

Cahiers de Recherche Du Groupe Sup de Co La Rochelle



UNION EUROPEENNE
Fonds social européen

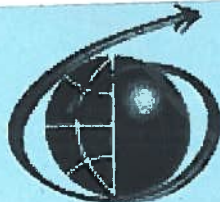
*Cette publication a été réalisée avec le
concours financier du Fonds Social Européen*

Les nouveaux enjeux de l'éthique managériale pour l'entreprise

Daniel Belet

Enseignant - chercheur au Groupe Sup de Co La Rochelle

Avril 2005



Groupe Sup de Co
La Rochelle

102, rue de Coureilles Les Minimes 17024 La Rochelle Cedex 1

« Les nouveaux enjeux de l'éthique managériale pour l'entreprise »

Introduction :

Cette réflexion sur l'éthique managériale a été directement inspirée par les échanges et débats qui ont eu lieu lors du colloque organisé par le Centre de recherche « Humanisme et Gestion » à Bordeaux Ecole de Management en mai 2004 sur le thème de l'éthique. Celle-ci a eu le mérite de faire une place à un sujet d'éthique paradoxalement peu abordé jusqu'à présent dans le monde de la gestion : « l'éthique managériale ». En effet, traditionnellement les réflexions éthiques des entreprises portent essentiellement sur les relations avec les partenaires et parties prenantes externes : relations avec les clients, avec les entreprises partenaires, avec les acteurs sociaux et politiques, respect de l'environnement, citoyenneté,...

En revanche, on observe de surprenantes carences de réflexions et de préoccupations éthiques dans le domaine du management des hommes, comme si les attitudes et comportements des responsables hiérarchiques vis à vis des hommes qu'ils supervisent allaient de soi ou pouvaient s'exonérer du respect d'un ensemble de valeurs humaines – au nom d'un soi-disant impératif prioritaire d'efficacité et de performance économique qui pourrait tout justifier. Certes le droit du travail impose un minimum de jalons à respecter et la pression et la vigilance des syndicats constituent un ensemble de contraintes et de freins dans ce domaine...

Il n'en est pas moins vrai qu'existent aujourd'hui encore dans beaucoup d'organisations, quelque soient leurs tailles - beaucoup trop de comportements managériaux « non éthiques » au sein des entreprises et des organisations sous divers prétextes tels que par exemple celui d'un contexte économique difficile, d'une réorganisation, d'une acquisition, etc.

Il va s'agir par exemple de cynisme, de violence verbale, de mépris des personnes, de pressions hiérarchiques, de refus de communication, de chantage au licenciement ou à des mutations, de discriminations liées au sexe ou à la race, qui sont autant de sources de stress, de démotivation et finalement des causes de graves dysfonctionnements qui coûtent souvent très cher aux entreprises, sans que leurs responsables en aient conscience... car cela n'apparaît pas dans le compte d'exploitation, au moins à court terme !

Une analyse lucide des pratiques de management courantes dans les organisations et les entreprises ne peut que conduire à un constat sévère et à une sérieuse réflexion sur de salutaires changements en matière d'éthique managériale, dans l'intérêt même de ces organisations mais aussi de la société à laquelle elles imposent un coût important, de plus en plus en plus insupportable, notamment dans le domaine de la santé publique.

Dans la société d'aujourd'hui qui met de plus en plus en avant le respect de valeurs humaines fondamentales, il paraît plus que nécessaire de considérer les aspects éthiques des attitudes et comportements des managers et des dirigeants vis à vis des personnes de leurs organisations comme une responsabilité sociale à part entière. Il est temps que les dirigeants et les managers prennent conscience de l'importance de cette dimension intangible mais capitale du management des hommes. Car elle est – et sera de plus en plus - un levier majeur de la

performance globale et durable de l'organisation ou de l'entreprise par son impact direct sur la motivation des individus et des équipes.

L'éthique managériale constitue déjà un enjeu fort non seulement pour juger de la qualité du management des hommes qui est un concept encore pas ou peu pris en compte dans la plupart des organisations.

Il est significatif que les modèles récents de la qualité totale – et notamment celui de la norme ISO 9000-version 2000 ou celui de l'EFQM (1) qui tend à s'imposer comme la référence européenne – mettent de plus en plus l'accent dans leurs versions récentes, sur les dimensions du leadership (management des hommes). Ils font en effet clairement apparaître la puissante synergie qui existe entre la qualité des pratiques managériales - et donc leurs caractéristiques éthiques- et le niveau de performances globales des entreprises.

On peut citer également dans ce sens le modèle du « Balanced Score Cards » de Norton et Kaplan qui établit un lien entre les caractéristiques du management des hommes et les résultats financiers de l'entreprise. (2)

Nous essaierons d'abord de comprendre les causes de la surprenante carence des préoccupations d'éthique managériale en France.

Nous montrerons ensuite que l'éthique managériale constitue aujourd'hui une véritable responsabilité sociale de l'entreprise et pourquoi elle prendra probablement une importance croissante à l'avenir, notamment avec l'émergence de la nouvelle « économie du savoir ».

Enfin, nous ferons quelques suggestions pour contribuer à faire progresser la « qualité éthique » des pratiques managériales dans les entreprises et les organisations, qui deviendra sûrement une dimension concurrentielle majeure sur le marché du travail dans les années à venir.

Pourquoi les préoccupations éthiques ont elles eu aussi peu d'impact sur les pratiques de management des hommes en France ?

Éléments de diagnostic du contexte français

Plusieurs facteurs expliquent l'état de relatif « sous-développement » des réflexions, des recherches et surtout de la prise en compte de l'éthique dans les pratiques de management des hommes en France. Ceci est frappant lorsqu'on voit depuis quelques années la prise de conscience et la montée des soucis d'éthique externe des entreprises, par exemple vis à vis de l'environnement naturel, il est vrai sous la contrainte d'un arsenal réglementaire croissant...

Ce phénomène s'explique d'abord le poids historique de la culture hiérarchique, centralisée et bureaucratique liée au poids de l'Etat et du secteur public dans ce pays qui a contaminé les modes de management des entreprises et surtout qui, a très fortement influencé les « modèles mentaux » des responsables hiérarchiques d'organisations publiques et privées... Il a été très bien analysé depuis longtemps par les sociologues des organisations et en particulier par Crozier (3).

La conception monarchique du pouvoir qui est très caractéristique du contexte de beaucoup d'organisations françaises conduit de nombreux dirigeants, mais aussi de beaucoup de personnels d'encadrement, à adopter souvent des comportements managériaux autoritaires, dominateurs, manipulateurs, voire parfois méprisants à l'égard de leur subordonnés. Or ceux-ci sont en totale contradiction non seulement avec les valeurs et les règles élémentaires qui doivent régir les relations humaines dans une société démocratique, mais avec les principes

modernes de management des hommes développés par la littérature managériale depuis plus d'une vingtaine d'années. (4)

De fréquents contextes de travail, tant dans les entreprises que dans d'autres organisations reflètent malheureusement des pratiques d'exercice du pouvoir « non éthiques » qui apparaissent de plus en plus choquantes par rapport aux valeurs humaines démocratiques et républicaines de notre culture nationale. Elles reflètent une conception autoritaire, tribale et archaïque du pouvoir qui constitue un triste paradoxe pour un pays comme la France qui se prétend un modèle des droits de l'homme aux yeux du monde et a parfois l'arrogance de vouloir donner des leçons de démocratie à d'autres pays!

Beaucoup d'entreprises et d'organisations, apparaissent encore comme des îlots anachroniques d'exercice autoritaire du pouvoir, et ce en contradiction flagrante avec les valeurs dominantes de liberté de nos sociétés occidentales. Il y a là sûrement une cause essentielle du phénomène de « crise » du management des hommes que connaissent la plupart des organisations, quel que soit leur taille, leurs activités et leur nature juridique...

Il est sidérant de constater que dans une société de plus en plus médiatique et transparente des comportements managériaux « non éthiques » ne soient pas davantage dénoncés - à l'image d'autres discriminations - par les médias, par les syndicats de salariés, par les partis politiques, par les cercles de réflexion, par les consultants et par les institutions de formation au management, contrairement à ce qui se passerait sans doute dans beaucoup d'autres pays occidentaux !

Aujourd'hui en France, à part quelques sociologues des organisations, il n'y a pratiquement que les professionnels de la santé publique, par la voix de médecins, de psychologues et autres thérapeutes qui dénoncent et soulignent les effets catastrophiques de ces comportements « non éthiques » sur le psychisme, la santé mais aussi les capacités de travail des personnels...

Beaucoup de salariés subissent des pratiques managériales « non éthiques » comme une fatalité et souvent par crainte de représailles sur leur emploi n'osent rien dire, surtout dans une période de mauvaise conjoncture économique..!

Le stress devient une maladie professionnelle grandissante et extrêmement préoccupante au sein du monde du travail. (5) Elle se traduit par un coût croissant pour les entreprises, qu'elles appréhendent très mal - et souvent que les dirigeants ne veulent pas voir - mais surtout elle implique un coût énorme pour la société en termes de frais de santé qui contribue lourdement au déficit chronique de la Sécurité Sociale dans ce pays !

Une autre raison de ce phénomène a trait au système éducatif spécialisé et notamment aux pratiques de l'enseignement de la gestion et à l'idéologie qui sous-tend la formation des futurs cadres et managers. On continue en effet à promouvoir une vision « néo-taylorienne » de l'entreprise, hiérarchique et centralisée avec des logiques de fonctionnement qui favorisent - et en tous cas ne sanctionnent pas assez - des pratiques de management autoritaires et souvent « non éthiques », au nom du soi-disant principe sacro-saint de l'efficacité économique et du culte de la performance financière..(6)

Or cette conception archaïque du management des hommes apparaît aujourd'hui de plus en plus décalée et surtout en contradiction avec les valeurs et les aspirations dominantes et croissantes de nos sociétés occidentales. On commence seulement à prendre conscience que la recherche du bien-être ou d'une ergonomie satisfaisante des hommes au travail favorise bien davantage la réussite et les performances globales et durables d'une organisation que les vieux principes de l'exercice autoritaire du pouvoir de supervision, encore bien trop répandus

et surtout considérés encore par beaucoup de dirigeants et de personnels d'encadrement comme normaux ou comme une fatalité du système économique capitaliste...

Citons à titre d'illustration le cas de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) dont l'influence sur les grandes organisations françaises publiques mais aussi privées est indéniable. On pourrait aussi prendre le cas de grandes écoles d'ingénieurs qui forment les élites des entreprises industrielles dans ce pays.

La conception de l'exercice du pouvoir inculquée aux élèves, au moins jusqu'à une période très récente, se caractérisait par une vision hiérarchique, centralisatrice, technocratique et bureaucratique des pratiques de management des hommes à laquelle s'ajoute le caractère fortement élitiste de ces institutions.

Il ne faut donc pas s'étonner ensuite du comportement souvent arrogant, autoritaire et peu préoccupé d'éthique managériale - que l'on retrouve chez beaucoup de dirigeants et cadres dirigeants issus de cette filière éducative, et qui d'ailleurs ne manque pas de surprendre leurs homologues d'autres pays, notamment du nord de l'Europe.

Le cas de l'ENA est emblématique. Le prestige qu'a en France ce label dont les anciens élèves peuplent un grand nombre de leviers du pouvoir public - mais aussi privé - est assez incroyable encore aujourd'hui! Phénomène incompréhensible pour des étrangers qui s'étonnent de ce mode de sélection des élites surtout lorsque ces personnes sont nommées à la tête de grandes entreprises sans aucune autre expérience professionnelle autres que celle de l'administration publique! Mais il est vrai qu'elles bénéficient dans ce pays du mythe de la présomption de compétences universelles! Mais aujourd'hui des voix de plus en plus nombreuses s'élèvent contre cette « Enarchie » - notamment parmi des députés - pour demander une profonde réforme de cette Ecole et de ses enseignements et même certains, réclament sa disparition pure et simple. Son transfert en cours de Paris à Strasbourg et son évolution vers une formation plus européenne laissent heureusement présager de salutaires évolutions à l'avenir...

Par ailleurs on peut observer que les enseignements courants de gestion des ressources humaines dans les universités et les grandes écoles, sont axés essentiellement sur les techniques et outils de gestion de cette fonction, sur les aspects règlementaires du travail et les relations sociales avec les syndicats. Elles ne font en général que très peu de place aux principes de management des hommes et aux considérations et réflexions éthiques! En effet ces dernières sont considérées en France comme l'apanage - voire le domaine réservé - de la direction générale voire du seul dirigeant.

Le modèle du « manager/dirigeant patron » que produisent l'immense majorité des institutions éducatives et des programmes de formation spécialisés est en réalité beaucoup plus centré sur une approche instrumentale du management (qui en réalité ne concerne essentiellement le domaine de la gestion). La plupart des formules pédagogiques en vigueur dans les écoles et les universités de gestion encouragent l'étudiant à remplir sa « caisse à outils » dans une logique de « consommation » de cours spécialisés plutôt que de réfléchir aux valeurs et principes qui guideront ses actions dans le cadre de leurs futures responsabilités de manager et d'acquérir les compétences managériales adéquates à partir d'expériences de terrain.

En réalité, il conviendrait de donner la priorité à une réflexion sur la véritable valeur ajoutée du manager, au développement des qualités humaines et relationnelles nécessaires et aux préoccupations éthiques qu'exigent la qualité et l'excellence dans les pratiques de leadership et de management des hommes.(7)

Par ailleurs, ces formations classiques à la gestion sont essentiellement focalisées vers la maximisation du profit à court terme (le fameux syndrome du MBA !) au nom de laquelle on s'exonère facilement de considérations élémentaires d'éthique managériale...Ce qui apparaît aujourd'hui de plus en plus choquant pour beaucoup de citoyens et explique le succès croissant des courants de pensée dits « altermondialistes » qui s'opposent notamment à la logique purement financière du système économique capitaliste et aux excès auxquels elle conduit.(8)

Malgré le battage médiatique fait autour des formations managériales sous le label MBA, devenu très à la mode- et dont on voudrait faire croire qu'il est devenu la référence universelle pour les managers - on observe en Amérique du nord de vives critiques à l'égard de ces formations, notamment de la part de spécialistes reconnus mondialement, comme celle de Mintzberg dans son récent et décapant ouvrage.(9)

Les comportements managériaux non éthiques dans les entreprises sont malheureusement accentués par une conjoncture économique difficile avec le chantage au licenciement...L'exemple de la société METALEUROPE est particulièrement emblématique de ce genre d'attitude. L'actualité montre quasi quotidiennement le cas d'entreprises, grandes ou petites, françaises ou étrangères, qui ont des comportements managériaux non éthiques, qui trahissent un évident cynisme voire un mépris total vis à vis de leur personnel!

On observe que le législateur français est obligé aujourd'hui de légiférer pour protéger les salariés contre des excès dans ce domaine, notamment avec une réforme du droit de licenciement à caractère économique, qui fait l'objet d'une redéfinition ..Il est intéressant de remarquer que le droit du travail français, notamment par sa conception du lien de subordination entre le salarié et son employeur, a tendance à entretenir, voire à encourager, des attitudes et des comportements non éthiques...Le droit du travail est en retard sur l'évolution des valeurs de la société et aurait besoin d'un sérieux toilettage dans ce domaine, au moins...

De plus en plus d'observateurs avertis, économistes connus, dénoncent avec pertinence et arguments sérieux les fréquentes dérives – notamment éthiques - d'un capitalisme purement financier qui reflète en réalité une « pensée managériale unique »(10), encore bien insuffisamment remise en cause...

Une « pensée unique », source de graves et coûteux dysfonctionnements

Le monde des entreprises en France, à l'image d'autres champs de l'univers social, baigne dans une idéologie managériale qui constitue une sorte de « pensée unique », relayée par les media, le système éducatif et le discours de beaucoup de nombreux dirigeants. Il est plus que surprenant de voir que les média présentent des dirigeants dont les comportements managériaux ont été clairement « non éthiques » comme des « héros » ! Ces patrons auxquels tout serait permis au nom de l'efficacité économique... Bernard Tapie dans les années 90 ou Jean Marie Messier dans les années 2000 en ont été de parfaites et bien scandaleuses illustrations...

On ne peut qu'être frappé de l'extrême indulgence des media à l'égard de « patrons » aux comportements managériaux « non éthiques » dans ce pays... Y aurait-il certaines raisons inavouables à ce phénomène ? Comment s'explique en France une telle indulgence, notamment des conseils d'administration à l'égard de la transgression de règles élémentaires de l'éthique des relations humaines par de hauts responsables ou des dirigeants d'entreprises, à une période où l'on parle de plus en plus de nouvelle gouvernance ?

En réalité, cette « pensée unique » traduit des modèles mentaux de management hiérarchique et autoritaire non seulement toujours largement pratiqués mais paradoxalement encore enseignés dans les meilleures écoles et universités ! Malgré le fait qu'ils soient de plus en plus en porte à faux et incongrus par rapport aux exigences du métier de manager aujourd'hui. Or très peu ont la lucidité et surtout le courage de les dénoncer... On est en face du phénomène inquiétant d'une forte inertie mentale des élites dirigeantes. Ce qui semble grave pour affronter les nécessaires et profonds changements auxquels les entreprises et les organisations de nos sociétés vont être de plus en plus confrontées dans les années à venir. C'est précisément ce que le sociologue Crozier dénonçait, il y a quelques années, dans son ouvrage très pertinent sur la société française au titre évocateur de la « La Crise de l'Intelligence ».(11)

Il est clair pour tous les observateurs lucides de notre société que la non prise en compte des aspects éthiques du management humain aura un coût croissant pour ces organisations et ces entreprises. Tôt ou tard, il les atteindra dans leur efficacité, leur compétitivité et par conséquent leurs performances globales par la démotivation des individus et notamment des cadres qui ont de plus en plus tendance à se réfugier dans « un choix de soumission stratégique », comme le souligne la responsable de l'unité management et leadership à la CEGOS (12). Il s'agit d'une sorte d'aveuglement managérial que beaucoup de dirigeants n'ont pas encore compris - ou ne veulent pas comprendre - tant les schémas mentaux dominants de la « pensée unique » managériale dominent encore la plupart des esprits des élites, y compris dans les « business schools » qui les forment...

Développer l'éthique managériale n'est pas aujourd'hui un luxe d'entreprise riche, comme certains le pensent! C'est tout simplement un facteur essentiel de la performance globale et durable des entreprises et des organisations, comme l'ont montré les meilleurs spécialistes du management des hommes et des organisations (13) et du leadership.(14)

Il n'est pas besoin d'être prophète pour affirmer que le piège d'une certaine « myopie managériale » (15) évacuant les aspects éthiques du management humain au nom d'une efficacité financière à court terme risque fort de se refermer à l'avenir, sur les adeptes de principes de management humains autoritaires et cyniques, qui datent de près d'un siècle.

Il convient donc de faire évoluer cette pensée managériale unique issue du « néo-taylorisme » pour qu'elle intègre une réflexion sur l'impact souvent désastreux en termes de motivations de comportements managériaux « non éthiques ». Comme par exemple le phénomène bien connu de la rétention volontaire d'informations par des responsables hiérarchiques vis à vis de leurs subordonnés ou encore l'absence de communication et d'entente entre des responsables de fonctions qui défendent chacun leur pré carré....

Certes il s'agit d'un véritable défi - et d'un sujet fort délicat - car il met directement en cause les pratiques managériales courantes de nombreux dirigeants et responsables hiérarchiques d'organisations puisqu'elles sont directement liées à leur vision dépassée et fautive du management des hommes.(16)

Il faut être bien conscient que tous les comportements managériaux non éthiques sont directement responsables de « coûts cachés » importants, même s'il est parfois difficile de les évaluer avec précision, selon le concept développé par Savall.(17)

Par exemple, quel est le coût pour l'entreprise de la démotivation chronique d'une personne dans une fonction d'encadrement pendant des années ? Il peut être considérable comme

lorsqu'il peut conduire à la perte de clients ou à la démoralisation et à la baisse de la productivité d'une équipe, voire de toute une unité.

La crise managériale latente qui existe dans beaucoup d'organisations, comme le montre une récente enquête (18), est à cet égard particulièrement grave et devrait susciter beaucoup plus d'interrogations et de réflexions de la part des instances professionnelles patronales...

Les modes de gestion courants de beaucoup de dirigeants d'entreprises, inspirés seulement par considérations financières à court terme, les conduisent souvent à des comportements managériaux cyniques et donc non éthiques vis à vis des personnels, qui débouchent presque toujours sur des contre-performances alors qu'ils ont l'illusion d'être gagnant, au moins à court terme! C'est le paradoxe des systèmes d'évaluation des performances à court terme et purement comptables dont les conséquences sont en général désastreuses à moyen terme pour l'organisation...qui vont se traduire par du stress, de la démotivation des personnels et la perte de confiance de ceux-ci dans leurs dirigeants.

Les spécialistes modernes du leadership dans organisations ont bien montré ce phénomène de perversion des pratiques managériales par la non prise en considération des dimensions psychologiques comportementales essentielles du management des hommes, et notamment la gestion adéquate des émotions(19) qui exige le respect d'une éthique managériale. Celle-ci devient aujourd'hui, qu'on le veuille ou non, une vraie responsabilité sociale pour les dirigeants de l'entreprise qui se réclament d'une vision moderne, transparente, juste et responsable du management des hommes.

L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale interne de l'entreprise

Depuis déjà de nombreuses années, les entreprises sont obligées de prendre en compte leurs responsabilités sociales externes sous la double influence d'une législation de plus en plus contraignante pour la protection de l'environnement mais aussi d'une préoccupation croissante de marketing et de communication qui place le client au cœur des processus de gestion dans une économie fortement concurrentielle.

Ignorance de l'éthique managériale interne

En revanche, les aspects internes de l'éthique concernant le management des hommes ont été longtemps considérés comme peu importants et allant de soi à partir du moment où il y avait respect du droit du travail.

Nous avons déjà souligné que le droit du travail français est toujours fortement inspiré et marqué par une conception « néo-taylorienne » du management centrée sur le lien de subordination. Or les aspects éthiques de cette relation de subordination apparaissent aujourd'hui de plus en plus discutables au regard de l'évolution des valeurs de la société contemporaine. On assiste à une remise en cause croissante de la légitimité d'une autorité ou d'un pouvoir hiérarchique lié seulement au statut ou au grade.

L'éthique managériale interne est un sujet fort peu étudié et discuté en France dans les cercles professionnels, comme par exemple les très nombreux congrès, colloques et conférences destinés aux responsables RH ou aux dirigeants d'entreprises.

Il reste essentiellement un domaine encore tabou et réservé des dirigeants et patrons que l'on sait mal - ou que l'on ose pas - aborder tant le rapport au pouvoir est encore empreint de vieux réflexes de l'ancien régime et d'une certaine sacralisation.

Le caractère plus ou moins éthique des pratiques de management des hommes dans les entreprises apparaît surtout déterminé par son histoire, sa culture, ses valeurs, sa recherche d'une image spécifique, mais surtout par la personnalité du dirigeant qui est naturellement la référence dans ce domaine. Aussi sa responsabilité est elle très importante en la matière.

L'éthique managériale ne fait encore que très rarement partie d'une véritable stratégie managériale intégrée à la stratégie globale de développement de l'entreprise en se déclinant dans l'ensemble des pratiques de management des hommes. Très peu de dirigeants d'entreprises en font leur cheval de bataille en France, même si les discours et les chartes d'entreprises qui relient de l'incantation sont fréquentes et permettent aux dirigeants de se donner bonne conscience! C'est un exemple typique de l'hypocrisie managériale qui règne dans beaucoup d'entreprises et d'organisations et dont les effets sont au demeurant fort néfastes au plan de la motivation de leur personnel.

Malheureusement la prise de conscience encore faible de ces préoccupations éthiques d'ordre managérial est surtout liée à des conséquences négatives. Il est pourtant connu que des comportements non éthiques tendent à générer de graves dysfonctionnements au niveau des personnels tels que par exemple : la montée du stress et des problèmes de santé psychiques, la dégradation des conditions de travail, des frustrations relatives à l'absence d'écoute et de dialogue, une gestion impersonnelle et démotivante des ressources humaines, etc. Ce que montrent régulièrement les enquêtes effectuées auprès des personnels sur leur perception de la façon dont ils sont managés et évalués par leur hiérarchie.

Potentiel de progrès lié à un « management éthique » des hommes

Or ces dysfonctionnements managériaux représentent un énorme gaspillage des talents, des énergies et des compétences des hommes dont bien peu de dirigeants sont conscients. Ce qui est tout de même très paradoxal dans un contexte général de recherche de performances et de compétitivité où l'on va consacrer des efforts énormes pour gagner un peu sur les achats et les charges d'exploitation! Encore un paradoxe lié à d'évidentes carences en matière d'éthique managériale qui pénalisent en réalité fortement l'efficacité et les résultats des entreprises!

C'est pourquoi, la mise en œuvre pratique effective d'une éthique managériale réfléchie et bien intégrée à la stratégie de développement globale de l'entreprise, constitue un formidable gisement potentiel de progrès pour les performances durables des organisations, dont très peu de managers sont encore conscients...

Aussi peut on sans grand risque faire le pari que si le client a été mis au cœur des processus de « ré-ingénierie » de l'entreprise lors des deux dernières décennies du XX^{ème} siècle, ce sont les hommes et leur modes de management qui seront très probablement au cœur de la révolution managériale des entreprises dans les prochaines décennies du XXI^{ème} siècle. L'éthique managériale constitue donc dans cette perspective un enjeu essentiel pour l'entreprise, mais aussi d'une façon générale pour le type de leadership de la société dans laquelle elle évoluera demain...

Certes, il faut souligner l'existence d'une certaine évolution de la pensée managériale dans ce domaine. Il existe bien sûr en France des mouvements et des doctrines qui se préoccupent à

des titres divers d'éthique managériale. Citons par exemple le CJD, ETHIC, le CFPC, l'APM, la CFDT, etc.

Il faut aussi mentionner l'impact du « management par les compétences » qu'essaie notamment de promouvoir en France le MEDEF mais aussi divers organismes de conseil en GRH. Cette nouvelle philosophie managériale oblige à remettre profondément en cause les modes de management des hommes traditionnels issus du néo-taylorisme et à s'interroger sur des aspects éthiques du management des hommes. Ce qui explique d'ailleurs pourquoi elle se heurte à des difficultés de mise en pratique, à partir du moment où ses implications pour l'organisation et la gestion des hommes ne sont pas correctement pris en compte.

Le « management par les compétences » (qui doit être distingué du « management des compétences » plus répandu) oblige par exemple à abandonner une logique d'organisation du travail en termes de postes au profit d'une logique de missions autour de compétences professionnelles évolutives et donc un modèle mental de l'entreprise fort différent du modèle traditionnel « néo-taylorien »...

On observera également que la démarche qualité globale – et notamment les versions les plus récentes du modèle EFQM – qui est aujourd'hui le standard européen en matière de qualité – ou des normes ISO 9000-version 2000 font une place importante aux caractéristiques du management des hommes ou du leadership. Or sa qualité dépend nécessairement du caractère éthique ou pas des pratiques de management des hommes.

Un des facteurs sans doute les plus décisifs dans l'évolution à venir de la « qualité éthique » du management proviendra de la « relève » comme disent nos amis canadiens. Les jeunes générations qui vont arriver sur le marché du travail dans les prochaines années auront des valeurs fort différentes de celles de leurs aînés et seront plus sensibles à ces dimensions éthiques du management des hommes. Ce phénomène concernera les salariés de toutes les catégories dont en particulier les jeunes cadres.

Il convient aussi de souligner ici l'impact probable de la montée des femmes à des postes de responsabilités et l'influence positive qu'elles exerceront sans doute sur les modes de management des personnes. Plusieurs études ont montré que les femmes mettaient moins l'accent que les hommes sur les enjeux de pouvoir et avaient des styles de management plus intuitifs faisant davantage de place aux aspects relationnels, à l'écoute et aux émotions des gens.(20)

Enfin, le phénomène de mondialisation de l'économie et son impact sur la formation des futurs managers ne manquera pas d'influencer et de faire évoluer des pratiques managériales françaises aux caractéristiques « archaïques » encore trop répandues, notamment du fait de leurs aspects éthiques.

Mais c'est sans doute l'émergence progressive de la nouvelle « économie du savoir » et les exigences d'une gestion adéquate en matière de recherche de compétitivité, de créativité et de performances globales et durables qui contribueront sans doute le plus à faire progresser les exigences d'éthique managériale à l'avenir. Les pratiques de management des hommes devront être considérablement améliorées à l'avenir pour pouvoir résoudre la « crise » du management humain dans la plupart des organisations, et en particulier dans les plus grandes. L'enjeu est simplement leur survie à moyen ou long terme.

L'éthique managériale : enjeu essentiel pour la performance globale et durable de l'entreprise

On parle de plus en plus de l'émergence progressive de la nouvelle « économie du savoir » et de la nécessité d'une gestion des connaissances dans les entreprises. Au-delà d'effets de mode, il est incontestable que les véritables actifs et les principales sources de valeur ajoutée des entreprises ne seront plus des biens matériels ou la technologie mais bien les talents, les compétences, la créativité et les énergies des hommes. Ce constat fondamental est très lourd de conséquences au plan managérial. On est sans doute encore très loin d'en avoir pris aujourd'hui toute la mesure au niveau des principes et surtout des pratiques pertinentes de management des hommes.

Depuis quelques années un discours à la mode se répand sur les vertus du « knowledge management ». Or une erreur grave de la gestion des connaissances a été commise par beaucoup d'entreprises (sous l'influence d'ailleurs de consultants en systèmes d'informations !). Elle a été de croire que les connaissances constituaient des « objets » qui pouvait être gérés de façon instrumentale indépendamment des hommes qui les détiennent... Cette mauvaise approche explique l'échec souvent cuisant de systèmes d'information sophistiqués (et fort onéreux) pour la gestion des connaissances mis en place par de grandes entreprises.

Ces systèmes occultent en effet l'aspect le plus important qui est le management des hommes et ses dimensions psychologiques et éthiques complexes, bien connues des spécialistes des sciences du comportement, mais largement ignorées de ceux des « sciences de gestion »...

Il est pourtant aisé de comprendre par exemple, que le partage et le transfert adéquat des savoirs et des compétences entre les hommes ne pourra intervenir que si certaines conditions managériales existent telles qu'un climat de confiance, une bonne entente de l'équipe, l'absence d'enjeux de pouvoir ou de fortes rivalités, la solidarité des personnes, une dynamique de travail collectif, une appropriation de la stratégie de l'entreprise, etc.

Or ces conditions managériales adéquates sont elles-mêmes très liées aux perceptions qu'ont les hommes du respect d'un ensemble de valeurs qui définissent la qualité éthique et surtout la légitimité du management des hommes.

Cependant, on observe que ces conditions managériales sont aujourd'hui très rarement remplies dans la plupart des entreprises et des organisations. En effet, l'idéologie managériale dominante et la « pensée unique » qu'elle véhicule, à l'image du contenu des enseignements de gestion courants, ont à cet égard des conséquences très fâcheuses, comme nous l'avons déjà souligné.

Malheureusement, on observe que la quasi-totalité des formations initiales en gestion des futurs managers tend à perpétuer cette « pensée unique » en matière de management des hommes qui se soucie fort peu de considérations d'éthique managériale ...

Il existe pourtant un lien évident de cause à effet entre les styles de leadership de la hiérarchie d'une part et les motivations des hommes au travail, leurs capacités de mobilisation, le déploiement de leurs compétences, de leurs talents et de leurs énergies d'autre part, et cela, tant au niveau individuel que collectif (équipe, unité, etc.).

C'est pourquoi les processus de création de valeur des entreprises vont de plus en plus dépendre à l'avenir de la qualité du management des hommes qui est elle-même directement liée aux pratiques éthiques des responsables hiérarchiques dans leurs actes et comportements

managériaux quotidiens. Les pratiques managériales non éthiques de très nombreux managers de tous niveaux hiérarchiques se traduisent par d'énormes conséquences négatives qu'ils n'appréhendent pas puisqu'elles n'apparaissent pas directement dans les comptes de l'entreprise !

On est encore malheureusement dans un système où l'on peut se permettre d'ignorer tout ce qu'on ne peut pas mesurer facilement et directement en termes financiers...Ce qui traduit non seulement une approche primaire et simpliste du management, mais constitue une grave faiblesse et un dangereux talon d'Achille des pratiques dominantes de direction des entreprises, qui se caractérisent quasi exclusivement par des considérations quantitatives à dominante financière.

L'évolution progressive de beaucoup d'entreprises européennes vers une recherche de performance globale (au lieu de la seule performance financière à court terme) que reflète le concept émergent de développement durable, obligera sûrement à des changements profonds et salutaires des pratiques managériales à l'avenir. Celles-ci ne pourront plus faire l'économie d'une vraie réflexion sur l'importance des dimensions qualitatives et en particulier éthiques du management des hommes.

Un immense chantier se profile à l'horizon. Et pourtant très peu de compétences existent sur le marché dans ce domaine, il est vrai négligé tant par la plupart des cursus de formation initiale des futurs managers, que par les programmes de formation continue en management ou même par l'offre des cabinets de consultants en management.. Il est vrai que la prospective managériale est loin d'être un domaine d'excellence des « sciences de gestion » en France !

Une question récurrente qui se pose toujours pour convaincre les responsables d'organisations et d'entreprises de s'engager dans cette voie éthique du management des hommes est celle du fameux « retour sur investissement » d'efforts dans ce domaine. Plusieurs réponses doivent être faite à cet argument sempiternel et fallacieux :

- d'abord il est toujours possible de concevoir des batteries d'indicateurs pour essayer de mesurer n'importe quoi, y compris par exemple l'impact de changements d'éthique, comme pour d'autres aspects du management de hommes...mais ces chiffres ne prouveront jamais rien !
- en réalité, cette question récurrente est directement issue du modèle mental néo-taylorien dominant de managers formatés à des critères essentiellement financiers et à court terme de la performance de l'entreprise. Or ce point de vue est forcément très partiel, insuffisant et surtout en contradiction avec la logique de développement global et durable de l'entreprise qui va de plus en plus s'imposer aux entreprises à l'avenir.
- Il convient aujourd'hui de faire évoluer ce modèle mental obsolète encore largement dominant, qui reflète la « pensée unique » dénoncée précédemment, et qui mène à une impasse pour pouvoir répondre efficacement aux attentes et aux valeurs qu'exigeront de plus en plus nos sociétés occidentales ...

Ce qui passe par une nécessaire et salutaire réflexion sur les moyens et les conditions pour promouvoir de nouvelles visions du management des entreprises qui tiendront davantage

compte de la place essentielle des hommes dans ces communautés humaines. Elle montrera l'importance capitale pour la performance globale et durable de l'entreprise de la « qualité éthique » des pratiques de management et du leadership des dirigeants.

Comment améliorer la « qualité éthique » des pratiques managériales ?

Nous avons essayé de montrer les enjeux d'une meilleure éthique managériale mais aussi les dangers de la « pensée unique » que représente l'idéologie dominante de la maximisation des profits financiers qui prévaut en matière de principes directeur de gestion des entreprises.

Lorsque les dirigeants mais aussi les personnels d'encadrement prendront conscience de l'impact, social et humain désastreux à terme de la médiocre qualité éthique des pratiques de management des hommes liée à cette « pensée unique », ils ne pourront pas faire l'économie d'une réflexion sur l'éthique du management des hommes. Celle-ci apparaîtra vite comme une responsabilité sociale à part entière de l'entreprise et de ses responsables. Vont se poser alors des questions essentielles pour savoir comment gérer de façon adéquate cette nouvelle responsabilité sociale interne et sur quel modèle de références conviendra-t-il de s'appuyer pour améliorer « l'éthique managériale » de l'entreprise...

Le grand défi du management pour les organisations et les entreprises dans les décennies à venir sera de faire évoluer « l'idéologie managériale » dominante vers des modèles plus équilibrés de la performance et surtout vers des approches éthiques plus cohérentes avec les valeurs humaines dominantes de nos sociétés occidentales développées...

Comment en pratique réussir cette révolution culturelle de l'éthique dans le domaine du management des hommes au sein des organisations ?

Comment parvenir à intégrer de façon permanente des préoccupations éthiques dans les pratiques managériales quotidiennes de tout responsable hiérarchique ?

Comment apprécier la meilleure qualité éthique du management des hommes dans les organisations et son impact sur les objectifs stratégiques de celle-ci ?

Au-delà d'efforts divers de communications par des ouvrages, des articles, des conférences, colloques et séminaires sur ce sujet susceptibles d'être relayés par les médias et la presse spécialisée, le principal défi de cette révolution culturelle de la « qualité de l'éthique » du management se situe au niveau des modèles mentaux et des représentations des dirigeants et managers. Il conviendra d'extirper progressivement les modèles mentaux « néo-tayloriens » archaïques encore dominants et de progressivement changer en profondeur la vision de l'exercice du pouvoir à laquelle ils conduisent.

Il va s'agir de sensibiliser les professionnels du management à de nouveaux modèles de leadership dont il faudra montrer et expliquer la supériorité par rapport aux schémas mentaux traditionnels

Ceci sera facilité par exemple avec la mise en avant d'expériences d'entreprises et d'organisations ayant développé des expériences managériales exemplaires en matière d'éthique, car les praticiens sont en général plus friands et convaincus par des expériences concrètes que par des approches philosophiques et conceptuelles ...

Un levier essentiel pour réussir la « révolution éthique » du management et la gestion performante de cette nouvelle responsabilité sociale interne sera également constitué par une

action éducative vigoureuse et audacieuse tant au niveau de la formation continue que de la formation initiale en gestion.

Le développement d'une offre de formation / réflexion sous forme de séminaires, de conférences / colloques tant auprès de publics de responsables de RH que de cadres dirigeants opérationnels permettra aussi de faire progressivement évoluer les conceptions managériales et les modèles mentaux traditionnels dans ce domaine.

Ces actions de formation pourront et devront sans doute être relayées par des actions de conseil mais aussi surtout de « coaching ». En effet, le domaine des valeurs et de l'éthique se prête particulièrement bien à une réflexion accompagnée du type que propose cette technique en plein développement aujourd'hui en France.

Mais c'est sans aucun doute au niveau des formations initiales en gestion et au management, auprès des futures générations de managers, que se situe l'enjeu essentiel...pour l'avenir. Il est en effet très important de former les jeunes générations de futurs managers à des modèles de management qui soient en accord avec l'éthique de la société actuelle et des valeurs quelle cherche à promouvoir telles que le respect, la tolérance, le dialogue, l'écoute, la participation, la transparence, la solidarité, l'équité, la proximité, etc.

Les formations classiques en gestion de type MBA continuent à promouvoir un modèle et des conceptions de l'entreprise et du management des hommes qui datent de près d'un siècle et qui s'avèrent aujourd'hui non seulement obsolètes mais dangereuses pour la société par l'idéologie étroite et la pensée managériale unique qu'elles véhiculent...

Il est grand temps, à côté d'une formation essentiellement centrée sur des techniques et des outils de gestion, de faire une place beaucoup plus large aux contributions des sciences du comportement, voire de la philosophie, des arts et des sciences humaines.(22)

Outre des connaissances plus larges, les futurs managers devront non seulement maîtriser de nouvelles compétences relationnelles et sociales, mais aussi savoir les intégrer dans des pratiques managériales éthiques. Ce qui suppose, outre une solide culture générale, la capacité à avoir un regard critique sur les pratiques managériales, à faire preuve de discernement et à respecter une cohérence avec les valeurs prônées officiellement par l'organisation dans le cadre de sa charte et de sa stratégie de développement.

Cela est tout particulièrement vrai pour les dirigeants qui devront démontrer des comportements et des attitudes éthiques exemplaires et mettre à l'avenir beaucoup plus en accord leurs discours et leurs actes...sous peine de perdre rapidement leur légitimité vis à vis personnel.. On peut même affirmer que c'est la condition sine qua non d'un progrès de la « qualité éthique » du management des hommes dans une organisation, car la référence éthique est d'abord donnée et appréciée par tous par la pratique du pouvoir qu'exerce le dirigeant dans ses actes quotidiens !

Il est très probable aussi qu'à terme « l'image éthique » de l'entreprise devienne un paramètre essentiel non seulement pour le choix de l'organisation ou de l'entreprise par les jeunes talents – qui seront beaucoup plus exigeants sur la qualité managériale de leurs responsables et de leurs contextes de travail que leurs aînés - comme le montrent déjà de nombreuses enquêtes. (23)

La qualité de cette « image éthique » comptera aussi sans doute bien davantage à l'avenir pour des acteurs externes tels que des prestataires, des fournisseurs, des analystes, des

actionnaires, des clients, En un mot elle deviendra une dimension à part entière de l'évaluation des performances globales et de l'image générale de l'entreprise aux yeux de son environnement au sens large.

Dans cette perspective, on peut envisager un concept « d'audit éthique » et de « bilan éthique » de l'entreprise et, en particulier de ses pratiques de management des hommes et de leadership, avec, des possibilités de notation et de classements des entreprises sur la base de tels critères, à l'image de ce qui se fait déjà depuis quelques années dans le domaine de l'audit social et environnemental de l'entreprise. On se situe dans une perspective d'élargissement du concept actuel d'audit social et du bilan social de l'entreprise

Il est certain que les dirigeants qui auront les premiers compris les bénéfices qu'ils pourront tirer d'une excellente maîtrise de l'éthique managériale, véritable nouvelle responsabilité sociale interne, pourront en faire un réel atout concurrentiel. Par exemple dans la perspective de la « guerre des talents » qui se profile à l'horizon de la nouvelle « économie du savoir » et des perspectives démographiques, la « qualité éthique » du management des hommes sera un critère nouveau mais de plus en plus déterminant pour attirer de jeunes talents...

Les pratiques de management des hommes devront profondément évoluer pour répondre de façon pertinente aux nouveaux défis de ces évaluations, qui intégreront sûrement à terme la qualité éthique des pratiques managériales par les responsables hiérarchiques, et en particulier par les managers de proximité.

Conclusion

L'éthique managériale apparaît de plus en plus comme une nouvelle responsabilité sociale interne de l'entreprise. Il s'agit d'une dimension essentielle de la responsabilité managériale qui sera à l'avenir un critère de professionnalisme du métier de « manager / leader » et de tous les responsables hiérarchiques ayant une position d'encadrement d'une équipe d'hommes.

Il est en effet très probable qu'elle va prendre une importance croissante, et ce d'autant qu'il y aura sûrement une prise de conscience progressive de son rôle capital dans la mise en œuvre opérationnelle du concept de performance globale et durable de l'entreprise auquel va aspirer de plus en plus nos sociétés développées. Même si ces considérations éthiques sont encore aujourd'hui au stade de « signaux faibles » pour la grande majorité des organisations et des entreprises..(24)

Le champ des responsabilités et des compétences des dirigeants et des managers devront sensiblement évoluer et s'élargir pour intégrer cette dimension éthique dans leurs responsabilités de gestion des ressources humaines (26) et surtout dans leurs pratiques managériales quotidiennes. Ce qui exigera un apprentissage spécifique auquel l'offre du système éducatif spécialisé actuel n'est pas à même de répondre de façon adéquate. Le système éducatif spécialisé en gestion devra également profondément évoluer pour intégrer ces aspects éthiques et de développement durable tant dans les cursus de formation initiale que continue.

Sinon il ne pourra former de nouvelles générations de managers capables de répondre aux défis éthiques du management des hommes qui constituera une nouvelle responsabilité sociale des entreprises à l'avenir.

L'émergence et la généralisation de pratiques managériales d'une meilleure qualité éthique permettra de progresser vers un nouvel « humanisme organisationnel » qui fait cruellement défaut dans beaucoup d'entreprises et d'organisations, gravement atteintes - sans que parfois leurs responsables en soient conscients - par de nombreux dysfonctionnements aux conséquences fort néfastes tant pour leur image que pour leurs performances globales et pérennes.

Il existe un potentiel énorme de progrès en matière de management humain pour les entreprises et des organisations, à condition que leurs responsables soient capables d'intégrer davantage de professionnalisme et surtout d'éthique dans leurs pratiques de management de leurs personnels.

Gageons que ce sera un des plus grands défis que les nouvelles générations de managers auront à relever dans les décennies à venir pour atteindre des niveaux d'excellence managériale qui seuls pourront leur assurer des performances globales et durables élevées.

Mais il s'agit aussi d'un grand défi à relever pour le système éducatif spécialisé en gestion qui devra remettre en cause une certaine « pensée unique » qu'il continue encore à propager. Il est grand temps que « la relève » - comme disent nos amis canadiens - arrive avec une vision éthique adéquate de la fonction de « manager/leader » qui soit plus en phase avec les valeurs dominantes de nos sociétés et surtout celles de la vision de leur avenir. Ce que P. Senge appelle les « futurs désirés » dans son récent ouvrage.(26)

.....

Notes et références

- (1) Le modèle européen de la démarche qualité promu par l'EFQM (European Foundation for Quality Management), organisme basé à Bruxelles, est aujourd'hui reconnu comme la référence par la plupart des grandes entreprises européennes. Il est particulièrement intéressant dans la mesure où ses versions les plus récentes intègrent les aspects de leadership et implicitement des considérations éthiques relatives aux pratiques managériales.
- (2) R.S. KAPLAN & D.P. NORTON – « *The strategy focused organization* » - Harvard Business School Press - 2000
- (3) M. CROZIER - « *La Société bloquée* » - Le Seuil - 1970
et « *Le phénomène bureaucratique* » - Le Seuil - 1971.
- (4) On peut à cet égard citer notamment de nombreux ouvrages des années 80 sur le management de l'excellence, le management de la qualité, le management participatif, etc.
- (5) « *Stress : les entreprises auscultées* » - Etude de l'Institut Français de l'anxiété et du stress – Dossier Enjeux Les Echos – janvier 2004.
et « *Travailler nuit gravement à la santé* » - Dossier Enjeux Les Echos – novembre 2004.
- (6) A.EHRENBERG – « *Le culte de la performance* » - Calman-Levy -1991
et N. AUBERT & V. de GAULEJAC – « *Le coût de l'excellence* »- Le Seuil - 1991

- (7) D. BELET - « *Education Managériale* » - L'Harmattan - 1998
- (8) « *Anti-altermondialistes, qui sont ils ?* » - Supplément Les Echos – 12 novembre 2003.
- (9) H. MINTZBERG - « *Managers, not MBAs* »- Berrett-Koehler Publishers Inc. - San Francisco – 2004.
- (10) M. AGLIETTA et A. REBERJOUX – « *Dérives du capitalisme financier* » - Albin Michel – 2004
- (11) M. CROZIER - « *La Crise de l'Intelligence* » - InterEditions - 1995
- (12) Interview d'A. ALLEGRET - Liaisons Sociales Magazine – p. 26- octobre 2004
- (13) P.F.DRUCKER – « *Je vous donne rendez-vous demain. La société post-business* » - Maxima, Laurent du Mesnil Editeur – 1992.
- (14) W. BENNIS & B. NANUS - « *Diriger : les secrets des meilleurs leaders* » - InterEditions – 1985 et W. BENNIS - « *Profession : Leader* » - InterEditions – 1989
- (15) D. BELET - « *Myopie Managériale* » - Revue Gestion 2000 - décembre 2004
- (16) JP. LE GOFF- « *Les Illusions du Management* » - La Découverte - 1996
- (17) H. SAVALL est directeur de l'ISEOR à Lyon et a été le promoteur d'une méthode d'analyse organisationnelle dite « socio-économique » qui s'appuie notamment sur le concept des « coûts cachés » qui existent dans les organisations.
- (18) Enquête : « *Cadres / Direction : le fossé se creuse* » - Liaisons Sociales Magazine – octobre 2004
- (19) D.GOLEMAN, R. BOYATZIS, & A. MCKEE – « *The New Leaders* » - Time Warner Paperbacks - London - 2003
- (20) A.ARCIER – « *Le quotient féminin dans l'entreprise* » - Village Mondial – 2003
- (21) P. de WOOT – « *Responsabilité sociale de l'entreprise* » - Economica - 2004
- (22) H. MESURE et J. LAURIOL – « *L'éthique d'entreprise : présentation, bilan et interprétations* » - Revue Humanisme et Entreprise – no 267 - 2004
- (23) « *Comment a changé le lien des jeunes avec l'entreprise* » A. Valentin - Les Echos -18/11/2003 et « *Les jeunes sont de plus en plus exigeants envers leur entreprise* » - Les Echos - 2/01/2004.
- (24) J. BERLOT – « *Dirigeants, que faites vous ? Une approche éthique du management* » - Village Mondial - 2003.
- (25) G. DONNADIEU – « *Ethique, des principes de RH* » - Revue Personnel - no 48 - mars /avril 2004.
- (26) P. SENGE – « *Presence* » - Random House - Bantam - 2004