



& ÉTHIQUE MANAGEMENT

UN GUIDE
À L'USAGE DE TOUS !

ÉTHIQUE & MANAGEMENT

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Edition mars 2022

www.cercle-ethique.net

Couverture et illustrations © VectorMine - shutterstock.com

66 PROPOS INTRODUCTIFS

Dans une économie globalisée et hautement concurrentielle, les risques systémiques auxquels les organisations sont aujourd'hui confrontées – crise financière, catastrophes environnementales, pandémies... – les invitent à reconsidérer les fondamentaux de leur action dans le temps long. Dans ce contexte, rares sont celles à faire l'économie d'une réflexion éthique* : définition d'une « raison d'être » et de « valeurs », conception de produits et services « durables », sélection de partenaires et sous-traitants « responsables », constitution de « comités de parties prenantes »... Les exemples ne manquent pas pour illustrer cette tendance croissante !



*Vous avez dit "ETHIQUE" ?

Comment se comporter de manière éthique ? Qu'est-ce qu'« être éthique » ? Difficile de proposer des réponses à ces questions sans avoir préalablement éclairci la notion d'éthique. Plus réflexive que la morale et moins normative que la conformité, l'éthique peut être définie comme une branche de la philosophie qui vise à s'interroger sur la manière de « vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes¹ ». Dans le cadre professionnel, elle peut être appréhendée comme l'outil permettant « l'arbitrage que chacun doit effectuer entre les valeurs et règles à observer avec intransigence et les exigences souvent contradictoires de l'ensemble des parties prenantes² ».

¹ P.RICOEUR, De la morale à l'éthique et aux éthiques, disponible ici : http://palimpsestes.fr/morale/Ricoeur_MORALE.pdf

² André Compte-Sponville cité par le Manifeste du Cercle d'Éthique des Affaires, disponible ici : https://cercle-ethique.net/wp-content/uploads/2021/01/manifeste_ethique_cea_decl14_fr_web.pdf

Il faut dire que les injonctions à la probité, la transparence, la sobriété ou l'inclusivité ne manquent pas.

Qu'elles soient d'origine légales³, para et infra-légales⁴ ou sociétales⁵, le fait de les ignorer, volontairement ou par négligence, peut avoir des répercussions conséquentes sur la conduite de l'activité et la performance de l'entreprise. En outre, alors que ces exigences visaient traditionnellement les organisations, personnes morales, elles tendent désormais à s'imposer également aux individus, personnes physiques. Dans un contexte où tout écart de conduite à l'éthique engendre un risque pénal et réputationnel pour les individus comme pour leur employeur, le comportement des collaborateurs est donc scruté à la loupe*.

Si chaque collaborateur est acteur de l'entreprise, et donc responsable à ce titre, force est de constater la place particulière du manager dans ce fonctionnement. Véritable courroie de transmission entre



l'employeur et les employés, le manager influence par son comportement la perception qu'auront de nombreux salariés, voire de partenaires extérieures de l'entreprise elle-même. D'où une pression à l'exemplarité supplémentaire !

***Le PDG de Rio Tinto démissionne après la destruction d'un site aborigène en Australie**

En septembre 2020, le président directeur général Rio Tinto, ainsi que deux autres cadres de l'entreprise, sont contraints de démissionner à la suite d'un projet d'agrandissement de mine par le groupe anglo-australien ayant mené à la destruction d'un site Aborigène, vieux de plus de 46 000 ans. D'abord privés de bonus, les trois dirigeants sont remerciés sous la pression des actionnaires et des communautés aborigènes. Pourtant, dans cette affaire, le groupe avait bien obtenu les autorisations légales pour détruire ce site... Un manquement éthique lourdement sanctionné !

³ Le champ matériel de la « conformité » n'a en effet de cesse de s'étendre : lutte contre le blanchiment, contre la corruption, pour les droits humains, pour la protection des données personnelles, etc.

⁴ Sont ici visés les mécanismes de soft-law comme par exemple les ODD, mais également certains comportements de marché, comme le refus de certaines banques ou assureurs, d'accompagner des entreprises ou des projets socialement à risque.

⁵ Les revendications de la société civile à l'égard des entreprises peuvent prendre différentes formes : du boycott pur et simple à la notation via des labels ou outils numériques en passant par la formulation de critiques publiques.

Mais cette responsabilité peut s'avérer pesante pour les individus soumis à la double pression de la hiérarchie et des équipes et aux injonctions contradictoires, tantôt à l'efficacité tantôt à la conduite vertueuse...

Sur cette étroite ligne de crête, le Cercle d'Éthique des Affaires a souhaité s'interroger : qu'est-ce qu'être un manager éthique ? Quelles en sont les conditions organisationnelles et structurelles ? Quelles en sont les conditions individuelles, les comportements et valeurs à célébrer ? Enfin, quels effets un management éthique est-il susceptible de faire naître ?

Autant de questions que ce guide à l'usage de tous entend poser, en proposant, modestement, quelques pistes de réflexions que chaque entreprise pourra, si elle le souhaite, explorer, afin d'inventer un espace au sein duquel un management éthique est possible.



TÉMOIGNAGE

Marc Grassin,

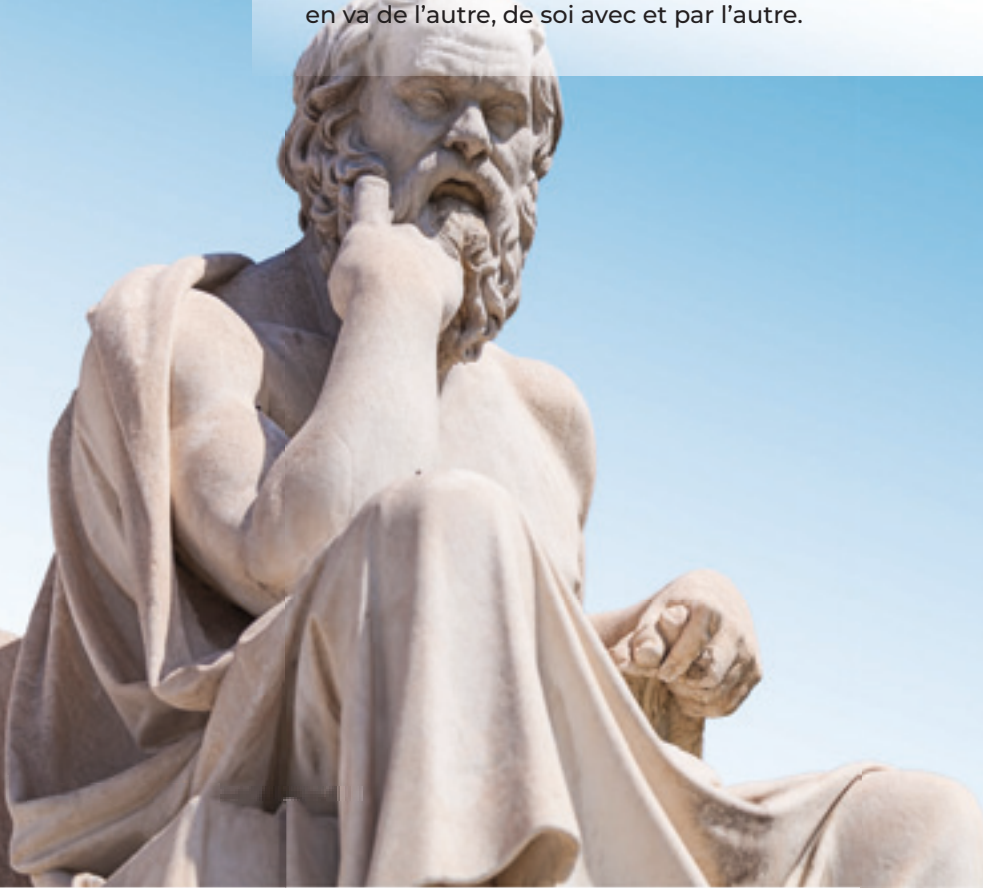
Directeur de l'Institut Vaugirard Humanités et Management
Enseignant chercheur à l'ICP

“

Il n'y a pas de management éthique qui puisse faire l'économie du souci de la relation chevillée à l'esprit et au cœur. Avant toute chose, l'éthique est un « geste » et une « volonté ». Un geste qui affirme une attitude, une sensibilité et un engagement pour l'autre. Une volonté pour, sans relâche, remettre sur le métier l'ouvrage et reconnaître que l'humanité de nos pratiques tient, vit et souffre de nos manières de « relationner » le réel. En ce sens, l'éthique est une relation, la plus fondamentale qui soit, puisqu'elle dit ce que nous sommes dans notre manière de faire notre monde.

Le manager est le témoin et l'acteur de cette relation qui est immédiatement une responsabilité. La responsabilité éthique est le fait de rendre compte parce qu'un autre compte sur nous. Au cœur du management, l'éthique est par conséquent un engagement de haut vol, au nom de l'autre et au nom de soi pour répondre avec exigence à une ambition humaniste de nos pratiques. Il en va de soi comme il en va de l'autre, de soi avec et par l'autre.

”





L'Homme est un animal (politique) mimétique par excellence⁶.

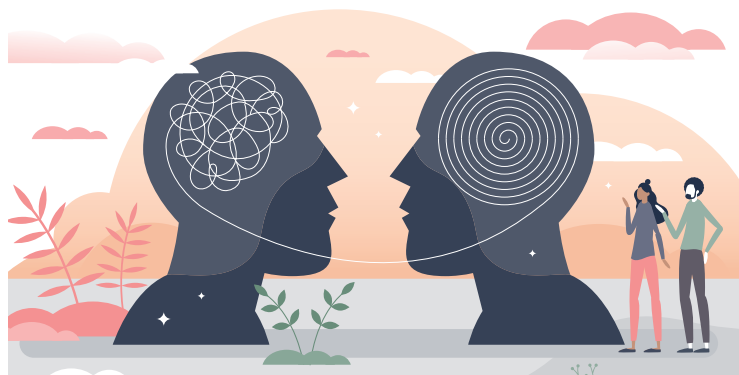
Aristote



Les individus sont largement influencés par les contextes et les milieux dans lesquels ils évoluent. Comme l'écrivait Aristote : « *L'Homme est un animal (politique) mimétique par excellence⁶.* »

En entreprise, l'environnement de travail, la culture de l'organisation et les habitudes des autres collègues peuvent jouer un rôle tantôt positif, tantôt négatif sur les comportements de chacun. Quand bien même celles-ci seraient profondément ancrées, les valeurs individuelles pèsent peu, à la longue, face aux errements d'un groupe déviant.

C'est pourquoi il semble nécessaire d'affirmer ici avec vigueur que la première condition d'un management éthique repose sur l'existence, d'un droit, pour tous les salariés, à évoluer dans un environnement éthique, c'est-à-dire à être traités avec la dignité qui leur est due. Comme tout droit, celui-ci peut être revendiqué, et il est légitime de militer en sa faveur.



Si le respect de la dignité de chacun sur son lieu de travail est indispensable, ajoutons que toute activité salariée devrait également pouvoir s'accompagner d'une dimension émancipatrice. Dès 1944, la déclaration de Philadelphie reconnaissait ainsi que l'emploi vise à offrir aux travailleurs « *des occupations où [ces derniers] aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun* ». A l'heure où la recherche de « sens » au travail se renforce et devient un leitmotiv, la lecture de ce texte fondateur reste d'une brûlante actualité.

⁶ Voir par exemple, Myriam Revault d'Allones, L'homme d'Aristote : animal mimétique, animal politique, Les Cahiers du GRIF, 1992consultable ici https://www.persee.fr/doc/grif_0770-6081_1992_num_46_1_1863

Le droit de chaque collaborateur à évoluer dans un environnement éthique interroge sur les dispositifs à mettre en place pour permettre aux collaborateurs de remonter ou de gérer les injonctions contradictoires qu'ils ont à subir et d'adopter des décisions « éthiques », c'est-à-dire des décisions respectueuses de leur propre capacité critique, de celles de leurs collègues et des règles, valeurs et processus en vigueur dans l'entreprise. Sans prétention d'exhaustivité, le Cercle d'Éthique des Affaires recommande dans ce contexte de :

- ▶ Travailler à l'identification des points de tension dans les prises de décisions et des schémas récurrents et partagés d'injonctions contradictoires, en déployant des capteurs et des mesures, à différentes échelles et différents niveaux de l'entreprise. En pratique cela peut prendre la forme d'ateliers d'écoute, d'enquête et de baromètre du bien-être ou encore via la mobilisation des ambassadeurs éthiques.
- ▶ Opérationnaliser les valeurs d'entreprise, en permettant que celles-ci puissent servir de « filtres décisionnels », c'est-à-dire d'outils d'analyse concrets à la prise de décision.
- ▶ Créer des espaces et des temps de réflexion et de partage sur des sujets faisant appel aux valeurs et à l'éthique de chaque collaborateur afin de créer des liens de confiance entre les individus et bâtir une culture et une philosophie commune sur ces enjeux. Des événements peuvent par exemple avoir pour objectif d'échanger sur les façons de résoudre des dilemmes éthiques concrets. Ils sont également des moyens pour chacun de partager les freins et les résistances rencontrés dans sa pratique professionnelle.



- ▶ Promouvoir des nouveaux modes de décision, moins verticaux, et reposant notamment sur la délibération, l'association des collaborateurs aux décisions et la co-construction des solutions. Si la responsabilité de la prise de décision reste difficile à partager, il est néanmoins possible de favoriser la collégialité dans l'élaboration des réponses.
- ▶ Développer et encourager les méthodes de travail reposant sur la création de groupes de travail transverses, autonomes et responsables, et au sein duquel le responsable hiérarchique, manager, agit comme un « coach » et un accompagnateur. Dans ce contexte, déconstruire la vision et l'imaginaire collectif de la « toute-puissance » du manager.



- ▶ Former et accompagner dans le temps les managers, par exemple au moyen d'un parcours de formation dédié permettant le développement des capacités de questionnement, de recul critique et d'empathie.
- ▶ Responsabiliser chaque collaborateur dans ses missions, en déléguant et en offrant à chacun un espace au sein duquel il exerce une liberté de décision qui favorise son autonomie.
- ▶ Limiter l'individualisation des objectifs éthiques qui visent à s'assurer du simple respect de la loi et des procédures par les collaborateurs. Préférer la définition d'objectifs qualitatifs qui manifestent l'impli-

cation effective du collaborateur dans un management éthique, comme l'organisation ou la participation volontaire aux réunions ou évènements internes dédiés à ces sujets.

- ▶ Proposer, au-delà des indispensables processus, des dispositifs d'aide, d'assistance et de médiation à destination des collaborateurs et managers afin de réserver les procédures de sanction et de coercition aux situations les plus critiques.

A l'évidence, la mise en place de ce type de dispositifs repose sur la mobilisation de moyens matériels et humains participant à la réalisation de cet objectif.



TÉMOIGNAGE

Ibrahima Fall

Docteur en management de l'Ecole des Mines de Paris,
auteur du blog spécialisé www.ibrahimafall.com



Outre l'environnement éthique, plusieurs autres facteurs concourent à un environnement « capacitant », un environnement qui permet aux collaborateurs de développer leur pouvoir d'agir : la qualité du travail (qui ne correspond pas à la qualité de vie au travail), l'organisation du travail, celle qui laisse de la place à l'initiative et à la responsabilité afin que chacun puisse se reconnaître dans ce qu'il fait et enfin la gestion des ressources humaines en quantité et en qualité.

L'environnement éthique seul ne saurait inciter ou contraindre les collaborateurs à l'éthique. Un appel à l'éthique doit rencontrer un management qui n'est pas simplement un management efficace mais un management qui permet de ne pas perdre le sens des ensembles c'est-à-dire un management du juste milieu. En effet lorsque l'efficacité devient la valeur cardinale, tout se transforme en moyens y compris le mensonge, la fraude, etc... Autrement dit, l'éthique en entreprise, c'est aussi une éthique de la non-puissance : avoir les capacités de faire et renoncer à faire eu égard aux conséquences projetées.





“ L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer les autres, mais la seule. ”
Albert Schweitzer

II LE DEVOIR DE CONTRIBUER À UN ENVIRONNEMENT ÉTHIQUE

LES COMPORTEMENTS À ADOPTER

Si les salariés possèdent un droit à évoluer dans un environnement éthique, ils ont également le devoir, à titre individuel, d'y contribuer. Pour ce faire, il semble primordial que chacun adopte un comportement qui traduit une attention de soi, des autres et des règles communes. La recherche d'équilibre entre ces trois « pôles » d'attention est un exercice exigeant, difficile voire inconfortable. C'est le privilège et la charge des managers d'y être confronté continuellement. Pour faciliter – autant que faire se peut – cette tâche délicate, le Cercle d'Éthique des Affaires les invite à considérer ces quelques propositions.

Telle une boussole, le manager éthique devrait faire siennes les quatre valeurs cardinales suivantes :

- ▶ Le courage, qui permet l'affirmation et la fidélité à ses propres convictions ;
- ▶ L'humilité, qui rend possible l'écoute et l'égard aux autres ;
- ▶ L'exemplarité, qui selon les mots Albert Schweitzer⁷ n'est pas une façon d'influencer les autres, mais la seule.
- ▶ L'esprit critique et la réflexivité, soit la capacité à s'interroger sur les actions entreprises par son organisation comme sur soi-même et ses propres actions.

⁷ Albert Schweitzer est un théologien protestant, musicien, philosophe et médecin, alsacien né citoyen d'Alsace-Lorraine (ressortissant allemand) et réintégré dans la nationalité française par le Traité de Versailles. Albert Schweitzer fut lauréat du prix Goethe en 1928 et du prix Nobel de la paix en 1952.

Ces valeurs doivent pouvoir irriguer la pratique professionnelle. Il appartient néanmoins à chaque individu de les traduire en principes d'actions concrets, au plus près de son quotidien, la démarche éthique reposant avant tout sur la faculté de discernement et de recul critique et non sur l'obéissance ou la conformité aux règles édictées.

Par son humilité, le manager est conduit à accueillir l'autre dans sa différence et à assumer une part de sa vulnérabilité. Cette posture permet de dénoncer l'hypothèse de « toute puissance » du manager, qui, dans un environnement éthique, représente moins un donneur d'ordre qu'un facilitateur, un conseil - voire un chorégraphe ?

Dans ce contexte, nul ne peut exiger d'un manager qu'il ignore le contexte négatif dans lequel il est susceptible d'évoluer. Dans pareil environnement, il peut simplement être attendu d'un manager éthique qu'il soit en mesure de reconnaître la souffrance des équipes, en créant les conditions de l'échange et de la discussion libre et non sujette à représailles. Il s'agit alors de contribuer à établir un climat social de qualité en proposant un accompagnement qui permette à chaque collaborateur de se sentir considéré, écouté et impliqué.

En dehors de ce type de situation, il convient pour le manager d'être vigilant aux ressentis, attentes et revendications des collaborateurs de manière à être en mesure de traiter, dans la mesure du possible, tous les « micro » dilemmes éthiques – petites vexations ou injustices, incompréhension ou rejet partiel des règles édictées – qui, s'ils ne sont pas traités, peuvent dégrader rapidement la confiance placée en l'organisation. Régulation et arbitrage deviennent alors des éléments clefs de la préservation du vivre-ensemble en entreprise. Il convient alors pour le manager

d'accueillir les conflits et d'avoir le courage de la justice et de la justesse en se confrontant au besoin à ses collaborateurs ou à sa hiérarchie.



En outre, le manager possède le devoir de se former à des compétences qui lui permettent une prise de décision éclairée et une capacité de recul critique. Cette formation doit également avoir pour objet de permettre une meilleure compréhension de soi et de ses émotions, des ressorts psychologiques et sociologiques du comportement des individus et de la meilleure façon de les accompagner dans ce contexte.

Enfin, il apparaît fondamental pour les organisations que chaque collaborateur promeuve la diversité et la différence des profils et des modes de fonctionnement individuel. Pour les managers, il est ainsi impératif de veiller à cultiver la capacité critique et réflexive des collaborateurs et de travailler au développement du potentiel de chacun.

TÉMOIGNAGE

Anne-Laure Thomas Briand,
Directrice Diversités & Inclusion, L'Oréal

“

Je suis convaincue que le management éthique passe par la création d'un environnement de travail inclusif, bienveillant et respectueux dans lequel chacun peut se sentir pleinement soi-même, sans crainte d'être discriminé, rabaissé ou mis de côté. Pour construire et pérenniser un tel environnement, trois éléments clefs : faire confiance à ses équipes, être à leur écoute et leur faire un feedback régulier. En s'entourant de collaboratrices et collaborateurs aux profils divers et en les encourageant à oser, à prendre des initiatives, proposer des projets et exprimer leurs points de vue, on manage éthiquement et on avance toutes et tous plus efficacement et plus rapidement.

”

LES EFFETS ATTENDUS

Pourquoi travailler à l'avènement d'un management éthique ? L'éthique ne serait-elle qu'un supplément d'âme reconfortant ou un vernis utile au marketing ? Au sein du Cercle d'Éthique des Affaires, nous avons au contraire la franche conviction que l'éthique est en mesure de donner un sens à l'action en fixant un cap au-delà des seules contingences matérielles.

Aussi, lorsqu'elle conduit à s'interroger sur les conditions de travail et les pratiques professionnelles des uns et des autres, l'éthique permet l'alignement de la fin et des moyens. Comment déclamer une raison d'être, afficher des valeurs et réfléchir sur le pourquoi de son activité, et ne pas faire l'effort ensuite de se questionner sur les conditions de cette poursuite, sur le comment y parvenir ? Ces deux réflexions semblent indispensables et dépendantes l'une de l'autre.

Pour quels résultats concrets ? Si les effets ne sauraient être immédiats et tendent à apparaître sur le long-terme, nul doute qu'un management plus éthique devrait répondre en partie à la quête de sens éprouvée par de nombreux salariés à la recherche de cohérence et d'alignement avec leurs valeurs.

Pour l'entreprise, un tel engagement représente un levier important de confiance et de motivation auprès des salariés, notamment chez les plus jeunes générations, très sensibles et pressantes en la matière. En favorisant la capacité critique des collaborateurs, les organisations libèrent la créativité de chacun et luttent ainsi contre la standardisation et la sédimentation mortifères de la pensée et des comportements.

Enfin, la recherche d'un environnement de travail plus éthique permet de réduire le très coûteux désengagement des salariés pour la performance et d'éviter certains décrochages qui, dans le pire des cas, peuvent être pénalement répréhensibles et engager la responsabilité de l'entreprise. ■



ÉTHIQUE & MANAGEMENT

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES
Edition mars 2022

www.cercle-ethique.net



ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES