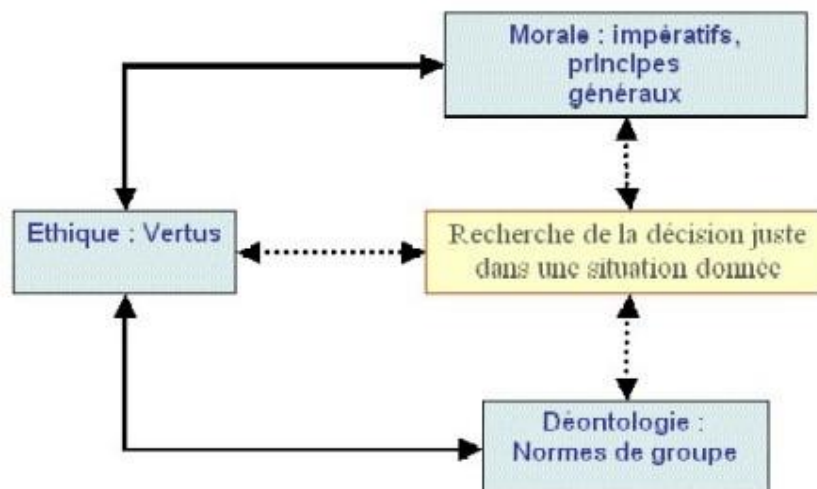


L'éthique est une compétence professionnelle

Par Jean-Jacques Nillès (Maître de conférences)

Alors que la morale définit des principes ou des lois générales, l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée. La morale n'intègre pas les contraintes de la situation. L'éthique au contraire n'a de sens que dans une situation. La morale ignore la nuance, elle est binaire. L'éthique admet la discussion, l'argumentation, les paradoxes.

L'approche de l'éthique professionnelle doit reposer à la fois sur la dimension morale (il ne peut s'agir d'ignorer les principes) et sur la dimension éthique (quelle décision est la meilleure dans le cas présent ?). Lorsque cette réflexion devient collective et fait l'objet d'une formalisation, la démarche devient déontologique, dans un sens large. Si ces règles ont une valeur pour l'ensemble d'une profession et font l'objet d'une reconnaissance officielle, il s'agit d'une déontologie au sens restreint.



Quels sont les facteurs de développement du management éthique ?

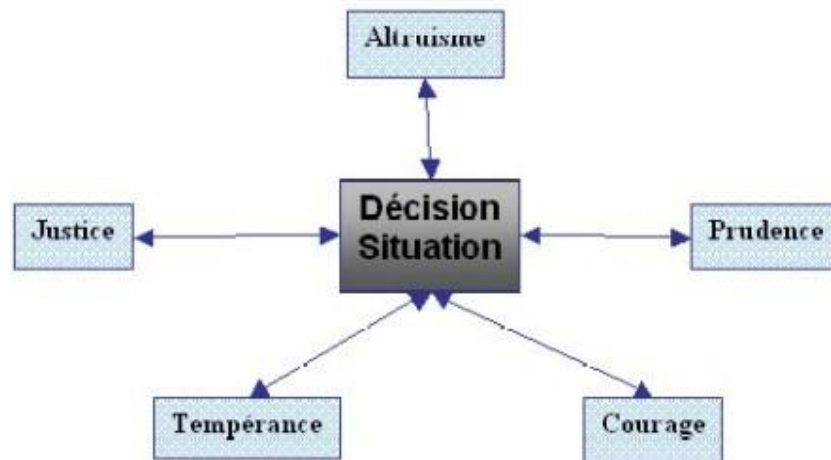
Le discours général des entreprises ou des spécialistes des sciences de gestion insiste de plus en plus sur la dimension éthique de l'entreprise. Mais celle-ci est faiblement prise en compte dans les pratiques managériales, en l'absence de modèle intégrant à la fois les concepts d'éthique, de morale et de déontologie, et la perception des acteurs de la profession.

Un réel développement de l'éthique dans les pratiques implique une méthode rigoureuse associant la théorie à l'expérience des professionnels. L'enjeu en est important puisque l'éthique intervient de façon positive sur toutes les dimensions du management :

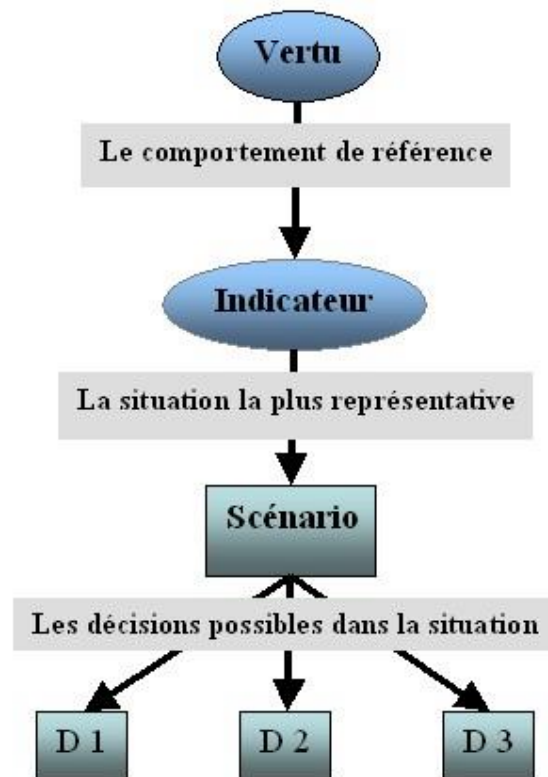
- ▶ Gestion des objectifs à long terme, éthique / stratégie
- ▶ Aide à l'analyse / décisions à enjeu fort
- ▶ Résolution des conflits par la discussion et le consensus
- ▶ Intégration du point de vue des différents acteurs
- ▶ Responsabilisation des salariés / exigence de qualité totale
- ▶ Réduction des coûts de contrôle et de transaction
- ▶ Culture d'entreprise, valeurs communes, cohésion d'équipe

Par quelle démarche aborder l'éthique professionnelle ?

L'éthique peut être abordée par les valeurs ou par les vertus. L'approche par les vertus permet de comprendre la dimension éthique des décisions de façon cohérente et structurée. Ces vertus que l'on peut qualifier de cardinales sont les suivantes :



L'approche par les vertus présente des avantages en termes de méthode. Les vertus étant des dispositions à agir, elles permettent une déclinaison de l'éthique en comportements de référence, dans un métier donné. Il est ainsi possible de construire un référentiel de la dimension éthique du métier. C'est ce qui a par exemple été réalisé pour le métier d'acheteur, au sein de la CDAF (Compagnie des Acheteurs de France).



Comment évaluer l'éthique dans une pratique professionnelle ?

L'évaluation de l'éthique pose un certain nombre de problèmes. Lorsque l'objectif n'est pas le contrôle

(ce qui paraît souhaitable dans le contexte d'un projet visant à ce que les acteurs de terrain puissent s'approprier la démarche), il faut mettre en œuvre un système d'autoévaluation. Ce système peut être biaisé si l'on utilise des techniques d'enquête classiques.

C'est pourquoi il est préférable d'utiliser une méthode projective : la méthode des scénarios. Cette méthode consiste à placer les individus face à des situations typiques des problèmes de décision dans le métier et leur proposer de les analyser. Cette démarche repose sur une simulation la prise de décision. Les différentes décisions possibles sont présentées aux individus qui vont pouvoir les évaluer sous différents angles. Cette évaluation permet à la fois de positionner les individus (à travers un système en ligne garantissant leur anonymat) et d'identifier les situations qui posent le plus de problèmes dans un métier ou une entreprise donnée.

Quels sont les résultats d'une évaluation de la perception de l'éthique ?

La mise en œuvre d'une démarche d'analyse des dimensions de l'éthique professionnelle par le management constitue :

- ▶ Une méthode pour mieux répondre aux besoins de ses collaborateurs
- ▶ Une démarche pour animer les équipes de façon innovante
- ▶ Des outils pour renforcer l'éthique dans les valeurs professionnelles de l'entreprise
- ▶ Une plus grande sécurité dans le management opérationnel et les décisions
- ▶ Une communication rassurante auprès des clients et des partenaires.

Jean-Jacques Nillès