

Coordonné par André BOYER

**L'impossible
éthique
des entreprises**

© Éditions d'Organisation, 2002

ISBN : 2-7081-2799-3

Éditions

d'Organisation

Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ?

Cécile DEJOUX

Dans les années 1990, sous la pression de l'opinion publique, des médias et des investisseurs, les questions liées à l'éthique sont devenues un objet de préoccupation pour les professionnels de la gestion et un objet de recherche pour les universitaires. En rassemblant plusieurs pistes de réflexion, il s'agit d'analyser l'impact de l'éthique sur le management des ressources humaines. Quels sont tout d'abord les différents niveaux d'intégration d'une position éthique dans l'entreprise ? Quels sont les éléments caractéristiques d'un « management par l'éthique » ? Peut-t-on aller jusqu'à juger les collaborateurs sur leurs comportements éthiques ? Sur ces bases, il est possible de mettre en place des outils ressources humaines du « management par l'éthique ». Ces derniers sont directement liés au développement de la gestion des compétences dans les organisations.

ÉTHIQUE ET MANAGEMENT DES RH : QUELLE COMPATIBILITÉ ? QUELS OUTILS ?

La mondialisation des marchés et des firmes suscite des questions éthiques sur des sujets comme la définition des limites commerciales en fonction des pratiques locales, comme les pratiques de corruption ou de « paiements sensibles ». Les scandales alimentaires ou ceux qui sont liés à l'environnement ont également obligé les multinationales à pren-

dre des positions éthiques face à des règles à respecter par toutes les filiales afin d'éviter des répercussions sur l'image ou sur la valorisation financière de la firme. La firme Monsanto a ainsi élaboré une charte dans laquelle l'entreprise prône la transparence de l'information et le transfert de technologies vers les pays du tiers monde. Des exemples de non-respect des ententes contractuelles, de fraude ou de discrimination s'ajoutent à la liste des catalyseurs de l'émergence de la question éthique.

De multiples pratiques liées aux questions de l'éthique se sont développées. Les plus répandues restent jusqu'à aujourd'hui les codes déontologiques et les chartes d'éthiques, excellents outils de communication interne et externe. Néanmoins certaines entreprises, comme General Electric, Otis, Auchan, BP, Shell, Deutsche Bank, Ford, tentent d'aller plus loin et déclinent aussi bien à un niveau stratégique qu'opérationnel un « management par l'éthique » ou « management socialement responsable ».

► **Avoir une position éthique, pour une entreprise, n'est plus un acte original.**

Avoir une position éthique, pour une entreprise, n'est plus un acte original. Au contraire, un certain nombre d'éléments favorisent l'émergence de discours centrés autour d'une volonté d'agir conformément à des valeurs et des principes éthiques. Les organisations se sentent obligées de prendre position sur le sujet. Différents niveaux d'intégration des principes et des outils liés à l'éthique peuvent être observés. Certaines organisations s'arrêtent à l'élaboration de codes déontologiques et de chartes d'éthiques, d'autres mettent en place des outils stratégiques, enfin il existe des entreprises qui déclinent leurs principes éthiques dans leur processus de management des ressources humaines.

L'éthique peut-elle gérer le changement et la crise ?

Les démarches éthiques des entreprises quelles qu'elles soient (qu'il s'agisse de discours ou d'outils) s'inscrivent dans une logique de changement qui vient de l'extérieur, comme la pression des consommateurs et des actionnaires ou de l'intérieur de l'organisation, comme l'arrivée d'un nouveau dirigeant ou une situation de crise. Dans tous les cas, elles constituent une réponse à un besoin et s'inscrivent dans une logique d'adaptation et de changement. L'origine de la mise en œuvre d'un outil lié à une question d'éthique est un événement déclencheur et, dans la plupart des cas, provenant de l'environnement externe de la société. Les Canadiens D. Giard et M. Provost montrent par exemple

que « l'implantation d'un code d'éthique n'est pas le fruit du hasard »¹. Les démarches sont presque toujours précédées de facteurs tels qu'un scandale, une nouvelle législation, le changement de statut de l'entreprise, etc. Dans de tels contextes, les actions ont tendance à être réalisées dans l'urgence, par mimétisme sur des outils déjà existants dans d'autres entreprises. Les pratiques éthiques sont pensées et mises en œuvre comme des réponses incontournables et sécurisantes à un moment précis dans un contexte de crise.

L'éthique : une exigence de tous les acteurs

Parler d'éthique dans une entreprise n'est pas seulement une question de tendance ou de mode managériale, mais un des moyens qui s'offrent à elle pour préserver et développer les relations de confiance nécessaires à sa crédibilité et à sa pérennité. 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.

Confrontés à un certain nombre d'événements, les *stakeholders* (opinion publique, consommateurs, salariés, État) et les *shareholders* (investisseurs, actionnaires) réclament des garanties de la part des entreprises sur leurs engagements vis-à-vis de la qualité, des délais et des principes éthiques pour pouvoir leur faire confiance. Un nouvel ordre éthique se met en place, qui résulte des pressions de l'opinion publique, des investisseurs et des salariés.

■ *La pression de l'opinion publique*

L'opinion publique, et plus particulièrement les médias et les consommateurs exigent plus de transparence sur les conditions de fabrication et ne souhaitent pas être complices des entreprises qui font des entorses aux droits de l'Homme² ou qui licencient des milliers de salariés en réalisant en même temps des profits. Citons l'exemple de Michelin qui en 1999 a annoncé des licenciements et des profits en même temps.

1. D. Giard, M. Prouvost, « La gestion des risques éthiques dans les entreprises au Québec : le rôle du conseil d'administration », *Le Management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, coordonné par M. Côté et T. Hafsi, Economica, Paris, 2000, p. 418.

2. On garde en mémoire l'exemple de Nike, accusé de faire travailler des enfants à l'étranger et qui, depuis cet incident, a créé avec les magasins Gap et la Banque mondiale, « Global Alliance », une organisation non gouvernementale qui réalise des audits dans ses usines.

Cette entreprise est à l'origine d'un amendement à son nom. Celui-ci prévoit que pour avoir le droit de lancer un plan social, il faudra « avoir conclu ou engagé sérieusement et loyalement des négociations tendant à la conclusion d'un accord sur les 35 heures ».

■ *La pression des investisseurs*

Les investisseurs ne veulent pas de mauvaises surprises, ils souhaitent que les entreprises soient de plus en plus transparentes. Aussi, lorsqu'une société affiche des principes éthiques, ils l'interprètent comme un gage de pérennité dans le temps si parallèlement son « business model » est analysé comme performant. Pour les actionnaires, l'éthique est rentable, ainsi il existe de plus en plus de sociétés de gestion qui placent les fonds de particuliers, d'entreprises ou d'institutionnels dans des sociétés non cotées, qui se sont dotées d'un code de déontologie (cf. : *Les Enjeux*, juillet-août, 2001). Élaboré par l'Association française des investisseurs en capital (Afic), il permet de codifier certaines pratiques et de les rendre plus transparentes. Citons le fond Domini Social Investment Equity Fund, l'un des plus en vue de Wall Street, créé par Amy Domini¹, Bostonienne de 49 ans, qui bat régulièrement l'indice des S&P des 500 principales valeurs d'outre-Atlantique. Il représente « un panier de titres de sociétés adeptes de l'égalité des chances, attachées à des normes écologiques et sociales exigeantes, refusant le travail des enfants (dans des pays où cette pratique demeure légale), ignorant les secteurs du tabac, de la drogue, de l'alcool ou des armes... Les plus grands fonds de retraite du monde investissent dans cet esprit. »²

Il existe également en France une agence de notation de la responsabilité sociale, l'Arese, qui a pour mission de noter les entreprises sur des critères sociaux et environnementaux. Filiale de la Caisse d'Épargne et de la Caisse des dépôts, elle a été créée en 1997 et évalue les 120 premières entreprises cotées à Paris et 300 sociétés de la zone euro. Les analyses sont confidentielles mais vendues aux investisseurs et communiquées à l'entreprise. Cette agence est connue pour avoir montré du doigt Total-Fina-Elf dans le drame de l'Erika. Enfin, signalons le Dow Jones Sustainability Group Indexes, créé en 1999, indice européen de valeurs éthiques.

1. Amy L. Domini, *Socially Responsible Investing: Making a Difference and Making Money*, Dearborn Trade, 2001, p. 268.

Peter D. Kinder, Steven D. Lydenberg, Amy L. Domini, *Investing for Good: Making Money While Being Socially Responsible*, 1999.

2. *Les Enjeux*, juillet-août 2000, p. 44.

■ *La pression des salariés*

► **Les devoirs des salariés en matière d'éthique existent et doivent être érigés par l'entreprise en fonction de son niveau d'intégration de l'éthique dans le management.**

Les salariés sont informés sur leurs droits dans l'entreprise en matière d'éthique. En France, la récente loi sur le harcèlement en milieu professionnel a été perçue comme une reconnaissance des droits des collaborateurs en matière d'éthique. Les devoirs des salariés en matière d'éthique existent et doivent être érigés par l'entreprise en fonction de son niveau d'intégration de l'éthique dans le management. Ainsi, compte tenu des éléments cités ci-dessus, les entreprises se doivent de prendre position en matière d'éthique et d'élaborer une réponse plus ou moins intégrée à leur processus de management.

L'éthique : pivot du triptyque « Vision, Valeurs, Principes » de l'entreprise

Dans la définition de sa politique générale, l'entreprise élabore un cadre stratégique autour d'une vision¹ (expression du cœur de la philosophie de l'entreprise et de ses perspectives), de valeurs et de principes. Lorsque les dirigeants décident d'adopter une position éthique, ils commencent par mettre en phase les principes éthiques qu'ils ont sélectionnés avec le cadre stratégique qui sous-tend leur politique générale. De façon générale, avoir une position éthique, c'est adhérer à un certain nombre de valeurs liées à des comportements qui doivent être respectés par tous. Ces principes éthiques sont directement reliés à la vision et aux valeurs de l'entreprise de l'entreprise. Par exemple, chez Auchan pour l'an 2000, la vision de C. Dubrulle, président du directoire (« Au nom du client ») est reliée conjointement aux valeurs (l'esprit de service, la confiance, la responsabilité) et aux principes éthiques qui guident l'activité de l'entreprise et qui sont les suivants :

- « **La création de richesse** : la performance et la création de richesse sont l'une des raisons d'être de l'entreprise et le garant de sa pérennité. L'un des objectifs essentiels d'Auchan est bien de créer de la richesse et de la partager. Auchan se doit donc d'être aussi performant que possible. Le projet économique est ainsi renforcé d'un projet éthique ».
- « **L'affaire de tous** : les "principes éthiques" donnent des orientations et fournissent des repères. Ils vont au-delà d'une déclaration d'intention car ils engagent l'entreprise dans une volonté concrète

1. « Avoir une vision pour son entreprise, c'est être en mesure de définir ce qu'elle aspire à devenir », N. Thornberry, « L'art d'être visionnaire », *L'Expansion Management Review*, juin 1997, p. 16.

de les mettre en œuvre. Il faut, pour cela, qu'ils soient connus, acceptés et appropriés par le maximum possible d'acteurs et de partenaires de l'entreprise. Le projet éthique, comme le projet économique, doit être la préoccupation et l'affaire de tous. »

- « **Un sens à la vie Auchan** : les "principes éthiques" expriment une ambition et, comme tels, ils se situent à la fois au-delà et au cœur des pratiques. Au-delà des pratiques car l'éthique reste inachevée ; des progrès et améliorations sont et seront toujours nécessaires. Les "principes éthiques" appellent réflexion, mobilisation, discernement de chacun. »

Une position éthique regroupe des « savoir être » et des « savoir-faire » standard, considérés également comme des repères, à adopter dans des situations précises. Ce code de bonne conduite collective permet d'harmoniser les différences culturelles, d'anticiper les dérives individuelles et de donner confiance aux partenaires (clients, fournisseurs, actionnaires, etc.), selon la figure suivante.

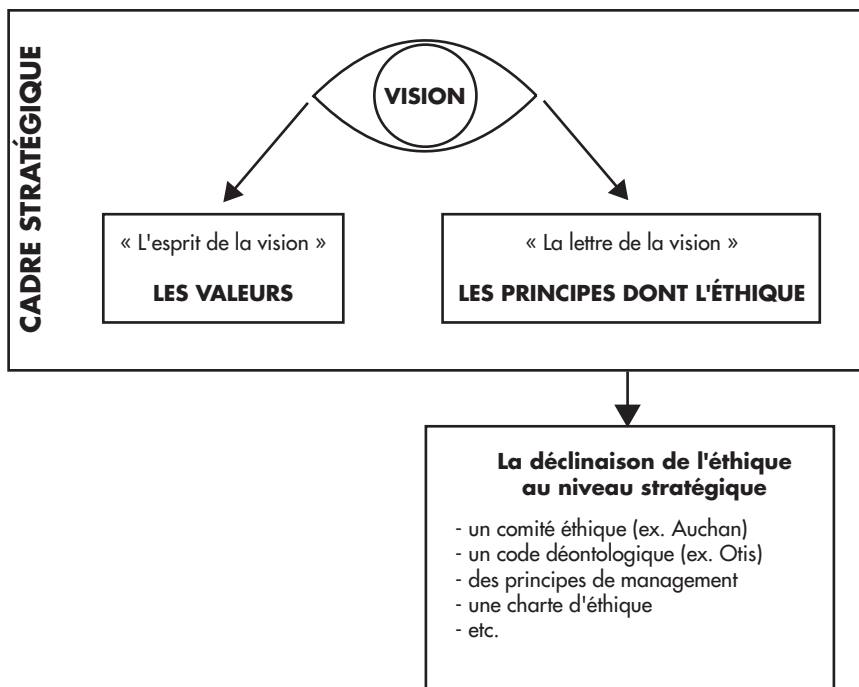


Figure 1. La position de l'éthique dans le cadre stratégique de l'entreprise

OUTILS ÉTHIQUES, LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE COMME FIL CONDUCTEUR

L'observation des pratiques éthiques montre que le niveau de leur intégration dans l'entreprise est très hétérogène et qu'il peut être imaginé comme un continuum dont une des extrémités présenterait les entreprises qui intègrent l'éthique seulement dans leurs discours stratégiques et managériaux et, à l'opposé, les entreprises qui quantifient, évaluent et reconnaissent les collaborateurs qui possèdent et transmettent un comportement éthique. Nous les définissons plus loin comme le « management socialement responsable ». Entre les deux extrêmes du continuum, doté d'une échelle virtuelle, toutes les pratiques éthiques peuvent être situées (voir tableau ci-dessous). Le dénominateur commun entre ces pratiques est la volonté de l'organisation de gagner ou de développer la confiance de son auditoire interne et/ou externe. L'éthique s'inscrit dans le « management de la confiance » (Dejoux, 2001).

Niveau d'intégration	Pratiques éthiques dans les entreprises	Objectif visé : LA CONFIANCE
faible 1	Principes éthiques énoncés dans les discours	Communication
2	Comité éthique	↓
3	Chartes éthiques	Appropriation
4	Codes déontologiques	↓
5	Formation pour les collaborateurs sur les questions éthiques	Mise en œuvre
6	Éthique intégrée au management des ressources humaines	↓
7	Définition de la compétence éthique de l'entreprise	↓
élevé 8	Le « management par l'éthique » ou le « management socialement responsable »	Constitution d'avantage concurrentiel dans le temps

Tableau 1. Le continuum des principales pratiques éthiques en fonction des objectifs visés par l'entreprise

Dans les années quatre-vingt-dix, la pratique de l'éthique dans les entreprises semblait se limiter principalement à la formulation de codes éthiques ou déontologiques ; la *Harvard Business Review* rapportait, en octobre 1996, que parmi les entreprises recensées dans la revue *Fortune*, 90 % avaient un code de conduite et 70 % d'entre elles avaient énoncé leur système de valeurs. Voici quelques exemples de rubriques

de « code déontologique » ou « charte éthique » (voir Manesme, 1995 ; Guiraud, 1990, etc.) :

- interdiction d'avoir des conflits d'intérêt ou des risques de conflits d'intérêt avec des entreprises partenaires, des clients, des fournisseurs, des concurrents ;
- interdiction de parler des affaires en public ;
- s'il existe un doute lié à la moralité d'un collaborateur, d'un client ou d'un fournisseur, l'obligation de le dénoncer à sa hiérarchie.

La situation actuelle a évolué et, bien que le code déontologique soit l'expression la plus courante de la déclinaison de l'éthique dans l'entreprise, de nouveaux exemples d'intégration plus engagés sont apparus. Les trois quarts des entreprises américaines ont des codes d'éthique et la plupart d'entre elles proposent à leurs employés des séminaires sur les questions liées à l'éthique. Mais, comme le dénonce le professeur américain T. Donaldson, (1996), l'existence d'un code n'est pas une manifestation suffisante pour conclure que l'entreprise porte un intérêt certain aux questions liées à l'éthique. Cet auteur pose une question essentielle : à quoi servent les codes qui restent des déclarations formelles s'il n'y a pas de fondements, d'engagement et de reconnaissance des comportements éthiques des collaborateurs ?

À la question : « Pourquoi adopte-t-on un code éthique ? », les Canadiens D. Girard et M. Prouvost (2000) répondent « qu'il semble que ce soit pour préserver la réputation de l'entreprise, favoriser l'intégrité des salariés et des dirigeants, assurer un comportement honnête de la part de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et des fournisseurs, augmenter la confiance du public envers l'entreprise et en améliorer l'image ». On observera qu'aucun lien entre l'éthique et la rentabilité ou la compétitivité n'a été soulevé.

► **Un autre mode d'articulation de l'éthique dans l'entreprise consiste à reconnaître les comportements éthiques et à punir les comportements qui enfreignent les principes éthiques.**

Un autre mode d'articulation de l'éthique dans l'entreprise consiste à reconnaître les comportements éthiques et à punir les comportements qui enfreignent les principes éthiques (c'est-à-dire aller jusqu'au blâme et au licenciement). Selon le magazine *Fortune*, 95 % des entreprises forment leurs salariés à avoir des comportements éthiques. Pourtant, il existe peu d'articles qui démontrent l'existence de relations entre le management des ressources humaines et les questions liées à l'éthique dans les organisations.

Le choix de l'outil doit être en phase avec l'objectif ciblé. Si l'objectif de l'entreprise consiste à rassurer et à communiquer, une charte de qualité constitue un moyen tout à fait adapté. Si l'objectif de l'entreprise consiste à minimiser les risques de comportements non-éthiques qui peuvent être préjudiciables à son image, elle doit intégrer les prin-

cipes éthiques qui l'animent à son système de management des ressources humaines.

L'éthique est également un excellent vecteur de communication externe. Par exemple, certains sites spécialisés comme www.transnationale.org ont pour vocation de mettre en lumière les résultats financiers des grands groupes mondiaux (5 198 entreprises sont passées au crible), leur éthique et leur politique sociale. Pour d'autres entreprises, l'éthique n'est plus seulement une affaire d'image, elle est devenue stratégique¹ : pour réussir, une entreprise doit pouvoir répondre aux exigences et compter sur l'adhésion et la fidélité des consommateurs, des salariés et des actionnaires. Or, un projet éthique consiste à satisfaire ces trois cibles.

Enfin certains comme C. Riveline, professeur à l'École de mines de Paris, s'opposent au mouvement actuel qui met de la morale dans l'organisation (cf. : *Les Enjeux des Échos*, sept. 2001, p. 117) et préfèrent considérer l'entreprise comme un objet de science. Nous pensons, pour notre part, que l'éthique est une réalité incontournable pour les organisations. La question pour l'entreprise n'est plus de savoir si elle est pour ou contre la mise en place de principes éthiques mais quel est le véritable niveau d'intégration et d'appropriation de ses principes par les collaborateurs. Ainsi se pose la question du niveau d'intégration et du déploiement de l'éthique dans le management des ressources humaines. Quels moyens les entreprises se donnent-elles pour intégrer l'éthique dans le comportement des employés ? Comment ces comportements sont-ils valorisés et reconnus ?

Trois niveaux d'intégration pour adopter une position éthique

Il existe différents niveaux de mise en œuvre d'une position éthique dans l'entreprise. Parmi les entreprises qui accordent de l'importance à cette thématique, de grandes disparités demeurent. Nous distinguons trois niveaux d'application qui vont du déclaratif au synergique.

■ *Le niveau déclaratif*

Ces entreprises intègrent la notion d'éthique dans leurs discours institutionnels (en interne ou en externe) mais ne sont pas encore engagées dans un niveau opérationnel. Par exemple, les dirigeants déclareront leurs intentions en matière de leadership et d'éthique en interne et en externe.

1. Les élèves d'HEC suivent des cours d'éthique et entreprise.

■ *Le niveau adaptatif*

Ce segment regroupe les firmes qui ont mis en place des « plans éthiques » dès lors qu'elles ont dû gérer un problème grave ponctuel qui mettait en avant la défaillance d'un comportement individuel ou collectif en termes de prise de décision (les marées noires, les détournements de fonds, etc.). Dans ce cas, l'entreprise fera état d'un référentiel (dans la plupart des cas sous forme d'un code de déontologie) et l'intégrera dans un « système de management » qui comprend des audits, des contrôles, des étapes de valorisation et de sanction en fonction des valeurs éthiques du référentiel.

■ *Le niveau synergique du « management par l'éthique »*

Un certain nombre d'entreprises (Lafarge, Lyonnaise des Eaux, Otis, Procter & Gamble, etc.), fondent leur management sur des principes éthiques écrits et déclinés en procédures obligatoires. Ces firmes sont engagées dans un « management par l'éthique » que nous avons souhaité nommer « management socialement responsable », qui sera détaillé par la suite. Ce niveau est dit « synergique » car les principes éthiques concernent toutes les fonctions de l'entreprise et les différentes étapes du système de management. Dans ce cas, il sera nécessaire d'évaluer la performance du système ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Par exemple, un évaluateur externe ponctuel ou dans le cadre d'un audit qualité peut s'intéresser aux impacts de l'éthique au niveau commercial, financier et qualité.

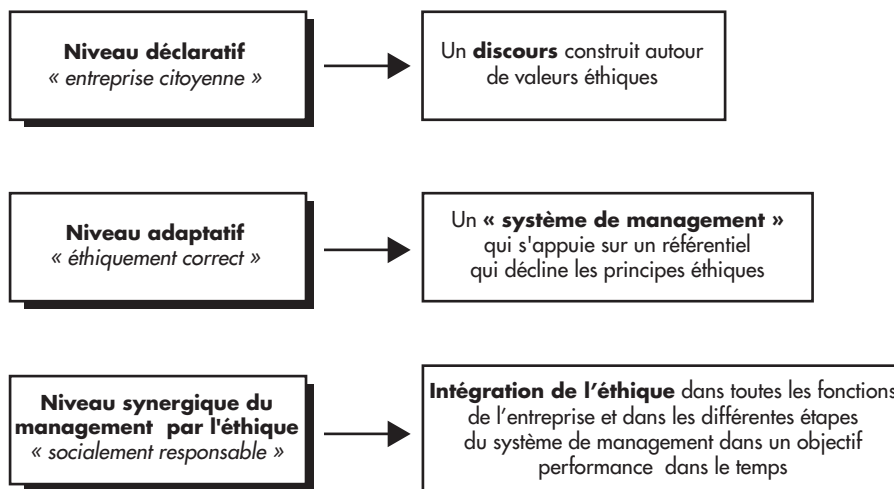


Figure 2. Les 3 niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise

Le « management socialement responsable » s'approprie l'éthique

Le « management socialement responsable » concerne les sociétés qui souhaitent développer une position éthique afin de consolider la confiance des partenaires internes et externes. Aussi, elles affichent automatiquement dans leurs discours institutionnels, dans leurs rapports d'activité, dans leurs différents outils de communication leur ambition d'être respectueuses de principes, liés à l'honnêteté, par exemple. Elles vont jusqu'à former, évaluer et reconnaître les collaborateurs sur leurs « compétences éthiques » et possèdent également au niveau organisationnel une « compétence éthique ».

La terminologie du « management responsable » (BP, Shell, Deutsche Bank, Ford) a été utilisée par le cabinet de conseil londonien Corporate Citizenship Company, spécialisé dans la mise en œuvre de politique de « management responsable » dans de grandes entreprises (cf. : *Courrier des Cadres*, n° 1402, juin 2001, p. 34). Cette expression nous semble ambiguë car elle sous-entend qu'avant la prise en compte de l'éthique dans les organisations, les systèmes de management n'étaient pas responsables. Aussi nous lui préférons l'expression « management socialement responsable », évocatrice de deux idées simultanées :

- l'impact des principes éthiques sur le management des ressources humaines ;
- l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de la société d'un point de vue social.

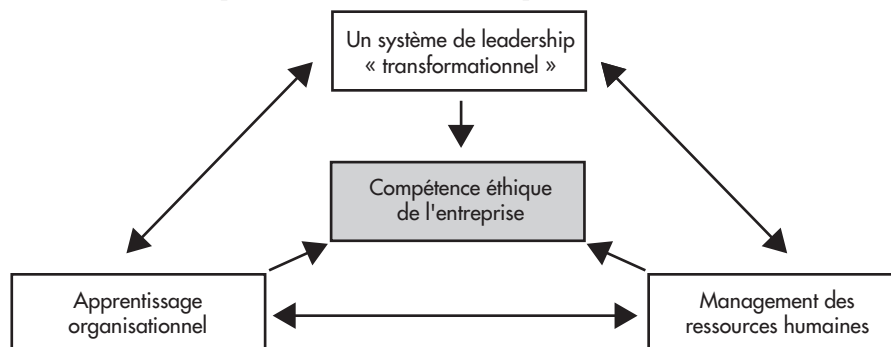
Dans la plupart des multinationales dont l'actionnariat est composé principalement de fonds de pension américain, on observe que l'éthique (symbole de la responsabilité sociale de l'entreprise par rapport à son environnement économique et écologique) est un levier de la stratégie. En effet, l'actionnariat doit être rassuré sur deux thèmes majeurs : la politique d'environnement d'hygiène et de sécurité dont les risques doivent être pris en compte dans la comptabilité américaine et les principes éthiques de l'entreprise et ses déclinaisons.

► Un des points clés du « management socialement responsable » est la volonté de l'organisation d'acquiescer une « compétence éthique » qui pourra devenir une source d'avantage compétitif dans le temps.

Le « management socialement responsable », étape la plus intégrée dans le système de management de l'entreprise, se décline jusqu'aux outils RH. Un des points clé du « management socialement responsable » est la volonté de l'organisation d'acquiescer une « compétence éthique » qui pourra devenir une source d'avantage compétitif dans le temps.

Dans le cadre de la théorie des ressources¹, les professeurs américains Paul F. Buller et Glenn M. McEvoy (1999) expliquent comment une multinationale peut développer dans le temps « une compétence éthique » en synergie avec des démarches d'optimisation de leadership, d'apprentissage organisationnel et de management des ressources humaines. Leur recherche s'appuie sur une prise en compte des différences culturelles et éthiques des filiales d'une multinationale. Les auteurs définissent la compétence éthique d'une entreprise² comme « la capacité d'une organisation à identifier et à répondre efficacement à des questions éthiques dans un contexte global »³. Celle-ci se caractérise par les aspects suivants.

1. L'existence au sein de l'organisation de procédures et de compétences individuelles permettant d'avoir des réponses efficaces sur des questions éthiques dans un contexte multiculturel.
2. L'existence, d'un système de management fondé sur le leadership, le travail d'équipe et une culture organisationnelle qui permettent un dialogue et un apprentissage continu sur les questions d'éthique en général.
3. L'existence d'un système de ressources humaines et de pratiques organisationnelles qui développe et pérennise cette compétence éthique. Cette compétence éthique est décrite par le schéma suivant.



Source : D'après Paul F. Buller et Glenn M. McEvoy, 1999, p. 333.

Figure 3. Créer et pérenniser la « compétence éthique d'une entreprise »

1. La théorie des ressources représente une approche stratégique qui définit la firme comme un portefeuille unique de ressources qu'elle contrôle. Les ressources sont dites stratégiques si elles sont rares, inimitables, ont de la valeur et si le fait de les exploiter procure à l'entreprise un avantage concurrentiel durable. Les concurrents se différencient car ils possèdent des ressources différentes. Le fait de posséder des ressources différentes explique les différences de performance des firmes.

2. Dans le cadre d'une approche globale et intégrée des compétences dans l'entreprise (C. Dejoux, 2001), la compétence éthique de l'organisation peut être considérée comme une compétence organisationnelle, les compétences éthiques des collaborateurs comme des compétences individuelles.

3. Paul F. Buller, Glenn M. McEvoy, 1999, p 327.

Selon les auteurs cités, le système de management des ressources humaines des multinationales constitue un pilier de la création et du développement dans le temps de « la compétence éthique de l'entreprise ». Leur approche repose sur l'interrelation de trois champs : un système de gestion du leadership évolutif, une démarche d'apprentissage organisationnel dynamique et la mise en place de pratiques de ressources humaines liées à l'appropriation et au développement de comportements éthiques chez les collaborateurs. Un tel schéma permet au management des ressources humaines de jouer un rôle clé, d'être catalyseur du développement dans le temps de « la compétence éthique de l'entreprise » (Ulrich ; Lake, 1990). Pour le professeur américain R. Litz (1996), la responsabilité sociale et la compétence éthique d'une entreprise sont potentiellement des sources d'avantage compétitif. Selon lui, la compétence éthique d'une entreprise est la combinaison de trois ressources : le fait de penser avec une orientation éthique, percevoir l'interdépendance des problèmes éthiques dans des cultures différentes, avoir une réponse éthique adaptée.

Le tableau ci-dessous énumère quelques caractéristiques d'un « management socialement responsable ».

Dans l'entreprise, une personne peut être contactée pour discuter d'un point éthique ¹ .
La firme affiche dans ses principaux supports de communication institutionnels son engagement éthique et les applications qu'elle a entrepris dans ce sens.
La firme s'est dotée d'une « compétence éthique ».
L'ensemble du personnel est concerné et l'objectif consiste à obtenir des comportements irréprochables.
Il existe un système de sanction pour un non-respect des principes éthiques.
Des formations sur l'application des principes éthiques sont dispensées.
Au niveau de la DRH, le processus de gestion des compétences intègre l'évaluation, le transfert et la reconnaissance des compétences éthiques.
L'entreprise accepte des contrôles extérieurs (notation, audits, bilans sociaux etc...) sur la mise en œuvre des outils liés à l'éthique.

Tableau 2. Les caractéristiques d'un management éthique

1. Certaines entreprises (cf. Otis) sont allées jusqu'à créer des spécialistes des questions éthiques, définis comme des médiateurs hors relation hiérarchique, les « ombudsman », qui peuvent 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.

Le « management socialement responsable » s'approprie les outils

Les entreprises qui intègrent l'éthique uniquement au niveau stratégique se positionnent dans une stratégie de communication, alors que les organisations qui intègrent l'éthique au niveau opérationnel par l'intermédiaire de leur système de management des ressources humaines insufflent et développent auprès de chaque collaborateur une véritable « compétence éthique » qui se matérialise par l'expression de comportements honnêtes, cherchant à intégrer les questions liées aux disparités culturelles.

La *Human Resource Management Review*¹ a consacré un numéro spécial sur les ressources humaines dans le management de l'éthique. Il en résulte que de nombreuses entreprises possèdent maintenant des formations de développement de comportements éthiques bien que l'impact des ressources humaines dans le management de l'éthique reste problématique dans la pratique. La plupart des entreprises américaines possèdent officiellement des principes et des règles éthiques. La plupart d'entre elles ont recruté un *ethic officer*, responsable des questions éthiques, qui peut être consulté par tous les collaborateurs quelles que soient leurs interrogations. Les recherches sur l'efficacité des programmes éthiques ont également montré que l'intégrité de l'évaluation des employés représente un facteur positif sur l'efficacité de ces programmes. Les recherches sur les attitudes non éthiques mettent en avant trois types de causes récurrentes :

- la mauvaise description d'attitudes non éthiques favorise des comportements déviants ;
- l'existence de réelles opportunités pour les collaborateurs de commettre des comportements non éthiques ;
- la présence de pressions réelles ou simplement perçues peut pousser un collaborateur à faire valoir un comportement non éthique.

D'autres variables contribuent à l'explication de comportements non éthiques :

- l'existence de normes floues dans les processus de recrutement, de systèmes de valorisation et de compensation, des décisions de *downsizing*, etc.

Les comportements limites sont d'autant plus fréquents que le manager et l'employé n'ont pas précisément conscience de ce qui est éthique

1. Numéro 11, 2001.

ou de ce qui ne l'est pas. Les auteurs analysent les conséquences de problèmes éthiques sur le management des ressources humaines en trois axes :

- les comportements au niveau individuel : démotivation, désengagement, non-respect des règles, violence, agressivité, diffusion de rumeurs, harcèlement, etc. ;
- les réponses des groupes et les effets sur les équipes : sacrifice des intérêts du groupe au profit d'intérêts individuels ;
- les impacts sur les différents niveaux de l'organisation : si l'entreprise choisit des collaborateurs avec des points de vue éthiques identiques, il peut en résulter une diminution de la diversité culturelle.

Les auteurs concluent sur l'importance de la prise en compte des ressources humaines dans le management de l'éthique et plus particulièrement dans les systèmes d'évaluation de la performance, dans les formations au management et dans les processus disciplinaires.

PROCESSUS DES RESSOURCES HUMAINES ET ÉTHIQUE : L'IMPACT

Nous nous sommes interrogés sur l'impact d'une position éthique sur les étapes principales d'un processus RH (voir tableau ci-dessous). Nous cherchons à repérer les questions principales qui doivent faire l'objet d'un approfondissement pour organiser la gestion des ressources humaines en relation avec l'éthique :

Principales étapes d'un processus RH	Questions liées à l'impact de l'éthique sur le processus RH
Évaluation du collaborateur ou candidat en vue d'un recrutement, d'une promotion ou d'un licenciement	Existe-t-il une cohérence potentielle entre les valeurs individuelles de la personne et l'éthique de l'entreprise ? L'éthique du candidat peut-elle être considérée comme un critère de recrutement ? Quels sont les liens avec l'extérieur qui peuvent créer des conflits éthiques ? 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'intérêt entre des personnes en interne et/ou en externe ?
Communication	Dans quelle mesure l'éthique peut-elle être un excellent axe de communication ?

Tableau 3. Management éthique et étapes de la gestion des ressources humaines

L'éthique, facteur de succès des collaborateurs

Chez General Electric, Jack Welch a développé une culture fondée sur des valeurs et des principes éthiques comme l'intégrité, le fonctionnement sans barrière, l'ouverture au changement. Cette société, qui cherche le résultat, a lancé l'image du *GE Man*, collaborateur qui possède à la fois les résultats et les valeurs de l'entreprise. Si l'on n'a pas les valeurs, même avec les résultats, on sera mis dehors. Tous les collaborateurs connaissent la règle et l'acceptent par définition. Au niveau de la politique stratégique, l'outil qui a été imaginé correspond à une matrice qui définit l'attitude à prendre par la firme en fonction de ses principes éthiques et de ses contraintes de résultats économiques.

Fait ses résultats	Doit partir	Évolue
Ne fait pas ses résultats	Doit partir	2 ^e chance
	Ne respecte pas les valeurs éthiques	Respecte les valeurs éthiques

Figure 4. Matrice liée au comportement éthique d'un collaborateur chez General Electric

► Dans le cadre d'une recherche d'emploi, il est désormais conseillé d'expliciter ses valeurs personnelles en les rattachant à des illustrations.

Cette matrice affiche clairement le comportement que l'entreprise doit adopter face à chaque collaborateur. La possibilité d'une deuxième chance donnée à un collaborateur alors qu'il ne réalise pas les résultats mais agit conformément aux valeurs éthiques est intéressante car il souligne que le comportement prime sur le financier. Aussi, en théorie, dans une telle firme, les contre-exemples ne peuvent exister, mais quelle entreprise peut se prévaloir de suivre ce modèle avec zéro contre-exemple ? Dans le cadre d'une recherche d'emploi, il est désormais conseillé d'expliciter ses valeurs personnelles en les rattachant à des illustrations. Cette démarche est ressentie comme un approfondissement de sa présentation.

Les salariés comme levier de l'éthique

Dans le cas de ST Micro-Electronics, un groupe de semi-conducteurs franco-italien, voici l'exemple d'un management de l'éthique intégré aux ressources humaines.

- Chaque salarié possède un livret intitulé « Valeurs partagées ».
- La société réduit sa consommation d'énergie, de papier, d'eau et de produits chimiques dangereux.
- Elle rembourse 80 % du billet à ceux qui choisissent le train.
- En période de diminution de l'activité, les employés ne sont pas licenciés mais formés.

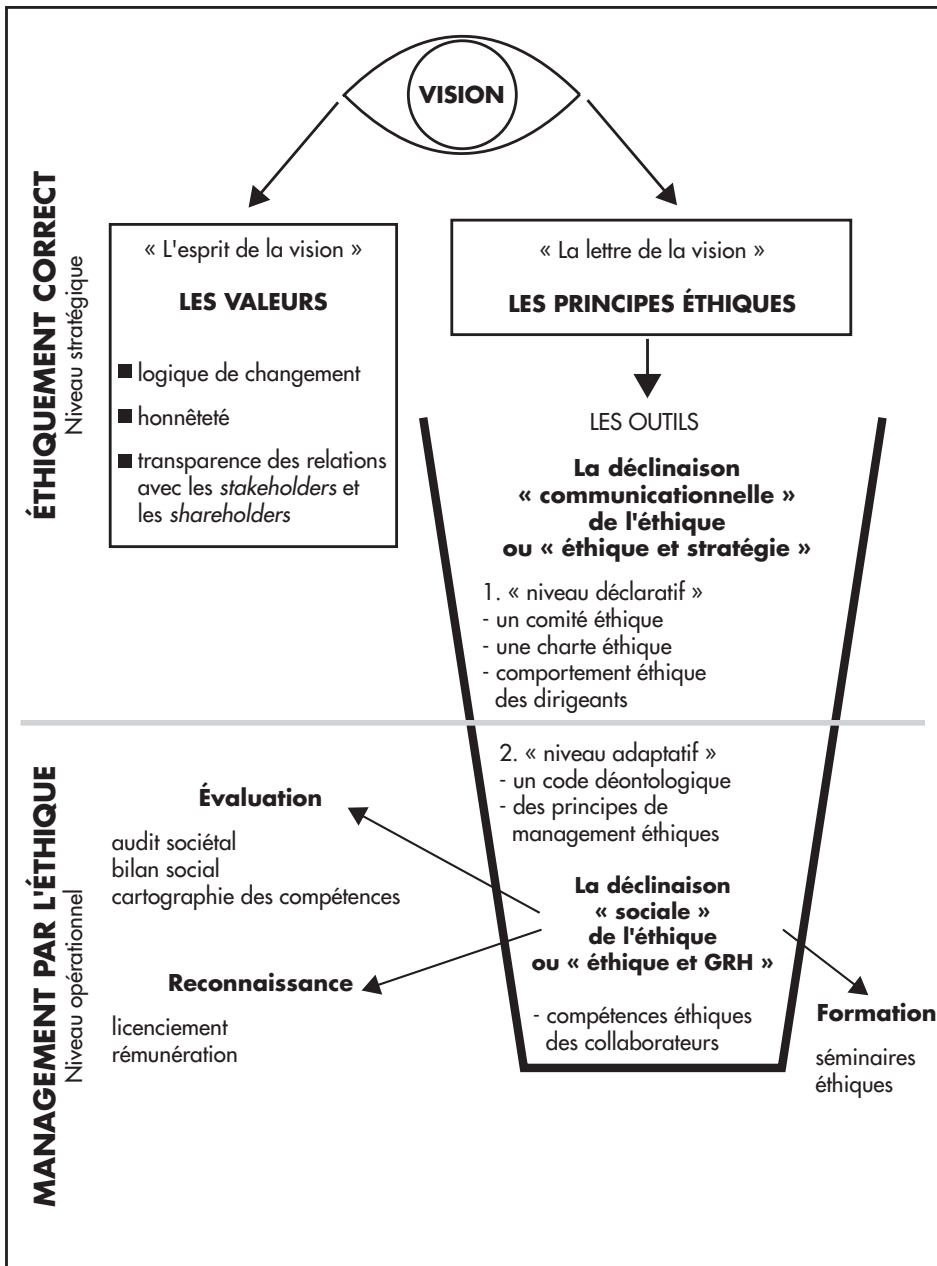


Figure 5. Le cadre stratégique de la politique générale et les différents niveaux d'intégration de l'éthique

Audits sociaux : l'éthique au programme

L'audit social enrichit son contenu en intégrant de plus en plus souvent des manifestations de comportements éthiques. Les cabinets de conseil proposent des nouveaux produits liés à la fois à l'audit social et aux questions d'éthique. Très en pointe sur le sujet, « le collectif de l'éthique sur l'étiquette », qui regroupe 56 associations et syndicats partisans d'un commerce éthique, propose la création d'un label social européen. Mais tout reste à faire : définir les mécanismes de vérification, mettre en place un système d'accréditation d'auditeurs compétents.

Le bilan sociétal

Cet outil de diagnostic social est apparu en 1995. Il s'agit d'un nouvel outil d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises : « le bilan sociétal » est expérimenté en 1998 dans une soixantaine d'entreprises européennes et fait le point sur 9 domaines (les ressources humaines, les relations clients, l'environnement, etc.), grâce à l'analyse de 400 questions.

Pour synthétiser notre propos, la figure page 111 récapitule les différents niveaux d'intégration de l'éthique dans la management des ressources humaines à partir du cadre stratégique de l'entreprise.

L'APPROCHE ÉTHIQUE EN QUESTIONS

Selon la situation de l'entreprise et les multiples évolutions qu'elle vit, restructuration, rachat, fusion, des questions nouvelles se posent dès lors que l'on introduit le facteur éthique dans la stratégie de l'entreprise. En matière de restructuration, si l'on admet que l'entreprise existe pour dégager une rentabilité pour l'actionnaire, quelle est la position éthique de la firme lorsqu'elle procède à des licenciements dans le cadre d'une restructuration ? De même, lors d'un rachat ou d'une fusion, comment harmoniser des éthiques différentes dans le cadre d'un rachat ou d'une fusion ?

La gestion de la multiculturalité pose également un problème éthique. Dans leur article de référence, les professeurs américains T. Donaldson et Thomas W. Dunfee (2000) montrent que les normes éthiques appliquées dans les négociations fluctuent d'un pays à un autre. Aussi, il est difficile pour une multinationale d'avoir une position éthique unique au risque de perdre des marchés locaux par non-compréhension

des règles officielles en vigueur. Une des questions majeures qui se pose est comment une entreprise « doit se comporter lorsque les normes dans le pays d'accueil sont inférieures à celles qui prévalent dans le pays d'origine ».

Ces entreprises doivent faire preuve de « créativité » en matière éthique pour éviter de se retrouver face à un choix qui serait, dans les deux cas, néfastes : « se conformer aux coutumes locales ou exporter ses valeurs domestiques ». T. Donaldson a proposé une solution dans le livre *Ethics International Business*, autour de l'élaboration de la « théorie des contrats sociaux » qui se décline autour d'un outil d'analyse et d'un guide et qu'il a appliqué aux problèmes de la corruption. Il pense que, face aux questions de différence éthiques, il faudrait une « sorte de comptabilité morale » au minimum. Il convient donc de mettre en place le cadre d'analyse nécessaire aux relations entre l'engagement éthique de l'entreprise et les ressources humaines qui la composent.

Il existe différents niveaux d'intégration éthiques dans le système plus général du management et la question posée s'est construite autour des impacts des valeurs éthiques sur les étapes d'un processus de relations humaines... Au-delà des pratiques, l'éthique en ressources humaines est fortement liée à la problématique de la confiance. Une entreprise qui inspire confiance et fait confiance à ses employés ne possède-t-elle pas implicitement ou explicitement un système de management qui intègre l'éthique ? La même notion de confiance peut-elle s'appliquer à la pratique du marketing ?