements, les contrats, les liens affectifs, les attentes des autres, etc. Concrètement cela signifie que les agents apprennent à s'adapter aux lois de la vie sociale comme ils apprennent à apprivoiser les lois de la nature. Dans cet essai nous nous intéressons à un compartiment particulier de la vie sociale des individus à savoir l'interaction avec les autres dans le cadre d'une activité professionnelle. Ce cadre là génère un ensemble de contraintes et d'attentes auxquelles les individus sont sommés de répondre efficacement et en temps réel.

Ethique et morale : quelle nuance ?

L'éthique est la science de la morale dont l'objet d'étude est constitué des principes et de valeurs morales pour prendre la bonne décision dans une situation donnée (Salomon, 2002). L'éthique est donc une sorte de méta-morale, bien que se basant sur cette dernière, s'en distingue dans la mesure où elle n'est pas dichotomique ou manichéenne (bien vs. mal). Alors que la morale définit des principes ou des lois générales, l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus. L'éthique professionnelle est une sorte d'éthique appliquée dans le sens où elle s'intéresse au comportement des individus exerçant leur activité en vue de la satisfaction des besoins des autres. Il va de soi qu'un comportement éthique ne peut exister que dans une société où les individus disposent d'une grande liberté pour choisir la bonne façon d'agir sur la base de leurs valeurs morales.

Donc un comportement moral est un comportement qui consiste à se conformer à un ensemble de principes et de règles reconnues comme morales par la société. En revanche, un comportement éthique qui se traduit par une réflexion dont l'objectif est de définir la bonne et la mauvaise façon d'agir dans une situation décisionnelle donnée. La distinction entre comportement moral et comportement éthique revient à distinguer entre un comportement de conformité automatique à des règles et le comportement éthique est un comportement plus réfléchi. Cette distinction entre le comportement moral et éthique est intéressant à deux égards : primo, parce que l'éthique est plus flexible que la morale ; secundo parce que l'éthique est une compétence incontournable pour la concrétisation de la morale.

Flexibilité éthique, rigidité morale

Dans un contexte de mondialisation des échanges, l'interdépendance des décisions des différents acteurs devient un fait incontournable dont il faut tenir compte. Cette mondialisation a exacerbé la concurrence internationale et par là même occasion a accru l'incertitude et l'instabilité de l'environnement décisionnel de l'entrepreneur. Désormais, la performance d'une entreprise ne dépend plus uniquement de sa propre décision mais également de celle des autres entreprises et autres parties prenantes de son champ d'action.

Face à ce phénomène, les entreprises sont invitées de plus en plus à anticiper et à réagir bien et en temps réel. La concurrence entre entreprises ne porte pas uniquement sur la satisfaction dans les meilleures conditions du client car la demande émanant du marché n'est plus focalisée sur les caractéristiques fonctionnelles et techniques d'un produit. Elle porte également sur la façon dont le produit a été produit (conditions de travail des employés, rémunération, respect des normes environnementales, etc.). Cela est traduit dans le concept de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise où celle-ci tient compte non seulement de l'intérêt de ses actionnaires mais également de celui de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, des organisations non gouvernementales (notamment les associations environnementales) ou des collectivités locales ont un intérêt plus ou moins direct dans la vie de l'entreprise (les parties prenantes). La satisfaction de cette demande éthique exige une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour faire front commun. Cette mobilisation n'est possible que si tous les membres de l'entreprise possèdent cette compétence éthique, c'est-à-dire la faculté de mener une réflexion moral sur la meilleur façon de prendre une décision chacun à l'échelle de son niveau de responsabilité, d'où la nécessité de la compétence éthique.

L'émergence d'une demande éthique qui se traduit soit par le développement du commerce équitable, des produits « verts », la mise en place d'un système de management environnemental,..., exige le développement par l'entreprise d'une compétence éthique afin d'être en mesure de répondre de façon compétitive à cette demande. Ainsi, la maxime consistant à dire « *business is business* » peut devenir « *ethics is business* ».

L'éthique au service de la morale

Le conflit entre différents principes moraux lors de la prise de décision justifie la nécessité d'une réflexion pour résoudre ce conflit intrapersonnel. A titre d'exemple : un dirigeant d'une entreprise en difficultés économiques ou financières fait face, d'une part, au principe de la

solidarité et de la compassion avec ses salariés surtout si ces derniers travaillent dans l'entreprise depuis longtemps, et d'autre part, le principe utilitariste qui implique qu'il faudrait parfois sacrifier un certain nombre de travailleur pour sauver les autres emplois et faire survivre l'ensemble de l'entreprise. Devant un tel dilemme, notre dirigeant a besoin d'une réflexion éthique qui lui permettrait de prendre la bonne décision. Le phénomène de licenciement économique révèle le désarroi des dirigeants car ils ne sont pas toujours préparés et manquent de compétence éthique pour bien s'en sortir, d'où la nécessité d'une réflexion éthique sur ce sujet car ce n'est pas une fatalité.

Comme il ne suffit pas d'avoir à sa disposition des règles de natation pour bien nager ; des règles de jouer au piano pour être un bon pianiste, il ne suffit pas non plus d'avoir des règles morales pour être compétent moralement, d'où la nécessité de l'apprentissage éthique qui permet aux décideurs de percevoir le besoin d'intégrer la morale, de discerner entre le bien et le mal, de résoudre le conflit qui naît de la concurrence de plusieurs valeurs morales, etc. Comme le soulignait déjà Aristote, la vertu morale est une « qualité » qui s'apprend et s'acquière, mais aussi qui évolue au fil de l'expérience sociale et non pas un don inné ou une contrainte internalisée par une autorité externe. L'éthique définie comme une réflexion morale est une compétence décisionnelle comme l'esprit analytique ou l'esprit de synthèse qui permet aux individus de bien « naviguer » dans l'océan social.

La compétence éthique : un élément du capital humain

Pour comprendre comment l'éthique constitue une composante du capital humain, nous allons approcher l'éthique comme une vertu, c'est-à-dire une disposition à agir. Précisons d'emblée ce que nous entendons ici par compétence éthique. Celle-ci consiste en la perception et la délibération concernant la meilleure manière d'agir dans une situation donnée. Donc cette compétence nous trouvons, d'une part, la perception correspondant à la capacité des individus à identifier et catégoriser les exigences morales d'une situation donnée, et d'autre part, la capacité à réfléchir et à délibérer sur les principes ou les valeurs à privilégier dans sa conduite (Danielson, 1998). Ces deux facultés sont indispensables pour adopter un comportement moral. En effet, sans une capacité à identifier le caractère moral d'une décision il n'est pas possible d'agir moralement. De même, un individu qui perçoit l'aspect moral n'agira pas forcément moralement s'il ne dispose pas du savoir faire pour placer l'exigence morale en tant que priorité et agir conformément à ses convictions en ayant un sens de contrôle de soi et de patience permettant de ne pas succomber à la tentation des gratifications immédiates au détriment de satisfactions plus éloignées.

Ainsi, un individu moral ne se réduit ni à quelqu'un qui adhère mécaniquement à un certain nombre de règles par hérédité ou en raison d'une pression sociale ambiante, ni à quelqu'un

qui a pour mission de maximiser le bonheur de L'humanité si l'on ne dispose pas du savoir nécessaire pour réaliser ce bonheur ou pour répondre au besoin moral. C'est un individu qui dispose ou qui a acquis des capacités cognitives et comportementales qui lui permettent de percevoir le besoin moral, d'arbitrer entre les demandes conflictuelles et d'agir conformément aux résolutions qu'il a prises. Au fond, les règles formelles et informelles de la morale sont insuffisantes pour générer un comportement moral viable sinon comment expliquer pourquoi elles sont souvent enfreintes.

Dans la perspective de l'éthique comme une compétence décisionnelle, il ne suffit pas que les entreprises mettent en place de chartes éthiques ou des codes déontologiques pour dire qu'elles ont adopté une démarche éthique. C'est une étape nécessaire mais insuffisante car encore faut-il que ces règles soient intégrées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour qu'elles puissent être opérationnelles et concourir ainsi à la performance de l'entreprise.

N'oublions pas que la confiance dans le marché et dans le monde des affaires a été ébranlée par plusieurs scandales et qu'il faudrait plus que l'annonce de chartes éthique pour reconquérir cette confiance. Dans un tel contexte, une entreprise qui s'engage éthiquement et honore son engagement peut justement bénéficier d'un avantage concurrentiel. D'ailleurs, des agences de « rating » attribuent des notes aux entreprises en fonction de leurs efforts en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cette notation est non seulement un moyen de soigner son image, mais également une garantie qui permet aux entreprises d'accéder plus facilement au financement auprès des banques ou auprès de la bourse. Pour y arriver il est nécessaire de développer chez tous les membres de l'entreprise la compétence éthique. Cela passe par des stages et des formations dont le but est d'une part, sensibiliser les employés à l'éthique des affaires, et d'autre part, leur donner les outils nécessaires pour pouvoir la mettre en application. Dans ce sens là, des ateliers de simulation sont intéressants où l'on place les individus face à des situations typiques des problèmes de décision dans le métier et leur proposer de les analyser. Cette démarche repose sur une simulation la prise de décision. Les différentes décisions possibles sont présentées aux individus qui vont pouvoir les évaluer sous différents angles. Cette évaluation permet à la fois de positionner les individus (à travers un système en ligne garantissant leur anonymat) et d'identifier les situations qui posent le plus de problèmes dans un métier ou une entreprise donnée. Plus en amont, les institutions éducatives depuis l'école jusqu'à l'université et les écoles de commerce sont invitées également à accorder à la compétence éthique la même importance que d'autres compétences (lecture, écriture, calcul, logique, synthèse, etc.). D'ailleurs, plusieurs écoles de commerce se mettent maintenant à intégrer dans leurs plans de formation des séminaires d'éthique professionnelle afin de préparer les futurs cadres et dirigeants à mener à bien leur mission dans l'entreprise sur e plan éthique.

La compétence éthique un élément de capital social (cohésion sociale)

La compétence éthique ne revêt pas seulement un intérêt décisionnel, mais comprend également un intérêt relationnel ou social. En effet, les membres d'une entreprise vivent en groupe, ce qui exige une certaine compatibilité des valeurs pour ne pas ébranler la cohésion sociale. Cette cohésion détermine la qualité du climat social à l'intérieur de l'entreprise et par conséquent affecte le niveau de coopération entre les employés. L'exacerbation de la concurrence et l'instabilité environnementale exige plus qu'une simple observation des règles mises en place par la direction. Il faudrait que les employés soient motivés pour anticiper et prendre des initiatives. En d'autres termes, il faudrait qu'ils soient proactifs et non réactifs. La disposition de chaque employé à coopérer dépend de celle des autres, d'où l'importance de l'éthique professionnelle. Si un agent disposé à prendre des initiatives et de faire plus d'efforts qui ne seront pas forcément rémunérés pécuniairement se retrouve avec d'autres employés qui tirent au flanc ou qui stigmatisent son comportement, il se rétractera, ce qui pénalisera l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, le recrutement des employés doit prendre en considération les compétences éthiques des futurs employés afin de ne pas créer des cercles vicieux (réciprocité négative) en raison de l'interdépendance interindividuelle des décisions de coopération. La prise en compte de la compétence éthique des recrues est primordiale car elle affecte la production des normes sociales au sein de l'entreprise qui régulent les relations entre employés. Les relations à l'intérieur de la firme sont de nature bidirectionnelle. La première direction recouvre les échanges verticaux entre le supérieur et le subordonné ; la seconde direction recouvre les échanges horizontaux entre subordonnés. Les relations horizontales sont de nature informelle régulées par des normes qui émergent de l'interaction des employés. Ces normes peuvent contrecarrer les incitations et les réglementations en vigueur au sein de l'entreprise. Ainsi, Le supérieur, dépendant de la bonne volonté du subordonné, incite ce dernier à fournir le niveau d'effort désirable en lui offrant des incitations (promotions, primes, etc.). Toutefois, l'effet de ces incitations peut être contrecarré par les normes régissant l'interaction entre employés. A titre d'exemple, s'il existe une norme de solidarité entre employés, la mise en place d'une prime pour travailler plus aura moins d'effet ou pas d'effet du tout si les employés sont sensibles à la désapprobation de leurs collègues qui représente la sanction sociale. Dans le même sens un comportement déloyal (absentéisme, flânerie, etc.) d'un subordonné vis-à-vis de son supérieur est possible si ses collègues font un effort pour le couvrir. Ainsi, l'efficacité des incitations peut être compromise si ces échanges informels ne sont pas pris en compte. Comme ces normes résultent de l'interaction des employés, elles sont conditionnées également par leur compétence éthique, ce qui signifie que pour prévenir l'émergence de normes sociales nocives pour la performance de l'entreprise, il faudrait recruter des

employés qui ont le sens de l'éthique professionnelle. En d'autres termes, la compétence éthique facilite l'émergence de normes favorables à l'effort et à la coopération entre employés au profit de la performance de l'entreprise. Ce sont ces normes qui vont forger la culture éthique de l'entreprise, d'où l'importance encore une fois de la gestion des compétences éthiques des ressources humaines dans l'entreprise.

Grâce à des employés disposant de compétences éthiques la coordination est plus aisée au sein de l'entreprise. Cela permet à la direction de faire l'économie de beaucoup de ressources destinées à coordonner les décisions des employés, à les surveiller et à contrôler leurs efforts. Les économistes parlent de coûts d'agence qui sont associés à la divergence d'intérêt entre les employeurs et les employés, entre les dirigeants et les actionnaires. En effet, des employés et des dirigeants manifestant un sens d'éthique professionnelle développé rendent superflus la mise en place de procédures et des contraintes qui risquent de compromettre la fluidité de la communication, alourdir la gestion des flux matériels et humains et affaiblir la capacité de réaction de l'entreprise à son environnement de plus en plus déstabilisant.

L'éthique professionnelle : un principe de bonne gestion

L'intégration de l'éthique professionnelle comme une compétence décisionnelle revêt un enjeu considérable pour la gestion de l'entreprise car comme toute autre compétence elle contribue à la performance globale en intervenant sur toutes les dimensions du management :

- Gestion des objectifs à long terme, éthique / stratégie ;
- Aide à l'analyse / décisions à enjeu fort ;
- Résolution des conflits par la discussion et le consensus ;
- Intégration du point de vue des différents acteurs ;
- Responsabilisation des salariés / exigence de qualité totale ;
- Réduction des coûts de contrôle et de transaction ;
- Culture d'entreprise, valeurs communes, cohésion d'équipe.

Dans une entreprise, une éthique professionnelle intégrée réduit les coûts de transactions liées aux négociations et aux contrats établis avec les employés. En réduisant ces coûts de transactions, l'éthique professionnelle facilite la coordination entre tous les services appartenant à l'entreprise. Une meilleure coordination au sein de l'entreprise accroît sa performance car elle permet une meilleure communication et synchronisation des efforts de tous les employés. Par ailleurs, l'éthique professionnelle réduit les coûts de contrôle et de

surveillance car des employés disposés à agir selon des vertus n'ont pas besoin d'être surveillés de près pour honorer leurs engagements. En réduisant le besoin de contrôle et de surveillance, l'éthique professionnelle permet de promouvoir un climat de confiance mutuelle au sein de l'entreprise ce qui cimente encore tous les employés derrière leurs dirigeants. Grâce à la réduction de ces coûts et la promotion de la confiance, l'éthique professionnelle est un outil de bonne gestion car elle améliore la compétitivité des entreprises.

Conclusion

Le discours général des entreprises ou des spécialistes des sciences de gestion insiste de plus en plus sur la dimension éthique de l'entreprise. Mais celle-ci est faiblement prise en compte dans les pratiques managériales.

Un individu se trouvant face à des règles sans compétences est un « créfin moral ». C'est pour cela que tout au long de cet essai nous avons soutenu l'idée selon laquelle la promotion de l'éthique professionnelle ne peut être basée uniquement sur l'énoncé de règles quelle qu'en soit la forme. Cela reviendrait à réduire l'éthique professionnelle à l'aspect de la morale qui définit des principes et des lois générales. Pour que les actes suivent les paroles et que les intentions soient concrétisées, il est besoin de dépasser cette approche de l'éthique professionnelle.

L'éthique professionnelle doit reposer à la fois sur la dimension morale (il ne peut s'agir d'ignorer les principes) et sur la dimension éthique (quelle décision est la meilleure dans le cas présent ?). Ainsi, le développement de capacités de perception et de délibération éthique est autant nécessaire que la définition de règles. Les deux sont complémentaires dans le sens où les règles nourrissent la réflexion éthique et la compétence éthique se traduit par des comportements de référence qui, s'ils sont partagés collectivement, peuvent déboucher sur l'émergence de nouvelles règles formant ainsi un code déontologique.

Donc l'avenir de l'éthique professionnelle réside dans la prise en compte de cet aspect comportemental, ce qui implique le développement de la compétence éthique depuis l'école jusqu'au lieu de travail.

19.000 caractères