

MANAGEMENT-RESSOURCES HUMAINES

Le management éthique

Ghislain Deslandes

DUNOD

Table des matières

Notice biographique ix

Introduction 1

Partie 1 **L'éthique managériale : définitions** **et principaux concepts**

1 Qu'est-ce que l'éthique managériale ? 13

1 Éthique versus Morale 13

2 L'éthique managériale : une définition 17

3 Deux objections contre l'éthique managériale 19

2 Les trois courants de l'éthique managériale 23

1 Déontologie versus Utilitarisme 24

1 Le courant déontologique 24

2 Le courant utilitariste 25

3 Analyse comparée 27

2 L'éthique des vertus 29

1 Un héritage aristotélicien 29

2 Les vertus managériales 32

3 Vertus et Sciences de gestion 37

3 Le tournant pratique de l'éthique managériale 39

3 Agentivité et management	43
1 Agentivité institutionnelle et gouvernance	44
2 Agentivité personnelle et management	46
1 Management et éthique du souci de soi	50
2 Soi, autrui et la cité chez Ricœur	51

4 Les processus de décision éthiques	55
1 Le modèle de Kohlberg	56
2 Les modèles alternatifs	58
1 La rationalité limitée	58
2 L'intuition managériale	59
3 L'imagination morale	61

Partie 2 Le management éthique : définitions et principales méthodes

5 La théorie des parties prenantes (TPP)	65
1 « Is bluffing ethical ? » : une critique de la théorie de la séparation	65
2 Qu'est-ce que la TPP selon Freeman ?	69
3 Le management des parties prenantes	73
1 Les trois formes de TPP	73
2 La gestion relationnelle des conflits	79
3 Deux alternatives de la TPP : approches systémiques et « Noms et visages »	82

6 La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	85
1 Introduction à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)	88
2 Les standards internationaux de la RSE	90
1 Le Pacte mondial de l'ONU	92
2 Le GRI (Global Reporting Initiative)	94
3 Le bilan sociétal des organisations	96
4 Les critiques de la RSE	97

7 Méthodes et instruments du management éthique	101
1 Les axes de développement du management éthique	103
1 L'orientation formelle	103
2 L'orientation informelle	107
2 Les principaux instruments du management éthique	111
1 Les codes d'éthique	111
2 Autres instruments	119
3 Le management éthique dans les disciplines de la gestion	122
1 La gestion des ressources humaines	122
2 Le marketing	124
3 Le développement international	126
Conclusion	131
Bibliographie	135
Index des notions	145
Index des noms propres	149

Introduction

« Rien n'empêche tant d'être naturel que l'envie de le paraître »

La Rochefoucauld, *Maximes*, § 431.

Les délits d'initiés, la publication de comptes inexacts, la pollution des eaux et de l'air ou le travail clandestin sont quelques-unes des questions qui ont alimenté la chronique économique de la récente période de crise à laquelle est confronté le capitalisme mondial. Les prises illégales d'intérêt de Bernie Ebbers (MCI Worldcom), les forfaitures de Kenneth Lay (Enron), les malversations de Dennis Kozlowski (Tyco International), les folies de Bernard Madoff, mais aussi l'affaire Parmalat en Europe, n'ont fait que renforcer les doutes des sociétés occidentales quant à la durabilité de leur système économique libéral. En ce qui concerne la figure du manager, elle n'est plus aussi positive qu'elle a pu être : Trevino et Nelson notent par exemple que près des 30 % des criminels montrés dans les séries de fiction américaine sont des dirigeants d'entreprises (2007, p. 4).

Comme l'explique Willmott, « l'attention et l'intérêt porté par nos contemporains à l'éthique des affaires signalent à la fois l'importance de l'éthique autant que les doutes que l'on peut avoir sur son pouvoir dans le milieu des affaires » (1998, p. 82). En France, le scepticisme à l'égard de ce système n'a jamais été aussi fort. L'étude Globescan réalisée en 2010 (www.globescan.com) qui vise à éva-

luer l'adhésion des populations au système capitaliste montre qu'en France seulement 31 % de la population considère ce système comme plus ou moins le meilleur. Tandis que 57 % des Français ont une opinion opposée. Dès lors, en France comme ailleurs, le capitalisme ne peut que s'interroger sur son appauvrissement moral et redécouvrir la discipline à laquelle il est pourtant historiquement lié, l'éthique (Harris et Freeman, 2008).

Tout le monde en effet semble s'accorder sur au moins un point, la nécessité d'interroger le management des entreprises sous cet angle. Que l'on soit salarié, manager, actionnaire ou simplement citoyen, chacun a le droit de demander des comptes à celles et ceux qui dirigent les organisations, qu'elles soient petites ou grandes, publiques ou privées, nationales ou internationales. Compte tenu de l'importance centrale des organisations dans le fonctionnement de nos sociétés (dans les hôpitaux, les services publics, le transport des biens et des personnes, la chaîne alimentaire ou dans l'industrie énergétique, pétrolière ou atomique), chacun est en droit de se demander quels sont les principes, les valeurs, les règles qui déterminent le bien-fondé de leurs activités. La portée éthique est en réalité consubstantielle à l'action managériale. Elle fait aussi aujourd'hui partie de la critique de cette activité.

Ces premières considérations débouchent sur deux niveaux d'analyse qu'il faut dès maintenant pouvoir identifier. L'un est éthico-politique. « La Tanzanie gagne 2,2 milliards de dollars par an, qu'elle doit répartir entre ses 25 millions d'habitants » souligne Zygmunt Bauman. « La banque Goldman Sachs gagne 2,6 milliards de dollars par an, qu'elle reverse ensuite à ses 161 actionnaires » (2009, p. 280). L'édifice capitaliste ne peut faire l'économie d'une réflexion sur ses pratiques au niveau mondial. Cette réflexion concerne aussi bien les risques provoqués par des produits sur la santé des consommateurs, que sur la violation des droits de l'homme dans certains pays (le travail des enfants), ou les impacts sur le changement climatique, etc.

Cet aspect intéresse en premier chef le management éthique dans sa dimension « Business and society », économique et sociale. L'autre aspect est proprement éthico-managériale, il se situe au niveau des organisations et du rôle direct joué par les managers.

C'est la dimension généralement reconnue sous le qualificatif « d'éthique des affaires » (*Business Ethics*), dont le champ d'expertise s'est particulièrement développé depuis plus d'une trentaine d'années, notamment aux États-Unis.

Cet ouvrage se propose de mêler ces deux dimensions essentielles du management, le niveau macro (société) et le niveau meso (organisationnel), auquel on ajoutera le niveau micro (le manager en tant que personne). Il ne souhaite pas faire le procès de l'économie au nom de l'éthique. Cependant, partant de la crise de légitimité du management lui-même, il souhaite le définir sur des bases éthiques aussi solides que possible. Ce qui renvoie à la distinction entre l'éthique managériale et le management éthique telle que nous allons maintenant l'explicitier plus en détail.

Éthique managériale et Management éthique

Accoler le mot éthique au mot management, c'est rapprocher deux disciplines bien identifiées mais dont l'histoire, il faut bien le remarquer, n'est en rien comparable. Si l'éthique a une longue histoire, des textes classiques et des noms prestigieux, le management quant à lui demeure une discipline récente, aux contours épistémologiques sans cesse renégociés et qui n'a certainement pas encore atteint sa pleine maturité terminologique. Autrement dit, évoquer une éthique managériale, c'est faire référence dans le champ du management à une branche de la philosophie qui remonte à près de trois mille ans. Faire fi de cette tradition ferait du management éthique un vain mot, sans doute même une mystification.

L'éthique managériale se réfère en fait *aux fondements normatifs et conceptuels du management éthique*. Elle est, comme le précise Paul Ricœur, une éthique « retravaillée et réarticulée », une « éthique régionale », comme lorsque l'on fait référence à l'éthique médicale ou à l'éthique judiciaire (2004b, p. 689). Autrement dit, l'éthique managériale offre au management des termes et des concepts qui lui permettent de s'établir en tant que management éthique. Sans cela, les notions d'organisation responsable, d'agent moral ou de décision éthique n'auraient jamais aucun sens.

En offrant au management et aux sciences de gestion de mieux conceptualiser leurs concepts propres, l'éthique donne au management éthique dans sa pratique comme dans son action des arguments fondés pour combattre aussi bien le « relativisme moral » (il n'y a ni bien, ni mal) que « l'impérialisme moral » (qui prétend que la question morale est déjà résolue avant que d'être posée), lesquels animent parfois les discours « éthiques » en entreprise.

L'éthique managériale prescrit, recommande, là où le management éthique expérimente, agit dans une perspective correspondant à un ensemble de normes et de principes. Le management éthique, qui opérationnalise l'éthique managériale dans un certain nombre de techniques, de méthodes et de principes, n'est ni plus ni moins qu'une éthique managériale en action, ou encore, une action managériale capable de se définir éthiquement.

L'éthique n'est pas une science exacte

En appeler à l'éthique pour penser le management apporte aussi son lot d'incertitudes. Car, contrairement à la revendication de scientificité du management, l'éthique n'a jamais rien prétendu de tel. L'éthique n'est pas une science, mais l'une des quatre branches de la philosophie, avec la métaphysique, la logique et l'épistémologie. Elle incarne, avec le droit et la politique son volet pratique. Personne, hélas, n'a jamais la solution, sous la forme d'une équation, à toutes les questions éthiques. Il faut avoir à l'esprit que l'éthique ne peut s'enseigner ou se comprendre comme les autres « savoirs » de la gestion ; si l'éthique managériale permet d'être mieux conscient des décisions que le manager prend, qu'elle aide aussi à prendre de meilleures décisions, elle permet rarement d'en prendre qui soient indiscutables. Car l'éthique pose toujours plus de questions que de réponses, plus de doutes que de solutions toutes faites. Elle ne peut être un « sens commun sentimental » (Ten Bos et *al.*, 2005, p. 1), qui séparerait définitivement les gentils des méchants, les bonnes actions des mauvaises. C'est aussi pourquoi l'éthique n'est pas la loi. Et c'est aussi pourquoi la loi n'est pas l'éthique, l'éthique ne pouvant jamais trouver tout à fait sa formulation dans la loi.

En revanche, nous pouvons reconnaître ici deux éléments positifs, l'un pour le management et l'autre pour l'éthique. Le caractère singulier du management éthique est précisément d'accepter et de prendre en compte cette incertitude que nous venons de décrire plus haut. De ce point de vue, il se différencie du managérialisme ou de tout management à vocation strictement scientifique. Le management éthique par définition accepte le caractère qualitatif et complexe des relations humaines forcément impliquées dans l'activité des organisations.

Notons qu'il ne s'agit pas seulement d'enrichir le management par une démarche éthique, mais aussi d'envisager l'éthique de manière plus concrète, sous un angle adapté à la complexité de notre temps, en la « régionalisant » à ce domaine où s'exerce sans cesse, de façon pratique, la décision morale : les organisations. « Le seul moyen de donner visibilité et lisibilité au fond primordial de l'éthique » affirme Ricoeur, « est de la projeter au plan postmoral des éthiques appliquées » (2004, p. 692).

L'éthique, un simple outil de gestion ?

L'éthique des affaires se présente parfois comme un exercice de style, un rappel de principes élémentaires ou encore une simple façade (*window-dressing*) respectable pour une communication d'entreprise en quête d'honorabilité. De fait, comme l'explique un important gestionnaire d'actif aux États-Unis : « les sociétés qui induisent en erreur ou qui mentent en payent toujours le prix, parce qu'en dernier ressort c'est l'intégrité que le marché valorise » (Rossouw et van Vuuren, 2010, p. 116). Il faudrait non seulement être intègre parce que c'est une condition du succès, mais encore le faire savoir le plus largement possible. L'éthique devenant aussi un enjeu de communication externe et interne.

Outre que le lien entre éthique et rentabilité n'étant pas automatique (Gond, 2001), il faut noter que ce présupposé pose à son tour plusieurs questions et laisse la place à des approches du management éthique très différentes. L'éthique serait-elle un instrument au service du management, selon l'approche classique développée très tôt dans ce domaine du management ? L'instrumentalisation de

l'éthique au service des résultats, de la *bottom-line*, de la performance, résumée dans l'expression selon laquelle « l'éthique paye », suggère que l'éthique, au même titre que le marketing ou la stratégie par exemple, est de nature à fidéliser les clients, à renforcer la réputation, à affermir la confiance. « L'éthique des affaires est alors considérée comme une “technologie” (*techne*) de réduction de l'indécidabilité.

Une discipline qui revendique de nous montrer quoi faire, dans la mesure où nous devons simplement connaître les bonnes règles dans le but de faire ce qui doit être fait. [...] Une forme de connaissance mathématique et codifiée d'où la pensée aurait été retirée, que n'importe « quel robot pourrait apprendre et recopier » – une connaissance comme celle que l'on trouverait dans un manuel pour marionnettes, et non une connaissance pour s'enrichir soi-même » (Ten Bos et al., 2005, p. 8). Ici, *l'éthique des affaires*, cette drôle d'expression que nous avons fait le choix d'écarter au profit de la double notion d'éthique managériale et de management éthique, devient un outil d'aide à la décision stratégique comme un autre.

Alors posons la question : un manager soucieux d'éthique pour des raisons de performance se situe-t-il à proprement parler dans une démarche défendable au plan éthique ? Une éthique qui privilégie la performance peut-elle s'autoriser à prendre des décisions morales difficiles, non justifiables économiquement ? Si elle s'en montre incapable, que reste-t-il alors de la visée éthique du discours éthique ? Un discours. Comme celui des dirigeants d'Enron qui avaient, avant l'irréversible chute, développé un programme « éthique » salué par toute la presse économique. Nous considérons dans ce livre que, pour éviter de livrer l'éthique managériale « à tous les soupçons et risquer tous les malentendus » (Arbouche, 2008, p. 126), il convient d'aborder le management éthique d'une autre manière et selon plusieurs principes, sur lesquels est bâti cet ouvrage.

Méthodes et instruments du management éthique

Les méthodes et outils utilisés en management éthique sont pour l'essentiel un composé de mesures plus ou moins contraignantes, plus ou moins incitatives, plus ou moins formelles. Ces mesures sont importantes car c'est elles qui définissent la nature même du management éthique comme étant le moyen de répondre « directement ou indirectement aux problématiques éthiques qui se posent au management et auxquelles répondent un ensemble de mesures, de pratiques et de programmes » (Crane et Matten, 2007, p. 171).

Certes, nous avons déjà montré dans la première partie que, afin de définir une vision managériale de l'éthique, plusieurs approches étaient possibles. Pour Wicks et *al.* (2009), la définition de cette vision peut passer par plusieurs étapes qui prennent leur point d'origine dans une déontologie (et la définition de standards de comportement), puis se développent selon une éthique de la vertu (aux travers du comportement individuel et collectif en phase avec des valeurs de service, d'intégrité, de diversité) pour focaliser sur les objectifs de la firme elle-même au travers d'une analyse de la relation aux *stakeholders*. Toutefois cette autre définition nous paraît rester en deçà de la manière concrète avec laquelle une organisation va ordonnancer une série de mesures lui permettant d'atteindre ses objectifs éthiques.

Pour cela, Crane et Matten (2007, p. 203) suggèrent, à partir de travaux de Trevino et *al.* (1999), une typologie utile permettant de distinguer quatre façons de concevoir le management éthique au sein des organisations :

- **L'orientation « compliance »** : l'accent est mis sur un dispositif de règles et de normes strictes et établies auxquelles les salariés et les dirigeants sont censés se référer pour toute prise de décision. L'idée qui domine ici est de conformer à la loi et donc de mettre en place un système cohérent de prévention, de détection et de réprimandes afin d'atteindre cet objectif.
- **L'orientation par les valeurs** : dans ce cas les règles sont moins formelles et s'inspirent du système de valeurs mis en place par l'organisation. Quand aucune règle ne répond aux spécificités d'une situation donnée, les valeurs de l'organisation sont censées accompagner l'individu dans sa prise de décision.
- **L'orientation externe** : lorsque l'orientation est externe, l'organisation se donne prioritairement pour objectif de répondre aux exigences éthiques de ses parties prenantes, client, fournisseurs, actionnaires, etc. Lorsque les parties prenantes sont satisfaites, alors l'objectif éthique du management peut être considéré comme ayant été atteint.
- **L'orientation interne** : si le management éthique est orienté vers l'interne, il vise généralement à protéger (« protection orientation ») les dirigeants contre d'éventuels manquements à la loi ou aux règles en vigueur. L'orientation interne vise plus généralement à prémunir l'entreprise contre tout délit de quelque nature que ce soit pouvant être commis en interne, par les membres de l'organisation.

De cette typologie, nous pouvons retenir deux choses. D'une part, elle montre que le management éthique ne peut se contenter d'une approche visant ses seuls salariés. C'est un aspect important que nous avons pu aborder dans le chapitre consacré à la *Stakeholder Theory* et à ses aspects managériaux. D'autre part, elle stipule que deux visions s'opposent en management éthique : l'une s'intéresse à ce qu'il est « bien de faire », c'est l'approche par les normes, l'autre ce qu'il est « bon de faire », c'est l'approche par les valeurs

(Flynn, 2008). Tout est ici affaire d'orientation générale : veut-on mettre en place un système rigoureux de contrôle éthique ?

Cette quête de conformité passe par des outils de gestion formels et notamment une série de sanctions possibles. Préfère-t-on une vision inspirée par les valeurs communes du groupe, auquel chaque membre adhère de manière informelle ? C'est alors une culture éthique qu'il faudra insuffler à l'organisation.

Dans cette partie, nous allons commencer par présenter ces deux orientations générales, puis nous verrons comment, dans la pratique, ces deux sources d'inspiration se complètent dans une série de méthodes propres à inspirer éthiquement les organisations. Enfin sera envisagée leur déclinaison dans différentes disciplines de gestion, notamment la fonction RH, le marketing et la stratégie internationale.

- Section 1** ■ **Les axes de développement générales du management éthique**
- Section 2** ■ **Les principaux instruments du management éthique**
- Section 3** ■ **Le management éthique dans les disciplines de la gestion**

Section 1 **LES AXES DE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT ÉTHIQUE**

1 L'orientation formelle

1.1 Établir les meilleures pratiques

L'orientation formelle stipule que c'est le rôle de l'organisation de définir strictement le cadre éthique général. Cette direction dans l'élaboration du management éthique suppose en effet que c'est à

l'organisation que revient la responsabilité de guider les agents individuels, managers et salariés, pour éviter toute faute. Aux États-Unis, où l'orientation formelle est particulièrement développée dans les entreprises, le standard le plus courant est le *US Federal Sentencing Guidelines* qui définit une liste des meilleures pratiques. Largement adoptés par les entreprises américaines, ils permettent, notamment devant un juge en cas d'implication dans un procès, de montrer la bonne volonté et le souci de l'organisation pour les questions éthiques. Celui-ci prescrit sept étapes :

1. Établissement de procédures dans un code d'éthique ou de comportement.
2. Nomination d'un responsable éthique (ou compliance) compétent.
3. Évaluation des risques lorsque le pouvoir (managérial) est délégué.
4. Développement de formations spécialisées en éthique pour les salariés.
5. Implémentation de mécanismes d'audit et de *reporting* (notamment des systèmes d'alerte éthique).
6. Renforcement du système de sanctions.
7. Prévention des récidives.

Une explication nous paraît ici essentiel, à savoir quel est le rôle du responsable conformité (« *Compliance, Business Conduct or Ethics Officer* »). Cette fonction à partie entière est le résultat de scandales qui ont secoué le système capitaliste américain (Tyco, WorldCom, etc.). Il existe notamment une association (*Ethics and Compliance Officer Association*) qui est forte aujourd'hui de plus de 1 000 adhérents. Notons toutefois que ce dispositif formel s'est aussi développé en dehors des frontières américaines, notamment en Europe.

1.2 Le responsable conformité

Le responsable conformité a pour rôle de mettre en place les outils de mise en conformité des actions et décisions au regard de règles définies à l'avance. Il effectue un travail d'interprétation pour traduire les règles en principe d'action et guide les salariés dans la

résolution de problèmes qui engagent la responsabilité de la firme au-delà de son périmètre légal. Le responsable éthique a pour rôle de conseiller les dirigeants, de mettre en place des procédures et des programmes de formation à l'éthique, d'assister aux délibérations stratégiques. On attend de lui d'être tout à la fois « le confesseur, la conscience de l'entreprise, son enquêteur, son homme de main, son professeur » (Petry et Tietz, 1992, p. 21).

Sa tâche est en somme de garantir que l'organisation exerce une activité exemplaire, notamment afin de prévenir les risques de réputation. Pour cela, il utilise à la fois des outils de diagnostic des risques que des modalités de contrôle *a posteriori*. Cette fonction compliance a notamment pris une amplitude particulière dans les médias (la rédaction de France Télévisions par exemple s'est dotée d'un *ombudsman*/médiateur qui observe l'application des règles de la déontologie journalistique et joue en définitive d'un responsable conformité) mais également dans les métiers de la banque et de l'industrie, particulièrement exposés.

Dans le domaine bancaire par exemple, le maintien de la muraille de Chine entre les activités de conseil et les activités d'investissement, ceci afin d'éviter tout conflit d'intérêt et tout risque d'abus de marché, est une exigence essentielle. C'est la réputation et la prévention du risque de sanction réglementaire de l'établissement financier qui sont en jeu. Pour un établissement de cette nature, il est d'ailleurs obligatoire de nommer un responsable conformité qui doit détenir une carte professionnelle. Celui-ci sera notamment chargé des relations avec les autorités de tutelle comme l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Il assure notamment :

- la veille réglementaire ;
- l'élaboration des procédures internes ;
- leur publication auprès des personnels concernés ;
- une fonction de conseils auprès des dirigeants de la structure ;
- une fonction d'assistance en cas de problèmes réglementaires ;
- une fonction de *reporting* sur les actions menées ;
- la mise en place de formations spécifiques.

Ghislain Deslandes

Le management éthique

Comment concilier management et éthique ? Les managers sont, en effet, de plus en plus confrontés à des choix qui, outre la responsabilité sociale de leur entreprise, engagent leur éthique personnelle. Le souci de soi, de l'autre et de l'organisation sont ainsi liés et s'inscrivent au cœur de leur responsabilité.

L'auteur a pour but ici de démontrer le caractère opérationnel du management éthique en se fondant sur des aspects terminologiques et conceptuels de l'éthique managériale. L'ouvrage présente les théories et les terrains d'application proprement dits d'un management éthique à partir de trois thèmes :

- la théorie des parties prenantes et ses applications ;
- la responsabilité sociale des entreprises ;
- les instruments et méthodes tels que les codes d'éthique, les audits éthiques et les dispositifs d'alerte.

Alliant raisonnement théorique et mises en situation concrètes, cet ouvrage synthétique et précis couvre un sujet aujourd'hui incontournable de la formation des futur(e)s responsables d'organisations privées, publiques ou associatives.

Public :

- Étudiants de L3 à Master des universités d'économie et gestion
- Étudiants des écoles de commerce
- Consultants, cadres et dirigeants d'entreprise



9 782100 1570508

6946677

ISBN 978-2-10-057050-8

- GESTION FINANCE
- COMPTABILITÉ CONTRÔLE DE GESTION
- MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES
- MARKETING COMMUNICATION
- DROIT POUR L'ENTREPRISE
- STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE
- GESTION INDUSTRIELLE

Ghislain DESLANDES

DBA, Docteur en Philosophie, il est professeur associé au département Sciences juridiques économiques et sociales du campus Paris de l'ESCP Europe. Il y enseigne notamment l'éthique et la responsabilité managériale. Membre du Comité éditorial du *Business and Professional Ethics Journal* et de l'*International Journal on Media Management*, il est aussi membre du Comité scientifique du Centre de formation des journalistes, membre de European Business Ethics Network et de la Société française de philosophie.



DUNOD

www.dunod.com