

Le management éthique et la fonction « ressources humaines »

Jocelyne Robert
HEC-Ulg

Il semble difficile aujourd'hui d'ignorer la question éthique qui traverse notre société et à laquelle l'entreprise n'échappe pas. S'agit-il d'une « vague éthique » qui déferle ? D'une mode ? D'un questionnement qui surgit à la suite d'un scandale ou, de manière plus générale, quand les choses ne se passent pas bien ? S'agit-il d'un nouveau management ? Développement durable, responsabilité sociale, management éthique, les noms sont différents, les pratiques et les attentes peuvent varier ou être semblables. Tous les secteurs de l'entreprise sont touchés : finance, marketing, production et ressources humaines, toutes les « parties prenantes » de l'entreprise sont concernées : ceux qui y travaillent ou la gouvernement, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les voisins, les associations diverses, le politique. Quel est le rôle des responsables ressources humaines ? De quelle manière sont-ils concernés ? Après avoir évoqué le cadre général, nous tenterons de proposer des éléments de réponse.

Nous sommes cependant tout-à-fait conscients de la diversité des situations rencontrées. En effet, les avis et les positions des responsables d'entreprises diffèrent en fonction des situations rencontrées au sein de chaque entreprise, suivant la définition de l'éthique que l'on adopte. Selon le secteur d'activités, les dispositions légales, le type de « parties prenantes » mais aussi la stratégie et le type d'organisation, selon les événements marquants liés à l'éthique que l'entreprise connaît ou a pu connaître, selon l'attitude de ses dirigeants la question se présentera différemment et les modalités de réponse seront spécifiques.

Les responsables ressources humaines ont un rôle à jouer dans la conduite éthique des différentes fonctions RH : du recrutement à la gestion de carrière, aux licenciements et reconversions en passant par la gestion par les compétences, l'évaluation ou la formation. Ils ont tous un rôle à jouer dans les relations avec les collègues, le personnel et les représentations syndicales, avec les responsables socio-économiques et politiques et les partenaires extérieurs de l'entreprise. Ils ont un rôle à jouer dans la mise en place de pratiques transversales à l'entreprise.

Pourquoi cet intérêt ?

Éthique, morale, déontologie, responsabilité sociale, autant de termes qui font aujourd'hui parties du quotidien de bon nombre d'entreprises. Ceci n'est pas un phénomène vraiment nouveau. Son évolution et la forme qu'il présente aujourd'hui sont liées à de nombreux éléments.

Nous ne nous attarderons pas sur les origines historiques tant aux États-Unis qu'en Europe. Nous pourrions en effet évoquer les valeurs du protestantisme et

de manière plus générale celles qui sont à la base de la société américaine. Nous pourrions voir dans l'action des entrepreneurs du XIX^e siècle en Europe et du mouvement paternaliste des caractéristiques anticipatrices du mouvement éthique qui prit son essor dans la seconde moitié du XX^e siècle. En effet, l'intérêt des employeurs envers leur personnel, pour davantage de bien-être social, à une période où la sécurité sociale n'existait pas, anticipait, d'une certaine manière, la question de la responsabilité sociale.

Aujourd'hui, plusieurs facteurs peuvent contribuer à expliquer l'importance prise par la question de la responsabilité sociale et de l'éthique. Nous pouvons ainsi citer entre autres :

- ✓ les disparités entre les pays du Nord et les pays du Sud ;
- ✓ les scandales financiers ;
- ✓ la globalisation ;
- ✓ les dangers environnementaux et les risques pour la planète ;
- ✓ les attentes différentes des consommateurs ;
- ✓ les attentes différentes du personnel ;
- ✓ l'importance des valeurs au sein des entreprises ;
- ✓ la prise en compte des attentes des « parties prenantes » ;
- ✓ l'action des organismes internationaux : ONU, l'Organisation Internationale du Travail, l'OCDE, la Commission Européenne ;
- ✓ L'action des organismes non gouvernementaux.

Repères historiques

Les débats autour de la responsabilité sociale ne sont pas nouveaux et semblent plutôt « récurrents » (F. Dejean et J.P. Gond, p.2). Nous pouvons, par exemple, situer la réflexion autour des indicateurs sociaux et du bilan social, dans les années '70.

Le bilan social (juillet 1975) constitue un mode d'information et de transparence, une évaluation des politiques des entreprises en matière d'emploi, de personnel, de formation.

De même, la notion d' « entre-prise citoyenne » promue en France par le « Centre des jeunes dirigeants » contribua dans les années nonante « à re(mettre) en avant l'importance de la responsabilité sociétale de l'entreprise » (*Ibidem*, p. 4).

Citons quelques moments clés...

L'OIT adopte en 1998, à partir des grands principes qui la caractérisent, « une déclaration relative au principe des droits fondamentaux au travail » répondant « au souci de voir la croissance économique accompagnée par la justice sociale ».

Nous reprenons ces principes car ils fondèrent l'essence même des différents textes, réglementations, lois. Les cinq principes (A. Chauveau et J.-J. Rosé, pp. 160-161) fondamentaux sont :

- ✓ *la liberté d'association*
- ✓ *la négociation collective*
- ✓ *l'abolition du travail des enfants*
- ✓ *l'élimination du travail forcé*
- ✓ *l'élimination de la discrimination en matière d'emploi*

L'appel que Koffi Anan, Président des nations Unies, a lancé aux entreprises en faveur de l'adoption de démarches éthiques a également joué un rôle. De même, l'OCDE a énoncé de son côté différents « principes directeurs ».

Nous pouvons également citer le livre vert de la commission européenne. « Le livre vert, lancé en juillet 2001 par la Commission européenne définissait la responsabilité sociale des entreprises comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » » (A. Chauveau et J.-J. Rosé, p. 45).

Nous évoquerons par la suite les audits et certifications et mentionnerons plus particulièrement la certification SA 8000 et le label social belge.

L'entreprise citoyenne, l'« engagement communautaire »

La notion d'entreprise « citoyenne » s'intègre totalement dans la conception américaine et protestante qui encourage la réussite économique et la recherche de profit mais également le fait de rétrocéder une partie de ce que l'on gagne à la communauté. Ce qui n'est pas nécessairement le cas en Europe ou dans certains pays européens plus particulièrement où il est mal vu d'afficher sa réussite économique et où la philanthropie présente moins d'importance que dans les pays anglo-saxons.

Ce n'est pas la seule différence entre les Etats-Unis et l'Europe comme nous le montrerons en soulignant les différents courants théoriques à l'origine de l'éthique. Cependant, si aux Etats-Unis, la conception philanthropique reste importante vis-à-vis d'actions strictement charitables, il semble que de plus en plus d'actions soient liées au business de l'entreprise. IBM, pour ne citer qu'un seul exemple, investira dans une série d'actions favorisant l'augmentation des compétences des jeunes en matière d'utilisation de nouvelles technologies.» (*Ibidem*, p. 195).

On constate qu'en France ce type de démarche est moins répandu et reste encore exceptionnel, « l'intérêt général est l'affaire de l'Etat » et les incitants fiscaux insuffisamment développés (*Ibidem*, p. 200)

Concepts

La *déontologie* est l'ensemble des règles auxquelles les membres d'une profession doivent se référer. Ne pas respecter ces règles implique une sanction, voire l'exclusion de la profession.

☐ *La morale et l'éthique*

La morale énonce le bien et le mal, « appelle à un devoir, qui implique des règles à suivre, et qui formule des interdits » (Boyer, p. 13). Parmi de nombreuses définitions, nous retiendrons la définition suivante de l'éthique qui met l'accent sur la contingence et le débat.

L'éthique quant à elle « a l'ambition d'être une science ». « Elle observe la morale, l'ensemble des morales, dont elle analyse les structures ». « Elle a l'ambition de construire une théorie de ce qui est le bien et le mal » (*Idem*, p. 13).

☐ *L'éthique*

L'éthique serait davantage un « processus », une « méthodologie » ; elle est également associée à une réflexion critique. L'éthique sera ce « désir diffus de vivre une vie bonne » (Ricoeur, 1990 cité par T.C. Pauchant et al., p. 32). Il s'agit d' « une quête dans le

but d'établir ce qui est envisagé comme moral ou non ». Cependant, on ne peut strictement opposer morale et éthique souvent confondues confondues par ailleurs (T.C. Pauchant et al., p. 32).

Nous aimerions cependant citer cette belle définition, idéale, de l'éthique : « Dans un monde idéal, un comportement moral serait une action désirée et choisie par un processus délibéré en éthique, établissant cette morale, encouragé par les mœurs et codifié par le droit. Cependant, il faut remarquer, comme Asam Smith l'a fait en son temps, que cet idéal n'existe pas » (*Idem*, p.32).

Différentes théories

Nous pouvons citer différentes théories, chacune étant susceptible de trouver des applications en entreprise :

- ✓ la *théorie néo-libérale* (Friedman) : la responsabilité sociale de l'entreprise est la recherche de profit. Friedman précisera cependant qu'il convient d'assurer à la plupart des enfants un niveau minimum d'éducation (M. Friedman, 2002, p. 86);
- ✓ la *théorie utilitariste* (Bentham/Stuart Mill) : est éthique ce qui est bénéfique au plus grand nombre, ce qui correspond à « la plus grande somme de bonheur total » ;
- ✓ la *théorie de la justice et égalitarisme libéral* (Rawls) : il s'agit de réaliser le meilleur choix et d'obtenir le meilleur résultat. Chacun est amené à envisager les meilleurs choix possibles en faisant abstraction des connaissances qu'il a de sa situation et des inégalités qui existent. Rawls ne peut cependant ignorer les contraintes dans lesquelles les choix peuvent être faits ;
- ✓ la *théorie discursive* (J. Habermas) : la solution la plus morale est le résultat d'une argumentation raisonnée et d'un débat ;
- ✓ la théorie de *stackholders* ou théorie des « parties prenantes » (Freedman). La responsabilité sociale d'entreprise associée aux parties prenantes « s'oppose, en de vifs affrontements intellectuels et publics, au courant libéral : stakeholders vs shareholders, les parties prenantes contre les actionnaires (A. Chauveau et J.-J. Rosé, p. XXIII). «La « corporate social responsibility » stipule que l'entreprise est responsable vis-à-vis de ses shareholders (parties prenantes) c'est-à-dire tous les groupes en relation avec elles : de ses clients à ses salariés, en passant par la société civile, les pouvoirs publics et ses sous-traitants. Une entreprise économiquement durable doit donc, à travers un dialogue avec ses parties

prenantes, gérer ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux » (A. Chauveau et J.-J. Rosé, p. 46).

Nous pouvons évoquer également le *développement durable* associé le plus souvent à la défense de l'environnement, à la préservation des générations futures, alors que la *responsabilité sociale* mettra davantage l'accent sur l'éthique au niveau des relations de travail. Il s'agit d'adopter une approche :

- vis-à-vis des hommes ;
- vis-à-vis de l'environnement ;
- vis-à-vis de la recherche de profit.

L'approche éthique de la gestion est également un management par les valeurs. Au cœur de l'éthique, deux valeurs essentielles sont avancées aujourd'hui : la transparence et la confiance qui en est une de ses conséquences.

« La thématique de la confiance semble devenir un précepte managérial. Dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques et de quête de création de valeur, de plus en plus d'entreprises sont en quête de stabilité autour de nouveaux repères, comme l'établissement de relations de confiance avec les consommateurs, les actionnaires et les collaborateurs » (Boyer, p. 97).

Les principes éthiques vont guider l'activité de l'entreprise. Nous pouvons, par exemple, citer la performance et la création de richesse comme raison d'être de l'entreprise. Les principes sont « l'affaire de tous », ils « engagent l'entreprise dans une volonté concrète de les mettre en œuvre ». Ils doivent pour cela « être connus, acceptés et appropriés par le maximum possible d'acteurs et de partenaires de l'entreprise » (*Idem*, pp. 99-100).

Différentes approches

L'approche américaine : responsabilité et performance sociales de l'entreprise

Le premier modèle : celui de « responsabilité sociale de l'entreprise »

Ce modèle comprend trois niveaux :

- le *premier niveau* correspond aux responsabilités économiques de base de l'entreprise : produire, employer, etc. ;
- le *second* concerne les normes et valeurs sociales : respect de l'environnement ou les relations avec les employés, les conditions de travail, etc. ;
- le *troisième* « intègre des responsabilités nouvelles que l'entreprise peut assumer », au-delà des obligations légales, notamment l'amélioration des conditions sociales et environnementales. « Cette responsabilité discrétionnaire est le plus souvent

Dossier - Extrait de *Personnel & gestion*, Kluwer

traduite par les actions philanthropiques de l'entreprise » (Ballet et De Bry, pp. 185-186).

Le second modèle : celui de « performance sociale de l'entreprise »

« Dans le modèle CSR2 (ndlr : CSR = Corporate Social Responsibility), l'entreprise doit internaliser ces nouvelles contraintes (de responsabilité) et en faire un objet de calcul, l'objectif étant d'assurer sa performance économique, voire simplement sa survie sur le marché. Le statut de la responsabilité change. Elle devient un seul moyen de maintenir sa position ou de gagner des parts de marché dans un processus concurrentiel » (*Idem*, pp. 187-188).

« Le modèle CSR2 n'a aucune connotation éthique. Il concerne seulement le processus de management de la réponse à donner à l'environnement socio-économique » (pp. 188-189).

Le concept de « Corporate Social Performance (CSP) permettra d'élaborer « une véritable synthèse sur le thème de la responsabilité de l'entreprise ». Il s'agit de tenir compte de la « motivation de responsabilité sociale de l'entreprise », du « processus de management de la réponse à donner à l'environnement » et de « l'évaluation des résultats » (*Idem*, p. 189).

L'école française

L'école française constitue une école « dans le sens où il existe et se développe une certaine spécificité » même s'il s'agit plutôt un ensemble de travaux, sans référence commune (*Ibidem*, p.200). « Elle semble trouver des repères à la fois auprès de l'école américaine « de la Business Ethics » et de l'école allemande « de la discussion » (*Ibidem*).

Selon *Pesqueux et Ramantsoa* (1995), expliquent *Ballet et De Bry*, quatre spécificités du développement de l'éthique par les auteurs français peuvent être notées :

- ✓ Tous partent d'une critique acerbe du discours des entreprises sur l'éthique.
- ✓ « L'éthique des affaires est jugée, ou tout du moins appréciée, à l'aide du critère de justice ». Par ailleurs la notion de justice varie chez les différents auteurs. « Elle peut se référer, par exemple, aux vertus ou aux principes de redistribution etc. » (*Ibidem*).
- ✓ Les conflits entre les différentes obligations éthiques sont surtout mis en évidence (*Ibidem*, p. 202).

Ballet et De Bry reprennent les propos de *Wood* lequel reprend quatre types de responsabilité :

- économique : production de bien et existence d'un profit ;
- juridique : ce qui est légal ;

- éthique : ce qui est attendu comme morale par la collectivité mais est non codifié ;
- discrétionnaire : dépasse ce qui est attendu par la société et dépend de la seule volonté de l'entreprise (*Ballet et De Bry*, p. 194).

Ces types sont classés selon trois niveaux :

- ✓ **le niveau institutionnel** « repose sur le principe de la légitimité. La société délègue le pouvoir de production à l'entreprise qui doit se conformer aux normes économiques, légales et éthiques existantes ». L'entreprise doit tenir compte des différents stakeholders. (*Freeman*, 1984) (*Idem*, p. 194) ;
- ✓ **le niveau de l'organisation** : « L'entreprise ne doit pas assumer tous les maux de la société, sa responsabilité n'est ni entière, ni infinie. Elle doit se concentrer sur ses domaines d'activité ». Par exemple, « une entreprise de construction automobile peut être tenue d'engager des recherches pour aider à résoudre les problèmes de sécurité routière, de pollution de l'air » (*Ibidem*, p. 196) ;
- ✓ **le niveau individuel** : « l'entreprise ... est composée de salariés qui prennent des décisions et agissent (...) Ils sont personnellement comptables de leurs actes et ne peuvent substituer entièrement la responsabilité de l'entreprise à la leur » (*Ibidem*).

L'école allemande

L'école allemande se réfère à l'éthique de la discussion développée par J. Habermas. « Les salariés sont au premier chef parties prenantes de cette éthique. En effet, l'originalité de cette éthique de la discussion réside dans la constitution de normes morales à partir d'un dialogue établissant un consensus sur ce qu'il convient de faire » (*Ibidem*, p. 197).

« La discussion ne donnera naissance à une règle morale qu'à la condition que s'établisse entre les participants une discussion impartiale (...) La procédure d'argumentation se doit d'être exempte de manipulation et fondée sur un équilibre des pouvoirs de négociation et d'argumentation. Les normes ainsi établies deviendront valides et pourront être mises en pratique » (*Ibidem*, p. 198).

Les limites de cette approche :

- Le manque de temps disponible. Les délibérations prennent du temps alors que les décisions doivent être prises de plus en plus rapidement (*Ibidem*, pp. 198-199).
- La difficulté de réunir toutes les parties prenantes. Certaines personnes peuvent être absentes et la règle du consensus ne pas être totalement appliquée.

- Les « capacités communicationnelles de toutes les parties ne sont pas les mêmes, et là aussi des biais systématiques peuvent apparaître lors du résultat de la discussion » (*Ibidem*).

Les évaluations

Depuis plusieurs années, on assiste à la mise en place de certifications, de normes et de pratiques d'évaluations sociales internes et externes : normes ISO, SA8000, label social belge.

Ces normes basées sur la présence d'indicateurs sociaux reprennent notamment les critères de l'OIT concernant les conditions de travail.

Prenons deux exemples : la norme SA 8000 et le label social belge.

La norme SA8000

La SA 8000 a été créée en 2000. Elle se base sur les textes de l'Organisation Internationale du travail et des Nations Unies, sur la Déclaration des Droits de l'homme. Elle est reconnue en Europe, Asie et Amérique. En plus des critères de l'OIT, elle ajoute celui du management. Celui-ci doit respecter la norme, assurer une amélioration continue, informer de manière transparente les parties prenantes de la responsabilité sociale des entreprises et des conditions de travail.

Les organismes certificateurs sont des organismes internationaux.

Les étapes d'accréditation sont :

- *phase informelle* : « analyser la présence et la mise en pratique de la culture d'entreprise et de ses valeurs, ..., la comptabilité de ces valeurs, de la stratégie de l'entreprise par rapport à la norme SA8000 » ;
- *prendre contact avec les organismes accrédités* ;
- *prendre contact avec des organisations susceptibles de donner des informations sur l'entreprise souhaitant être accréditée* : associations patronales, anciens employés, clients ;
- *les auditeurs extérieurs viennent dans l'entreprise afin d'évaluer le respect des normes et élaborent un compte rendu permettant la pré-certification* ;
- *la certification est accordée après que l'audit ait eu lieu (enquête dans l'entreprise et ses filiales, entretiens (Ibidem, pp. 51-52).*

Label social belge

Le label social belge mis en place en 2002 est une initiative du gouvernement belge. Les entreprises doivent prouver leurs pratiques socialement responsables en ce qui concerne les points suivants : interdiction du travail forcé, droit à la liberté syndicale,

droit d'organisation et de négociation collective, interdiction de discrimination, âge minimum pour le travail des enfants. Il est octroyé pour une durée de trois ans en fonction des résultats d'« un audit réalisé par des organismes, accrédités par le ministère belge des Affaires économiques, dans toute la chaîne de production, ainsi que de déclarations de sous-traitants et de fournisseurs ». Le label est attribué par le gouvernement non pas à une entreprise mais à un produit (p. ex. le produit assurance « incendie » d'Ethias pour le produit « pierre bleue du Hainaut » de l'entreprise « Carrières du Hainaut »).

Le rôle de la fonction ressources humaines

Préciser les demandes des managers pour y répondre plus adéquatement

Les demandes des managers à, l'égard de l'éthique, sont multiples. Certains managers « cherchent des certitudes, d'autres veulent des règles à suivre, d'autres, des valeurs qui encadrent ou des stratégies qui signalent au marché leur bonne volonté, d'autres encore essaient d'exprimer des aspirations qui s'accordent davantage avec leur conception d'une vie « bonne » » (T. Pauchant et al., p. 32). Les attentes sont variées, les définitions également : droit, déontologie, mœurs, valeurs, morale (*Ibidem*). Il s'agit de préciser ces attentes et de construire une démarche éthique en accord avec la stratégie de l'entreprise puis de transmettre cette adéquation aux différents niveaux de l'entreprise. Plus l'élaboration de la démarche est participative, plus l'implication de l'ensemble de l'entreprise sera acquise.

L'image du leader

La perception que le personnel a de son leader comme leader « moral » est importante. Cela incite le personnel à suivre le leader et permet un processus de changement. Le rôle du leader est « d'articuler et de personifier les valeurs et les standards auxquels l'organisation aspire, d'inspirer et de motiver les employés à suivre leur leader ». Si l'on pense en premier lieu au manager de l'entreprise, chacun, à son niveau de responsabilité est amené aujourd'hui à jouer un rôle de leader. « Le personnel a besoin de reconnaître les caractéristiques morales du leader: son honnêteté, son intégrité ». « Cela permettra au leader de concentrer l'attention de l'organisation sur l'éthique et les valeurs et de diffuser dans l'organisation les principes qui guideront les actions des employés » (A. Crane & D. Matten, p. 174).

Une autre conception du personnel

Les responsables sont susceptibles de concevoir le personnel comme une « ressource » permettant une meilleure efficacité de l'entreprise. Il faudrait selon

Dossier - Extrait de *Personnel & gestion*, Kluwer

cette conception minimiser les coûts et maximiser l'efficacité de la ressource. Or, il est impossible, du point de vue éthique, de comparer les ressources humaines à une simple ressource et de définir le personnel comme un simple moyen au service des objectifs de l'entreprise (*Ibidem*, p. 227).

Identifier les pratiques « non éthiques »

Certaines pratiques liées aux organisations et aux ressources humaines peuvent être qualifiées de « non éthiques ». Ces applications jettent le discrédit sur l'ensemble de l'entreprise :

- ✓ en théorie, l'on parle de nouveaux modèles de travail ; en pratique, cela peut s'accompagner d'emplois part time plutôt que d'emplois à temps plein ;
- ✓ en théorie, l'on peut parler de flexibilité ; en pratique, il peut s'agir pour le management de « faire ce qu'il veut » ;
- ✓ en théorie, on peut parler de délégation, de responsabilisation et, en pratique, de faire prendre à quelqu'un d'autre les risques et les responsabilités ;
- ✓ en théorie, on peut parler de formation et de développement et, en pratique, de manipulation ;
- ✓ en théorie, on peut parler de reconnaissance du travail des individus et, en pratique on « sous-estime les syndicats et les conflits collectifs » ;
- ✓ en théorie, on peut parler d'équipes de travail et, en pratique, être moins respectueux vis-à-vis des individus (*Ibidem*, p. 227).

Les étapes de mise en œuvre et de définition d'un « management par l'éthique »

Les ressources humaines vont ainsi :

- contribuer aux décisions stratégiques de l'organisation ;
- répondre aux demandes légales ;
- mettre en œuvre les actions décidées ;
- tenir compte de l'éthique dans la mise en œuvre des activités liées à la fonction RH.

Mise en place d'un management éthique

Par la **communication**, il s'agit de mettre en place « les principes «éthiques énoncés dans les discours ».

Par la mise en place de « comités éthique, de chartes éthiques, de codes déontologiques, de formations pour les collaborateurs sur les questions éthiques », l'entreprise facilite l'« **appropriation** » des principes éthiques et des valeurs.

La mise en œuvre des principes se fait par l'« **intégration** de l'éthique » dans les pratiques de management des ressources humaines.

L'entreprise peut ainsi faire preuve d'une « compétence éthique », mettre en place un « management par l'éthique » ou d'un « management socialement responsable ». Elle peut de cette manière constituer un « **avantage concurrentiel** dans le temps » (A. Boyer, p. 101).

Boyer distingue ainsi trois « niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise » :

- le « **niveau déclaratif** » : « le discours construit autour de valeurs éthiques » ;
- le « **niveau adaptatif** » : « un système de management » qui « s'appuie sur un référentiel qui décline les principes éthiques » ;
- le « **niveau synergique du management par l'éthique** » : « intégration de l'éthique dans toutes les fonctions de l'entreprise et dans les différentes étapes du système de management dans un objectif performance dans le temps » (*Idem*, p.104).

La compétence éthique de l'entreprise

Les trois éléments suivants construisent par leurs interactions la « compétence éthique de l'entreprise » :

- ✓ le « management des ressources humaines » ;
- ✓ l'« apprentissage organisationnel » ;
- ✓ « un système de leadership « transformationnel » » (*Ibidem*, p. 106).

Les étapes de l'implantation d'un « **management socialement responsable** » :

- ✓ présentation par l'entreprise des principes éthiques qu'elle souhaite mettre en évidence ;
- ✓ existence, au sein de l'entreprise, d'une « compétence éthique » ;
- ✓ les principes sont traduits par chacun des membres du personnel dans la pratique quotidienne ;
- ✓ des formations sont organisées pour aider le personnel ; des sanctions sont mises en place en cas de non-respect des principes ;
- ✓ le respect de l'éthique est considéré comme une compétence à part entière, « compétence évaluée, transférée et reconnue » ;
- ✓ certaines entreprises ont créé des « spécialistes des questions éthiques », des « médiateurs hors relation hiérarchique », pouvant « être contactés à tout moment par tous les collaborateurs sur des questionnements liés à la conformité des comportements des clients, des

fournisseurs, des collègues, au référentiel éthique de l'entreprise ainsi qu'à l'interprétation du code de déontologie » ;

- ✓ l'entreprise « accepte des contrôles extérieurs (notation, audits, bilans sociaux, etc.) sur la mise en œuvre des outils liés à l'éthique » (*Ibidem*, p. 107).

Impact de l'éthique sur le processus RH : questionnement

Politique d'évaluation des collaborateurs pour une promotion ou d'un candidat pour un recrutement

- o Cohérence entre les valeurs individuelles et l'éthique de l'entreprise.
- o « L'éthique du candidat peut-elle être considérée comme un critère de recrutement ? »
- o « Jusqu'où va la liberté individuelle ? »

Formation

« Dans quelle mesure l'éthique de la firme est-elle un moyen de communiquer les valeurs et d'initier un sentiment d'appropriation de ces valeurs ? »

Gestion du personnel

« Comment repérer s'il existe des conflits d'intérêts entre des personnes en interne et/ou en externe ? »

Communication

« Dans quelle mesure l'éthique peut-elle être un excellent axe de communication ? » (*Ibidem*, p. 109).

Questions et dilemmes éthiques

Les droits des employés sont associés à des questions et dilemmes éthiques. *Crane et Matten* (*Ibidem*, p. 227) en dressent une liste :

- ✓ droits à l'égalité des chances ;
- ✓ droit au respect de la vie privée (équilibre vie privée-vie professionnelle, protection des données, données privées concernant la santé) ;
- ✓ droit à la participation (participation aux décisions, représentation syndicale) ;
- ✓ droits à des processus corrects (recrutement, promotion, procédures disciplinaires) ;
- ✓ droits à la liberté de conscience.

Mise en place d'actions spécifiques

Nous présenterons ici deux actions susceptibles de contribuer au développement de l'éthique dans l'entreprise : la première, « la pratique des cercles de dialogue », la seconde, les séminaires de

« management et traditions éthiques » (T. C. Pauchant et al. p. 34). Ces deux pratiques ont été retenues par les auteurs parmi un ensemble d'actions car elles ont été considérées comme « particulièrement développées dans l'entreprise et dans la société en général » (*Ibidem*). Parmi les actions favorisant le dialogue, « les commissions d'enquête », les « consultations publiques ou en tables-rondes », les « débats », les « discussions » (*Ibidem*).

Les cercles de dialogue

Mis en place dans des entreprises comme Ford ou Xérox, les cercles de dialogues ont été, nous disent nos auteurs, proposés par le physicien anglais, David Bohm, et plus particulièrement en gestion par Peter Senge. Ils font aussi référence aux positions de Schein pour qui le « dialogue est « un élément central pour tout modèle de transformation organisationnelle » ». Ils permettent de comprendre les « enjeux complexes » et les « dynamiques culturelles. Ils aident « à diminuer les stratégies défensives des personnes et (...) à examiner en profondeur leurs suppositions de base » (*Ibidem*, pp. 35-36).

Nous dirons également qu'ils se situent dans les travaux de Lewin qui avait montré le rôle central des discussions de groupes dans la mise en place des démarches de changement. Ici cependant, il ne s'agit pas d'amener un changement précis sinon une autre attitude plus respectueuse de l'avis des autres, plus empathique. L'exercice même met d'emblée le changement en place.

« Réunissant entre 20 et 30 personnes chaque mois pendant plusieurs heures, les cercles de dialogue utilisent des techniques comme la communication non-violente, le ralentissement des échanges et de la pensée, la suspension momentanée des jugements, le questionnement respectueux des vues exprimées, l'expression authentique de ses vues personnelles ou le développement de l'empathie envers soi-même et les autres » (*Ibidem*). Cette technique permet de s'interroger sur les « domaines de supposition de base », les « traditions », « les conceptions morales ». Cette notion de « suppositions de base » est empruntée à Schein. Celui-ci relève trois niveaux d'appréciation d'une « tradition en affaires » :

- à « un niveau plus artificiel » : « le type de biens et de services produits et échangés » ;
- à « un niveau plus profond » : « les éléments culturels et les valeurs, sous-jacents à ces productions et échanges » ;
- « au niveau ultime » : en « mettant en évidence les « suppositions de base » qui sous-tendent ces éléments culturels et ces valeurs ».

Il s'agit de distinguer les « valeurs renforcées dans une organisation, par le biais par exemple d'un énoncé de

Dossier - Extrait de *Personnel & gestion*, Kluwer

valeurs ou d'un code de conduite, et les « suppositions de base » » (*Ibidem*, pp. 32-33).

« Ces suppositions, empruntées à Schein, sont implicites et même « ne peuvent être confrontées ni débattues », pourtant, elles « guident les comportements, dictent aux membres d'un groupe des façons de percevoir, de penser et de ressentir les choses » ». « Ces cercles peuvent être organisés en conjonction avec des réunions plus formelles de comités de direction ou de conseils d'administration, permettant alors à une entreprise d'avoir deux espaces différents pour la prise de décision, l'un plus introspectif et moins traditionnel, l'autre plus décisionnel et habituel » (*Ibidem*, p. 36).

Séminaire de management et traditions éthiques

Le second type d'activités est appelé « *great books seminars* » ou « *séminaire de management et traditions éthiques* ». Introduit par Benjamin Franklin pour « pour encourager le discernement éthique et le développement moral chez les leaders », ce type de séminaire permet « d'étudier des œuvres classiques » liées à l'éthique (*Ibidem*, p. 36).

Lors de l'organisation des « cercles de dialogue » et des séminaires de management, « différentes parties prenantes peuvent être invitées à partager leurs vues avec des gestionnaires et/ou des administrateurs ». Une étude de KPMG (2005) mentionne que « 21% des entreprises engagent actuellement leurs parties prenantes dans la détermination d'enjeux, et elles sont moins nombreuses à les inclure dans leurs processus de décision ». Or, selon cette étude, « un réel dialogue avec les parties prenantes est l'une des clés essentielles du développement de l'éthique dans l'entreprise » (*Ibidem*, p.36).

Un véritable outil de gestion...

Nous voudrions, à titre d'exemple, citer quelques extraits d'une **charte d'entreprise**. Il s'agira ensuite de souligner toute l'importance que cette pratique présente aujourd'hui tant elle semble être devenue habituelle.

« Notre mission : Contribuer à la performance de l'entreprise par l'épanouissement et la promotion des hommes. Nos engagements : Favoriser de bonnes conditions de travail. Veiller à la bonne mise en place des règles concernant l'hygiène et la sécurité et à leur respect. Elaborer avec les Instances représentatives du personnel une relation de partenariat. Etre disponible et à l'écoute de chaque collaborateur. Promouvoir le dialogue et la responsabilité (...) Décider (...) sans aucune discrimination (...). Respecter la vie privée. Respecter le devoir de confidentialité. S'inscrire dans une démarche de développement durable » (J. Benoît, pp. 379-380).

Au moment où bon nombre d'entreprises élaborent une charte d'entreprise, il semble cependant nécessaire de souligner l'importance que celle-ci peut présenter. Véritable outil de gestion, la charte d'entreprise est susceptible de contribuer à accroître la cohésion ou à instaurer un climat de dissension au sein de l'entreprise. La manière dont la charte est construite – selon les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, avec la participation des collaborateurs ou non, la façon dont elle est appliquée – en cohérence avec ce qui est annoncé ou non – augmentera ou diminuera la confiance que le personnel a dans le management et accrédi tera ou pas son mode de gestion.

Si les démarches éthiques annoncées ne correspondent pas aux réalités, la situation sera critique et donnera raison aux détracteurs de l'éthique. L'éthique ne peut oublier l'importance de la morale et d'une culture basée sur les actes. « Il faut peu de choses pour que l'éthique fasse place à la morale elle-même : moins de communication, plus d'actes concrets, moins d'affirmations, plus d'interrogations, moins de décrets, plus de connaissance, moins de surface et plus de profondeur » (Etchegoyen, p. 157).



Bibliographie

BALLET Jérôme. et DE BRY Françoise, *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, Points, 2001.

BENOIT Jacques, *Pédagogie de l'éthique*, Editions EMS, Management et Société, 2005.

BOYER André, *L'impossible éthique des entreprises*, Editions d'Organisation, 2002.

CHAUVEAU Alain et ROSE Jean-Jacques, *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, 2003.

CRANE Andrew et MATTEN Dirk, *Business Ethics*, New York, Oxford, 2004.

DEJEAN Frédérique et GOND Jean-Pascal, « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », *Les notes du Lihre*, n° 382, juin 2003.

ETCHEGOYEN Alain, *La valse des éthiques*, BOURIN B François, 1991.

PAUCHANT Thierry C., COULOMBE Caroline, GOSELIN Christiane, LEUNENS Yaséline et MARTINEAU Joé, « Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion in *Gestion. Revue internationale de gestion*, vol. 32, n° 1, Printemps 2007, pp. 31-38.