

50374
1996
237

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA DEMARCHE ETHIQUE EN
MANAGEMENT**

**ANALYSE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION
DES CHOIX ETHIQUES DANS LA GESTION DES COMPORTEMENTS AU
TRAVAIL QUI POSENT PROBLEME**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par :

Philippe SAIELLI

JURY

Directeur de recherche

Pierre LOUART
Professeur à l'Université de Lille I

Rapporteurs

José ALLOUCHE
Professeur à l'Université de Versailles-Saint-
Quentin-en-Yvelines

Gérard WARNOTTE
Professeur à l'Université de Louvain-la-Neuve

Suffragants

Alain DESREUMAUX
Professeur à l'Université de Lille I

Michel FALISE
Président honoraire de l'Université Catholique de
Lille.
Directeur du Centre d'Ethique Contemporaine

Lille, décembre 1996



L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Je remercie très sincèrement et très chaleureusement

Messieurs les professeurs José Allouche et Gérard Warnotte d'avoir accepté d'être rapporteurs ainsi que Messieurs les professeurs Alain Desreumaux et Michel Falise d'avoir bien voulu être suffragants.

Monsieur le Professeur Pierre Louart pour la confiance qu'il m'a témoignée, mais aussi pour m'avoir apporté les fondements intellectuels et les conditions matérielles indispensables à la réalisation de ce travail. Il m'a aidé à mieux prendre conscience de la dimension paradoxale de la réalité humaine et sociale.

Monsieur le Professeur Alain Desreumaux pour sa disponibilité et son écoute.

La direction régionale de France Télécom Valenciennes et plus particulièrement Pierre Dolhain son DRH, Christiane Sagnier, assistante sociale, ainsi que tous les personnels, encadrants et agents, qui m'ont ouvert l'espace de leur quotidien.

Monsieur Philippe Lamblin et l'équipe de l'imprimerie de l'IAE de Lille pour le soutien amical et le concours qu'ils m'ont apportés. Madame Françoise Marmuse pour avoir toujours été présente à mes nombreuses sollicitations ainsi que Monsieur Didier Archange et l'ensemble du personnel administratif de l'I.A.E.

Le chemin qui m'a conduit à la finalisation de ce document a été souvent difficile. Je remercie du fond du coeur Marie-Odile pour m'avoir épaulé et pansé mes plaies avec autant d'amour. La réalisation de ce travail doit beaucoup à ses encouragements et à ses commentaires sur l'écriture de la thèse.

Je remercie avec beaucoup d'affection mes parents, sans qui rien n'aurait été possible.

J'ai aussi beaucoup puisé dans la compréhension et les marques de soutien que m'a apportées ma famille de coeur : Dominique et Myriam, Christophe et Caroline, Marie-Noëlle. Vishnuda y tient une place particulière pour son écoute, sa présence et ses commentaires. Ce travail est aussi le reflet de leur générosité et des liens qui nous unissent.

Un grand merci à Marc Glady pour ses commentaires pertinents et constructifs et à Marie-Françoise pour son aide dans la traduction des textes nord-américains.

Je n'oublie pas Anne Dietrich, Anne-Fabienne Dubroeuq, Laétitia Laude, Marie-Claude Masse, Philippe Pailot et Christophe Vignon pour leurs nombreux encouragements.

**CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA DEMARCHE ETHIQUE EN
MANAGEMENT.**

**ANALYSE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES CHOIX
ETHIQUES DANS LA GESTION DES COMPORTEMENTS AU
TRAVAIL QUI POSENT PROBLEME.**

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du
Doctorat de l'Université en Sciences de Gestion par :

Philippe SAIELLI



Directeur de recherche : Monsieur le professeur Pierre LOUART
Université des Sciences de Lille I
Directeur de l'I.A.E de Lille

SOMMAIRE

Introduction générale

Première partie : De l'éthique en général à sa mise en situation

Chapitre I : Les modèles de l'éthique en gestion : une tendance à la normalisation

Chapitre II : La place des jugements de valeurs dans les arbitrages des managers face aux comportements de travail qui posent problème.

Deuxième partie : De la pratique du problème éthique à sa résolution

Chapitre III : Propositions épistémologiques et théoriques

Chapitre IV : Etudes des différentes formes de la démarche éthique des managers face aux comportements de travail qui posent problème

Chapitre V : Problèmes éthiques et gestion des comportements de travail qui posent problème : une analyse en situation

Conclusion Générale

Bibliographie

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

I

Dans un climat d'affaiblissement général du sens moral, de désengagement de l'état dans son rôle de régulation de l'activité économique et de montée en puissance de la société libérale, l'entreprise est devenue le lieu d'enjeux majeurs. Elle est confrontée dans son activité à des choix difficiles dont les conséquences économiques et sociales sont regardées et jugées par l'opinion. En témoignent les procès, sondages d'opinion, manchettes de journaux qui relatent les problèmes liés aux restructurations, aux abus et dérapages de certains dirigeants. Les questions soulevées dépassent la simple analyse économique au point que la communauté du monde des affaires s'est emparée depuis quelques années du thème de l'éthique.

Cette préoccupation revêt de multiples formes : colloques, ouvrages, recherches académiques, formalisation dans les entreprises d'une morale organisationnelle. En même temps, la profusion d'écrits, de paroles, de pratiques offre une image confuse du domaine de l'éthique ; *"on a le plus souvent l'impression de se mouvoir dans un immense terrain vague, à peine balisé, où les zones d'obscurité l'emportent largement sur celles de visibilité¹."*

Dès que l'on s'intéresse à ce domaine de recherche, on se rend compte rapidement que l'éthique n'est pas objet scientifique en soi. Sa définition prend un sens différent en fonction des niveaux d'analyse auxquels on se réfère.

¹ Falise M., Regnier J., Repères pour une éthique d'entreprise, éd. Centre d'Ethique Contemporaine, 1992, p. 14.

⇒ On peut ainsi aborder l'éthique dans l'entreprise sur la base de la philosophie morale en s'inscrivant dans une perspective soit déontologique, soit téléologique¹, les recherches prenant ici deux directions.

(a) Mesurer l'éthique des managers en fonction des principes moraux préalablement établis².

(b) Réfléchir aux valeurs à respecter et aux difficultés de leur mise en oeuvre dans un contexte d'entreprise³.

⇒ On peut également étudier l'éthique comme un contre-feu par rapport aux attitudes immorales des gestionnaires. Il s'agit alors de composer et de faire appliquer des codes de déontologie, qui garantissent un minimum d'éthique dans le fonctionnement des entreprises⁴.

⇒ On peut aussi s'intéresser à l'éthique comme une forme de régulation provenant de l'interaction des acteurs, qui leur permet de fonctionner ensemble. Les recherches ont alors pour objet un travail de dévoilement par rapport au cadre moral implicite de l'organisation. Dans la perspective de la théorie des conventions, les jugements de valeurs représentent une manière de gérer rationnellement l'incomplétude des systèmes organisationnels⁵.

⇒ On peut enfin se centrer sur l'individu pour explorer et comprendre les logiques qui sous-tendent ses choix éthiques. Il s'agit alors d'étudier le processus de construction des choix éthiques. On s'intéresse ici plus particulièrement à l'agir, défini en termes de sens à donner aux pratiques sociales⁶.

¹ Beauchamp T.L., Bowie N.E., "Ethical Theory and Business," éd. Practice Hall, 1988

² Wong A., Beckman E., "An Applied Ethical System in Business," *Journal of Business Ethics*, 11, 1992.

³ Etchegoyen A., "La valse des éthiques," éd. F. Bourin, 1991.

⁴ La Bruslerie (de) H., (sous la direction de) "Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise", éd. Economica, 1992.

⁵ Orléan A., (sous la direction de) "Analyse économique des conventions," éd. PUF 1994.

⁶ Perrot E., "Discerner et agir dans la vie professionnelle," dans *Cahiers pour Croire Aujourd'hui*, éd. Assas, 1993.

Cette énumération rapide des différents sens associés à la notion d'éthique nous permet de poser deux constats.

1- L'existence d'une distinction entre des approches normatives et des approches plus scientifiques. Les unes partent des normes en adoptant un point de vue constructif ou défensif, les autres intègrent l'éthique comme étant un élément constitutif des discours et des pratiques en gestion. Cette séparation n'est pas hermétique car les approches scientifiques sont toujours, de manière plus ou moins explicite, en résonance avec une normalisation constructive ou défensive de l'éthique. Le problème que soulève une telle distinction est, selon nous, lié à l'acceptation ou non du fait que l'éthique est une constante des fonctionnements organisationnels et individuels.

2- L'éthique concerne les règles et les valeurs qui s'imposent à la conscience, qui s'appuient sur un cadre extérieur d'exigences conventionnelles. On peut ainsi parler de l'éthique d'une collectivité, d'un groupe ou d'un individu. Elle renvoie également au travail réflexif d'une personne engagée dans un exercice évaluatif et critique des événements pour donner sens à son agir. Ce double statut de l'éthique, à la fois cadre moral collectif et processus de réflexion individuelle se retrouve en gestion. Cependant, certains limitent l'intervention éthique à la formalisation de codes de conduite par activités. D'autres pensent que c'est avant tout un processus continu de réflexion sur les conséquences des décisions individuelles ou collectives.

Après avoir réfléchi¹ à ce que recouvre la notion d'éthique en général et en gestion des ressources humaines (GRH), nous en sommes arrivés à la conclusion que rares étaient les auteurs qui posaient l'éthique comme un élément consubstantiel à la pratique managériale. On la perçoit surtout comme un phénomène extérieur qu'il s'agit de réin-

¹L'ensemble des constats que nous énonçons ici sont repris et étayés dans le corps de notre thèse.

tégrer dans le monde des affaires : "good ethics make good business !" Nous avons également remarqué la tendance dans la littérature de gestion à normaliser, en les séparant, la définition de principes d'action et le processus de délibération des acteurs¹.

Au niveau de la GRH, l'éthique contribue ainsi à élever le niveau moral des employés. Elle aide à prévenir le vol, le gaspillage et l'absentéisme. Mais plus encore, elle favorise le dynamisme, la synergie, le consensus des employés autour d'un projet commun. On évince ainsi de l'éthique toute sa dimension critique et évaluative des actions². Il en est de même pour la déontologie³, qui elle aussi se vend bien. Beaucoup de professions et d'entreprises veulent se doter d'un code de devoir et de responsabilité qui leur donnent une image sociale. Ce faisant, on occulte tout ce qui concerne l'importance de la qualité du jugement moral de ceux ou celles qui s'y réfèrent. Toute prise en compte du débat est évincée.

Dans une perspective plus académique cette représentation de l'éthique conduit à mener des recherches ayant pour objet de mesurer le comportement éthique des acteurs, en fonction de valeurs qu'ils devraient normalement appliquer⁴.

¹ On peut ici faire le lien avec un débat existant en philosophie morale sur la nécessité ou non de distinguer les notions d'éthique et de morale. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce débat, mais il nous paraît important de signaler qu'il touche à la différenciation entre l'éthique en termes de contenu (les valeurs prescriptives de la morale) et l'éthique en termes de processus (c'est la visée éthique porteuse d'un art de vivre, d'un projet). Pour l'instant, nous conservons le terme éthique pour désigner l'une ou l'autre de ces dimensions.

² Fortin P., "La morale, l'éthique, l'éthicologie," éd. Presses de l'Université du Québec, 1995, p. 13.

³ La déontologie est proche de l'éthique, mais elle s'en distingue par le fait qu'elle a un caractère plus professionnel. C'est un ensemble de règles qui régissent les rapports des membres d'une profession à la fois entre eux et avec leurs partenaires économiques ou sociaux. Il s'agit avant tout d'un code de bonne conduite à distinguer des contraintes légales, des valeurs culturelles ou de l'éthique personnelle. Louart P., dans "Encyclopédie de gestion," (sous la direction de) Le Duff R., à paraître aux éditions Dalloz.

⁴ Brigley S., "Business Ethics in Contexte : Researching with Case Studies", *Journal of Business Ethics*, 14, 1995.

II

A la lecture des différents travaux écrits sur l'éthique en gestion, nous nous sommes aperçu que cette littérature avait **tendance à faire de l'éthique un objet en soi**. Ce qui revient à poser implicitement une **dissociation des faits et des valeurs dans les pratiques de management**.

De telles approches de l'éthique étaient contraires à ce que nous pouvions observer lors de nos interventions en entreprise, notamment sur l'importance du positionnement éthique des acteurs, c'est-à-dire le poids de la signification qu'ils donnent à ces codes. Hormis certains auteurs tels que Moussé, Orsoni, Rojot, que nous abordons plus en détail dans la suite de ce travail, on constate que la question des valeurs est appréhendée sur la base d'une dissociation avec les faits. Concrètement, on sait peu de chose **sur le travail réflexif de l'acteur par lequel il met en valeurs la réalité et engage le sens de son agir**. C'est en fonction de ces manques que nous avons construit notre problématique. Nous nous sommes ainsi intéressé aux questions suivantes.

1- Comment les managers construisent-ils leurs choix éthiques face à des comportements de travail qui posent problèmes ?

2- Qu'en est-il des conflits et/ou ajustements de valeurs auxquels ils sont confrontés ?

Notre objet de recherche est donc centré sur l'analyse des conduites managériales face à des Comportements de Travail qui Posent Problème (CTPP)¹, mettant en jeu des processus éthiques.

Il convient ici de préciser pourquoi nous avons restreint notre objet de recherche à la gestion des CTPP. Notre souci était de ne pas aborder la

¹ Afin de faciliter la lecture de ce texte, nous utiliserons le sigle CTPP pour parler des Comportements de Travail qui Posent Problème.

question éthique en gestion dans "l'absolu", c'est-à-dire déconnectée de toute pratique manageriale. De plus, notre objet de recherche, tel que nous l'avons construit, ne pouvait pas s'intégrer dans un paradigme positiviste. Celui-ci implique en effet la formulation d'hypothèses qui posent plus ou moins explicitement les valeurs "universelles" que devraient intégrer les acteurs. Or, l'analyse de la mise en valeurs et du travail réflexif du manager face aux CTPP correspond à l'étude d'un processus et non à la vérification d'un contenu éthique. Nos méthodes de recherche ont donc une **visée compréhensive** et non démonstrative.

Pour mener à bien cette exploration nous avons orienté notre collecte de données sur des situations de management des hommes "problématiques". Nous posons en effet que les arbitrages et les dilemmes que doit résoudre l'acteur entre son éthique et la structuration du contexte organisationnel apparaissent de manière plus visible dans ce type de situation de gestion. Ce choix méthodologique nous permet ainsi d'avoir accès plus facilement au processus réflexif de l'acteur, par lequel il met en valeurs la réalité et se positionne par rapport aux valeurs de l'autre (individuel ou collectif).

Concrètement, nous avons retenu des situations "extrêmes", au sens où elles ne sont pas statistiquement majoritaires. Comme le souligne Morin¹ : *"Ce qui est rejeté comme insignifiant, impondérable, ou statistiquement minoritaire, ce qui perturbe la structure ou le système, tout cela (...) est extrêmement significatif comme révélateur, déclencheur, enzyme, ferment, virus, accélérateur, modificateur (...). Une théorie peut être élaborée non seulement à partir de régularités statistiques, mais à partir de phénomènes et situations extrêmes, paroxystiques, "pathologiques", qui jouent un rôle révélateur."*

Nous avons ainsi posé que tout manager ayant une responsabilité en gestion des hommes a été confronté un jour ou l'autre à des CTPP.

¹ Morin E., "Sociologie, "éd. Seuil, coll. Point, 1994, p. 212 et 75.

Notre démarche présente quatre intérêts théoriques. **Le premier** est de montrer que **l'éthique est une constante des fonctionnements individuels et collectifs**. En ce sens, elle n'est pas un phénomène extérieur aux organisations, mais une construction sociale, qui vise à réguler l'action en lui donnant un sens et une direction. Le souci pour l'éthique est d'autant plus grand que les environnements sont turbulents. Dès qu'il y a crise des systèmes normatifs ou dérèglements de l'activité sociale, l'incertitude augmente. Cependant la formalisation d'une éthique organisationnelle n'est pas en soi suffisante si elle est déconnectée des modalités concrètes de l'action. Les acteurs ont besoin de significations durables¹. C'est grâce à elles que les actions deviennent prévisibles et que les acteurs peuvent par une reprise et un décalage de ces significations construire leur identité. Les seules régulations économiques ne peuvent suffire à assurer l'activité au sein d'une organisation.

Le deuxième intérêt théorique est de montrer que pour appréhender la question éthique en gestion, il est essentiel de réfléchir à la forme de rationalité qu'elle sous-tend. Nous pouvons ainsi **proposer une distinction entre la démarche éthique comme expression de la logique d'action du manager et la démarche éthique comme exigence rationnelle**.

Une personne ne peut vivre qu'à travers des significations. La mise en sens de l'agir intègre une dimension éthique, dans la mesure où elle témoigne d'une mise en valeurs spécifique de la réalité, résultant du travail réflexif de l'acteur. La personne agit sur la base de préjugés plus ou moins implicites qui lui permettent d'attribuer une valeur aux faits et de se positionner par rapport aux systèmes de régulation présents dans l'organisation. Cette démarche éthique se distingue de l'utilisation de la raison comme mode de retour sur soi, c'est-à-dire comme une forme de méta-réflexion sur ses modes habituels de pensée et d'agir. C'est la démarche éthique en tant qu'exigence rationnelle,

¹ Louart P., dans Encyclopédie de gestion, (sous la direction de) Le Duff R., à paraître aux éditions Dalloz.

telle qu'elle est développée par de nombreux auteurs en philosophie morale qu'ils soient laïques ou religieux. Il ne s'agit pas pour nous de prétendre que la démarche éthique comme mode d'expression subjective puisse servir de fondement à l'éthique au sens traditionnel du terme. **En établissant cette distinction, nous voulons montrer que le détour par l'éthique est un détour obligé pour comprendre les pratiques de gestion.**

Le troisième intérêt théorique est d'étudier le processus de construction des choix éthiques des managers dans le cadre de la gestion des CTPP sur la base d'une dialectique inachevée entre visée éthique personnelle et référentiels moraux collectifs. Cette démarche éthique engage l'acteur dans un travail explicite sur les valeurs pour donner sens à son action. **C'est à travers une dimension intersubjective et réflexive que l'on peut repérer les positionnements éthiques des acteurs.**

Le quatrième intérêt théorique réside dans le recours aux théories de la maturation morale pour mieux comprendre l'existence de formes plus ou moins complexes de démarche éthique.

III

Nous allons maintenant définir les choix fondamentaux qui ont guidé notre analyse de la réalité. Pour cela, nous utilisons les zones épistémiques définies par Koenig¹. Cet auteur propose une typologie des travaux menés en sciences des organisations en fonction de leurs options fondatrices. Il distingue ainsi le réalisme de la théorie et le statut ontologique de la réalité.

¹ Koenig G., "Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles," *Revue Française des Ressources Humaines*, n° 9, Novembre 1993.

1- **Le réalisme de la théorie** concerne la manière de concevoir la relation entre la théorie et le monde. Il est possible de dégager deux conceptions opposées de penser cette relation.

La première conception, que l'on peut qualifier de **réalisme**, avance l'idée que les théories ont pour fonction de décrire le monde tel qu'il est réellement.

L'autre conception, qualifiée **d'instrumentaliste**, se fonde sur l'idée que la théorie n'a pas à décrire la réalité. Les dispositifs théoriques ont pour finalité **d'accroître notre maîtrise du monde**.

L'instrumentaliste ne vise pas à proposer une image fidèle de la réalité. Il porte son attention sur la qualité des prédictions qu'il est possible de faire à partir de la théorie. Ainsi, il privilégie avant tout la dimension inventive de la réalité, alors que le réaliste refuse de concevoir la théorisation comme un acte purement spéculatif reposant sur des fictions.

2- **Le statut ontologique du monde**. Il s'agit ici de classer les recherches selon qu'elles considèrent le monde comme une "réalité (or)donnée s'imposant aux acteurs ou au contraire construite par eux. Koenig apprécie les recherches en sciences des organisations en fonction de deux alternatives thématiques. Le croisement de ces deux options lui permet de construire une typologie à quatre éléments.

OPPOSITIONS THEMATIQUES ET ZONES ESPISTEMIQUES		
	ESSENCE DE LA REALITE	
	(Or)donnée	Construite
FORT	Découverte de régularités	Recherche Action
REALISME DE LA THEORIE	I	IV
FAIBLE	Développement d'instruments prédictifs	Construction d'artefacts
	II	III

Tiré de Koenig G., Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°9, 1993.

Notre recherche s'inscrit dans la zone III décrite par Koenig. **Son objectif est en effet de construire un système artificiel permettant d'accroître notre compréhension des formes de démarches éthiques ainsi que des conflits et des ajustements que vivent les managers dans leur gestion des CTPP.**

Dans cette perspective, la "grounded theory methodology"¹ est pour nous intéressante. Non pas dans sa volonté de découvrir des régularités, mais lorsqu'elle pose que, dans la recherche en sciences sociales, la production théorique et la pratique sont les deux aspects

¹ Glaser B., Strauss A., "The discovery of grounded theory : strategie for qualitative research", Chicago, Aldine pub., 1967.

d'un même processus¹. La particularité de cette méthode réside dans l'importance donnée aux développements théoriques ; ces derniers comptent plus que la nature des techniques ou les moyens utilisés. Sans nier les théories générales (de type déductif), l'accent est mis sur les constructions théoriques en relation avec les données qui sont rassemblées au cours de la recherche. La théorie est une élaboration du projet de recherche, plutôt qu'une série d'hypothèses dont la recherche montre après coup la validité.

Nous utilisons les mêmes données que dans les autres recherches qualitatives (entretiens, observations de terrain, documents divers). Cependant, on admet que leur interprétation doit inclure les perspectives et les points de vue des acteurs que l'on étudie. On intègre ainsi une démarche plus compréhensive. Ceci est en accord avec notre volonté de prendre au sérieux les prétentions et les compétences d'intelligibilité du social des gens ordinaires. En ce sens notre recherche ne fait pas oeuvre de dévoilement au sens du paradigme critique, mais vise à étudier la part explicite et réfléchie de l'action. Il s'agit d'une orientation vers l'étude de la conscience, mais une conscience problématisée grâce aux différents apports concernant les compétences et les limites de la conscience de l'individu.

Il s'agit en outre de reconnaître la responsabilité du chercheur dans ses rôles d'intervention et de jugement. Accepter le fondement subjectif d'une recherche ne signifie pas qu'il faille délaissé les instruments permettant au chercheur de prendre conscience de sa propre subjectivité et de la rendre plus pertinente à l'aide du débat et de l'intersubjectivité.

La construction d'artefacts s'inscrit dans la perspective des travaux d'Habermas². Pour cet auteur, les faits ne sont pas indépendants des modèles élaborés pour les étudier ; ils sont au contraire construits par

¹ Strauss A., Corbin J., "Grounded theory methodology, an overview," in Denzin N., Lincoln Y., "Handbook of qualitative research," London Sage pub., 1994.

² Habermas J., "connaissance et vérité," éd. Gallimard, 1976.

eux. Ce théoricien des sciences est d'accord avec Popper¹ pour dire que les énoncés scientifiques sont produits à titre d'essai, sous réserve d'une réfutation toujours possible. Ce sont donc des modèles provisoires. Mais cet auteur se distingue de Popper sur les "faits" qui sont susceptibles de les remettre en cause, car ces derniers, même observés, ne sont pas plus objectifs. Nous ne pouvons donc avoir à leur égard qu'une position praxéologique. En conséquence, la validité des propositions est à mesurer en fonction de leur valeur informative pour le contrôle et l'élargissement d'une action efficace. Ce qui compte, c'est la pertinence et la **fécondité** des modèles par rapport aux **pratiques des acteurs qui les utilisent**.

La construction d'artefacts, sur la base d'études de cas, est une méthode intéressante mener à bien notre recherche. Brigley² étaye d'ailleurs ce point de vue. Dans le tableau qui suit, nous reprenons, de manière synthétique, les principales critiques qu'il formule à propos des différentes approches qui fondent les recherches en éthique des affaires. Ces critiques mettent en évidence l'intérêt des études de cas.

Les différences que pose Brigley entre approche empirique et étude de cas ne sont pas très claires. Il nous semble qu'il situe le débat au niveau de l'éthique de la recherche. Il reproche aux approches empiriques leur tendance à généraliser les variables d'analyse de l'éthique. Elles sont pour lui contextuelles et ont tendance à établir des généralisations abusives à partir des conclusions de recherche.

¹ Popper K., "La connaissance objective, "éd. Aubier, 1991.

² Brigley S., "Business Ethics in Contexte : Researching with Case Studies," *Journal of Business Ethics*, 14, 1995.

Types d'approche pour l'étude de l'éthique	Avantages et limites
Approche positiviste	Les bases théoriques sont faibles et les hypothèses peu claires. L'opérationnalisation est inadéquate aux nuances éthiques présentes dans les organisations. Les questionnaires ont tendance à trop structurer les possibilités de recherches.
Approche philosophique	Ces recherches sont trop souvent axées sur la distinction classique : approche déontologique / utilitarisme. Une telle dichotomie est sans valeur pour les praticiens.
Approche empirique	Cette démarche vise à comprendre et à prévoir les conduites éthiques. Les recherches permettent de comprendre comment les croyances éthiques naissent dans les affaires et les conditions qui déterminent leurs expressions. La principale limite de ces recherches est de trop normaliser leur conclusion et de les appliquer à l'ensemble des contextes d'entreprise.
Approche fondée sur les études de cas	Cette démarche est susceptible de mettre en évidence des processus de construction des choix éthiques, en prenant pour base l'hétérogénéité des niveaux individuel et social en gestion. Elle est essentiellement exploratoire et permet d'établir des constructions théoriques en partant de la base. Il ne s'agit donc pas de fournir des conclusions généralisables et reproductibles, même si on peut mettre en évidence des processus récurrents sur la base de comparaisons.

L'étude du processus de construction des choix éthiques est donc menée en fonction de l'observation de **configurations singulières**, c'est-à-dire qui mettent en évidence le processus réflexif de l'acteur. Ainsi,

notre méthodologie *"tend à saisir la signification que le sujet donne à ses attitudes, réactions, comportements, ainsi qu'à ceux d'autrui et de son environnement, la façon dont il investit de sens ses expériences et son monde vécu"*¹.

Le choix de notre méthodologie est guidé par deux constats :

- il est impossible d'accéder à la réalité objective, tant pour des raisons méthodologies qu'épistémologiques. On ne peut ni faire l'expérience de la "réalité objective", ni la modéliser : *" la connaissance ne saurait (...) refléter une réalité ontologique objective : elle concerne l'organisation de nos représentations d'un monde constitué par nos expériences. Ne postulant plus la réalité de la réalité, mais seulement la représentativité de nos expériences, nous ne pourrions plus définir la vérité par la perfection de la superposition de ce réel et du modèle de ce réel. En revanche, nous saurons reconnaître l'adéquation des modèles de notre expérience du monde avec cette expérience"*². La recherche en GRH est *"un construit social sur un construit social"*³.

- notre souhait est **de prendre au sérieux la "connaissance ordinaire" des acteurs**. C'est pourquoi nous avons inscrit notre recherche dans le paradigme de l'action. **Il s'agit d'aborder la construction des actions organisationnelles à partir d'une lecture des individus interrogés sous l'angle de leur rationalité et des logiques sociales qu'ils développent**. Cette approche tend à insister sur l'autonomie et la créativité du sujet dans une double reconnaissance

¹ Marc E., "Quelles Démarches en psychologie ?" dans Revue Sciences Humaines, n° 35, janvier 1994.

² Lemoigne J.L., "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" dans "Epistémologies et sciences de gestion" (sous la direction de Martinet A.C., éd. Economica, 1990. p106

³ Brabet J., Bournois F., "Les connaissances en GRH," dans "Repenser la GRH ?" Brabet J., (sous la direction de), éd. Economica, 1993.

de la figure de "sujet social" et de la fonctionnalité sociale des actes de connaissances¹.

Cette position peut être qualifiée de constructiviste, dans la mesure où la question des propriétés structurelles de l'acteur n'est pas posée indépendamment de ce que Giddens² appelle la réflexivité, c'est-à-dire le fait que l'acteur agit dans des systèmes de contraintes et d'opportunités, qu'il contribue à actualiser ou à reproduire par son action.

Ces remarques préliminaires nous permettent maintenant de définir les intérêts méthodologiques et pratiques qu'on peut trouver à notre travail de recherche.

Le premier intérêt méthodologique est l'utilisation du paradigme de l'action pour étudier la démarche éthique des managers face au CTPP. Ce paradigme, peu utilisé en gestion, reconnaît aux acteurs une compétence d'intelligibilité du social. Il favorise la discursivité et l'accès à l'identité dans l'intersubjectivité. **Le discours a ici un statut constitutif (et non pas uniquement expressif) de la rationalité.** C'est pourquoi nous avons traité nos données selon les principes de l'analyse du discours.

Le deuxième intérêt méthodologique réside dans la construction, sur la base d'une logique qualitative inductive, d'un modèle permettant de schématiser les différentes formes de démarche éthique que nous avons pu observer.

Le troisième intérêt méthodologique est dans l'usage complémentaire d'une étude de cas pour saisir dans leur complexité les conflits et/ou les ajustements de valeurs auxquels sont confrontés les managers dans leur gestion des CTPP. L'étude des documents écrits, l'interview

¹ Gladly M., "Communication d'entreprise et identités d'acteurs. Pour une théorie discursive des représentations sociales." Thèse de doctorat en sociologie, Université de Provence, U.F.R. "Civilisations et Humanités", décembre 1995.

² Giddens A., "La constitution de la société", éd. PUF, 1987.

systematique des acteurs et la triangulation des données sont opportunes pour analyser plus précisément les démarches éthiques en action.

Les intérêts pratiques de notre travail découlent de cette vision compréhensive de la démarche éthique.

Le premier intérêt pratique est de montrer toutes les limites des discours sur l'éthique comme outil de gestion. Nous pouvons ainsi poser l'importance de concevoir l'éthique organisationnelle en termes de débat.

Le deuxième intérêt pratique réside dans le modèle offert aux gestionnaires pour mieux prendre conscience de leur démarche éthique. C'est une incitation à un retour sur soi, à une méta-délibération sur sa rationalité morale.

Le troisième intérêt est plus d'ordre pédagogique. Il s'agit pour nous d'intégrer le questionnement éthique dans chaque outil de GRH enseigné afin de sortir des représentations de l'entreprise dans lesquelles les valeurs n'ont pas de place.

IV

La démarche méthodologique que nous avons choisie s'organise donc autour d'une logique qualitative inductive, en vue de construire un modèle d'interprétation. Nos techniques d'investigation, tout comme nos constructions théoriques, se sont modifiées et adaptées au cours de la recherche. Nous avons construit notre modèle d'analyse de la démarche éthique dans un mouvement itératif. Comme le souligne

Morin¹, "une recherche doit être une interfécondation réciproque entre la pensée et le réel et la vérification d'une pensée a priori".

Résumons chronologiquement notre cheminement méthodologique :

- Avant d'aborder directement cet objet de recherche, nous avons participé à la création d'un comité d'éthique au sein d'un département de la protection de la jeunesse au Québec. Nous avons également mené une étude sur le management pour l'entreprise Bombardier. Ces deux expériences sont venues alimenter la formalisation de notre objet de recherche. Nous avons eu l'intuition de l'existence d'une démarche éthique des managers faisant le lien entre des valeurs personnelles et la structuration du contexte organisationnel. Cependant, nous ne rendrons pas compte ici de ces études, car nous ne disposions à l'époque ni d'une problématique de recherche concernant la démarche éthique, ni d'un protocole d'investigation adéquat.

- En étudiant la littérature sur la question éthique en gestion nous avons remarqué que celle-ci ne mentionne pas réellement le travail réflexif de l'acteur. Parallèlement, nous avons recensé des cas de gestion de CTPP qui font apparaître les problèmes éthiques inhérents à ces situations ainsi que les limites des cadres normatifs et objectifs devant permettre de les gérer. Il est alors possible de considérer que le manager engage un travail critique et évaluatif pour agir face aux CTPP. Il est amené à prendre position par rapport aux règles et aux valeurs de l'entreprise.

- Sur cette base nous avons construit un modèle d'analyse de la démarche éthique du manager. Parallèlement 40 entretiens ont été menés pour élaborer puis approfondir la construction de nos interprétations.

- Suite à ce travail, certaines zones d'ombre subsistaient, notamment une insuffisance d'éléments pour comprendre les lieux où

¹ Morin E., "Introduction à la pensée complexe," éd. E.S.F. 1990 p.227

s'incarnaient les conflits et/ou les ajustements de valeurs. C'est pourquoi nous avons travaillé sur l'étude d'un cas détaillé qui puisse en rendre compte.

En résumé, le travail empirique intègre trois niveaux :

1- Des cas de situations comportementales qui posent problème provenant d'ouvrages de gestion ou de la presse. Ces cas sont pour nous le moyen de vérifier si la gestion des CTPP implique des conflits ou des ajustements de valeurs. Ils nous permettent aussi d'explorer le processus perceptif du manager dans l'identification des problèmes ainsi que les limites des cadres objectifs et normatifs.

2- Ensuite, nous avons rassemblé **des discours de managers relatant leur expérience par rapport à la gestion des CTPP.** Notre objectif était de recueillir leur définition d'un comportement qui pose problème, la manière dont ils le gèrent et les difficultés qu'ils vivent face à ce type de situation. Sur la base d'une comparaison de ces situations, nous avons mis en évidence des logiques d'arbitrages différentes.

3- Enfin, nous avons fait un travail d'observation à la Direction Régionale de France Télécom à Valenciennes. Il nous a permis d'explorer de manière plus approfondie l'interaction entre éthique personnelle et l'environnement décisionnel, en insistant sur l'importance du contexte dans les modes d'arbitrage des managers ainsi que sur l'existence de différents conflits de valeurs.

Ce travail itératif, nous l'avons effectué dans une perspective pluridisciplinaire. Notre cadre théorique met en cohérence des connaissances qui concernent le fonctionnement humain et celui de l'action organisée. Il emprunte à différents champs de la philosophie, de la sociologie, et de la psychologie, les fondements nécessaires à la compréhension du processus de construction des choix éthiques.

V

Le plan de la thèse rend compte du cheminement que nous venons d'évoquer. Notre recherche se compose de deux parties, qui obéissent à une même démarche inductive. A une phase d'analyse critique de l'éthique en gestion succède une phase visant à formaliser le processus de construction des choix éthiques (ou démarche éthique) des managers face aux CTPP.

La première partie, intitulée "de l'éthique en général à sa mise en situation," tâche d'explorer ce que recouvre l'éthique en gestion, tant au niveau des discours généraux, que dans la place qu'elle prend au sein des décisions des managers face aux CTPP. Cette partie est composée de deux chapitres.

Le chapitre I propose une analyse critique des modèles en gestion relatifs aux choix éthiques des décideurs. Il s'intitule, "les modèles de l'éthique en gestion : une tendance à la normalisation".

Le chapitre II, traite de "la place des jugements de valeurs dans les arbitrages des managers face aux comportements de travail qui posent problème". Il montre comment les arbitrages des managers intègrent une dimension axiologique et quelles en sont les spécificités.

La seconde partie, "de la pratique du problème éthique à sa résolution", cherche à rendre compte du processus de construction des choix éthiques du manager. Elle regroupe 3 chapitres.

Le chapitre III, relatif aux "propositions épistémologiques et théoriques," adopte une perspective multi-disciplinaire pour formaliser un modèle d'analyse de la démarche éthique.

Le chapitre IV présente les "études des différentes formes de la démarche éthique des managers face aux comportements de travail qui posent problème". On y étudie l'activité réflexive du manager par rapport aux CTPP.

Le chapitre V : "problèmes éthiques et gestion des comportements de travail qui posent problème : une analyse en situation" explore les conflits auxquels se heurtent les démarches éthiques des managers.

PREMIERE PARTIE :

**DE L'ETHIQUE EN GENERAL
A SA MISE EN SITUATION**

L'éthique a aujourd'hui le statut envié de concept de management¹. Cependant, sa définition reste floue et dépend des problématiques dans lequel il s'inscrit. L'objectif de cette première partie est d'explorer les différentes significations que revêt l'éthique en gestion.

Le chapitre I s'intéresse aux discours et aux pratiques associés à ce concept et à leurs limites, en distinguant les approches qui l'appréhendent en terme de contenu de celles qui l'envisagent comme un processus réflexif.

Le chapitre II poursuit cette interpellation de l'éthique selon une perspective plus pragmatique en montrant l'importance des ajustements ou des conflits de valeurs dans le processus d'arbitrage des managers face aux CTPP. Il présente également une analyse des postures éthiques des modèles de gestion des ressources humaines qui ont pour objectif de donner aux managers les moyens de mieux gérer les CTPP.

¹ Thévenet M., Bibard L., "GRH et éthique, quels points communs, quelles différences ?" 3ème Congrès de l'AGRH, Lille 1992.

CHAPITRE I :**LES MODELES DE GESTION DE L'ETHIQUE EN
ENTREPRISE : UNE TENDANCE A LA
NORMALISATION.**

- I- L'encadrement des choix éthiques par la formalisation d'une éthique organisationnelle.....30**
- I.1- L'éthique organisationnelle et ses problématiques sous-jacentes
 - I.2- L'éthique organisationnelle en questions
- II- La normalisation de la démarche éthique.....70**
- II.1- La démarche éthique sous l'angle de la délibération
 - II.2- Les différences dans la finalité de la délibération
 - II.3- Les limites de penser la démarche éthique du point de vue d'une activité réflexive rationnelle

Que l'on parle d'entreprise citoyenne ou de déontologie professionnelle, le thème de l'éthique apparaît de plus en plus dans le monde des affaires. Aujourd'hui on pose pour acquis que l'opposition classique entre éthique et entreprise est dépassée¹. Que ce soit au niveau de la gestion des personnels ou des relations hiérarchiques, mais aussi dans les stratégies de l'entreprise, se posent des questions de conflits ou d'ajustement de valeurs. L'éthique tend à devenir un sujet de préoccupation majeure pour les entreprises.

La littérature relative à ce thème est féconde. L'objectif de notre chapitre est de proposer un état des lieux des modèles de gestion relatifs aux **choix éthiques** des managers dans leur pratique professionnelle. Ce qui nous intéresse avant tout, c'est d'étudier la manière dont les auteurs envisagent le respect d'une éthique au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, on constate deux façons d'aborder la question des choix éthiques.

- **Soit les choix éthiques sont étudiés au niveau organisationnel.** Ce que l'on cherche alors à décrire ce sont les règles et les valeurs qui doivent fonder les décisions des managers. Ce qui est mis en relief, c'est la formalisation d'une éthique organisationnelle qui incite (voir oblige) les managers à suivre les règles et les valeurs édictées par l'entreprise.

- **Soit les choix éthiques sont explorés en termes de processus.** Ici l'accent est mis sur le processus réflexif qui préside aux choix. La démarche éthique ne se situe pas à un niveau politique ; elle concerne le manager confronté à des arbitrages complexes.

Ces deux axes constituent la trame de notre chapitre. Par ailleurs, nous insistons également sur les critiques émises à l'égard de chacune de ces représentations.

¹ Pecqueur M., "L'éthique au quotidien," RFG, juin-juillet-août, 1989.

Dans une première section nous étudions la formalisation de l'éthique organisationnelle ainsi que les différents niveaux de critiques qui lui sont adressés.

Dans une deuxième section, nous nous intéressons à la normalisation de la démarche éthique ainsi qu'aux représentations de l'homme et des valeurs morales qui y sont associées.

I- L'encadrement des choix éthiques par la formalisation d'une éthique organisationnelle

Pour intégrer la question des valeurs¹ dans le management, l'entreprise a la possibilité de se doter d'une éthique organisationnelle. Les dirigeants peuvent ainsi fixer des limites aux comportements des personnels. Pour ce faire, ils formalisent **un ensemble de règles associé à un système de valeurs jugeant de ce qui est bien ou mal au niveau du fonctionnement de l'entreprise.**

Dans un premier temps, nous identifions deux manières distinctes de concevoir et de mettre en oeuvre l'éthique organisationnelle (I.1). Après avoir distingué ces deux problématiques nous montrons, à l'aide des critiques qui leur sont adressées, les différents niveaux de conflits qu'engendre une éthique organisationnelle (I.2).

I.1- L'éthique organisationnelle et ses problématiques sous-jacentes

La genèse d'une éthique organisationnelle résulte d'une volonté politique des dirigeants de cadrer et d'orienter les comportements des collaborateurs². Ces principes ont pour objectif de fournir aux personnes de l'entreprise des repères précis concernant la manière d'aborder les conflits ou les ajustements de valeurs qui se posent dans leur pratique

¹ La question des valeurs se réfère aux directives que donnent les directions d'entreprise aux collaborateurs pour les guider dans des situations posant des problèmes sur un plan éthique. Elle renvoie également à la volonté de promouvoir un ensemble de principes moraux conférant à l'organisation une image favorable auprès de ses différents partenaires. Delbès R., "La pratique de l'éthique des affaires aux Etats-Unis," *Revue Française de Marketing*, n°153-154, 1995/3-4.

² Robin D., Giallourakis M., Davis F.R., Moritz T., "A Different Look at Codes of Ethics," *Business Horizons*, jan/febr 1989.

professionnelle¹. On peut alors définir l'éthique organisationnelle comme **l'ensemble des règles objectives, formalisées et affirmées par les dirigeants.**

En nous inspirant de la distinction faite par d'Iribarne² entre la culture contractuelle des États-Unis et la logique de l'honneur qui fonde la culture française, nous distinguerons deux types d'éthique organisationnelle : l'éthique de la réaction, aux fondements plus anglo-saxons et l'éthique de la régulation communautaire plus proche du modèle culturel français. Cette distinction montre que la formalisation de l'éthique se décline de manière très différente en fonction des problématiques qui la sous-tendent³.

Ainsi, dans le contexte culturel nord-américain, très contractualisé, l'éthique de réaction impose des règles, qui assurent une mise en conformité des comportements. Poser un choix éthique consiste, pour le manager, à suivre les règles édictées par l'organisation. Le code moral a alors pour fonction d'obliger les personnes à suivre ces préceptes.

Par contre, l'éthique de régulation communautaire, propre au contexte français, est plus consensuelle. Elle est axée sur des valeurs qui ont pour objectif de créer une identification des personnes à l'entreprise. Le choix éthique résulte d'une mise en sens de l'action par rapport au projet d'entreprise.

Nous souhaitons à présent approfondir l'étude de ces deux approches de l'éthique organisationnelle.

¹ Delbès R., "La pratique de l'éthique des affaires aux États-Unis," *Revue Française de Marketing*, n°153-154, 1995/3-4.

² Iribarne (d') P., "La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales," éd Seuil, 1989.

³ Actes du colloque de Collioure "Ethique et performance de l'entreprise," éd. Le cherche midi éditeur, 1993.

I.1.1- La business ethics ou l'éthique de réaction

Pour comprendre la formalisation de l'éthique telle que la conçoit le courant dit de la "business ethics", il convient de s'attarder sur les particularités du monde anglo-saxon des affaires.

La question de la moralisation des affaires est une préoccupation déjà ancienne aux États-Unis, qui ne débute pas avec le courant de la business ethics¹. C'est un phénomène historiquement lié à l'évolution de l'économie libérale nord-américaine².

Ces préoccupations ont pris différentes formes :

⇒ un souci juridique recherchant l'équilibre entre les droits des entreprises et celui des individus. Ces débats se sont matérialisés par l'élaboration du droit des sociétés (Corporate Law). En agissant ainsi, le droit est reconnu comme le minimum moral acceptable.

⇒ un appel à la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment sous la pression des consommateurs. Ce sont ici les attentes de l'opinion publique qui définissent ce qu'est un comportement éthique. La préoccupation éthique se traduit, dans les décisions stratégiques de l'entreprise³, par la volonté de respecter les valeurs sociales, comme, le respect de l'environnement ou de la sécurité des consommateurs.

La moralisation des affaires, dans sa forme actuelle, s'exprime dans le courant de la business ethics. Cette dernière embrasse les débats précédents, mais va plus loin dans **la reconnaissance de l'entreprise**

¹ Gruson P., "Préoccupations éthiques aux États-Unis (A propos de la business Ethics)," dans *Études*, n°371/4, Octobre 1989.

² De George R.T., "The Status of Business Ethics : Past and Future," *Journal of Business Ethics*, 6, 1987.

³ De George R.T., "Moral Responsibility and Corporations," Chapter 5 in "Business Ethics," New York, Macmillan, 1986.

comme lieu d'élaboration d'un projet éthique garantissant l'efficacité de l'entreprise et la recherche du bien être commun.

L'éthique est donc présentée comme une nécessité, comme une réaction par rapport aux attitudes immorales présentes dans le monde des affaires. A terme, elle est payante pour l'entreprise.

Cette préoccupation se traduit dans une volonté de limiter les abus de certaines décisions d'entreprise qui ont des effets négatifs sur la société et les personnes. Mais ceci ne veut pas dire, que les valeurs d'efficacité et de rentabilité, qui sous-tendent l'économie libérale, soient remises en cause puisqu'elles sont vécues comme la seule source du progrès.

Les préoccupations éthiques ont pour fonction de limiter les abus. Les entreprises et leurs logiques de fonctionnement ont un rôle majeur dans la formulation de valeurs morales. On leur laisse le soin de réguler leurs propres actions, en établissant notamment un code éthique. **Mais il n'y a pas pour autant un débat, au niveau politique, sur la possibilité d'autres formes de fonctionnement de la société.**

Parallèlement, au niveau économique, l'entreprise s'y retrouve. Car en moralisant ses pratiques, elle assure sa rentabilité¹. Ce contrôle des comportements est perçu comme un investissement rentable à long terme. En développant les comportements éthiques de ses salariés l'entreprise s'assure des bénéfices provenant des a priori favorables de l'environnement et d'une responsabilisation plus grande de ses employés ; les leçons d'éthique permettent de se protéger des "passagers clandestins" et des resquilleurs². **L'éthique est alors un outil de gestion, c'est-à-dire un**

¹ Dans une toute autre logique de démonstration, les économistes des conventions montrent la nécessité de méta-contrats d'ordre éthique pour garantir la continuité des relations d'affaires. Voir notamment, Orléan A., (sous la direction de) "Analyse économique des conventions", éd. PUF 1994. Voir également Le dossier : "A qui se fier ? Confiance, interaction et théories des jeux", Revue du Mauss semestrielle, n° 4, 2^e trimestre, 1994., notamment l'article d'Orléan A., "La confiance : un concept économique?".

² Buchanan A., "Ethics, Efficiency and the Market," éd. Clarendon Press, 1985.

instrument efficace au service de la rentabilité de l'entreprise. Dans ce cas, on peut dire que **l'éthique paye**¹.

Ce point sur les particularités du monde anglo-saxons des affaires étant fait, l'éthique de la réaction s'enracine dans deux types de pratiques.

• **Le premier type de pratique se situe au niveau de la rédaction de code éthique**². On parle aussi de **déontologie professionnelle**.

Le code d'éthique est un document présentant des valeurs organisationnelles et des normes de comportements. Il contient également, la procédure mise en place pour s'assurer de son respect, ainsi que les sanctions qui sont appliquées en cas de manquements.

Les questions abordées de manière déontologique peuvent être par exemple les suivantes³ :

- Honnêteté, intégrité
- Conflits d'intérêts
- Révélation de renseignements confidentiels de l'entreprise
- Respect de la loi
- Pratiques compétitives dans le secteur d'activité de l'entreprise.
- Corruption
- Équité dans l'emploi
- Responsabilité environnementale
- Sécurité des produits
- Contributions à des partis politiques

¹ Padioleau J.G., "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" RFG, juillet-août 1989.

² En ce qui concerne l'analyse du contenu des codes éthiques voir Matthews M.C "Codes of Ethics : organizational behavior and misbehavior," Research in Corporate Social Performance and Policy, vol.9, 1987. Lefebvre M., Singh J.B., "The content and focus of canadian corporate codes of ethics," Journal of business Ethics, vol.11, n°11, 1992.

En ce qui concerne l'analyse des codes éthiques selon une méthodologie quantitative voir Ethics Ressources Center and Behavior Research Center, "Ethics Policies and Programms in American Business," Washington, Ethics Ressource Center, 1990.

³ Ethics Ressources Center and Behavior Research Center, "Ethics Policies and Programms in American Business," Washington, Ethics Ressource Center, 1990.

Cette liste permet de constater qu'en matière de gestion des hommes, l'accent est mis avant tout sur le respect de la loi. On remarque également que la base de la résolution des problèmes éthiques est une volonté d'application équitable des règles. Celle-ci doit cependant être appliquée dans le souci d'une volonté de maintenir l'équité dans l'emploi.

Illustration n°1 : Le code éthique mondial de la PPG Industries, Inc.

Ce code décrit un comportement éthique comme un comportement en règle sur le plan légal et qui tient compte des relations sociales. Cela implique d'éviter tout acte qui irait à l'encontre de ces normes.

Tous les associés de PPG doivent lire ce code et s'y référer. Il est obligatoire pour tout employé de se conformer aux règles de conduite qui sont citées. Il est aussi de la responsabilité de tout supérieur d'en assurer l'application quel que soit l'endroit.

PPG considère toute violation du code de conduite de la société comme un acte grave. C'est une brèche dans la politique établie qui peut faire courir à la société, à ses employés et à ses produits des risques substantiels. Chaque employé de PPG est responsable de sa propre attitude. En conséquence, toute personne violant le règlement de code sera l'objet d'actions disciplinaires, établies dans les textes, par son responsable ou par le comité d'éthique de PPG.

En général, l'élaboration de codes éthiques vise à éviter que certains types de comportements se produisent. **Leur fonction** est d'assurer que les **décisions sont prises dans le respect de certaines valeurs morales importantes pour l'opinion publique et le bon fonctionnement de l'entreprise**. Il s'agit donc pour les directions de se doter d'un ensemble de règles et de mécanismes de sanctions susceptibles d'obliger les salariés à mettre en oeuvre ces règles dans leurs actions.

• **Le second type de pratique met en évidence une approche des problèmes éthiques selon une logique utilitariste.**

En raison de son origine anglo-saxonne, l'éthique de réaction a pris la forme d'une morale appliquée qui est le reflet de la philosophie morale analytique ; c'est avant tout une recherche concrète de bonnes conduites dans une perspective utilitariste.

Ainsi, par exemple¹, les systèmes philosophiques que l'on regroupe sous le terme générique de l'utilitarisme, postulent qu'il appartient à la conscience morale de déterminer ce qu'il est bon pour elle de faire et de devenir. La philosophie utilitariste n'est pas définie selon des principes objectifs ; elle se fonde sur une analyse des conséquences de l'action. L'accent est mis sur l'importance de l'utilité sociale d'une décision, d'une politique ou d'une norme. Cela se traduit, notamment en termes comptables, par une logique coûts-bénéfices (maximisation du bien et minimisation du mal). Très présente dans les discours sur l'éthique des affaires, cette philosophie se heurte à quelques écueils importants qui sont :

- la difficulté de quantifier le bien et le mal et de comptabiliser la valeur de l'être humain en termes économiques,

- les conséquences injustes des décisions prises en fonction de l'intérêt du plus grand nombre.

Beaucoup d'écoles de management ont d'ailleurs introduit dans leur cursus des cours d'éthique qui s'inspirent de cette logique utilitariste². En fonction de principes généraux et de données factuelles, on apprend aux futurs managers à respecter leurs obligations morales en cas de problème. Un manuel américain typique de "business ethics" est essentiellement composé de "cas", qui recouvrent un large éventail de situations d'entreprises. La partie théorique est souvent réduite et reléguée en annexe.

¹ Wunenburger J.J., "Questions d'éthiques" éd.PUF, 1993, p. 315.

² Orsoni J., "La question de la morale d'entreprise," dans "Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériot", (sous la direction de) Labourdette A., éd. Economica, 1992.

A partir d'une étude de 25 textes majeurs de l'éthique des affaires, Derry et Green¹ montrent le manque de clarté des liens entre théorie et pratique. Ils insistent également sur la tendance des auteurs à évincer tous les conflits et contradictions occasionnés par les débats théoriques de base. Ainsi, **les tensions significatives** entre les différentes postures utilisables pour résoudre un cas **sont peu étudiées**.

Toujours dans une même logique d'apprentissage, Blanchard et Peale² proposent un "test éthique" aux managers, composé de trois séries de questions :

- (1) Cette décision est-elle légale ou violera-t-elle la loi ou la politique de l'entreprise ?
- (2) Cette décision est-elle équilibrée ? Cette décision est-elle équitable pour toutes les parties concernées à court terme et long terme ? Favorise-t-elle les relations qui font gagner tout le monde ?
- (3) Serai-je fier de ma décision ? Me rendra-t-elle fier de moi si ma décision est publiée dans un journal ? Serai-je à l'aise si ma famille était au courant ?

Au vu de ce questionnaire on constate, que l'accent est mis sur la recherche d'équité (par rapport à des normes culturelles) et le besoin d'approbation sociale. Cela laisse à penser que l'environnement social détermine la manière dont le manager construit ses choix éthiques. En outre, ces auteurs s'inscrivent dans un courant de pensée très utilitariste et affichent un pragmatisme que certains pourront trouver outrancier.³

En conclusion, l'éthique de réaction se traduit dans la formalisation d'un ensemble de règles visant à réguler les comportements dans différentes situations professionnelles. Ce qui est recherché, c'est une conformité des comportements, par l'intermédiaire de la pression que suscite le code

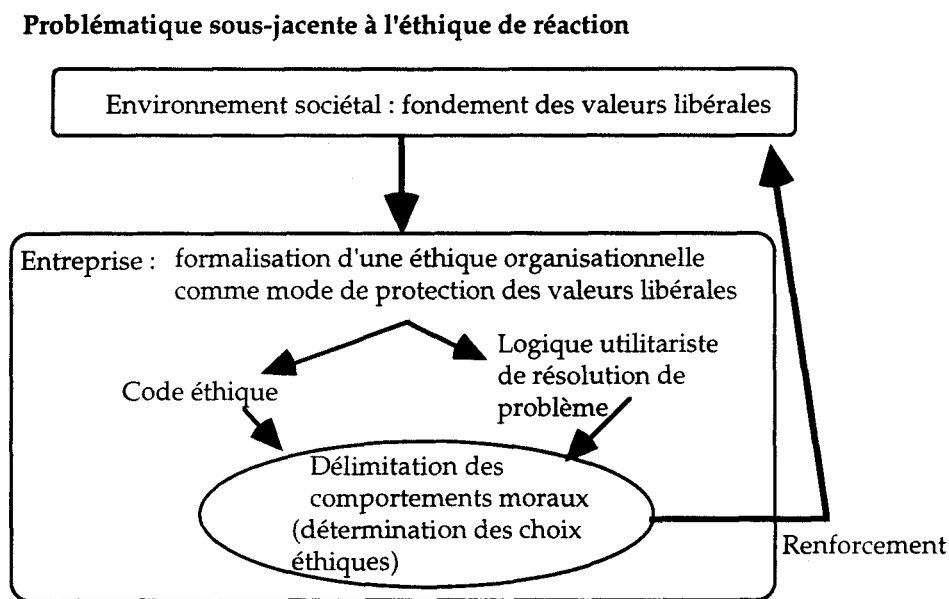
¹ Derry R., Green R.M., "Ethical Theory in Business Ethics : A Critical Assessment," *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, 521- 533.

² Blanchard K., Peale N.V., "Éthique et Management," éd. d'Organisation, 1988.

³ Puel H., "Economie et Ethique," dans *Actualiser la morale, mélanges offerts à René Simon*, Bélanger R., Plourde S., (dir), éd. Cerf, 1992. p. 125.

moral.¹ Cette éthique se fonde sur l'idée qu'il est nécessaire d'assujettir les intérêts individuels à un modèle de satisfaction collective, synonyme de bien commun².

Le schéma qui suit récapitule la problématique sous-jacente à l'éthique de réaction.



Commentaires du schéma :

Ce schéma montre la logique sous-jacente à l'éthique de réaction. Sa finalité est de limiter et de contrôler les comportements des acteurs individuels ou collectifs du monde des affaires. C'est un mode de défense des valeurs du libéralisme Nord-Américain.

¹ Selon Werner, l'entreprise auto-moralisante repose sur un nouveau modèle d'organisation dont les principes sont les suivants :

- le comportement moral est un prérequis pour atteindre les buts de l'organisation ;
- le comportement moral est une valeur qui doit être dirigée et développée par l'organisation ;
- le développement moral est une responsabilité partagée par l'organisation et l'individu ;
- le maintien des valeurs morales est plus important que la préservation de la structure de l'organisation.

Werner S.B., *The Movement for Reforming American Business : A Twenty-Year Perspective*, *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992.

² Vogel D., "Business Ethics : New Perspectives on Old Problems," *California Management Review*, Summer 1991.

Une telle orientation ne permet pas de débattre, au niveau politique, sur le sens de l'entreprise dans la société. Les préoccupations de l'éthique de réaction s'inscrivent dans une temporalité limitée. L'objectif est de répondre de manière urgente aux dérives qu'engendraient, par rapport au bien commun, le fonctionnement trop libre (laxiste) de certaines actions d'entreprise.

I.1.2- L'éthique comme forme de régulation communautaire

Dans une problématique de régulation communautaire, l'éthique se réfère aux valeurs de l'organisation qui relient les hommes et leur donnent une direction. Elle a pour fonction d'assurer la pérennité de l'entreprise et le développement des personnes qui la composent ; elle met en scène le sens de l'effort collectif¹.

Dans cette deuxième approche, la question éthique est appréhendée en fonction d'une représentation de l'entreprise comme une communauté, pour laquelle il est nécessaire de créer un cadre moral pour garantir l'efficacité de l'action collective. Ce dernier passe par l'affirmation de valeurs, sans se restreindre à un système de coordination par les règles. A ce titre, la **culture et le projet d'entreprise** peuvent être assimilés à **l'éthique**. En effet ils font référence à la définition d'une finalité qui donne aux pratiques leur frontière et leur justification.²

L'éthique est alors pensée comme un "contrat social" moins directif, car moins formalisé que les codes éthiques américains. Ce contrat stipule les principes directeurs (économiques et sociaux) de l'entreprise. C'est un peu ce qu'on trouve dans la version française³.

¹ Galambaud B., "Le projet d'entreprise entre désirs et réalité," Annales des mines n° 7, 1987.

² Galambaud B., "Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise," éd. ESF, 1994.

³ Lipovetsky G., "Le crépuscule du devoir", éd. Gallimard, 1992.

Le schéma de la philosophie des entreprises du secteur de la grande distribution¹ illustre cette perspective. Il se fonde sur l'idée qu'en aidant les hommes à devenir meilleurs, l'entreprise assure son développement. On trouve ici la croyance dans l'idée que seule la responsabilisation des membres de l'entreprise est susceptible de fonder le développement de la rentabilité de l'entreprise.

Dans la perspective de l'éthique comme forme de régulation communautaire, l'entreprise est représentée comme une communauté. La relation homme/organisation n'est pas seulement contractuelle ou objective : elle est également déterminée par des éléments de nature psychologique et symbolique². A l'intérieur de l'entreprise, des valeurs sont affirmées. Celles-ci ont pour fonction de mobiliser les énergies vers une finalité commune, de fédérer le comportement des salariés, mais aussi de cadrer leurs attitudes par rapport au système de valeurs³.

Les valeurs servent à créer des modes de confiance en intégrant la réalité vécue par les individus et en consolidant les bases de la communauté. La mission de l'éthique est de faciliter la construction d'un espace de reconnaissance et d'initiative. Le contrôle ne s'effectue plus en fonction de règles formelles, mais par rapport aux valeurs.

Plus précisément, Obrecht⁴ met en évidence les trois niveaux de cette éthique organisationnelle.

¹ Ce constat provient d'une enquête menée auprès de 13 entreprises de la région Nord-Pas de Calais concernant les schémas d'interprétation des décideurs face aux politiques d'emploi. Rapport au Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), "Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi", sous la direction de Desreumaux A., Juin 1995.

² Reitter R., Ramanantsoa B., "Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise," éd. McGraw-Hill, 1985.

³ Galambaud B., "Le projet d'entreprise entre désirs et réalité," *Annales des mines* n° 7, 1987.

⁴ Obrecht J.J., "L'éthique et le nouvel entrepreneur," *Gestion* 2000 n°1, 1994.

Premier niveau : l'orientation fonctionnelle de l'éthique

La première orientation concerne les relations que l'entreprise entretient avec son personnel et avec les acteurs de son environnement. On peut les décrire de la manière suivante :

(a) Délimitation des relations à l'intérieur de l'entreprise

L'affirmation de principes moraux a pour objet de forger et de renforcer la communauté humaine au sein de l'entreprise. On parle alors de solidarité, d'équité, d'autonomie individuelle ou d'épanouissement personnel présentés comme les principes fondateurs d'une activité économique efficace. Face à la question "que dois-je faire dans telle situation ?" le manager doit tenir compte des valeurs essentielles de la communauté pour éclairer sa décision¹.

Il est important de souligner qu'une telle conception n'a de sens que si on accepte l'hypothèse selon laquelle l'entreprise n'est pas seulement une organisation économique mais aussi une communauté humaine, lieu d'épanouissement individuel et collectif.

(b) Délimitation des relations avec l'extérieur de l'entreprise

Le principe moral est ici celui du service client. Cette visée éthique consiste à instaurer un climat de confiance avec les partenaires extérieurs à l'entreprise (clients, fournisseurs, banquiers, etc.)

Deuxième niveau : la dimension identitaire de l'éthique

Outre leur fonctionnalité, les principes moraux fournissent un système de valeurs et de représentations partagées qui participent à la construction de l'identité de l'entreprise.

¹ Belet D., "Vues prospectives sur les compétences manageriales des dirigeants à partir d'un scénario sur l'entreprise du futur," IAE de Bordeaux, CREGE, 1991.

L'identité est définie comme un "*processus dynamique par lequel les aspirations et les actions des membres d'une même entité économique et sociale convergent vers un même élément, constituant ainsi l'ossature de l'identité.*"¹

Troisième niveau : la responsabilité sociétale de l'entreprise

Plus globalement que le principe du service client, l'éthique est aussi un moyen pour les dirigeants de l'entreprise d'affirmer leur souci du respect de leur environnement. Les thèmes de cette responsabilité sont bien connus : protection de l'environnement naturel, responsabilité vis à vis de l'emploi, limitation des risques de catastrophes industrielles, etc.

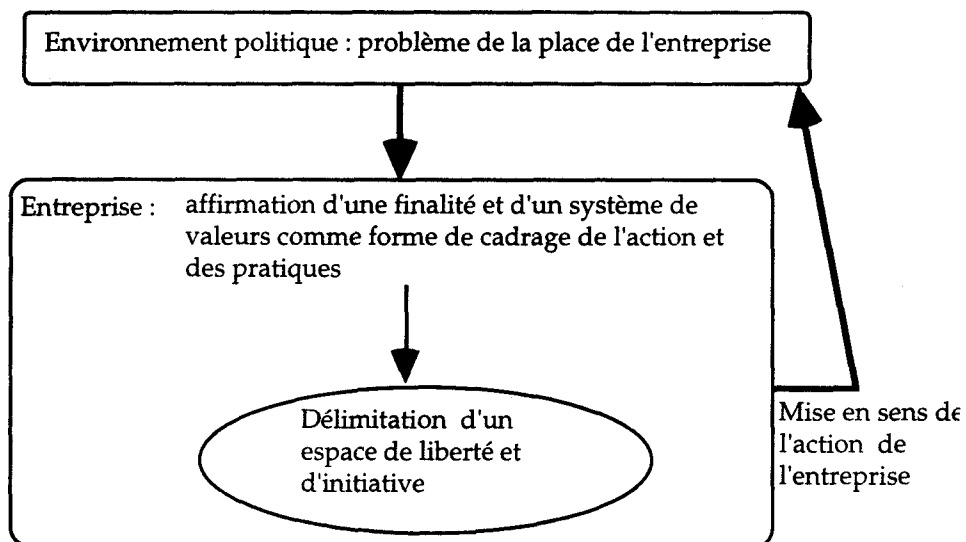
Pour qu'une telle éthique dépasse le stade du discours, il est nécessaire que l'entreprise dispose d'une gestion des ressources humaines en adéquation avec cette idée de communauté. Les pratiques sont alors orientées vers une gestion individuelle et collective axée vers le long terme et incluant, par exemple, des efforts importants en matière d'évolution de carrière et de formation.

Cette éthique communautaire est intéressante lorsqu'on lui reconnaît une dimension limitée. Par contre, elle est très critiquable lorsqu'elle est présentée comme le modèle universel pour penser l'éthique, c'est-à-dire quand on considère qu'il s'agit là du seul moyen permettant aux personnes de trouver un sens à leur action.

Le schéma qui suit récapitule nos propos.

¹ Strategor, "Stratégie, structure, décision identité," éd. Interéditions 1988, p. 449.

Problématique sous-jacente à l'éthique de la régulation communautaire



Commentaires du schéma :

L'éthique de la régulation communautaire a pour fonction de donner une cohérence à l'action collective. Par cohérence, l'on désigne la recherche d'une régulation de l'action, qui s'inscrit dans un projet (dans une visée) tout en permettant de comprendre la réalité et de lui donner un sens à l'aide d'un idéal à suivre. L'éthique de la régulation communautaire se traduit par l'affirmation de valeurs, de règles et de comportements collectifs, dont l'objectif est de faciliter et de consolider l'identification des salariés de l'entreprise autour des valeurs d'efficacité, de performance et d'excellence¹. Ces valeurs définissent les comportements considérés comme souhaitables².

1.2- L'éthique organisationnelle en questions

Approfondissons maintenant les variables qui interviennent dans le processus de construction des choix éthiques des managers. L'intérêt est de montrer que ce processus de délibération ne prend pas simplement en

¹ Thévenet M., Vachette J-L., "Culture et comportements " éd.Vuibert, 1992.

² Bourdeau J., "Quelle importance l'entreprise doit-elle donner à l'éthique ?" Gestion, Avril 1982.

compte les principes édictés par les dirigeants. En effet ces choix se construisent aussi en fonction de principes moraux plus universels ou à partir des règles implicites issues des systèmes sociaux. Si l'on omet de tenir compte de ces différents paramètres, on court le risque d'une normalisation excessive de l'éthique organisationnelle.

1.2.1- La question du lien entre éthique organisationnelle et principes moraux universels

La discussion est ici d'ordre plus philosophique. Elle concerne le statut de l'éthique organisationnelle et pose la question de la valeur d'un cadre moral formalisé par l'entreprise qui évite les dérives et/ou consolide une communauté.

On s'interroge aussi sur les contradictions qui existent entre l'orientation déontologique de la morale, qui consiste à respecter la règle pour la règle, et l'action économique de l'entreprise¹.

Dans cette perspective, des auteurs francophones débattent de l'évaluation de ces éthiques, dites relatives, par rapport à des principes moraux plus universels. Ce débat concerne plus particulièrement le **dilemme entre l'éthique universelle et l'éthique contingente**. En effet, le relativisme moral pose que les valeurs et les règles que se donne une société ou un individu, sont bonnes pour l'un ou l'autre, voire les deux. Il admet aussi que ces valeurs et ces règles sont également correctes selon leurs propres principes. A l'inverse, l'universalisme en éthique rappelle la dimension métaphysique de l'éthique et des valeurs universelles liées à l'homme et à son devenir. On retrouve les traces de ce débat dans le jeu des définitions données à l'éthique et/ou à la morale.

Ce débat nous semble essentiel en gestion des ressources humaines, dans la mesure où l'on gère des hommes. A l'origine, la question éthique

¹ Pecqueur M., " L'éthique au quotidien, " RFG, juin-juillet-août, 1989.

émerge de la rencontre de l'homme avec autrui (dans sa différence et sa similitude)¹. C'est pourquoi cette polémique prend toute son importance en GRH. Car se pose la question du fondement de la GRH, qui est de savoir si l'on peut gérer des activités en relation directe avec l'homme en privilégiant soit le principe de l'efficacité soit celui de l'équité.²

Etchegoyen, Rojot, Orsoni et Padioleau sont les auteurs dont les travaux nous permettent d'illustrer cette discussion.

Etchegoyen et le rappel de la morale Kantienne

Etchegoyen critique l'éthique des affaires en situant le débat sur le plan de la philosophie kantienne. L'illustration qui suit en rappelle les grands principes.

Illustration n° 2 : la morale selon Kant

Kant situe le fondement de la moralité dans la "bonne volonté", c'est-à-dire dans une intentionnalité bonne en soi indépendamment du but proposé ou de l'oeuvre réalisée. C'est donc l'intention qui est l'élément essentiel de la moralité. Chez Kant, la nature de la bonne volonté est inséparable de la notion de devoir. Une volonté sera dite bonne si elle agit par devoir.

Le concept de devoir n'est pas empirique ; il n'a rien à voir avec l'expérience. Car l'homme peut accomplir des actes extérieurement conformes au devoir, mais sans qu'ils aient été faits par pur devoir.

Dans cette perspective, le mobile de l'action morale ne peut être que le respect de la loi. Kant ne la définit pas par son contenu, car alors la raison est entraînée par une finalité extérieure à la volonté, mais **par sa**

¹ Moussé J., "Fondements d'une éthique professionnelle," éd. d'Organisation, 1989.

² Rojot J., "Déontologie et gestion des ressources humaines," dans "Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise," Bruslerie H., (de la), (sous la direction), éd. Economica, 1992.

forme. La loi, dans sa forme peut être considérée comme une pure relation universelle, qui instaure un lien synthétique a priori entre des déterminations quelconques¹. Aucune obligation concrète n'est donc donnée au sujet. Mais pour que la conscience puisse malgré tout formuler la maxime réelle, il lui faut et il lui suffit de se demander si la maxime peut prendre la forme d'une loi universelle². "*Je dois toujours me conduire de telle sorte que je puisse aussi vouloir que ma maxime devienne une loi universelle*³ ."

Kant rend compte du sens moral en l'assimilant à une obligation absolue produite par une raison autonome. Ainsi, un être raisonnable agit d'après la représentation des lois, c'est-à-dire d'après des principes. La loi se fait commandement et la formule de ce commandement s'appelle un impératif. Kant distingue deux sortes d'impératifs⁴ :

- l'impératif hypothétique : fais ceci, si tu veux cela. Dans ce cas, l'action n'est bonne que comme un moyen pour une fin ; elle n'est pas comme telle bonne en soi. Ces impératifs peuvent être techniques ou pragmatiques, ils ont une origine empirique et ils doivent être subordonnés à la loi morale.

- l'impératif catégorique : il s'impose au sujet comme une obligation absolue et inconditionnelle.

Etchegoyen⁵ assimile les éthiques organisationnelles aux impératifs hypothétiques. Il rappelle ainsi qu'il ne s'agit que de règles d'action contingentes qui ne peuvent pas prétendre à une universalité. La volubilité des éthiques ne pourra jamais remplacer la stabilité des impératifs de la morale. Celle-ci, sans rien dire sur le monde, impose d'emblée ses devoirs.

¹ Wunenburger J.J., "Questions d'éthique," éd. PUF, 1993.

² Simon R., "Morale. Philosophie de la conduite humaine," éd. Beauchesne, 1967.

³ Kant E., "Fondements de la métaphysique de moeurs," éd. Delagrave, 1967.

⁴ Simon R., p. 192.

⁵ Etchegoyen A., "La valse des éthiques", éd. F. Bourin, 1991.

*"L'obscurité triomphe quand des acteurs sociaux se sentent investis d'une nouvelle légitimité en de multiples lieux : ils proposent alors une éthique à ceux qu'ils dominent, commandent ou contrôlent. L'individu errant entre ces sphères ne sait plus où donner de la conscience. Le voilà pris dans une valse des éthiques au rythme dissonant de partitions hétérogènes"*¹.

Pour Etchegoyen la morale est de l'ordre de l'universel. C'est un devoir qui s'impose de lui même, qui ne peut pas être confondu avec les valeurs éthiques contingentes provenant de communautés particulières.

*"La morale est un impératif catégorique ; l'éthique est un impératif hypothétique (...) Cette distinction est décisive. Ou l'action est déterminée par un impératif inconditionné qui s'impose de façon catégorique. Il s'agit de la morale. Ou l'action est déterminée par des hypothèses qui lui impose un comportement, ce qu'on pourrait aussi appeler un impératif de prudence. Il s'agit maintenant d'éthique".*²

Pour cet auteur, l'éthique organisationnelle n'a pas de réelle signification³. La dimension morale, y compris dans le management, consiste à respecter des valeurs qui dépassent les simples contingences de l'entreprise. Face à une situation de travail problématique le manager doit construire ses choix éthiques en fonction des impératifs catégoriques⁴. En cas de conflit entre ses principes et l'éthique organisationnelle, il doit privilégier les principes moraux universels. Il évite ainsi toute schizophrénie en suivant des principes qui fondent le sens de la collectivité humaine.

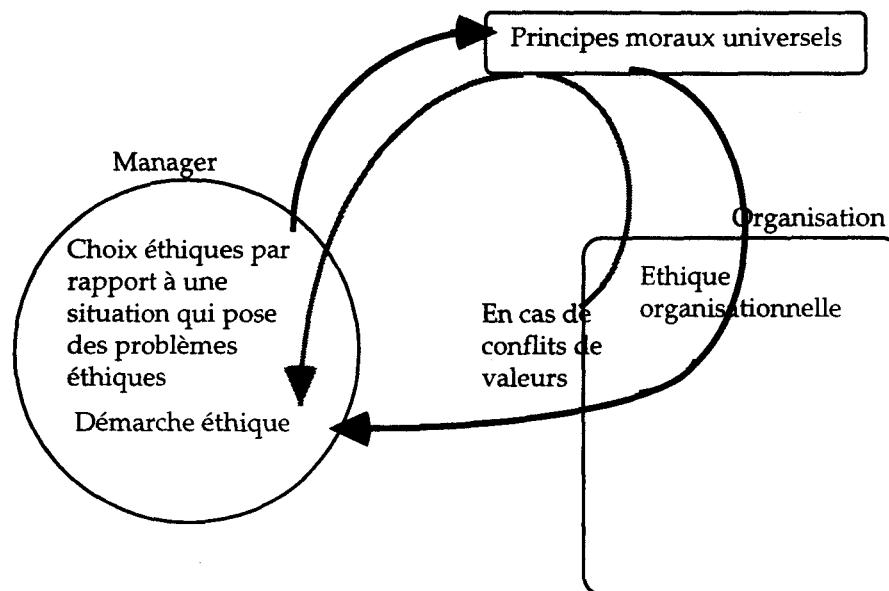
Nous pouvons schématiser cette approche de la manière suivante :

¹ Etchegoyen A., op. cit., p. 11.

² Etchegoyen A., op. cit., p. 78.

³ Pesqueux Y., Ramanantsoa B., "La situation de l'éthique des affaires en France, dans *Ethiques des affaires*, n°1, Janvier 1995.

⁴ Cette thèse est également défendue par Faber, dans Faber E., "Main basse sur la cité, "éd. Hachette, 1992.



La position d'Etchegoyen est fondamentale. Il rappelle que la dimension éthique c'est aussi et surtout le respect de la valeur humaine. Ce principe s'impose de lui-même indépendamment de toute justification.

Cependant, en repositionnant l'éthique dans une philosophie kantienne, cet auteur ne résout pas le problème de la distance entre l'affirmation d'une éthique de conviction et son application concrète aux décisions quotidiennes. Face à cette limite, il existe plusieurs niveaux de réponses, notamment dans les apports de Rojot¹.

¹ Rojot J., "Déontologie et gestion des ressources humaines," dans "Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise," Bruslerie H., (de la), (sous la direction), éd. Economica, 1992.

Rojot et le rappel de l'activité réflexive de l'impératif déontologique

Le point de vue de Rojot sur la question de l'éthique en GRH est pour nous très éclairant. C'est pourquoi nous détaillons les critiques qu'il formule à l'égard des fondements de la "business ethic" ainsi que les jalons qu'il propose pour la mise en place d'un minimum de débat éthique dans l'entreprise.

Rojot montre la nécessité d'introduire une déontologie dans la vie des organisations. Dans la lignée de la philosophie kantienne, réactualisée à l'aide des travaux de Rawls¹ (cf. illustration n°3), il propose de fonder cet impératif déontologique sur les bases de la justice procédurale. Pour cet auteur, il est impossible de penser l'action dans l'entreprise en fonction d'une représentation homogène et constante d'un code de bonne conduite. C'est ainsi qu'il critique les réponses actuelles apportées à cette problématique par le courant de la business ethic et celui de la recherche à tout prix de l'équité.

Illustration n° 3 : La théorie de la justice de Rawls

Selon Rawls,² les individus ont la capacité en délibérant dans l'absolu de connaître le fondement du bien et du juste. C'est-à-dire qu'une conscience capable de se décentrer à la fois de son statut social, de ses désirs et de ses intérêts est capable de discerner les valeurs morales essentielles.

Rawls n'aborde pas une conception transcendantale du bien et du juste. Il propose plutôt une représentation d'une éthique contractualiste, axée sur l'accord à un idéal concret de justice, dont le principe est formulé comme suit :

¹ Rawls J., "Théorie de la justice," éd. Seuil, 1987.

² Rawls J., op. cit.

"Les principes de justice sont les principes que des personnes libres et rationnelles, désireuses de favoriser leurs propres intérêts et placées dans une position initiale d'égalité, accepteraient et qui, selon elles, définiraient les termes fondamentaux de leur association" ¹

Pour lui, une société est essentiellement une institution basée sur la coopération entre personnes libres et égales en droit. Ainsi, la transformation de la société doit passer par la reconstitution imaginaire de cette position originelle de liberté et d'égalité, afin de fonder l'idéal de justice. Cela permet d'éviter que les personnes définissent ce qui est juste à partir de leurs propres intérêts, de leurs positions sociales, et de leurs préjugés. Rawls aborde la régulation de l'action selon un idéal de justice dont les principes sont les suivants :

- Le principe d'égalité :

"Chaque personne a un droit égal à un système pleinement adéquat de libertés et de droits de base égaux pour tous, compatible avec un même système pour tous".

- Le principe d'inégalité :

"Les inégalités sociales et économiques doivent remplir deux conditions : en premier lieu, elles doivent être attachées à des fonctions et à des positions ouvertes à tous dans des conditions de juste (fair) égalité de chances ; et, en second lieu, elles doivent être au plus grand avantage des membres les plus défavorisés de la société".

La théorie de Rawls s'efforce de combiner respect des droits et respect de la personne en se référant à une justice procédurale. Son fondement réside dans la capacité des personnes à reconnaître raisonnablement son bien fondé, en dépassant leur insatisfaction immédiate. Il rompt ainsi avec les thèses utilitaristes, qui ne reconnaissent pas la référence à un bien objectif.

¹Rawls J., op. cit., p. 37.

Dans la perspective de la déontologie-efficacité développée par le courant de la business ethic, les discours et les pratiques justifient la formalisation de règles morales dans l'entreprise par les éléments suivants :

- l'éthique organisationnelle favorise une homogénéisation des comportements;

- elle facilite la cohésion par rapport aux discours qui insistent sur l'importance de l'homme dans l'entreprise et aide à une meilleure harmonisation entre les projets individuels et le succès commun de l'entreprise.

Cependant, comme le souligne Rojot, si l'ensemble de ces discours est vrai, ces vérités sont incomplètes.

En effet, les codes de bonne conduite ne sont valables que pour des situations précises et simples. Face à des situations complexes, ils sont souvent inutilisables car ils comportent des généralités qui permettent de justifier à peu près n'importe quoi. En outre, il n'existe pas que des buts communs entre l'entreprise et ses employés. La coopération demeure limitée en raison des inévitables rapports de force entre ceux qui prennent des décisions et ceux qui les exécutent. Enfin, il est quasiment impossible de démontrer la rentabilité pour l'entreprise de respecter une déontologie.

Dans un deuxième temps, Rojot montre les limites de l'orientation des choix en fonction de la valeur d'équité, le sens de cette valeur dépendant des problématiques sous-jacentes qui la fondent.

Par exemple, il n'y a pas de définition objective de ce qu'est un salaire équitable. Il n'y a pas de définition de l'équité en dehors d'un consensus entre employeurs et employés. Les conceptions des deux parties reposent sur deux philosophies diamétralement opposées. L'employeur peut baser sa définition de l'équité sur la liberté de chacune des parties d'atteindre ses intérêts personnels dans le respect des règles en vigueur (cette recherche individuelle est à l'origine du bien commun). A l'inverse pour le salarié, la conception de l'équité s'appuie sur l'égalité et la fraternité.

Dans cet exemple, il ne s'agit pas seulement d'une affaire de concurrence mais aussi de respect des valeurs telles que la communauté et l'interdépendance. Le bien commun ne résulte pas d'une recherche de l'intérêt individuel mais d'un équilibre au niveau du pouvoir et de la formalisation de l'égalité. En raison de l'absence de définition commune de l'équité, on ne peut prétendre faire de ce concept le fondement d'un corps de règles déontologiques.

Selon Rojot la construction des choix éthiques dans un contexte d'entreprise se heurte à trois écueils importants.

⇒ D'abord la règle est susceptible d'être détournée.

⇒ Ensuite elle constitue un obstacle à la mise en oeuvre de la capacité de jugement individuel des personnes en leur proposant une sécurité intellectuelle qui stérilise.

⇒ Enfin un code de règles est par définition incomplet par rapport à la complexité des situations.

Cet auteur conclut que les managers ont plus besoin de guides et de repères que de règles pour gérer leurs dilemmes ou leurs problèmes de choix. La règle pour la règle n'est pas efficiente. C'est donc l'impératif déontologique qu'il faut susciter chez les gestionnaires. Plutôt que d'imposer un comportement sélectionné dans une gamme pré-établie, il s'agit de faire vivre une réflexion incitant à "*se comporter de façon que tels aspects soient considérés*"¹. Il est nécessaire d'encourager le décideur à débattre et à prendre en compte les différentes dimensions d'une situation de tension.

Afin de faciliter le questionnement du manager, Rojot lui propose des repères. Ces jalons guident le responsable dans sa prise en compte d'un idéal moral lorsqu'il prend sa décision. Les points de repères développés s'articulent autour de la notion de justice. Pour Rojot, l'objectif est de développer chez les gestionnaires une "*capacité de remise en question de ses*

¹ Rojot J., op.cit., p. 134.

propres décisions à travers quelques points de repère"¹. Les risques de cette solution résident dans la possibilité de laisser libre cours à un arbitraire total, qui se satisferait de rationalisation a posteriori. Afin d'assurer un minimum de respect des valeurs, Rojot préconise de mettre en avant des procédures, qui permettront d'assurer une base de justice dans les actions des managers. L'auteur² énonce sept composants de justice procédurale qui sont :

Le premier se réfère à la capacité pour ceux qui sont impliqués par une décision, d'avoir pu présenter leur cas en ayant la certitude que leurs arguments ont été entendus et pesés.

Le deuxième est la cohérence de la conformité du traitement de l'individu concerné à ce qui a été fait pour d'autres ou pour des situations similaires.

Le troisième réside en un comportement du décideur qui démontre un respect à l'égard de celui dont la décision est prise. Il s'agit de respecter les droits et la dignité de l'individu.

Le quatrième est l'absence de discrimination. C'est pour le décideur, gérer le cas avec impartialité et honnêteté.

Le cinquième réside dans le fait que tous les aspects du problème en jeu ont été pris en considération, sans qu'il y ait eu de données cachées ou implicites.

Le sixième se réfère au traitement public du dossier.

Le septième renvoie à l'existence d'une possibilité de correction ou de modification de la décision une fois formulée.

Ces garanties procédurales permettent de s'assurer que la décision aura été prise d'une manière impartiale, quel que soit son contenu substantiel. Ainsi, pour Rojot, *"l'essentiel, donc, dans le sens développé ici, est d'introduire un questionnement déontologique, en d'autres termes, d'apprendre à nous méfier de nos certitudes et de nos propres hypothèses implicites"* ³.

¹ Rojot J., op.cit., p. 134.

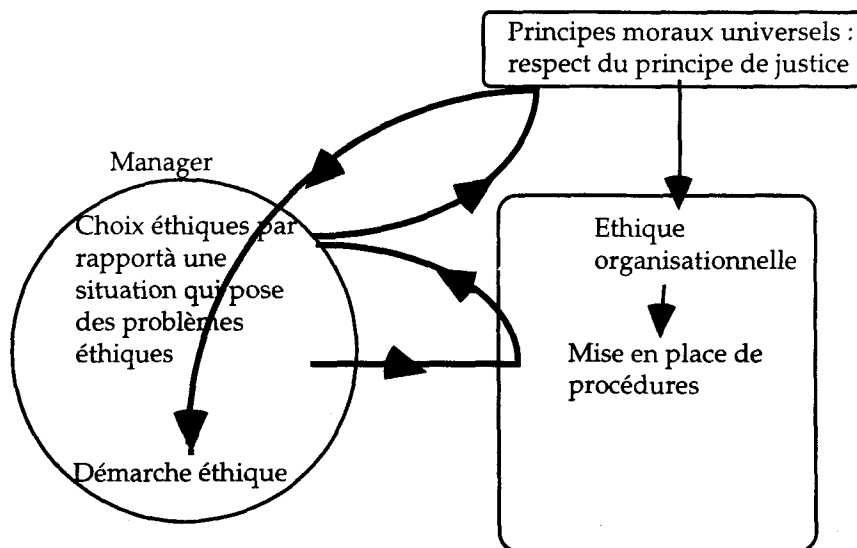
² Rojot J., op.cit., p. 137.

³ Rojot J., op.cit., p. 139.

Cet auteur élargit la conception de l'approche déontologique. Il rappelle que réguler l'agir en fonction d'une finalité morale, ce n'est pas seulement se conformer à la règle pour la règle mais que c'est avant tout revenir à un processus réflexif qui cherche à questionner les fondements d'une décision au regard de principes moraux. Les règles ont alors pour objet d'assurer un minimum de débat.

En reprenant les apports de Rojot, nous en concluons que le manager doit construire ses choix éthiques en s'interrogeant sur les fondements et les enjeux de son action. Pour cela, il pourra s'appuyer sur un ensemble de procédures qui permettent de tenir compte de la valeur humaine du salarié. Pour aider le manager dans ses choix, il est nécessaire de concevoir les règles non pas comme des principes associés à un système de sanction (qui vise à un minimum d'homogénéité des comportements dans l'intérêt du développement de l'entreprise) mais comme des moyens de suppléer au manque de débat chez le manager.

Le schéma qui suit synthétise nos propos.



Commentaires du schéma :

Ce schéma met en évidence que la construction des choix éthiques doit résulter d'un processus réflexif impliquant à la fois les procédures de l'organisation, les fondements de l'appréciation du CTPP par le gestionnaire, le recours à une idée plus universelle du bien et du mal.

Orsoni et l'appel à la prudence

Il existe une certaine similitude entre l'approche déontologique que formalise Rojot et celle d'Orsoni¹. On retrouve chez ces deux auteurs l'idée que la construction des choix nécessite un processus réflexif, intégrant une référence à des principes moraux universels. Mais l'approche est ici plus téléologique. Orsoni se distingue en effet de Rojot en insistant sur la distance existant entre les convictions et la prise de décision dans l'action. Pour lui aborder le thème de l'éthique en gestion c'est inviter les gestionnaires à associer à leur visée pragmatique une réflexion plus philosophique. Le gestionnaire ne doit pas agir en fonction de l'image d'un Bien absolu, mais avec prudence. *"La prudence n'est pas une vertu héroïque, mais il faut cependant du courage et un jugement lucide pour préférer un bienfait hic et nun - et c'est là l'objet de la prudence - à ce que nous imaginons être le Bien absolu." (...)* *" Le problème moral de l'entreprise est celui de l'homme, et le problème pour le gestionnaire consiste à chercher, non pas le Bien absolu, mais à chaque fois, pas à pas un bien pour l'homme."* ²

¹ Voir à ce sujet Orsoni J., "Les chemins de la gestion : d'Aristote à Herbert Simon et retour," dans *Identités de la gestion. Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue*, (sous la direction de) Burlaud A., Helfer J.P., Marchesnay M., éd. Vuibert 1991

Orsoni J., "La question de la morale d'entreprise," dans *Mélanges en l'honneur de Jean Guy Mérogot*, (sous la direction de) Labourdette A., éd. Economica, 1992.

Orsoni J., "Thalès manger," RFG, Mars, Avril, Mai, 1994.

² Orsoni J., "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise," RFG, Juillet-Août 1989. p.1116.

Dans cette perspective, la limite de l'éthique organisationnelle réside, d'une part, dans le fait que son fondement est occulté et, d'autre part, dans le fait qu'elle ne pourra jamais remplacer la recherche du bien agir que met en oeuvre le gestionnaire en agissant avec prudence. Orsoni vient ici poser les bases d'une démarche éthique en gestion. Nous reprendrons son apport lorsque nous aborderons cette idée de l'éthique comme quête du bien agir (de la sagesse) dans notre prochaine section.

1.2.2- La question du lien entre éthique organisationnelle et règles implicites des systèmes sociaux

Passons maintenant à une autre forme de critique de l'éthique organisationnelle. Les débats précédents s'appuyaient sur des références philosophiques. Padioleau¹ se réfère à la sociologie, pour montrer que dans toute organisation il existe un cadre moral implicite. Il s'agit d'un ensemble de règles implicites qui viennent structurer les relations entre les acteurs. Quand le manager prend une décision, ses choix se font en fonction de ce cadre moral. Les choix éthiques sont donc subordonnés à cette structuration implicite de l'action. *"L'éthique des affaires correspond à un phénomène de structuration par l'intermédiaire duquel les agents économiques engagés dans des situations marchandes ou gestionnaires concrétisent et "construisent", tant bien que mal, des rapports réciproques perçus comme efficaces et légitimes."*²

Selon Padioleau, la régulation du domaine social est assurée par deux principes généraux qui sont, **l'efficacité** (accord entre les moyens et les fins) et la **légitimité** (dont l'individualisme et la propriété privée sont les modes légitimes d'action). Ainsi, des savoirs, des idéologies et des lois, structurent et organisent l'efficacité et la légitimité des rapports entre les individus. Ces règles sont à la fois **prescriptives** et **descriptives**.

¹ Padioleau G., "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" RFG, Juillet-Août 1989

- "Les entreprises américaines et la morale des affaires," Revue de la S.E.D.E.I.S, n° 9, septembre 1988.

² Padioleau G., "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" RFG, Juillet-Août 1989, p. 86.

Ce sont ces éléments de structuration du champ social qui sont à l'origine des valeurs mises en avant par les managers dans leur processus décisionnel. L'auteur détermine l'éthique comme les *"règles définissant des rapports perçus comme efficaces et légitimes entre les partenaires immédiats ou éloignés d'une interaction marchande ou gestionnaire"*.¹ Pour lui, l'éthique ne se réfère pas à des systèmes moraux universels ; c'est un référentiel de valeurs contingentes. La conception positive de Padioleau est ipso facto collective. Elle règle les rapports entre les individus et les groupes et résulte des actions réciproques des personnes qui renforcent, créent ou ignorent, par leur ré-agir, les valeurs de référence.

Dans cette perspective, il n'y a pas dans l'entreprise une seule représentation homogène et constante de l'éthique. L'existence d'une multiplicité de cadres moraux est à l'origine de certaines tensions présentes, soit à l'intérieur même d'une éthique, soit entre les différentes éthiques. Selon Padioleau, c'est parce que l'accord ne survient pas ipso facto entre les impératifs d'efficacité et les impératifs de légitimité.

*"La tension est d'autant plus aiguë que les conceptions de l'efficacité et de la légitimité fluctuent. A l'intérieur d'une firme, les dirigeants, les cadres et les employés, à l'extérieur les investisseurs, les pouvoirs publics, ne partagent pas toujours des visions communes des indicateurs de rentabilité. De même, au fil du temps ou selon les pays, les conceptions varient."*²

Le rôle des mécanismes d'efficacité et de légitimité diffère selon les processus de coordination qui existent entre les agents économiques (par exemple, dans un groupe restreint, les individus peuvent être sensibles à la loyauté et à l'esprit d'équipe). Le choix d'une structuration de l'action au profit d'une autre est aussi un enjeu entre les protagonistes. Le groupe dominant sera celui qui impose sa définition des impératifs d'efficacité et de légitimité.

"Dans une entreprise, les raisonnements utilitaires ou les démarches empruntées aux théories de la justice sociale influencent les rôles de la morale des affaires dans

¹ Padioleau G., op.cit., p. 86

² Padioleau G., op.cit., p. 87.

*la détermination des salaires. Par contre, la philosophie des droits imprègne la mise au point des rapports encadrant la vie privée (styles de vie, préférences sexuelles, surveillance des dossiers médicaux) ou l'action collective (droit d'expression des salariés, militantisme)".*¹

La morale des affaires est donc avant tout collective. Elle règle les rapports entre des individus ou entre des groupes. Cette régulation est sans cesse le produit d'interactions pendant lesquelles les protagonistes ignorent ou négocient des principes et des pratiques. Les acteurs construisent ainsi des **représentations variables de l'efficacité et de la légitimité.**

*" En somme, les manières de sentir, de penser, d'agir de l'éthique des affaires ne sont pas de simples réalités extérieures contraignantes, elles résultent aussi et surtout des actions réciproques entre protagonistes."*²

Pour **décider en toute conscience**, le manager a besoin de décoder ces règles qui structurent sa manière de penser et d'agir. Il doit aussi prendre en compte les conflits et les ajustements de valeurs liés à des formes d'éthique différentes et parfois contradictoires.

"Ainsi, le regard de l'éthique des affaires prédispose-t-il à :

- *inventorier les acteurs internes ou extérieurs de la firme conçue comme une collectivité de partenaires (stakeholder model - actionnaires, salariés, fournisseurs, consommateurs, etc.) entretenant des rapports de droits et d'obligations;*
- *être sensible à la variété des rapports entre les protagonistes;*
- *diagnostiquer les significations et les évaluations projetées par les divers partenaires au regard des principes d'efficacité et de légitimité sur lesdits rapports."*³

En conclusion, l'identification du problème et de son mode de gestion prennent sens par rapport à la codification particulière du contexte d'action. Ceci nous permet de poser que la gestion des situations de travail difficiles est indissociable d'une mise en valeur des faits en fonction d'une éthique implicite. Pour le manager, la prise en compte d'une démarche éthique dépend de sa capacité à décoder la mise en sens de l'action. C'est

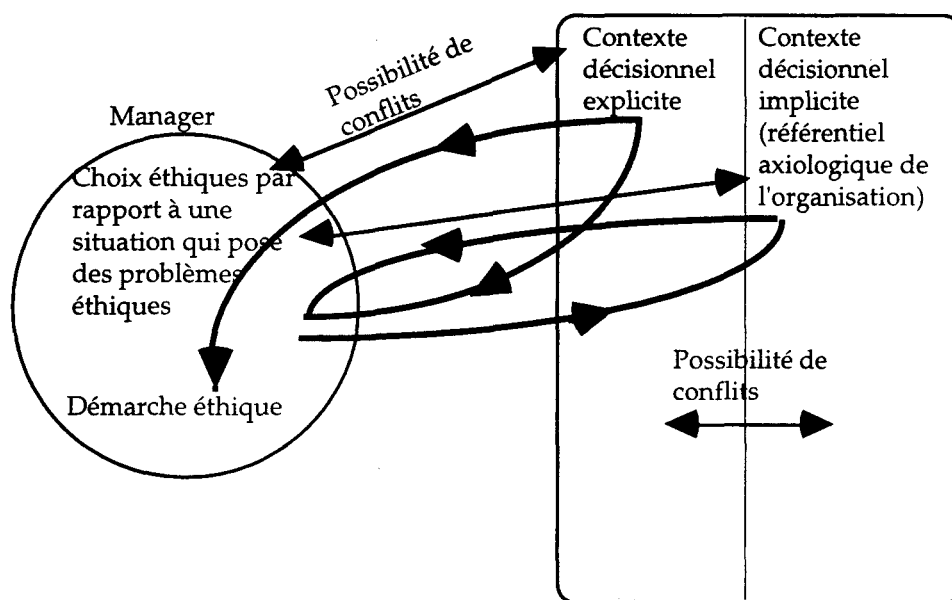
¹Padioleau G., op.cit., p. 87.

²Padioleau G., op.cit., p. 87.

³Padioleau G., op.cit., p. 89.

aussi reconnaître qu'il peut vivre un certain nombre de conflits moraux que Padioleau situe au niveau de la structuration de l'organisation. Enfin, la formalisation d'une éthique organisationnelle déconnectée de l'éthique implicite de l'entreprise n'aurait pas de réel impact sur les choix du manager.

Le schéma ci-dessous récapitule nos propos.



Commentaires du schéma :

Ce schéma met en relief le lien entre l'expérience vécue par rapport à la gestion des situations de travail posant problème et le référentiel axiologique implicite de l'organisation. Le manager qui souhaite intégrer une réflexion sur le sens de son agir a besoin d'étudier ce référentiel et de prendre en compte les règles formelles avant de décider.

1.2.3- La question du sens : les risques d'une normalisation excessive de l'éthique organisationnelle

Le problème de la formalisation d'une éthique organisationnelle est d'empêcher le manager de construire ses propres choix éthiques pour gérer les conflits et les ajustements de valeurs. Il existe des risques d'enfermement idéologique, qui se traduisent par une centration excessive sur les seuls principes affirmés par l'entreprise. Pour devenir sujet de son action, la personne a **besoin de s'approprier sa décision en lui donnant un sens et une direction, en fonction de valeurs auxquelles elle s'identifie.**

Cette nécessité est mise en évidence par Thévenet et Bibard¹. Pour ces deux auteurs, le minimum nécessaire permettant une prise en compte de l'éthique dans l'entreprise, consiste à faire en sorte qu'il y ait une possibilité de réappropriation de l'action par les personnes.

Dans une forme différente, cette hypothèse est également avancée par Louart² lorsqu'il montre que pour comprendre la motivation au travail, il est d'abord nécessaire de s'intéresser aux significations mentales que les être humains construisent par rapport à eux-mêmes, à leurs engagements et à leurs activités professionnelles. La motivation est alors appréhendée au travers de l'intersubjectivité afin de construire des référentiels axiologiques plus signifiants pour les acteurs. Il s'agit, notamment, de donner la possibilité aux salariés d'exprimer leurs convictions morales.

C'est un autre angle d'étude de l'éthique que nous intégrons ici. **Celui de la prise en compte du sens.** Les problèmes de conflits et d'ajustements de valeurs sont traités en fonction de la signification et de l'orientation que les acteurs donnent à leur action. On n'a sans doute jamais quitté la question

¹ Thévenet M., Bibard L., "GRH et éthique, quels points communs, quelles différences ?" 3ème Congrès de l'AGRH, Lille 1992.

² Louart P., Livian Y.F., "Le voyage de la culture et de la motivation (Des sciences sociales à la gestion des ressources humaines)," dans Repenser la GRH, (sous la direction), Brabet J., éd. Economica, 1993. p. 39-67. Louart est l'auteur de la partie concernant la motivation.

du sens en s'intéressant à celle de l'éthique, mais cette interrogation devient maintenant le coeur de la construction des choix éthiques.

En ne donnant pas cette liberté de sens aux acteurs et en ne créant pas d'espace pour penser l'agir par soi-même, on risque de voir naître des formes d'inhibitions. Les remarques développées précédemment montrent que l'instrumentalisation de la question éthique conduit à une représentation qui se veut universelle et qui occulte la contingence des situations. La tendance serait alors de s'accrocher à des modèles stéréotypés ou globalisants alors que les responsables ont de plus en plus besoin d'une connaissance fine des situations¹. Le risque serait aussi de céder à la tentation de reproduire des schémas normatifs, sans tenir compte des logiques alternatives que les personnes développent pour donner un sens à leurs actes.

En voulant faire de l'éthique un mode de régulation rationnel et objectif, on réduit la complexité des situations de gestion en enfermant le manager dans une représentation normative et universelle de la réalité. On ne l'aide ni à ouvrir ses compétences face à un problème de gestion, ni à prendre en compte la reconnaissance de l'autre. L'éthique devient alors répressive et entrave l'individu dans son évolution vers une autonomie personnelle à l'égard de l'action. Cela peut conduire, comme l'ont montré Aubert et de Gaulejac², à des formes de perte de sens total, qui se manifestent, notamment, par du "burn out" professionnel. Le risque est d'assimiler la représentation normative de la réalité au réel lui-même. On assiste alors à la naissance d'un "social gadgétisé" de courte durée dont l'essentiel est de créer de l'image³.

Les images véhiculées par de nombreux discours managériaux⁴ reposent sur la représentation selon laquelle, toujours et partout, l'individu fidèle à

¹ Louart P., Beaucourt C., "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5, décembre 1992.

² Aubert N., de Gaulejac V., "Le coût de l'excellence," éd. Seuil, 1991.

³ Galambaud B., "Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise," éd. ESF, 1994.

⁴ Voir à ce sujet les ouvrages de Le Goff J.P., "Le mythe de l'entreprise," éd. La découverte, 1992 et de Le Mouel J., "La critique de l'efficacité", éd. Seuil, 1991.

l'objectivité morale peut trouver une voie correcte pour orienter son action. Cette idée prend racine dans la croyance qu'il y existe une "harmonie naturelle" entre la réalisation des valeurs essentielles de la personne et la réussite collective¹. Le problème de ces présupposés est que le conflit et le débat intérieur en sont absents. Il n'y a donc pas à débattre où à chercher une solution hors des fondements².

Il serait possible de développer une objectivité morale à partir du postulat d'une adéquation entre réalisation de soi et performance de l'entreprise. La finalité de l'acte moral resterait l'entreprise envisagée comme entité transcendante et distincte des acteurs organisationnels. Mais penser l'interaction que les individus entretiennent avec les principes moraux, selon cette logique, reviendrait à réduire la complexité de l'interaction en considérant que l'intériorisation de l'obligation rencontre le désir de la personne³.

A ce propos Le Goff⁴ parle de manipulation. Il dénonce le fait que le travail en entreprise est de plus en plus présenté comme un acte créateur, qui permet à tous de se réaliser. Sous prétexte de partager les valeurs communes de l'entreprise, la direction cherche à faire intérioriser aux acteurs organisationnels des valeurs de compétition, d'acharnement au travail, d'excellence et ce à tout prix. Pratiquement imposées sous l'apparence de la participation et de la personnalisation, ces valeurs servent à mobiliser les énergies. Quiconque prétendrait garder ses réserves passerait pour un ennemi de l'intérêt de l'entreprise. Il est en effet difficile de dénoncer les intérêts sous-jacents à l'invocation des valeurs les plus hautes. Ici les valeurs sont imposées par l'organisation, l'objectif étant de les mettre en oeuvre et d'obtenir leur intériorisation maximale.

¹ Lipovetsky G., "Le crépuscule du devoir," éd. Nrf, 1992.

² Allouche J., Schmidt G., Les outils de la décision stratégique, T.2, Depuis 1980, éd. la Découverte, 1995, p. 43 à 45.

³ Nous retrouvons ici le fondement de l'approche positive de la morale dont nous avons montré les limites dans nos fondements sociologiques.

⁴ Le Goff J.P., op.cit.

Dans sa postface au "Temps de la responsabilité", Ricoeur¹ considère qu'il s'agit d'une manipulation de la responsabilité, qui rend équivoque l'éthique des affaires. *"A ce sens traditionnel s'ajoute toutefois l'idée neuve que c'est dans une cellule définie par la finalité de l'efficacité -l'entreprise- que la responsabilité doit être cultivée, à la fois comme une composante de l'efficacité ("pour être efficace les hommes doivent être responsables") et comme une réponse à la demande d'autonomie des individus eux-mêmes. L'entreprise est alors traitée à la fois comme une institution particulière à finalité économique et comme un lieu privilégié de culture et de croissance personnelle."*²

Nous pouvons conclure que les discours sur l'éthique n'échappent pas au phénomène de la mode en gestion, ni au modelage des représentations dominantes de la société. S'ils pointent un manque ou un besoin de compréhension par rapport à une situation de gestion, ces effets de mode³ sont aussi une source de discours simplificateurs. L'exemple qui suit illustre nos propos.

Illustration n°4⁴ : Séminaire concernant la pratique de l'éthique des affaires.

Dans une lettre d'invitation à un récent séminaire sur "la pratique de l'éthique des affaires" (6604 F pour 2 jours) on pouvait lire ceci :

Monsieur le directeur,

Pour beaucoup de chefs d'entreprise, les affaires sont suffisamment compliquées pour qu'on ne vienne pas les gêner, en particulier avec des considérations morales (...)

"Tel est l'objectif du présent séminaire : montrer sur des faits d'expérience ou des exemples concrets pourquoi et comment l'application d'un code déontologique devient l'atout majeur de la performance de l'entreprise compétitive.

¹ Ricoeur P., "Lectures 1," éd. Seuil, coll. La couleur des idées, 1991.

² Ricoeur P., op., cit., p. 284.

³ Thevenet M., "L'écot de la mode en gestion" Revue Française de Gestion, n°53-54, 1985,

⁴ Tiré de Etchegoyen A., "La valse des éthiques", éd.F.Bourin 1991. p. 27.

"Animé par des hautes responsabilités, ce séminaire est délibérément centré sur les éléments d'un management d'Entreprise performant".

Les discours sur l'éthique ne sont pas inutiles. Ils rassurent et permettent aux managers de se donner bonne conscience. Ces derniers sont attirés par des préconisations qui aident à gérer l'angoisse de la complexité du réel. Landier¹ parle, à ce propos, de la langue de bois des discours managériaux. Ils renforcent une polarisation sur les moyens au détriment d'un réel débat sur le sens de l'action². En outre ils amplifient la distanciation entre le dire et le faire des managers³. Pourtant Nash⁴ montre qu'il est bon de vérifier l'adéquation entre des valeurs affirmées dans l'organisation et les opérations qui y sont menées. C'est un débat nécessaire à toute pratique de gestion.

¹ Landier H., "Management : la nouvelle langue de bois," ANDCP Personnel, déc 1986.

² Dans son essai sur l'Etat séducteur, Debray (Debray R., "L'état séducteur," éd. Gallimard 1993) montre que nous sommes entrés dans la civilisation indicielle. Il souligne ainsi une révolution dans nos moyens de représentation des choses et des autres. Le développement des techniques audiovisuelles se traduit par le passage de la médiation symbolique à l'immédiateté mimétique. La vidéo a laminé l'esprit critique et la perception d'une légitimité autre que la seule personne physique présente à l'écran. Pour l'auteur, c'est dans l'action humanitaire que la séduction est la plus évidente ; il s'agit de prendre le parti des victimes, ce qui évite d'avoir à opérer des choix stratégiques c'est-à-dire sans objectif, sans allié, sans définition. La performance consiste à faire prendre une émotion pour un engagement, en associant excitation visuelle et apathie morale. En cela l'action humanitaire répond à l'impératif catégorique de séduction, à savoir se "glisser sans se compromettre". On assiste alors à un détournement des valeurs de solidarité au profit de l'image caractérisée par l'absence de projet social à plus long terme.

³ Le problème de la distance entre ce que le gestionnaire déclare vouloir faire et ce qu'il fait réellement est fortement développé par Galambaud, B.,

Galambaud B., "L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager," éd. EME, 1988.

Galambaud B., "La gestion sociale à la surface des mots," annales des mines, n°10 1988.

⁴ Nash L.L., "Ethic without the sermon," HBR, novembre, 1981.

Illustration n°5 : Les 12 questions à se poser, selon Nash¹ face à un problème éthique

- 1- Avez-vous défini le problème avec précision ?
- 2- Comment définiriez-vous le problème, si vous vous trouviez de l'autre côté de la barrière ?
- 3- Comment la situation a-t-elle été créée au départ ?
- 4- A qui et à quoi êtes-vous fidèle, en tant qu'individu et en tant que collaborateur de l'entreprise ?
- 5- Quelle est votre intention en prenant cette décision ?
- 6- Que vaut cette intention, si vous la comparez aux résultats probables ?
- 7- A qui votre décision ou votre action peut-elle nuire ?
- 8- Pouvez-vous inviter les parties concernées à une discussion du problème avant de prendre une décision ?
- 9- Eprouvez-vous toute confiance que votre choix restera à long terme aussi valable qu'il semble l'être aujourd'hui ?
- 10- Pourriez-vous révéler, sans éprouver de remords de conscience, votre décision à votre supérieur hiérarchique, à votre PDG, au conseil d'administration, à votre famille, ou à la société dans son ensemble ?
- 11- Quelle sera la valeur symbolique perçue de votre action, dans l'hypothèse où elle sera comprise, et dans l'hypothèse où elle ne le sera pas ?
- 12- Dans quelles conditions admettriez-vous des exceptions à votre prise de position ?

Cet engouement pour les sujets traitant de la morale provient, notamment, des coups médiatiques des dirigeants symboles. Il est intéressant de constater que souvent ces affaires (dans la mesure où elles font écho à une dimension sociétale pertinente : la perte des repères moraux) sont relayées par les médias et acquièrent ainsi une légitimité sociale plus grande². On assiste à la formation de schémas d'interprétation de ce qu'est un bon comportement éthique. L'organisation devient quant à elle une abstraction

¹ Traduction citée par Delbès R., "La pratique de l'éthique des affaires aux Etats-Unis," Revue Française de Marketing, n°153-154, 1995/3-4, p. 80.

² Reitter R., "Culture et Identité," dans l'encyclopédie de gestion, éd. Economica.

normative dont on oublie les spécificités¹. La question éthique est traitée en fonction d'une représentation normative de la réalité². Le risque est alors pour le manager de rejeter toutes les questions susceptibles de remettre en cause son référent moral. Ce rejet est d'autant plus fort que la personne sent que cela peut aussi entraîner un changement de l'image qu'elle a d'elle-même.

Les problèmes éthiques sont abordés dans un espace où l'on s'efforce de dissimuler les contradictions. S'y développe alors le paradoxe de l'égoïsme décrit par Piaget³. Il s'agit du respect mystique des règles qui n'empêche pas pour autant que chacun joue comme bon lui semble sans faire attention à son voisin. Le souci manifesté pour l'éthique désigne moins un débat qu'une conviction qu'il s'agit de répandre chez les collaborateurs et un choix déjà fait qu'il s'agit de mettre en oeuvre au moindre coût⁴. Parfois des choix éthiques sont faits sur des idées du bien et du mal et n'ont pas d'autres fondements que des enracinements idéologiques.

La référence à l'éthique devient un instrument de conditionnement et de normalisation des comportements plus subtil que les instances de contrôle. Les thèses marxistes mettent en évidence le détournement des valeurs et du système de finalité par un groupe dominant afin de développer sa logique propre⁵. Avec le paradoxe que les membres des autres groupes prennent l'idéal présenté par le groupe dominant comme l'aboutissement de leur aspiration.

Selon nous l'éthique peut disposer d'un réel statut en gestion, mais cela implique de ne pas l'enfermer dans des discours normatifs qui occultent

¹ Galambaud B., op.cit.

² A ce titre la présence d'articles sur l'éthique des affaires dans la revue de la SNCF est intéressante. Voir les articles : Les croisés de l'éthique et L'éthique à la côte dans la revue SNCF "Grandes Lignes", Septembre 1995.

³ Piaget, J., "Le jugement moral chez l'enfant", PUF 1957.

⁴ Perrot E., "La bonne affaire de l'éthique Etudes", Mars 1993.

⁵ Ce qui n'a pas empêché les marxistes d'en faire autant à leur profit pour prendre le pouvoir.

toute référence au débat. Quelle que soit la forme que prend l'éthique, comme outil de gestion, comme fondement religieux ou comme théorie de la justice, elle perd toute substance si on espère éviter de débattre sur les valeurs et les règles qui donnent sens à l'agir. Van Parijs¹, dans l'illustration ci dessous, insiste sur l'importance du débat en montrant les limites des différents ancrages de l'éthique des affaires.

Illustration n°6 : Le trilemme de l'éthique des affaires²

(a) L'éthique comme technique de management (de la politique d'investissement, à la gestion du personnel), repose sur une double idée. D'abord, une conduite éthique améliore les relations avec les partenaires, en donnant à ceux-ci le sentiment d'être bien traités. Elle induit un "climat" de coopération. Ensuite une conduite éthique contribue à améliorer l'image de l'entreprise aux yeux des partenaires potentiels.

Tant l'effet-climat que l'effet image reposent sur l'idée que l'éthique peut contribuer à la rentabilité. L'éthique des affaires a alors pour tâche d'optimiser le recours au comportement éthique. Cette vision instrumentale se heurte au paradoxe suivant :

*"La meilleure garantie (quoique loin d'être absolue) pour être perçu, comme foncièrement intègre, c'est de l'être vraiment. Dans beaucoup de cas, par conséquent, celui dont les intérêts seront le mieux servis par l'adoption d'une conduite éthique sera précisément celui dont la conduite n'est pas motivée par la poursuite de ses intérêts."*³

(b) La théologie morale.

La théologie morale est inapte à répondre à la demande actuelle en matière d'éthique. Certes, agir en référence à une tradition religieuse peut inspirer les personnes à tous les niveaux de l'entreprise. Mais dès qu'il s'agit de faire des choix dans un contexte d'entreprise où d'autres ont des intérêts légitimes, il est nécessaire de justifier et d'argumenter. En cas

¹ Van Parijs P., "Le trilemme de l'éthique des affaires," dans "Ni ghetto, ni tour d'ivoire, (l'éthique économique et sociale aujourd'hui)," Van Parijs P., (dir.), éd. Academia, 1993.

² Van Parijs P., op. cit.,.

³ Van Parijs P., op. cit., p. 97.

d'absence à une référence unique, les justifications au nom de la tradition religieuse ne sont pas significatives pour la plupart des personnes.

(c) La théorie de la justice.

Lorsqu'on fait abstraction des références religieuses, il reste la perspective de la justice pour introduire un point de vue éthique. Toutefois, cette théorie s'adresse surtout au législateur et peu à l'agent économique. Une fois que les lois justes ont été déterminées, que peut faire l'éthique des affaires, sinon en recommander le respect.

Cette première section permet de poser les conclusions suivantes. Pour guider les comportements des collaborateurs face à des problèmes de conflits et d'ajustement de valeurs, les directions d'entreprise peuvent formaliser une éthique organisationnelle. Elles le peuvent soit, dans une logique de réaction, en insistant sur une délimitation précise des manières d'agir en cas de problème. Soit, selon une logique de régulation communautaire, en définissant les grandes lignes que doivent suivre les collaborateurs dans leurs décisions.

Les différentes critiques adressées à la formalisation d'une éthique organisationnelle mettent en évidence les éléments suivants.

- Une éthique organisationnelle reste relative à un domaine d'action particulier. Le souci éthique au sens traditionnel du terme a aussi pour but de respecter des principes universels relatifs au Bien et au Mal absolus.

- Les règles et les valeurs affichées par l'entreprise ne se substituent pas à la capacité du manager à délibérer sur le sens de son action. C'est pourquoi il est préférable de construire des procédures qui assurent un minimum de débat dans l'entreprise.

- Indépendamment de l'éthique organisationnelle, il existe dans toute organisation un cadre moral plus ou moins explicite. C'est avec ce

cadre que les collaborateurs sont en débat pour déterminer le bien fondé de leurs actions.

- L'éthique organisationnelle ne peut s'inscrire dans les pratiques que si elle fait sens pour les acteurs. C'est-à-dire si elle est cohérente avec les significations mentales que les personnes construisent par rapport à eux mêmes, à leurs engagements et à leur activité professionnelle. Si l'on oublie cette dimension, l'éthique devient un outil de manipulation.

- Enfin, une éthique organisationnelle n'est pas à elle seule suffisante pour comprendre comment les managers construisent leur choix. L'éthique est aussi une question de démarche personnelle. C'est ce que nous développons dans la section qui suit.

II- La normalisation de la démarche éthique

Même si en dernier ressort ce sont les dirigeants qui engagent leur responsabilité en cas de délits, le monde de l'entreprise donne une place de plus en plus grande aux managers et à leur pouvoir de décision.

Les hommes et les femmes ont beaucoup évolué au cours des dernières années ; le niveau de connaissances, les attitudes et les attentes des salariés ont changé. On ne peut plus aujourd'hui les considérer comme de simples exécutants au travail. Par leur pratique professionnelle, tous les collaborateurs des chefs d'entreprise ont à incarner une démarche éthique.

Nous nous attachons donc maintenant à étudier le niveau plus individuel des choix éthiques. L'on constate que la littérature sur le sujet accorde une place importante à la **délibération**. Par délibération (nous pourrions également parler de responsabilité) on entend la démarche éthique mise en oeuvre par le manager intégrant une **réflexion sur les valeurs et les enjeux de la situation**. C'est parce que le manager dispose d'une liberté d'action et qu'il existe plusieurs valeurs au sein de l'entreprise, dont aucune ne s'impose plus qu'une autre, qu'il y a de la place pour la réflexion.

Nous constatons aussi que la **forme que doit prendre la délibération sera variable en fonction du statut attribué à l'éthique des affaires**.

Enfin **parler de délibération ouvre le débat de la rationalité de l'acteur**. En effet, il existe une tendance à concevoir la délibération comme une activité extérieure aux problématiques de la personne. Nous le verrons dans le chapitre suivant, cette extériorisation ne répond pas à la question de la complexité à la fois psychique et sociologique du processus de choix. Ni à celle de savoir si le manager est partie prenante ou non dans la manière de poser les problèmes éthiques.

Dans un **premier temps**, nous présentons les fondements d'un appel à la réflexion comme manière d'intégrer les préoccupations d'ordre éthique. Puis nous étudions les différentes orientations de ce processus réflexif en fonction des référentiels moraux qui le sous-tendent (II.1).

Dans un **deuxième temps**, nous posons les limites d'une survalorisation de la rationalité de l'acteur, qui va de pair avec un mode de pensée technico-économique (II.2).

Enfin, nous proposons un ensemble d'orientations quant à la manière d'étudier le processus de construction des choix éthiques par les managers (II.3).

II.1- La démarche éthique sous l'angle de la délibération

Parler de démarche éthique, c'est introduire des questionnements liés aux conflits et aux ajustements de valeurs dans la pratique du manager. Plus précisément, on parle de délibération pour désigner la **volonté d'ordonner et d'ajuster les multiples valeurs qui sous-tendent l'agir et les conséquences proches ou lointaines du choix de l'action**. Elle se présente comme une instance dynamique, un **processus rationnel**, permettant aux managers de prendre en compte la dimension éthique de leur pratique.

Selon Bergmann¹, *"respecter une certaine éthique en affaires revient à attribuer des valeurs aux diverses conséquences des activités économiques et à établir des priorités entre elles. Ainsi comprise, l'éthique en gestion ne consiste pas en un canon mais en un processus : celui d'une réflexion continue sur les conséquences multiples des actions"*.

¹ Bergmann A., "Éthique et gestion, dans Encyclopédie de gestion," éd. Economica, 1989, p. 1118.

La délibération s'affirme dans la volonté d'élaborer une décision dans la distanciation. On demande au responsable de prendre du recul par rapport aux événements, de hiérarchiser les valeurs en jeu dans une situation donnée et de mesurer les conséquences de l'action à entreprendre. Cela conduit à localiser le souci éthique au niveau de la responsabilité de l'acteur.

Selon nous, la délibération en tant que processus réflexif ne vaut que s'il existe des convictions qui permettent une hiérarchisation et une pondération des valeurs. **En ce sens la responsabilité est inséparable d'une certaine idée du bien à promouvoir¹.**

Certains discours mettent en avant une représentation homogène de l'organisation. Mais il est important de souligner que l'idée même de délibération est légitimée par deux éléments qui vont à l'encontre de cette homogénéisation : la liberté de l'acteur et la multitude des référentiels axiologiques au sein de l'entreprise.

II.1.1- La reconnaissance de la liberté du décideur

Même dans les situations de complet déterminisme, le manager dispose d'une possibilité d'opter pour un choix d'action parmi d'autres. **Que l'individu le veuille ou non, il est libre. Certes, il n'est pas libre de choisir ce qui lui arrive, mais il peut réagir de telle ou telle façon aux événements².**

La délibération s'exprime dans l'utilisation que chacun fait de sa liberté. Elle apparaît comme le moyen pour le manager d'assumer cette liberté. Par cette réflexion, il prend en compte la dimension éthique de sa pratique.

¹ Moussé J., "Éthique et entreprises," éd. Vuibert, 1992.

² Perrot E., "Une interrogation sans fin," dans *Projet, l'entreprise, la vague éthique*, Hiver 1990-91, n°24.

"Positivement, celui qu'inspire une éthique devrait au moins prendre conscience de l'orientation et de la signification de ses actes. Ils s'enracinent dans une liberté à défaut de laquelle il n'y aurait pas de responsabilité et par conséquent pas de morale. C'est la liberté qui fonde l'éthique pour chacun" ¹

Cette reconnaissance de la liberté du manager est à mettre en parallèle avec l'idée qu'aucune procédure, convention ou règle ne dispensera la personne de faire un choix. Thévenet et Bibard² expliquent ceci par le fait, que tous les repères dans l'entreprise qui donnent une orientation et une signification à l'action³ ne répondent jamais totalement au besoin de sens de l'acteur.

C'est en raison de cette liberté de choix qui est, selon Thévenet et Bibard⁴, constitutive de l'être humain que la réflexion sur les valeurs à promouvoir prend son sens. On reconnaît ainsi au manager la capacité à développer une logique d'action qui lui est spécifique. En fonction de leur historicité et du contexte, les acteurs produisent leur propre finalité et idéal à suivre⁵. Ce qui veut dire que le manager construit ses choix éthiques en s'appropriant les valeurs du contexte. Il donne ainsi un sens à son agir.

II.1.2- La reconnaissance de la pluralité des valeurs dans le champ de l'entreprise.

Reconnaître la pluralité des valeurs implique d'accepter la relativité des différents codes moraux. En effet, la délibération signifie qu'il y a une

¹ Moussé J., "Le chemin de l'éthique, "RFG, Mars-Avril-Mai 1992 p. 64.

² Thévenet M., Bibard L., "GRH et éthique, quels points communs, quelles différences ?" 3ème Congrès de l'AGRH, Lille 1992.

³ Notamment les systèmes de gestion des ressources humaines qui définissent les comportements attendus et recherchés par l'entreprise

⁴ Thévenet M., Bibard L., op.cit.,

⁵ Pailot P., "L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'entreprise au deuil." Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, décembre 1995.

position à prendre, un choix à assumer qui affecte d'autres personnes, dans un **contexte où aucune valeur ne s'impose d'elle même**. Souvent, il faut décider entre des valeurs positives différentes et parfois contradictoires, par exemple les valeurs du travail bien fait, de la réussite de l'entreprise, du respect de la justice vis-à-vis de membres de l'entreprise, du respect des procédures légales. En effet, il n'est plus aujourd'hui possible de penser la décision des managers dans une logique de mono-rationalité. C'est ce que montre la littérature anglo-saxonne en se référant à la notion d'éthique post-moderne¹. On reconnaît ainsi la multiplicité des rationalités en présence dans chaque décision. Le choix d'une rationalité particulière ne correspond pas à un choix irrationnel, mais pré-rationnel.

On peut saisir cette multiplicité de valeurs présentes dans l'entreprise en considérant, à l'instar de Louart², que les aspects technico-économiques et les aspects axiologiques sont intimement liés dans l'action. Dans tout processus de gestion cohabitent une **rationalité technico-économique**, issue des objectifs économiques, des techniques, des outils et des procédures qui leur sont associés et une **rationalité socio-politique** qui se réfère aux intérêts et aux enjeux des différents acteurs engagés dans cette situation³. Nous aurons l'occasion de revenir sur ces aspects au chapitre suivant.

Ce que nous venons de présenter nous permet de délimiter une proposition centrale par rapport à notre recherche, que nous approfondissons dans le chapitre III. **C'est parce qu'il y a une mise en valeurs de l'action quotidienne par un travail réflexif des managers que l'appel à la délibération acquiert sa légitimité**. Le sens de l'agir a besoin d'être questionné à la fois par rapport à une évaluation des situations concrètes et par rapport à une idée plus globale du juste et de l'injuste.

¹ Voir à ce sujet Grenn R.M., "Business Ethics as a Postmodern Phenomenon," *Business Ethics Quarterly*, the journal of the Society for Business Ethics, vol 3, n°3, July 1993.

² Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. Liaisons, 1995

³ Louart P., op.cit.,

L'autre idée, c'est que la **délibération sous-entend une certaine maturation de la personne**. En effet, lorsque l'on reconnaît au manager une liberté de choix, on lui attribue aussi une capacité à se distancier des décisions immédiates et des réactions spontanées face à une situation. A l'aide de la notion de délibération, on demande aux gestionnaires de gérer cette liberté par une analyse rationnelle des enjeux et des conséquences de l'action. On fait ici référence à la notion de **volonté**. Seule la personne est capable de définir le sens qu'elle souhaite donner à sa vie. Mais cela ne veut pas dire qu'elle peut faire n'importe quoi. En agissant sans limites, elle pourrait provoquer des effets néfastes sur le fonctionnement de la communauté dans laquelle elle travaille.

A ce propos, Perrot¹ insiste sur l'importance d'un retour sur soi pour toute prise de décision. Selon lui, aucune procédure ne dispensera le manager de faire un choix. Les conventions ou les règles sont toujours limitées, à la fois, par rapport à la complexité des situations et par rapport à des valeurs morales plus universelles.

Perrot montre aussi que choisir l'un ou l'autre des repères qui déterminent le bien agir, constitue toujours une adhésion de la conscience à un choix parmi d'autres. En cela, la décision est relative et implique de bien comprendre la signification de tel ou tel repère. Si on peut formuler les questions éthiques, soit en référence aux valeurs traditionnelles (responsabilité, justice, solidarité), soit en référence à des solutions plus contemporaines (régulation par le marché, administration, négociation), aucune de ces formulations ne fournira la réponse a priori. Seul le décideur peut la donner. Dans l'illustration qui suit, nous détaillons les différents repères structurels à la délibération et leurs significations sous-jacentes.

¹ Perrot E., "Une interrogation sans fin," dans *Projet, L'entreprise, la vague éthique*, Hiver 1990-91, n°24.

Illustration n°7 : les repères objectifs de la délibération

Pour expliquer son approche, Perrot montre les limites des finalités objectives qui existent dans le champ de l'entreprise.

La responsabilité. Il ne s'agit pas d'une finalité immuable, elle nécessite un questionnement concernant l'évaluation des pouvoirs relatifs aux divers devoirs dont le manager aura pris de conscience.

La justice. Le décideur ne peut pas entièrement se confier, ni à la "justice communative", qui règle les relations d'échanges interpersonnelles, ni à la régulation administrative dite justice distributive. En effet, il existe une distinction entre le juste défini par la justice et le juste appréhendé en fonction d'autres valeurs morales.

La solidarité. Quelle soit orientée vers ses semblables, les associés ou vers les salariés, la solidarité ne se décrète pas, elle se cherche, se constate et évolue en permanence. Elle oriente la décision sans la déterminer complètement.

La régulation par le marché. Théoriquement, les mécanismes du marché concurrentiel garantissent la meilleure forme d'allocation des ressources. Mais cette répartition initiale est-elle "juste" ? En outre dans la pratique, le marché appelle de multiples corrections. Concrètement, les lois du marché ne fournissent pas un référentiel fondamental sur lequel s'appuyer.

La régulation administrative. Les outils de gestion sont utiles, mais de par la forme que prend leur utilisation, ils véhiculent des valeurs. Ces dernières ne sont révélées que par l'interrogation éthique.

La régulation négociée. Dans l'absolu, elle pourrait être une base valide pour la démarche éthique. Toutefois, les deux conditions nécessaires pour atteindre cet absolu ne sont jamais tout à fait satisfaites. D'abord, la sauvegarde de l'autonomie des participants demande une grande lucidité de

chacun et une égale répartition du pouvoir et de l'information. Ensuite il faut s'interroger sur les conséquences de la solution négociée pour ceux qui ne participent pas à la négociation.

Nous venons de montrer que **l'idée de délibération repose sur les éléments suivants :**

⇒ Tout acte de gestion se réfère plus ou moins explicitement à des valeurs autres que celles de la rationalité économique.

⇒ Le manager dispose d'une marge de liberté lui permettant d'effectuer des choix de gestion. Prendre en compte des préoccupations d'ordre éthique, c'est vouloir délibérer sur le sens à donner à son agir. La délibération renvoie à une activité rationnelle et à une mise à distance de la situation, afin de pouvoir hiérarchiser les actions possibles à mettre en oeuvre, tant du point de vue des valeurs à promouvoir que des conséquences de l'action.

Cet accent mis sur la délibération suscite deux questions principales développées dans les sections suivantes.

La première question concerne les valeurs à promouvoir. Dans le cas d'une situation qui pose problème, quelles sont les valeurs que le manager doit promouvoir, tout en tenant compte des référentiels axiologiques qui existent dans l'entreprise ? Plus spécifiquement y-a-t-il homogénéité au niveau des théories morales concernant les valeurs que le responsable doit intégrer dans sa pratique ?

La deuxième question est relative au fait de savoir si la délibération est uniquement un processus rationnel dégagé des problématiques du manager. En d'autres termes, la délibération peut-elle se résumer à un examen froid et rationnel des conflits et des ajustements de valeurs ?

Ces questions sont respectivement débattues dans les sections II.2 et II.3.

II.2- Les différences dans la finalité de la délibération

La forme de la délibération dépend du statut que les auteurs donnent à l'éthique des affaires. Cette différence s'inscrit dans un débat classique entre l'approche philosophique et l'approche sociologique. Une autre manière d'aborder cette distinction est de réfléchir à la distance entre l'éthique en général et l'éthique des affaires.

Il y a au moins deux façons de penser l'éthique des affaires. Soit elle s'appuie sur des universaux ou au contraire elle est une construction contingente liée à des arrangements propres à chaque secteur d'activité économique.

II.2.1- La délibération en référence à des valeurs universelles.

Lorsque la morale des affaires s'appuie sur des universaux ce sont ces références qui doivent guider la réflexion éthique des dirigeants. Ces principes sont religieux ou laïques, leurs messages résident dans l'affirmation de la dignité de l'homme. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'Orsoni¹ définit la délibération.

"L'exercice de la morale reste un effort de discernement dans les actes, dans les décisions des gestionnaires - du bien et du mal. Car, en définitive, qui ne pourra jamais prouver qu'il y a deux éthiques : une pour les individus et une autre pour les entreprises ? Qui pourra démontrer que la fin et les moyens ne sont pas de la même nature ? Le problème moral de l'entreprise est celui de l'homme, et le problème pour le gestionnaire consiste à chercher, non pas le Bien absolu, mais à chaque fois, pas à pas un bien pour l'homme".

Quelle soit à l'intérieur ou à l'extérieur du domaine d'action qu'est l'entreprise, l'éthique pose la question du bien agir. Elle appelle au respect de la valeur humaine, c'est-à-dire à l'acceptation de l'autre à la fois comme

¹ Orsoni J., "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise," RFG, Juillet-Août 1989. p. 1115 et 1116.

un autre soi-même et dans sa différence. La mise en oeuvre pratique, dans les décisions de gestion quotidiennes, de ce respect accordé à la dignité humaine requiert un processus de questionnement continu sur le sens de l'action à mettre oeuvre.

Dans cette perspective, les auteurs ne distinguent pas l'éthique individuelle de l'éthique des affaires. C'est la même problématique : celle de la **reconnaissance mutuelle**¹. Cela veut dire qu'on ne peut pas en gestion, se cantonner à une quête de vérité et d'objectivité (comme le soutient la logique technico-économique). Il faut aussi **rechercher le bien dans une logique d'humanisation des rapports à l'autre** (individuels ou collectifs). Pour y parvenir, il est nécessaire de délibérer sur les fins et les moyens. Certes, il ne s'agit pas dans cette logique de nier les contraintes de la gestion d'une entreprise, mais comme le souligne Orsoni, rien n'interdit la délibération, "*car la volonté de la fin est bien ce qui donne un sens aux moyens*"².

Les auteurs d'obédience religieuse abordent aussi l'éthique des affaires de cette manière. Pour Moussé, Falise, Regnier³ et Perrot, c'est le gestionnaire, qui par sa volonté d'intégrer une réflexion prudente dans sa pratique professionnelle, introduit un éclairage à partir de valeurs universelles.

Par exemple, Falise et Regnier définissent la démarche éthique ainsi : "*Ce n'est d'aucune façon une morale ou un code venus de l'extérieur et qui imposeraient de façon prédéterminée, la solution moralement acceptable, mais plutôt une démarche, une façon de penser et d'agir qui prenne en compte l'ensemble des faits, des enjeux et des valeurs, qui assume et gère les tensions dans une dynamique de progrès qui soit attentive à l'écoute des autres.*"

Quel que soit le champ d'application de l'éthique, ces auteurs rappellent que cette notion est avant tout une ouverture à l'universel. C'est au

¹ Moussé J., "Fondements d'une éthique professionnelle," éd. d'Organisation, 1989.

² Orsoni J., "Thalès manger," RFG, Mars, Avril, Mai, 1994.

³ Falise M., Regnier J., "Repères pour une Ethique d'entreprise," éd. Centre d'éthique contemporaine, 1992, p. 51.

manager d'assurer le lien entre les contingences de la situation et des principes moraux plus globaux. Pour assurer cette liaison le manager a besoin de fonder un cadre éthique solide et d'accepter le risque qu'encourt celui qui s'engage dans l'action. Il n'existe pas de décision parfaite. Tout choix est partiel et hasardeux. Toute décision tient une part d'aléatoire. Cependant il importe que le manager intègre chacune de ses expériences comme une base d'apprentissage de ses propres valeurs et reste ouvert à une compréhension toujours plus fine de l'essence même des valeurs universelles.

La démarche éthique est un processus de questionnement et de discernement qui demande à rester ouvert au débat. En gestion des ressources humaines, Louart¹ développe cette approche. Il montre que le manager est de fait limité dans sa connaissance de la réalité. Ses modèles d'action seront toujours restreints par rapport à la complexité du réel. Pour dépasser ce non-savoir (l'aporie logique à laquelle il est confronté) dans l'expérience de l'action, le responsable a besoin de développer un cadre éthique. Il se fixe ainsi des limites normatives à ses actions fondées sur l'honnêteté du langage et le respect d'autrui comme un autre soi-même. Ce cadre doit également tenir compte des contraintes organisationnelles. La délibération prend alors la forme d'un débat à la fois intra-psychique et intersubjectif.

Dans une seconde approche, l'éthique des affaires est pensée dans sa spécificité. Certes, elle n'est pas déconnectée des universaux moraux. Mais elle est avant tout définie comme **la formalisation d'un système de règles.** Ce dernier est associé à un ensemble de valeurs qui propose ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier. Jarislowsky² et Gélénier³

¹ Louart P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien de la gestion créative," Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 1990.

² Jarislowsky S., "L'éthique en finance," Gestion, mai 1991.

³ Gélénier O., "L'éthique des affaires," éd. Seuil 1993.

Gélénier O., "Moral de l'entreprise et destin de la notion," éd. Plon, 1965.

partagent cette approche. Mais l'ouvrage le plus représentatif de cette conception est celui est coordonné par de la Bruslerie¹.

C'est donc par l'établissement de codes de déontologie, qui se réfèrent à des valeurs universelles, que l'on suscite chez le gestionnaire une activité réflexive. Ces règlements sont spécifiques au domaine d'action d'une profession ou de la gestion d'une organisation. Ils comprennent généralement un arsenal de sanctions en cas de non respect des règles. Ces codes ont pour fonction d'obliger les gestionnaires à respecter un minimum d'éthique.

On trouve ici l'idée que tous les managers n'ont pas la même capacité ni le même intérêt à intégrer une démarche éthique. C'est pourquoi, il est essentiel de traduire les valeurs universelles par des règles et des procédures concrètes permettant d'assurer un minimum de déontologie dans l'entreprise ou dans une profession.

II.2.2- La délibération en référence aux valeurs contingentes.

Pour certains, la délibération ne doit (et ne peut) pas prendre en compte des valeurs universelles généralement inspirées de la philosophie morale. Car ces valeurs sont souvent trop déconnectées de la réalité du monde de la gestion².

Pour d'autres, l'éthique des affaires résulte des pressions exercées par l'environnement de l'entreprise. Nantel et Weeks³ illustrent cette façon de voir :

¹ Bruslerie H., (de la), (sous la direction), "Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise," éd. Economica, 1992.

² Stark A., "La morale en affaire n'est-elle qu'un voeu pieux ?" Harvard l'Expansion, n° 70 Automne 1993.

³ Nantel J.A., Weeks W.A., "L'éthique en marketing : d'une approche utilitariste à une approche déontologique." Gestion Mai 1991, p. 61.

"Ainsi, la notion de développement durable, qui fonde les pratiques d'un nombre croissant d'entreprises, est en bonne partie le fruit des pressions qu'exercent les consommateurs. Un tel constat force inévitablement les gestionnaires de marketing, s'ils veulent être cohérents avec l'orientation de leur discipline à considérer sérieusement l'adoption d'une approche déontologique".

La délibération des hommes du marketing doit prendre en compte les attentes sociales. C'est l'étude de l'opinion publique qui permet de disposer de repères pour savoir ce qu'il convient de faire et ne pas faire.

Pour d'autres encore, l'éthique résulte de l'interaction sociale d'où émergent des règles qui définissent les critères d'efficacité et de légitimité. Ce sont ces règles implicites qu'il convient de mettre à jour lors du processus de délibération. A cet égard la conception de Padioleau¹ est dans la continuité de l'approche positive des faits moraux de Durkheim.

Comme nous l'avons déjà montré, Padioleau² décrit la **possibilité pour l'acteur de se décentrer de sa pratique** en décodant les règles qui structurent le jeu social. Le décideur peut ainsi agir avec une plus grande conscience par rapport aux règles réelles qui gouvernent l'action. Padioleau met donc en avant la valeur morale de la vérité.

Le débat qu'ouvre Moussé³ au sujet de l'approche de Padioleau est intéressant. Moussé part de l'idée qu'il existe une diversité des contenus de l'éthique et une similitude des formes d'évolution de la conscience morale. Si l'on prend comme acquise l'idée d'un développement d'une maturation morale de la personne, ce qu'il reste à résoudre est l'existence d'un va et vient entre une conscience autonome et libre et l'exigence de l'adhésion de la conscience à des valeurs universelles.

Tout le problème alors est de s'accorder sur ce principe universel. Etudier l'éthique oblige l'auteur à poser des convictions concernant l'homme et

¹ Padioleau J.G., "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" RFG, juillet-août 1989.

² Padioleau J.G op. cit.,

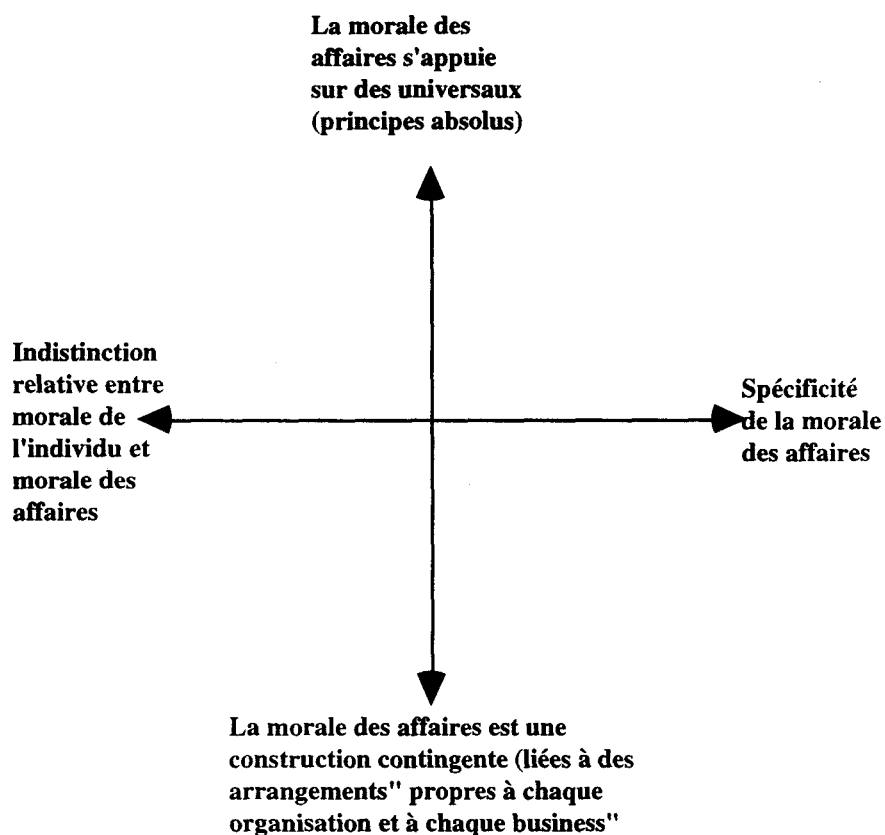
³ Moussé J., "Ethique et entreprises," éd. Vuibert, 1992.

son devenir. C'est sur cette base que, dans son dernier ouvrage, Moussé souligne la limite de l'approche de Padioleau. Le problème que pose Moussé est de déterminer jusqu'où l'objectivité recherchée par le sociologue est possible. Or le fait même de défendre une conception positive de l'éthique est un choix subjectif. En recherchant l'honnêteté dans ses descriptions, il opte pour une méthodologie de recherche en fonction d'un a priori éthique et non sociologique. *"Il se veut "positif" au nom d'une valeur finalement subjective¹.*

Il nous semble donc que tout modèle concernant l'éthique des affaires véhicule une certaine idée et un arrière fond moral plus ou moins explicite.

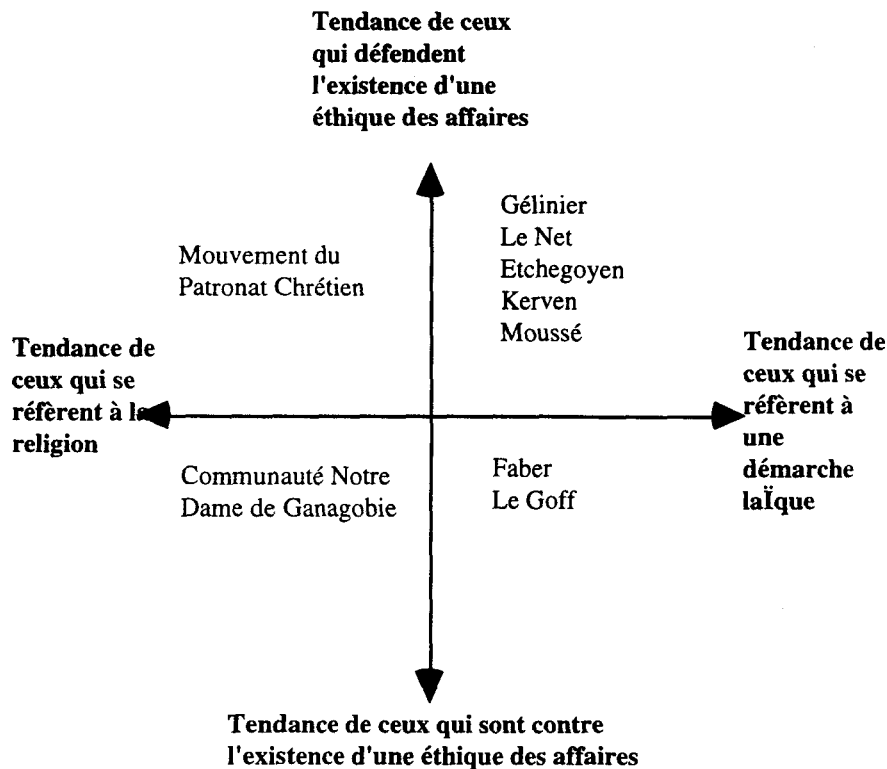
Nous proposons la schématisation suivante des différents statuts que l'on attribue à l'éthique des affaires :

¹ Moussé J., op. cit., p. 54.



Ce schéma nous permet de montrer que la délibération prend un sens différent en fonction de la représentation qu'ont les auteurs de l'homme et du statut à donner à l'éthique dans l'entreprise. Nous pouvons rapprocher cette schématisation de celle proposée par Pesqueux et Ramanantsoa¹.

¹ Pesqueux Y., Ramanantsoa B., "La situation de l'éthique des affaires en France," dans *Ethiques des affaires*, n°1, Janvier 1995, p. 18.

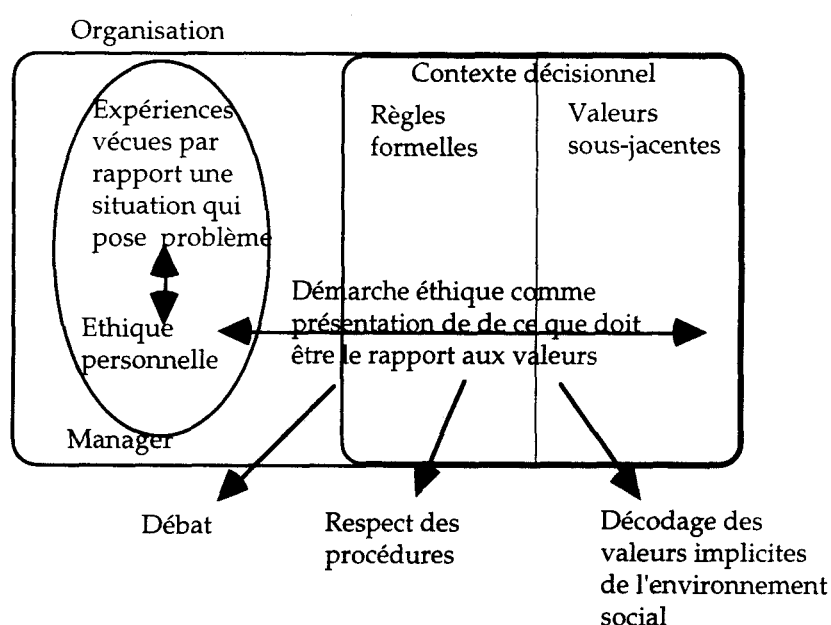


Selon nous, le problème essentiel à retenir est celui que pose Moussé. En effet, cet auteur considère que le dilemme fondamental de l'éthique concerne ce va et vient entre une conscience autonome et l'adhésion de la conscience à des valeurs morales.

Cela veut dire que les choix éthiques des managers face à une situation de travail posant problème résultent d'une réflexion plus ou moins complexe. Celle-ci prend en compte des valeurs sociales relatives, des principes plus généraux et une adhésion aux règles de l'entreprise. **L'enjeu de notre thèse est d'explorer comment les managers s'approprient cette réflexion qu'on appelle délibération.**

Nous venons de montrer que la normalisation de la démarche éthique peut prendre au moins trois formes. Ce qui est intéressant, au-delà des différences, c'est de constater que cette normalisation correspond à une

volonté de structurer la relation entre une conscience autonome et des référentiels axiologiques. Au fond, **étudier la manière dont le manager construit ses choix éthiques**, ou plus précisément **sa démarche éthique**, revient à **comprendre comment il construit l'interrelation entre sa conscience autonome (que nous comprenons comme sa capacité à donner sens à l'action) et les référentiels axiologiques collectifs.**



Si cette interrelation correspond à un mode de pensée rationnelle (au sens académique du terme) alors l'étude de la construction des démarches éthiques n'a plus de pertinence. Le seul problème qui se pose est celui de l'efficacité de la jonction des moyens aux fins. Ces dernières sont données une fois pour toutes et le manager doit s'y adapter. En d'autres termes, il n'y a plus lieu de parler d'éthique, mais de techniques, puisqu'on définit la technique comme une activité humaine qui consiste à utiliser des moyens pour parvenir à certaines fins¹. Cependant la logique technico-économique n'est qu'une manière particulière de penser la relation aux finalités ; elle correspond à un éclairage spécifique de la réalité : celui qui

¹ Orsoni J., op.cit., p. 31.

fait abstraction du débat sur le sens. Comme le souligne Orsoni¹, les sciences de gestion se confrontent à un paradoxe intéressant : *"la gestion n'est possible que parce que le monde est contingent. Dans un monde parfaitement rationnel, fabriqué comme une machine, où il serait établi que rien ne peut être autrement que ce qu'il est, il n'y aurait aucune place pour nous, les gestionnaires. Des scientifiques suffiraient, et leurs choix seraient automatiques. Au contraire, le fait qu'il y ait, dans le monde, des faits de hasards, inexplicables et imprévisibles, est une invitation, sans cesse renouvelée, à l'initiative de ceux qui sont appelés à gouverner nos modernes organisations."*

Nous allons maintenant développer cette dernière idée.

II.3- Les limites de penser la démarche éthique du point de vue d'une activité réflexive rationnelle

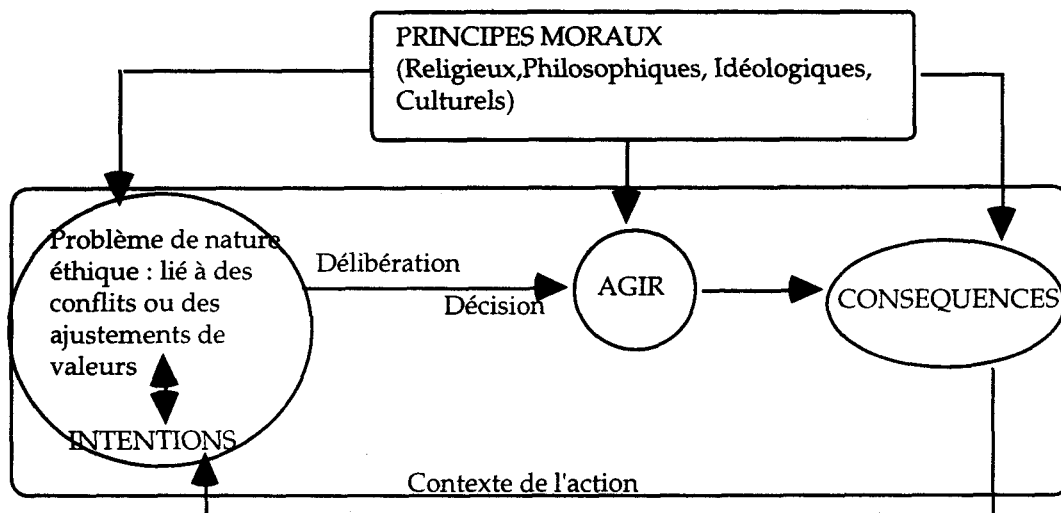
Il ne semble pas pertinent de penser la réflexion éthique selon une logique rationnelle de type théorique. Selon nous, la délibération associe de façon inextricable des composantes interpersonnelles et interpersonnelles, qui permettent à l'acteur de construire un engagement spécifique par rapport aux valeurs.

II.3.1- De la possibilité de délibérer sur les finalités dans un contexte d'entreprise

Sur la base des éléments que nous venons d'évoquer, le processus de délibération se schématise comme suit².

¹ Orsoni J., op.cit., p. 35.

²Ce schéma est inspiré de Thiel M. J., "La conscience, une instance dynamique pour la bioéthique," dans *Ethique (La vie en question)* n°15, 1995/1.



La délibération s'inscrit dans un contexte historiquement délimité. Elle prend en compte les enjeux d'une situation et les conséquences possibles des actions. En outre, la séquence, intention-délibération-décision-action, s'inscrit dans un substrat de valeurs morales, plus ou moins explicité.

Comme nous l'avons souligné, certaines approches de la délibération s'intéressent davantage aux principes moraux universels. D'autres accordent de l'importance aux règles structurant le contexte de l'action. On peut considérer que l'idéal moral du manager ainsi que les problématiques du contexte d'action influencent la manière dont le gestionnaire débat face à une situation qui pose problème.

Nous avons vu que certaines critiques portent sur le risque d'un cloisonnement de l'éthique des affaires dans une logique technico-économique, en délaissant des interactions souvent complexes qui président à la décision. Moussé¹, dans son dernier ouvrage, insiste sur la nécessité d'ouvrir une démarche dialectique entre les principes moraux fondamentaux et les contingences des règles d'action. Il illustre ses propos en posant le problème de la rencontre difficile entre le philosophe et le gestionnaire.

¹Moussé J., "Éthique et entreprises," éd. Vuibert, 1993.

"Aussi longtemps que la différence subsistera, c'est-à-dire que les décideurs n'intégreront pas la réflexion dans leurs décisions et que les philosophes ne feront pas l'analyse détaillée des conditions politiques, économiques, sociales et techniques de ces décisions, l'éthique des affaires restera dans le vague. Comme toutes les modes passées, elle cédera la place à une suivante"¹.

Cette critique nous permet de constater que l'appel à la raison n'est qu'un moment particulier du débat éthique. Son usage ne remplacera jamais la volonté qui s'exerce par l'attention mutuelle que nous nous portons les uns aux autres. Nous écoutons, nous entendons, nous sommes tendus les uns vers les autres, nous étirons notre esprit, bref, nous voulons². Ce n'est pas la philosophie qui est importante en elle-même, mais le moyen qu'elle représente lorsque nous voulons mieux comprendre notre vécu. Comme le souligne Moussé, *"la philosophie est indispensable à condition de ne pas la confondre, ni avec l'histoire, ni avec la critique de textes auxquelles on la réduit trop souvent. La question n'est pas ce que pensaient Kant ou Socrate, mais ce que nous pensons nous-mêmes de la manière dont nous vivons, quitte pour cela à nous enrichir des idées kantienne ou socratiques"³.*

Si l'on ôte la volonté et l'intentionnalité, les choix éthiques deviennent inintelligibles, même si les relations économiques restent compréhensibles. On perd en effet la capacité d'appréhender le rapport aux valeurs. Du simple fait qu'elles sont partagées, il est courant qu'elles le soient inégalement. Soit parce qu'il existe des niveaux de compréhension différents des valeurs, soit parce que certains prétendent les incarner mieux que d'autres. Soit enfin parce qu'il est possible de les hiérarchiser différemment. **La liberté de la volonté est donc celle de lier ou de ne pas lier, d'accorder ou de désaccorder⁴.**

En outre l'usage de la raison est à distinguer de la nécessité de discerner les motivations profondes de l'action. Comme le soulignent Falise et

¹ Moussé op.cit., p. 15.

² La valeur; L'oiseau d'or, dans Les fondements du lien social, Juffé M., éd. PUF 1994

³ Moussé J. op. cit., p. 67.

⁴ Arendt H., "La vie de l'esprit," T.2. le vouloir, éd. PUF, 1983.

Regnier ¹, *"il faut se méfier à cet égard d'une vision fausse de l'éthique, qui ne prendrait en compte que les intentions et les mobiles de l'action. En réalité, intentions et mobiles sont souvent ambigus voire trompeurs. Et dans un monde complexe et difficile, seul un discernement attentif et rigoureux permet de mettre en oeuvre les valeurs dont on se réclame."*

L'appel à la raison que sous-tend la notion de délibération est à relativiser. Nous voulons montrer que la réflexion n'est pas contradictoire avec l'action. Mais il semble important de préciser que cette réflexion se construit à partir de la manière dont le manager a "problématisé" le réel. Chacun construit son propre engagement par rapport aux valeurs. Weber² qualifie celui-ci d'irrationnel pour montrer qu'il s'agit d'un acte de foi en lien avec la volonté de construire l'avenir.

Les finalités de la gestion ne sont pas construites une fois pour toutes. Elles sont mises en scène par l'action en fonction des réflexions sur soi-même et les événements. C'est parce que le responsable dispose de cette capacité à s'approprier et à s'accorder aux valeurs que nous pouvons nous interroger sur la manière dont il construit ses choix éthiques. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur cette proposition dans notre prochain chapitre. Mais nous voulons au préalable préciser ce que nous entendons par décision et la place de la délibération dans la décision.

II.3.2- La question de la décision

Ce qui distingue la délibération d'une décision immédiate, c'est la volonté pour le manager d'être conscient de la signification qu'il donne à son action. Les décisions immédiates se justifient, soit parce que le problème a déjà été rencontré, soit parce que le décideur possède une expérience suffisante de la réalité ou qu'il n'estime pas que la situation présente un risque élevé. Il s'agit de l'action par habitude, avec une régulation apprise

¹ Falise M., Regnier J., p. 95.

² Weber M., "Le savant et le politique," éd. Christian Bourgois, col. 10/18, 1990.

par l'expérience. Par contre si ces deux types de décisions sont porteurs de sens pour l'individu, rien n'indique qu'elles soient justes par rapport à une situation de gestion.

En ce qui concerne la prise de décision individuelle, de nombreuses recherches ont montré des heuristiques, c'est-à-dire les démarches mentales habituellement mises en oeuvre dans les situations de décision. Ces recherches se sont surtout orientées vers une compréhension des mécanismes cognitifs. Elles ont notamment montré le caractère limité de la rationalité du décideur¹ et l'impossibilité de rendre compte du processus de décision selon un schéma qui la fractionnerait en trois moments : préparation, décision, exécution².

La décision est donc un processus qui s'inscrit dans un espace de multifinalités, dans lequel les conflits et les contradictions, tant au niveau du champ social qu'au niveau de l'univers psychique, influencent les choix. Dans ce cas, la réflexion et l'action ne se situent plus dans une logique linéaire mais dans un processus.

Sans entrer dans le détail de ces différents champs de recherche, nous retenons que **la décision est un phénomène abstrait qui repose sur des opérations mentales, non observables, directement effectuées de manière plus ou moins consciente.** La délibération (ou réflexion), quant à elle, concerne les activités conscientes et volontaires qui permettent de penser l'action à venir et/ou de rationaliser celle effectuée.

La réflexion est donc à penser comme un processus par lequel le manager appréhende l'action pour parvenir au moment formel qui correspond au choix d'une option au profit d'une autre. Cette réflexion s'inscrit toujours dans un jeu d'aller-retour entre des convictions et des comportements réels. Il nous semble en effet que la réflexion ne peut émerger que sur la base de la manière dont la manager s'est représenté le

¹ Simon, H. A., "Administrative Behavior," éd. The Free Press, 1976.

² Sfez L., "La décision, éd. PUF, coll. Que sais-je, 1988 ; "Critique de la décision," éd. Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992.

réel. Or cette représentation est construite mais il ne s'agit pas d'une construction dans l'absolu. Elle est toujours plus ou moins en résonance avec une construction sociale de la réalité. Ce processus est fortement dépendant des aspects sociaux et psychiques.

En outre, étudier le comportement de la personne par rapport à la question éthique présente l'intérêt de montrer que ce questionnement intervient aussi au moment de la justification de l'action. Nous en concluons qu'une personne qui aurait agi par habitude a tendance à intégrer une réflexion morale au moment où elle doit justifier son action. La justification sera un moyen de la rendre acceptable vis à vis des tiers.

Face à une situation qui pose problème, la réflexion du manager est toujours partielle et partielle et ne s'inscrit nullement dans la logique d'une rationalité académique. Le manager est capable de penser l'action, mais sa réflexion est limitée par différents éléments. On peut supposer que la justification de l'action intégrera des valeurs qui dépassent les simples aspects technico-économiques. C'est d'ailleurs ce que montrent March et Olson¹ lorsqu'ils expliquent que l'acteur fonctionne selon une logique de justesse, c'est-à-dire qu'il agit en fonction des groupes sociaux auxquels il s'identifie. En effet, les acteurs s'efforcent d'établir des rapports de cohérence entre leur conduite et leurs rôles. L'action ne se déploie pas uniquement dans une perspective utilitariste. Elle est également orientée par la nécessité d'affirmation et de reproduction des identités.

Dans la réflexion interviennent conjointement une interprétation de la réalité, une sélection de l'information extérieure et une évaluation des enjeux de la situation en fonction du système de valeurs intériorisé par le manager. Nous reprendrons cette idée pour la développer dans le chapitre suivant.

¹ March J. G., et Olson P., "Rediscovering Institutions," éd. The Free Press, 1990.

Disons donc qu'il existe un lien rationnel entre la réflexion et la décision¹. Cependant cette rationalité se heurte à 3 limites :

⇒ La rationalité de l'acteur s'inscrit toujours dans des contextes d'action qui peuvent être interprétés de façons différentes.

⇒ D'un individu ou d'un groupe à l'autre les marges de manoeuvre réelles sont très variables. Cela dépend du statut et de l'influence relationnelle de la personne ou du groupe.

⇒ Les rationalités observables dépendent aussi des cadres de références de l'acteur (et de la relativité des modèles dont il dispose). Il peut prendre des décisions pour répondre à des motifs cachés et les présenter comme si elles étaient rationnelles.

Dans une logique intégrative, ces limites sont les éléments qui alimentent une réflexion. Ces restrictions composent ce que nous pourrions appeler une méta-délibération. Celle-ci est une décentration² par rapport à la problématique du décideur. Elle prend en compte les mobiles et les motivations qui fondent la réflexion. Le décideur met alors en oeuvre, ce que Louart appelle une logique intégrative, c'est-à-dire une capacité d'apprendre à apprendre.

En règle générale, nous savons que les acteurs délibèrent face à des situations de tension. Ce choix s'effectue à partir de leur connaissance limitée du bien et du mal, du juste et de l'injuste. L'acteur est cependant capable de développer cette connaissance. Mais cela implique qu'il se situe dans une logique intégrative par rapport à ses expériences et aux limites de ses modèles d'action. Nous pouvons alors considérer que ces limites résultent de l'ignorance des valeurs, des enjeux, des conditions et des effets de l'action. Les convictions de l'individu pourront aussi être des obstacles à la délibération.

¹ Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. Liaisons, 1995.

² Cette décentration est d'ailleurs l'aspect spécifique d'une maturation morale.

En d'autres termes, nous pensons que le manager n'utilise pas seulement une logique de rationalité en finalité lorsqu'il construit ses décisions. Il semble hasardeux de prétendre que le gestionnaire aborde les choix éthiques selon une rationalité définie de manière théorique. C'est d'ailleurs l'idée qui est reprise par Hoaglund¹. Cet auteur montre le hiatus existant entre la théorie et la pratique de l'éthique. Pour résoudre cette dissonance il est nécessaire d'améliorer notre compréhension de l'homme en tant qu'agent moral et de ne pas en limiter la définition à un être mono-rationnel.

Pourtant, la tendance actuelle est d'appréhender le processus réflexif du responsable, en fonction d'un impératif intellectuel particulier, celui d'une rationalité en finalité². C'est-à-dire qu'à l'intérieur d'un champ donné, le raisonnement est mené en fonction des moyens efficaces à mettre en oeuvre pour atteindre les finalités particulières à ce champ.

Cette logique de pensée est fondée sur une représentation de l'individu comme objet. La personne est alors perçue comme un **instrument**, un rouage permettant l'accomplissement des objectifs. A cet égard, nous pouvons nous référer à la réflexion que menait Obzekhan³ sur le rapport aux finalités de l'action. Cette réflexion a été menée dans le cadre de la planification stratégique d'entreprise, mais son contenu nous semble encore d'actualité pour une analyse sur l'éthique des affaires. Pour cet auteur, réintégrer le rapport aux valeurs en gestion implique de changer nos représentations mentales de la réalité. *"On admettra qu'il est difficile de conserver une représentation du monde fondée sur une définition particulière des faits alors que nous ne sommes plus sûr de ce qu'est exactement un fait"*⁴.

¹ Hoaglund J., "Ethical Theory and Practice : Is There a Gap ?" *Journal of Business Ethics* 3 (1984) 201-205.

² Lire à ce sujet la critique d'Obzekhan concernant les impératifs intellectuels des sociétés modernes. Obzekhan H., "Vers une théorie générale de la planification," *Prospective et Politique (Colloque de Bellagio)*, OCDE, 1969.

³ Obzekhan H., *op. cit.*,

⁴ Obzekhan H., *op., cit.*, p. 48.

Pour Obzekhan, l'écueil principal d'une logique pensant l'homme de manière instrumentale est une cristallisation excessive des modes de pensée et d'agir selon une logique mécaniste. " *Nous appréhendons la réalité -constellations d'objets, de problèmes et de solutions- principalement sous la forme de dispositifs et de procédés mécanistes.*"¹.

Par exemple, la technologie est maintenant la composante centrale, peut-être même la composante essentielle de notre représentation du monde. En effet, on ne découvre pas l'avenir dans le sens d'une réalité préétablie qu'il suffirait d'éclairer à l'aide des instruments de mesure (principes moraux généraux et/ou données factuelles). On l'invente sur la base des décisions présentes qui deviennent des faits dans le futur. Le problème d'une telle conception du monde, qui pense pouvoir découvrir l'avenir, est qu'elle exclut du champ des possibles tout ce qui ne fait pas partie du faisable. Et puis le risque est aussi de sombrer dans le fatalisme, puisque ce qui doit arriver, arrivera.

*"La sélection des fins doit avoir le pas sur l'évolution logique des moyens. Il s'ensuit donc, que de tels avènements pourraient (et peut-être devraient) être imaginés comme radicalement différents de la réalité présente, et qu'ils devraient représenter des situations qui ne constituent pas de simples prolongements temporels de l'ici et du maintenant, et soit dégagés de la pesanteur de ce que nous pouvons simplement prédire"*².

Dans cet avenir à inventer, le **débat éthique** fait partie intégrante de la réflexion, car la question qui se pose concerne l'avenir voulu. Ce qui implique qu'étudier la manière dont les managers construisent leur démarche éthique est possible car ils agissent et réagissent par rapport à la structuration axiologique de l'organisation.

¹ Obzekhan H., op., cit., p. 48.

² Obzekhan H., op., cit., p. 86.

Conclusion du chapitre I

Étudiée à un niveau organisationnel, l'éthique des affaires a pour fonction de définir le caractère et la conduite des collaborateurs en leur fixant des normes. Les dirigeants d'entreprise définissent ainsi les activités moralement bonnes. En ce sens, l'éthique organisationnelle est présentée comme une instance autonome. Elle offre des idéaux et des normes d'action, mais elle ne reflète pas nécessairement les réalités psychologiques ou les pratiques quotidiennes de l'organisation. En tant qu'entreprise normative l'éthique est séparée des modes habituels de construction des choix des membres de l'organisation. Or, si elle est trop éloignée de la manière dont les acteurs s'approprient leur action, elle prend la forme d'un discours idéologique. Notamment parce qu'elle ne porte pas simplement sur l'évaluation des interactions sociales, mais qu'elle véhicule aussi des normes d'évaluation personnelle et de respect de soi. Cela montre également que ces discours ont une importance dans la manière dont les acteurs construisent leur identité.

Le problème de formalisation d'une éthique organisationnelle repose sur le fait que rien ne pourra jamais remplacer la capacité de l'acteur à arbitrer lui-même les situations qui lui posent des problèmes de conflits et/ou d'ajustement de valeurs.

C'est pourquoi de nombreux auteurs préfèrent mettre l'accent sur la nécessité pour les managers de délibérer par eux-mêmes en intégrant une démarche éthique qui leur soit propre. Il s'agit alors de clarifier les éléments avec lesquels ceux-ci entrent en débat pour construire leurs choix éthiques.

L'étude du processus de construction des choix éthiques implique de se questionner sur les éléments suivants :

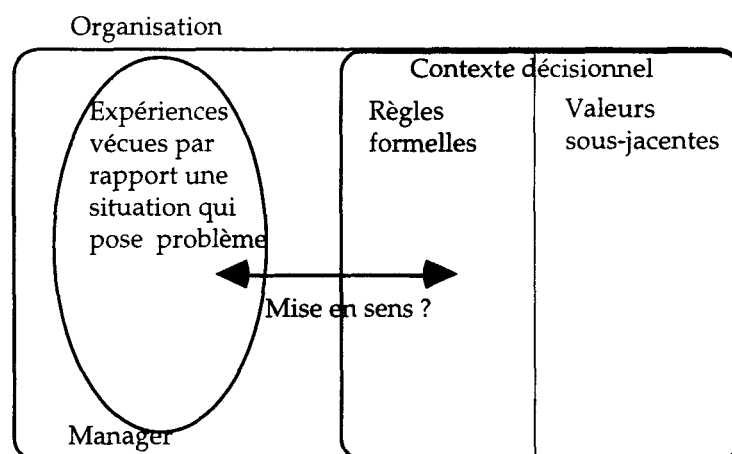
⇒ Le rapport de l'homme à l'éthique : quel rapport l'homme entretient-il avec les valeurs ? quelle est l'importance des aspects cognitifs et affectifs dans la construction des choix éthiques ? ;

⇒ la structuration du contexte décisionnel ;

⇒ le type de conflits moraux que peut vivre une personne ;

⇒ le débat entre valeurs contingentes et valeurs morales plus universelles.

Sans indiquer la manière dont le manager construit sa démarche éthique, nous pouvons poser les différentes variables qui semblent constituer un cadre d'analyse à ce processus.



Pour pouvoir étudier la construction des choix éthiques, il est nécessaire de pas concevoir le processus réflexif avec une rationalité qui soit indépendante des composantes intrapersonnelles et interpersonnelles. Il s'agit donc d'éviter toute forme de rationalisme éthique.

CHAPITRE II :

LA PLACE DES JUGEMENTS DE VALEURS DANS LES ARBITRAGES DES MANAGERS FACE AUX COMPORTEMENTS DE TRAVAIL QUI POSENT PROBLEME

I- Délimitation de la notion de CTPP.....	102
I.1- Les CTPP : une réalité de gestion ?	
I.2- Schématisation du processus de décision des managers face au CTPP	
II- L'identification des CTPP : les limites de l'objectivité.....	112
II.1- Influence des modes de régulation objectif et normatif sur la définition des problèmes	
II.2- La dimension subjective de l'interprétation du problème	
III- Les arbitrages des managers face aux CTPP : le poids des valeurs.....	134
III.1- Les insuffisances des cadres objectifs et normatifs dans la gestion des CTPP	
III.2- Les problèmes éthiques liés au traitement du problème	
IV- Les postures éthiques des modèles d'action en GRH.....	148
IV.1- Les fondements théoriques sous-jacents à l'idée de posture éthique des modèles de GRH	
IV.2- Postures éthiques des modèles de gestion des CTPP	

Selon Bergmann¹, on repère au moins trois domaines où les actes de l'entreprise et surtout de ses managers peuvent avoir des conséquences non-économiques et requièrent un jugement éthique. Ces trois domaines d'action sont :

⇒ **les actions par rapport à la société.** A ce niveau l'influence d'une seule entreprise est assez minime. Cela étant il ne faut pas négliger l'influence cumulée des acteurs économiques sur la culture, la politique ou l'environnement.

⇒ **les actions par rapport aux clients et aux fournisseurs.** Ces relations ont un caractère plus interpersonnel que les premières. L'auteur considère que ces liens clients-fournisseurs doivent être emprunts de loyauté et de respect mutuel, notamment pour éviter des rapports de force trop déséquilibrés.

⇒ **les actions par rapport aux collaborateurs.** C'est le domaine où les actions des gestionnaires ont essentiellement des conséquences non-économiques et requièrent un jugement éthique lié à des ajustements de valeurs. Par exemple, la discrimination à l'embauche, l'appréciation des performances, mais aussi les conditions de travail génératrices de stress sont autant d'occasions où le problème de la dignité au travail se pose.

Notre étude porte sur la gestion des comportements de travail qui posent problème (CTPP)². C'est généralement un domaine privilégié où se posent des questions de conflits ou d'ajustement de valeurs. En outre, on peut considérer que tout manager³ a un jour ou l'autre été confronté à des CTPP. Cela permet d'étudier la question éthique de manière plus pragmatique que dans le chapitre précédent.

¹ Bergmann A., "Ethique et Gestion," dans l'encyclopédie de gestion, T2. éd. Economica, 1989.

² Afin de faciliter la lecture de ce texte, nous utiliserons le sigle CTPP pour parler des Comportements de Travail qui Posent Problème.

³ Le terme manager nous permet de nous référer à toute personne qui assume des responsabilités en matière de gestion des hommes dans l'entreprise.



Ce chapitre va nous servir à faire la **démonstration du lien étroit qui existe entre les faits et les valeurs dans les jugements pratiques des managers**. Pour cela, nous posons la proposition que, dans la gestion des managers face au CTPP, les valeurs se présentent sous des formes variées pour s'intégrer à différents niveaux de l'action.

Nous avons construit notre démonstration en prenant, comme mode d'observation de la gestion des CTPP, des cas issus de la presse et d'ouvrages de management ainsi que des exemples observés pendant nos interventions en entreprise. Ces exemples sont des photographies de l'existant, qui mettent en scène des situations de gestion des CTPP.

On peut considérer que ces photographies ne sont qu'un angle de vue d'une réalité plus dynamique et plus complexe. Ou encore qu'elles sont fonction de la subjectivité du photographe. En effet, ces informations sont de seconde main, le rédacteur ayant déjà structuré les situations en fonction de sa propre perception et de son intention démonstrative.

Nous sommes conscients de ces limites inhérentes à l'utilisation de cas en recherche. Néanmoins, cette d'information est intéressante à deux niveaux :

⇒ D'abord les cas permettent d'explorer les jugements pratiques des managers sous un angle de vue que ne permet pas une enquête par entretien direct. En effet elles retracent l'ensemble du processus de gestion des CTPP.

⇒ Ensuite ces cas sont comme les pièces d'un puzzle qui nous ont permis de construire notre réflexion sur le lien indissociable qui existe entre faits et valeurs dans les jugements pratiques des managers.

Nous postulons qu'ils sont représentatifs de la diversité des conflits ou des ajustements de valeurs liés à la gestion des CTPP. Si l'on accepte la proposition selon laquelle les jugements pratiques des managers sont construits sur la base d'une interaction entre jugement de faits et

jugement de valeurs, alors on peut poser que ces cas soient concevables et observables dans la réalité.

Dans notre texte, nous avons aussi utilisé des illustrations. A la différence des cas, elles n'étaient pas notre démonstration. Mais elles enrichissent nos propos en donnant au lecteur des références plus concrètes.

Le déroulement de ce chapitre est construit sur une distinction entre la phase d'identification des problèmes et celle de la décision d'agir.

Dans une première section, nous définissons ce que recouvre la gestion des CTPP ainsi que les phases du processus de gestion.

Dans une deuxième section, nous mettons l'accent sur les valeurs qui interviennent dans l'identification du CTPP. Cette partie montre la dimension subjective de l'interprétation du problème.

Dans une troisième section, nous abordons les problèmes d'ordre éthique que rencontre le manager dans ses arbitrages pour résoudre la situation.

Enfin **dans une quatrième section**, nous développons l'idée selon laquelle les modèles de gestion sont construits autour d'un référentiel normatif particulier.

I- Délimitation de la notion de CTPP

Nous définissons dans cette section la notion de CTPP (I.1), puis nous mettons en évidence les phases du processus de décision (I.2).

I.1- Les CTPP : une réalité de gestion ?

Avant d'entrer dans le vif de notre sujet, il est utile de définir ce qu'est la gestion des ressources humaines. Gérer les ressources humaines, c'est *"appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations"*.¹

Par rapport à cette définition, parler de CTPP, revient à étudier une mission particulière de la GRH : la gestion des employés dont les comportements au travail posent problème. Dans l'entreprise, tout manager est nécessairement confronté à des problèmes humains. Fombonne² associe les comportements qui posent problèmes aux incidents rencontrés dans le management des hommes. Pour lui ces incidents sont *"presque toujours des difficultés de relations d'un homme ou d'un groupe d'hommes avec d'autres hommes et avec le travail."*³ Fombonne répertorie les incidents de la manière suivante⁴ :

¹ Brabet J., (sous la direction de) "Repenser la GRH", éd. Economica, 1993, p. 224.

² Fombonne J., "Diriger le personnel avec équité," éd. d'Organisation, 1991.

³ Fombonne J., op; cit. p. 44.

⁴ Nous avons pris la liberté de présenter la description des problèmes humains à l'aide d'un tableau. L'intitulé des colonnes est de notre responsabilité.

LIEUX DES DYSFONCTIONNEMENTS	FORMES DES INCIDENTS
Relations de l'homme avec son travail	<ul style="list-style-type: none"> - désir de changement de tâche, de responsabilité - baisse de moral - comportement contraire à l'hygiène et à la sécurité - absentéisme, manque de soin et de qualité - inaptitude, manque de connaissance et de formation - résistance aux changements, désintérêt et refus d'engagement - attitude passive, routine, refus de responsabilité - erreur, loupé, coulage, détérioration de matériel - refus de travailler ou de travailler mieux - non respect des délais, etc....
Relations de l'homme avec l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - demandes de promotion et d'augmentation du salaire - non respect des consignes, du règlement intérieur, de la discipline du travail, de la discipline en générale (horaires, tenue du poste de travail, circulation dans l'entreprise,) - larcins, détournements
Relations de l'homme avec ses chefs	<ul style="list-style-type: none"> - demandes de permissions exceptionnelles, d'exception aux règles communes - méfiance, dissimulation de fautes - désobéissance aux ordres - dénigrement, mauvais esprit, contestation systématique, insolence - absentéisme légal des représentants du personnel
Relations de l'homme avec ses collègues de travail	<ul style="list-style-type: none"> - manque de coopération, isolement volontaire - critique des autres, refus de prendre en compte les buts collectifs - constitution de clans contre d'autres, persécution des faibles - mise en quarantaine, mésentente persistante avec d'autres, injures, rixes, harcèlement sexuel - bavardages, propagation de calomnies, fausses nouvelles, etc.
Relations avec le public (clients, fournisseurs)	<ul style="list-style-type: none"> - réflexions désobligeantes, manifestation de mauvaise humeur, de dédain, d'indifférence - extorsion, ou acceptation de faveurs, non-respect des engagements, etc.
Répercussion des relations avec la famille	<ul style="list-style-type: none"> - coups de fil donnés ou reçus trop fréquents - retards, absence, agressivité - négligence

Ce tableau montre que le terme générique de "problèmes humains" recouvre une réalité multiple et variée. On y répertorie aussi bien le désir de changement de tâche que les fautes professionnelles, les demandes de permissions exceptionnelles, ou encore le non respect des règles de fonctionnement.

Selon une conception rationnelle du décideur¹, il apparaît que les arbitrages des managers sont uniquement axés sur une analyse objective des faits, tant au niveau de l'identification du problème qu'au niveau des choix des modes de résolution.

Pour définir ce qu'est un comportement au travail qui pose problème, le manager dispose d'un ensemble de faits liés à l'observation directe de la réalité ou à l'information transmise par un tiers au sujet des actes de la personne et de ses modes d'être. A partir de ces données (ce qui s'est concrètement produit), le manager décide ou non d'attribuer au collaborateur le statut de personne qui pose problème. Une fois le problème identifié, le gestionnaire dispose de cadres objectifs (règlements intérieurs, code du travail, ...) qui lui permettent, le cas échéant, de sanctionner la personne.

Dans cette perspective objective, le décideur pense et agit sur la base d'un principe de rationalité, c'est-à-dire que ce sont l'ensemble des

¹ La méthode rationnelle propose au décideur un processus logique lui permettant d'analyser toutes les composantes du problème et ainsi d'adopter la meilleure solution. Elle s'appuie essentiellement sur une méthode objective rigoureuse incluant un processus analytique complet. La rationalité dont il est ici question concerne le processus de décision. Le comportement d'un acteur suit un processus rationnel lorsque les actions sont déterminées par un raisonnement logique qui suit les étapes suivantes : (1) définir le problème, (2) réunir et analyser les faits pertinents se rapportant au problème, (3) générer des solutions ou des options possibles, (4) évaluer les options, (5) choisir une solution, (6) exécuter la solution retenue, (7) évaluer la décision. Cette méthode est influencée par une conception dite idéale, rationnelle ou formelle de ce qu'est la prise de décision. Malgré l'influence des sciences cognitives, cette conception demeure encore dominante aujourd'hui en gestion. Voir à ce sujet, Desrosiers M., "La prise de décision individuelle," dans "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation," Benabou C., Abravanel H., (sous la direction de), éd. Gaëtan Morin, 1986, p. 277-291
Laroche H., "La prise de décision" dans "Management, aspects humains et organisationnels," Aubert N., et alii (sous la direction de), éd. PUF, 1991, p. 413-458

raisons qui doivent être pesées pour juger et agir correctement. En outre, ce principe de rationalité s'inscrit dans une logique technico-économique visant à adopter les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs fixés.

Pourtant cette approche du processus d'arbitrage n'est pas satisfaisant et nous amène à examiner les propositions suivantes :

⇒ Les arbitrages des managers sont orientés vers une logique de coûts mais répondent aussi à d'autres modes de rationalités.

⇒ Les jugements pratiques des managers sont construits en fonction de jugements intégrant des faits et des valeurs.

Nous définissons les **valeurs** comme des évaluations subjectives de la réalité. Elles dérivent de choix personnels ou collectifs et témoignent de normes, de croyances, de préjugés concernant l'homme et sa relation au travail.

1.2- Schématisation du processus de décision des managers face au CTPP

Cette schématisation est un moyen de simplifier l'élaboration de la décision du manager. Nous disposons ainsi de repères permettant de localiser l'importance des valeurs dans ce processus.

Par l'identification du problème, les managers jugent et attribuent un sens et une valeur au comportement de l'employé. Dire d'un employé qu'il pose problème, c'est procéder à une évaluation entre un état réel et un état virtuel jugé normal. C'est aussi voir, dans le mode d'agir et d'être de l'employé, la cause de cet écart.

De cette identification découle l'imputation de la responsabilité du problème à l'employé. Si un employé commet une erreur dont on ne lui attribue pas la responsabilité, il n'y a aucune raison de catégoriser cette personne sous la rubrique des CTPP.

Ensuite, le décideur devra juger s'il est pertinent ou non d'agir. Puis il choisira le mode d'action qui lui semble le plus approprié.

Notre proposition est de considérer que ces arbitrages ne sont pas simplement guidés par une logique univoque d'intérêt, mais qu'ils sont également orientés par des valeurs et des sentiments. La présence des valeurs dans les jugements pratiques des managers peut être analysée à deux niveaux :

1- Psychologues et psychosociologues¹ ont montré que la perception est un processus visant à sélectionner l'information provenant du monde extérieur et à l'organiser selon un agencement qui fait sens pour la personne. Ce travail de cognition, qui permet le traitement de l'information, s'effectue en interaction avec des valeurs qui sont au centre de l'identité de la personne.

2- Les arbitrages des managers ne sont pas réalisés sur la base d'une unique rationalité technico-économique. Ils intègrent des motifs liés à des aspects politiques, culturels, moraux, affectifs, etc. Certes, la presse et les tribunaux des prud'hommes regorgent de cas pour lesquels l'action des managers est très éloignée de toute considération éthique. Mais on peut considérer que chaque arbitrage intègre des choix éthiques, dans la mesure où ils traduisent une mise en valeur particulière de la réalité. Nous établissons donc une distinction entre l'éthique au sens traditionnel du terme et la mise en valeur de la

¹ Cette importance de la perception est largement présentée dans les ouvrages abordant la question des aspects humains dans l'organisation. Voir par exemple Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., "Management des organisations," éd. De boeck Université, 1992. Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H., Michel S., "Management, aspects humains et organisationnels," éd. PUF 1991.

réalité au quotidien par les responsables. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette distinction au chapitre III.

Pour l'instant, nous nous centrons avant tout sur l'existence ou non d'une articulation faits/valeurs dans les jugements des managers. Pour ce faire, partons d'une définition simple des arbitrages. **Arbitrer¹, c'est mettre en perspective réalité et intention et articuler des propositions factuelles et des énoncés éthiques (ce qui devrait être).** Cette définition permet de souligner que pour appréhender la place des valeurs dans les évaluations des managers, il est possible de questionner à la fois la structuration des contextes décisionnels et, à un niveau plus individuel, les éléments qui constituent le processus interprétatif du manager.

Pour explorer les jugements des managers, nous avons mené notre réflexion à l'aide d'une schématisation du processus de décision. Cette schématisation s'appuie sur la distinction qu'effectue Louart² entre décision de balayage et décision focalisée.

⇒ Les décisions de "**balayage**" consistent à juger de ce qui semble important, afin d'y concentrer l'attention et les ressources opérationnelles ; elles choisissent dans le réel ce qui fait problème et doit être résolu.

⇒ Les décisions "**focalisées**" cherchent à traiter les problèmes une fois qu'ils ont été détectés. Dans ce cas le décideur peut s'appuyer sur un ensemble de modèles normatifs concernant la manière de piloter les rapports sociaux.

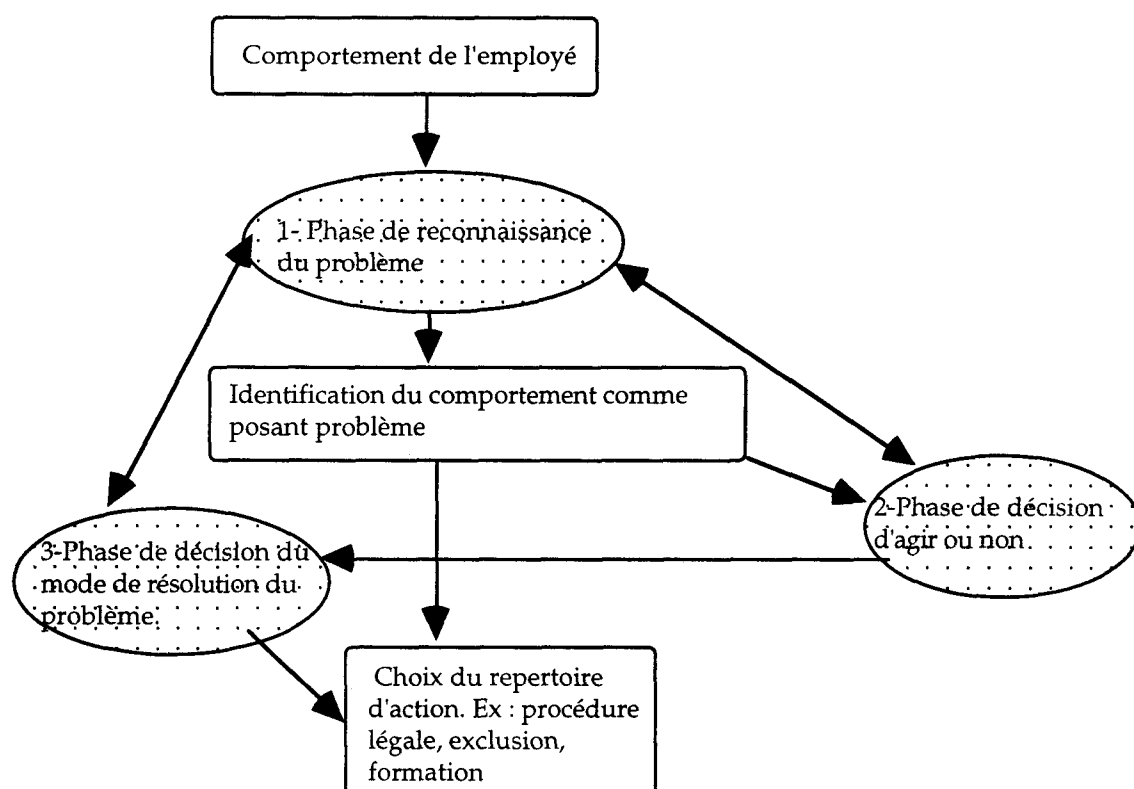
Pour décider, le gestionnaire identifie au préalable ce qui dans la situation pose problème et doit être résolu. Les répercussions du balayage de la situation sont importantes car c'est sur la base du choix

¹ Christian D., "Management et philosophie," éd. Nathan, 1994.

² Louart P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien de la gestion créative," Cahiers de la Recherche, IAE de Lille, 1990, p. 4

de ce qui fait problème dans le réel que sont cadrés les procédures et les processus d'action organisationnelle¹.

Pour les besoins de la démonstration, nous avons opté pour une démarche linéaire en reprenant chacune des étapes suivantes :



Nous distinguons les phases 1 et 2, de la phase 3.

Les phases 1 et 2 concernent la "problématisation" du réel, c'est-à-dire la décision de ce qui fait problème et qui doit être résolu. La question est alors de savoir en quoi l'identification des problèmes fait intervenir une dimension axiologique.

¹ Louart P., op.cit.,

La phase 3 se réfère au choix du mode d'action à mettre en oeuvre, qui donne lieu à l'application de procédures ou à des modes de négociation avec les acteurs du processus. La référence aux problèmes éthiques est plus apparente. Elle concerne les responsabilités du manager face à une CTPP ainsi que les ajustements entre des enjeux personnels et des modes de fonctionnement organisationnel. Face à de telles situations, les décisions à prendre sont souvent complexes et elles engagent la responsabilité du décideur, qu'il fasse partie de la direction générale ou de la ligne opérationnelle.

La direction des ressources humaines¹, quant à elle, intervient en amont et en aval du processus de gestion.

En amont parce qu'il appartient à la GRH de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations. Le système de gestion des ressources humaines, par ses règles et procédures, contribue à la délimitation des comportements attendus.

En aval, parce qu'il revient à la GRH de gérer le problème une fois qu'il est sorti de l'intimité du service ou du département, que ce soit à l'aide de cycle de formation ou en appliquant les sanctions, c'est souvent le directeur des ressources humaines qui se charge alors du règlement du problème.

Nous allons montrer dans la section suivante que le comportement de l'employé n'acquiert le statut de CTPP qu'à la suite du travail complexe de filtrage et de réorganisation de l'information lié au processus de perception du manager. **Cognition, affects et valeurs morales se mêlent pour guider les jugements pratiques des managers.** Ainsi, toute situation de gestion dans laquelle un comportement de travail pose problème est objective, elle se noue et se dénoue dans un contexte d'action particulier. Elle est aussi subjective, car elle concerne des individus ou des groupes qui, par leurs interactions, définissent une certaine idée du bien et du mal, du juste et de l'injuste.

¹ Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Chevallier F., Besseyres des Horts C.H., "Gestion des Ressources Humaines," éd. de Boeck, 1994.

Nous démontrons également en quoi la mise en valeur de la réalité provenant des arbitrages des managers intègre des choix éthiques. Il semble, en effet, que l'écart entre une situation souhaitée et une situation réelle ne devient un problème que lorsqu'il rompt un équilibre, c'est-à-dire lorsque l'ensemble des micro-ajustements intersubjectifs et intrapsychiques habituels ne parviennent plus à réguler l'activité.

Les premiers concernés par cette rupture d'équilibre sont les managers opérationnels et le salarié qui par son comportement est à l'origine du problème. Les caractéristiques personnelles de l'employé, sa logique d'acteur par rapport à la situation, ont une influence sur la gestion du problème. Il est question ici de l'impact des affects dans la relation entre le manager et ses collaborateurs.

La prise en compte, par le responsable, de l'humanité de son collaborateur pose le questionnement éthique essentiel¹. C'est d'ailleurs la question qui est au centre de l'étude menée par Leymann² sur le thème du mobbing. Le mobbing définit une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages psychiques et physiques³. Les personnes cibles sont celles dont le comportement au travail pose problème pour leurs collègues et/ou leur supérieur. Cette thèse montre que le mal existe, dans la mesure où il est associé à la souffrance physique et morale de l'autre.

¹ Selon Bergmann, les actions par rapport aux collaborateurs posent les questions suivantes : A partir du moment où l'homme au travail est plus un objet qu'un sujet, à partir de quel moment est-ce le cas ? Dans quelles conditions concrètes est-il davantage un moyen qu'une fin ? Quelles sont les situations où le travail devient dégradant et incompatible avec la dignité humaine ? Bergmann A., "Éthique et Gestion," dans l'encyclopédie de gestion, T2. éd. Economica, 1989, p. 1119.

² Leymann H., "Mobbing. La persécution au travail," éd. Seuil, 1996.

³ Leymann H., op. cit., p 27.

Cette première section était un préalable indispensable afin de circonscrire la situation de gestion à partir de laquelle nous allons étudier les choix éthiques des managers.

II- L'identification des CTPP : les limites de l'objectivité.

Nous allons maintenant étudier le poids des systèmes de régulation objectifs et normatifs sur la définition des problèmes humains (II.1) et d'autre part l'importance de la subjectivité du manager dans l'interprétation des problèmes (II.2).

II.1- Influence des modes de régulation objectif et normatif sur la définition des problèmes

Classiquement, la notion de problème désigne l'écart entre une situation souhaitée et une situation réelle. C'est d'ailleurs à partir de cette acception de la notion de problème que Rondeau et Boulard¹ définissent les employés-problème : *"il s'agit d'individus ou de groupes d'employés qui présentent un rendement inadéquat ou qui adoptent des attitudes et des comportements jugés inacceptables, compte tenu de ce qui est généralement attendu en pareilles circonstances"*.

Cette définition insiste sur le fait que l'employé, acteur de la situation qui pose problème, présente **un comportement contraire au rôle qu'il doit jouer** dans un système social donné. En d'autres termes, c'est lorsque le comportement est **en dissonance avec les normes de rendement et/ou les modes de régulations culturelles** qu'il acquiert le statut de comportement qui pose problème. Par exemple, Rondeau et Boulard identifient les problèmes à partir de 4 systèmes de régulation.

¹Rondeau A. Boulard F., "Gérer les employés qui font problème, une habileté à développer," Gestion Février 1992, p. 32.

(1) Un rendement inadéquat au travail.

Ce type de problème apparaît lorsque le gestionnaire constate que l'employé ne réussit pas à satisfaire aux attentes en matière de rendement alors que les autres, dans les mêmes circonstances, ont un rendement satisfaisant. Il peut s'agir :

- soit d'un problème circonstanciel, lorsque l'employé est perturbé par un événement quelconque qui dégrade la qualité de son travail (cet événement peut être d'ordre professionnel, personnel, etc.);

- soit d'un problème chronique, on parle alors de problème d'incompétence, de manque de formation, etc.

Dans ce type de problème, on apprécie le comportement sur la base des normes d'efficacité et de rendement fixées par l'entreprise.

(2) L'exercice inadéquat de son rôle.

Les problèmes sont ici liés au fonctionnement personnel de l'employé. Le comportement va à l'encontre des attentes vis-à-vis du rôle que doit tenir l'employé pour assumer sa fonction. En d'autres termes, le comportement pose problème s'il perturbe l'environnement social du travail. Cela se traduit dans des comportements du type : agressivité, hostilité envers la clientèle, manque de motivation, passivité, prise d'alcool, de drogues, vol, dégradation, etc..

C'est sur la base des normes sociales en vigueur dans l'entreprise que le gestionnaire apprécie le comportement de l'employé.

(3) Les conflits au sein des groupes de travail.

Ce type de problème est lié aux conflits interpersonnels au travail. Ici, les auteurs se réfèrent aux formes de régulation issues de la dynamique des groupes restreints. Le comportement pose problème car il entrave les relations harmonieuses au sein du groupe. Pour le gestionnaire, il est important d'être vigilant au processus de normalisation que construit un groupe de travail. L'évaluation du comportement est alors fonction des normes élaborées par le groupe.

(4) La contestation de l'autorité

Ce dernier type de problème concerne la relation d'autorité et met en cause la façon même de diriger du gestionnaire. C'est en référence aux formes de leadership et à l'autorité formelle que les gestionnaires apprécient le comportement de l'employé.

Ces auteurs montrent que la catégorisation du comportement au travail comme posant problème repose sur une mise en cohérence entre des données de faits et des bases de "devoir-être"¹, qui définissent ce qui est idéalement souhaité ou attendu. Ces référents normatifs permettent au manager de donner sens à la réalité et de trouver des réponses nécessaires à sa conduite. **Ainsi, l'appréciation des comportements qui posent problème semble indissociable d'une mise en sens de la situation au regard d'un ensemble de valeurs.**

Les exemples qui suivent illustrent nos propos.

Illustration n°1

(1) Avec l'accroissement du chômage, les grèves du service public perdent de plus en plus leur légitimité. En effet, selon un discours assez répandu, ces catégories professionnelles n'ont pas à se plaindre parce qu'elles ont un emploi à vie. Ainsi, nous avons entendu un dirigeant d'une entreprise publique dire aux employés qu'il était inacceptable qu'ils fassent grève du fait de leur privilège lié à leur statut de fonctionnaire, qui leur assure un emploi à vie. La grève du secteur public devient alors un problème non pas par rapport à la législation (la grève est un droit), mais en fonction d'une certaine idée de ce qui est juste dans un environnement économique et social marqué par la crise et le chômage.

(2) Selon Bergmann², les règlements de l'entreprise doivent se limiter à ce qui est indispensable pour que l'entreprise puisse fonctionner correctement. Par exemple, on maintient l'interdiction de venir au travail en état d'ébriété, mais on ne "doute" plus systématiquement "de l'honnêteté et de la probité de l'employé qui fume des cigares et qui fréquente des salles de billard" (comme c'était le cas dans le règlement intérieur d'une entreprise en 1872).

¹Hadij C., "L'évaluation, règles du jeu," éd. ESF, 1989.

²Rojot J., Bergmann A., "Comportement et organisation," éd. Vuibert, coll. Gestion, 1989 p. 248.

Il ne semble donc pas possible de limiter la gestion des problèmes aux seuls agencements des faits, par rapport à des cadres de référence objectifs. Dire d'un comportement qu'il est "inapproprié, "inadapté" voire "inacceptable," c'est l'apprécier en fonction d'éléments qui permettent au responsable de définir la situation souhaitée. Le manager peut ainsi rendre compte de l'écart existant entre la réalité et l'idéal. La définition de cet idéal est fonction des systèmes de régulations présents dans un contexte organisationnel donné. Nous pouvons à titre d'exemple proposer les niveaux de régulation suivants¹.

(1) Les éléments structurels

(a) Les règles de fonctionnement

Dans toute entreprise, il existe un ensemble de règles explicites précisant les comportements attendus des acteurs.

Le droit social a ici une place prépondérante puisqu'il définit le contrat de travail ainsi que les formes de rupture de ce contrat et les types de sanctions qui y sont associées.

De leur côté, les dirigeants de l'entreprise peuvent édicter des règles internes jugées essentielles pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Ces règles proviennent des conventions collectives, du règlement intérieur, concernant, par exemple le respect des horaires, les consignes de sécurité, etc. Elles peuvent être également le fait du code de déontologie (d'éthique) de l'entreprise ou de la profession concernée.

Ces règles ne sont pas indépendantes d'un ensemble de valeurs qui sont acceptées socialement. On peut citer à titre d'exemple la décision des dirigeants d'IBM de mettre fin à l'obligation, pour les cadres de cette entreprise, de porter le costume et la cravate

¹ Nous avons choisi ces niveaux de régulation car on connaît aujourd'hui l'influence de la structure, de la culture et des schémas de représentations sociales (la mode) sur les comportements organisationnels. Les ouvrages traitant des comportements au travail sont structurés selon cette logique. Par exemple, Guiot J.M., Beaufils A., Comportement organisationnel, éd. Gaëtan Morin, 1985.

réglementaires. Cette décision a été prise en fonction de l'évolution de ce qui était considéré comme acceptable en matière d'habillement. Cela renvoie également à la valeur de la liberté individuelle dans les choix vestimentaires.

(b) les règles provenant de la politique des ressources humaines.

Dans l'entreprise, à toute fonction est normalement attribué un rôle, plus ou moins formalisé, qui se matérialise par des objectifs à atteindre, des résultats et des compétences à posséder. Le rôle et le statut fixent donc à l'individu sa place exacte dans l'organisation. Mais ils contribuent aussi à la constitution et à la régulation des activités en légitimant la structure organisationnelle. Ces codifications du comportement sont directement liées aux systèmes de gestion des ressources humaines.

Ces éléments structurels sont explicites et concernent des aspects essentiels pour le fonctionnement de l'entreprise. Ils sont **communiqués** aux responsables et aux salariés de **manière rationnelle et logique**. Dans leur formalisation et leur application, ces éléments dépendront notamment de la philosophie qui fonde la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. ¹

(2) Les éléments culturels

(a) "L'esprit Maison"

Différentes recherches ont montré que dans l'entreprise il existe un ensemble de règles implicites qui se traduisent dans des modes de pensée et d'agir partagés par les membres de l'organisation. On parle alors de culture ou d'esprit maison, pour indiquer une régulation des comportements non formalisée. Michelin, Renault ou Auchan, par exemple, n'ont pas le même type d'attente par rapport à leurs collaborateurs².

¹Guerin G., Bouteiller D., "La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ?" ANDCP n° 302, février 1989.

² Moussé J., "Ethique et entreprises," éd. Vuibert, 1992.

Par exemple, dans une grande entreprise de distribution, même si les règles de l'entreprise accordent le droit à un chef de rayon de prendre une journée de repos par semaine, beaucoup vous diront qu'il est préférable, dans une perspective de carrière, de renoncer à ce droit. Ainsi, un chef de secteur peut dire d'un de ces collaborateurs qu'il a un comportement inapproprié parce qu'il prend cette journée de repos.

Nous retenons donc que la culture émane de spécificités contextuelles et se construit sur la base d'un rapport temporel. Les particularismes locaux forment un système de normes qui s'impose aux individus. Se constitue alors un "ordre local" qui est le **réservoir de sens** des acteurs en situation¹. Les comportements, les conduites des uns et des autres s'expliquent en fonction de cet "ordre local", des structures et des règles implicites sur lesquelles ils reposent. C'est par le processus de socialisation que cet ordre local se pérennise.

(b) La normalisation des groupes de travail.

A l'intérieur d'une même entreprise, les différents groupes ou services développent leurs propres habitudes et normes de fonctionnement². Ces dispositions et ces règles forment un système de régulation de la manière dont les relations interpersonnelles et les activités se déroulent ou doivent se dérouler.

Les salariés ont besoin de travailler ensemble, de construire des règles de production (cadence, rythme, etc.). Ils tissent entre eux des jeux de mise en scène,³ de communication, autant de scénarios qui constituent des règles d'appartenance et satisfont leur besoin de reconnaissance. Cet ensemble de connaissances a d'ailleurs longtemps amené les gestionnaires et les chercheurs à diagnostiquer les décalages entre le travail réel et le travail prescrit.

Ainsi, des valeurs et des normes émanent du fonctionnement du groupe de travail. Ces normes sont généralement suivies par les personnes. Celles-ci ont besoin de se sentir

¹ Schein E.H., "Psychologie et Organisation", éd. Hommes et Techniques, 1971.

² St-Arnaud Y., "Les petits groupes," éd. Presses de l'Université de Montréal, 1989.

³ Goffman E., "La mise en scène de la vie quotidienne" (vol 1 et vol 2). éd. de Minuit, 1973.

intégrées dans un groupe¹ qui est à la base de leur identité professionnelle². Les perceptions que l'individu a des choses, des événements, d'autrui et la manière dont il les juge et les vit (dans la joie, la déception ou la frustration), sont en grande partie relatives aux groupes (ou aux personnes qui les représentent)³. Toutefois, il n'y a pas de déterminisme excessif, car les individus ont également besoin de se différencier par rapport au groupe. La forme que prend cette différenciation dépend essentiellement des logiques d'action individuelle.

Par ce processus de normalisation, le groupe définit les comportements attendus. Ce processus, qui est à la fois une recherche d'intégration et de différenciation, peut conduire à l'exclusion de membres jugés non conformes.

(3) Les modes en management

Si la mode n'a pas forcément un impact direct sur les pratiques, elle crée du discours, c'est-à-dire une nouvelle mise en sens des situations de gestion. A cet égard, la mode peut devenir une nouvelle grille de lecture de la réalité. Ainsi, le manager peut être dans l'idée que le meilleur management à appliquer est le management participatif. Il sera alors dans une attente de prise de responsabilité de ses employés même si le fonctionnement de l'organisation reste très bureaucratique. On aura des conflits de valeurs liés à ces différents niveaux de réalités.

La mode est donc un véhicule important de normalisation de la réalité, lorsqu'il apparaît légitime qu'elle propose de nouvelles procédures de gestion utilisées par les entreprises performantes. Cependant cette normalisation sera généralement coupée d'un environnement précis.

Cette liste n'est pas exhaustive. Elle permet de souligner le fait que les cadres objectifs et normatifs qui servent de système de régulation intègrent une certaine idée de ce qu'est un bon collaborateur et de la bonne manière de gérer les ressources humaines. Cela renvoie à la

¹Aebischer V., Oberlé D., "Le groupe en psychologie sociale," éd. Dunod, 1990.

²Dubar C., "La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles," éd. Armand Colin 1991.

³ Aebischer V., Oberlé D., op.cit.

dimension intangible de la réalité organisationnelle, c'est-à-dire à l'ensemble des représentations et interprétations de la vie collective partagées par les participants, ce que Fombrun¹ nomme la superstructure.

On peut supposer que cette superstructure intègre des codifications éthiques. On peut également parler de **cadre moral**, dans la mesure où elle contient des schémas cognitifs, permettant de comprendre la réalité et des schémas moraux, définissant ce qu'il est légitime ou non de faire. On retrouve ici la définition de l'éthique que donne Padioleau².

Parler de référents normatifs ne signifie pas que nous posons l'existence d'un cadre moral homogène et constant. Il s'agit plus de considérer que ces cadres moraux seront activés par les personnes pour se référer à des principes de justice considérés comme légitimes. Les arbitrages des managers se déroulent à l'intérieur de certaines contraintes (matérielles, légales, éthiques, etc.). C'est en fonction de celles-ci, réelles ou perçues, que les comportements qui posent problème prennent sens et que le manager organise ses arbitrages.

Les arbitrages des managers sont donc inséparables des codifications éthiques du contexte décisionnel. A ce stade de notre développement, il semble important de préciser que **le poids de ces cadres moraux va dépendre de leur prégnance sur la conscience de la personne et de leur degré d'identification à la structuration du contexte.**

Ces formes d'identification apparaissent clairement dans les descriptions des démarches éthiques que nous avons repérées dans nos enquêtes exploratoires.

¹ Fombrun C.J., "Structural dynamics within and between organizations", *Administrative Science Quarterly*, 31/3, 1986, p. 403-421.

² "L'éthique des affaires correspond à un phénomène de structuration par l'intermédiaire duquel les agents économiques engagés dans des situations marchandes ou gestionnaires concrétisent "construisent", tant bien que mal, des rapports réciproques perçus comme efficaces et légitimes. "Padioleau J.G., "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" RFG, juillet-août 1989, p. 86.

Dissocier les faits des valeurs dans les jugements pratiques des managers signifie que les arbitrages des managers prennent sens en fonction de la structuration du contexte décisionnel. Celle-ci est à la fois objective (les règles formelles) et normative (au sens où Padioleau parle de règles de légitimité qui, nous semble-t-il, se rattachent à une dimension axiologique dans la mesure où elles font sens par rapport à un arrière-fond qui fonde la conception de l'homme ainsi que la classification des objets appartenant à ce monde.)

Enfin, rien ne permet a priori de poser l'homogénéité et la constance de ces codifications éthiques au sein d'une même organisation.

Après avoir montré l'importance des modes de régulation objectifs et normatifs dans l'identification des CTPP, nous allons maintenant nous intéresser à la dimension subjective de l'interprétation du problème.

II.2- La dimension subjective de l'interprétation du problème

Une situation ne pose problème que si elle occasionne une gêne, un dysfonctionnement, c'est-à-dire une rupture d'équilibre par rapport à un fonctionnement habituel qui modifie la répartition des bénéfices de la situation. Ce déséquilibre ne provient pas seulement de changements dans les faits, mais également d'une modification dans les idées qui expliquent et justifient ces faits.

Reconnaître un problème, c'est donner une **interprétation particulière** aux comportements directement observables. Ainsi c'est sur la base de cette lecture de la situation que le gestionnaire apprécie les dysfonctionnements.

Nous posons qu'une situation **acquiert le statut de CTPP lorsqu'elle rompt l'équilibre technico-économique et socio-politique habituellement présent et accepté par le manager et l'organisation.** En effet, on

sait que le responsable ne se réfère pas à des faits bruts mais à des faits délimités et structurés par des valeurs¹. Le rapport au fait est médiatisé par des représentations, c'est-à-dire des images, des constructions de la réalité. Psychologues et psychosociologues² mettent en évidence les différentes erreurs qui interviennent dans le processus d'interprétation d'une situation. Il existe donc des risques importants de jugements arbitraires et catégoriques. Ils résultent de mécanismes psychologiques (projection, introjection, etc.), de mécanismes sociaux (pression des idéologies sociales et groupales, etc.) et des fonctionnements organisationnels (informations incomplètes, critères de décisions partiels et partiels, etc.).

Simon³ a montré l'imperfection et l'asymétrie de l'information, au même titre que la limitation des capacités cognitives de traitement. Le manager est alors confronté à une rationalité limitée ce qui engendre des conflits de représentations du problème, qui viennent s'ajouter aux différences existantes entre les fonctions d'utilité de la personne.

L'interprétation d'une situation par le manager est donc **partielle et partielle**. Partielle, car la rationalité du manager est limitée. Partielle, parce que le manager comble son manque à connaître par un ensemble de présupposés à la fois philosophiques et théoriques.

Parler de problème, c'est donc considérer que le comportement des acteurs d'une situation de travail modifie un fonctionnement jugé normal, ce qui entraîne des dysfonctionnements et des pertes de bénéfices pour les acteurs de la situation. Tant que cet équilibre n'est pas rompu, la situation n'est pas vécue comme posant problème, même si en d'autres temps, en d'autres lieux, ou sous le regard d'un autre manager, la situation serait problématique.

¹Louart P., Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalité objectives et intersubjectives, Cahier de la recherche de l'IAE de Lille, 1990.

² Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., "Management des organisations," éd. De boeck Université, 1992 Aubert N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H., Michel S., "Management, aspects humains et organisationnels," éd. PUF 1991.

³ Simon H.A., "Administrative Behavior," éd. The Free Press, 1976.

Cette contextualisation des problèmes résulte également de l'influence du groupe de travail qui, de par son processus de normalisation, possède un rôle important dans l'identification des problèmes.

Illustration n°2 :

Monsieur X est agent de maîtrise dans un centre de renseignements téléphoniques de France Télécom.

"Dans mon équipe, il y a deux personnes qui sont là depuis 15 ans. Elles n'ont pas une bonne productivité, mais ce sont-elles qui gèrent de manière officieuse les plannings en fonction des demandes de chacun de travailler le matin, l'après-midi ou le soir. En principe tout le monde devrait travailler dans chaque tranche horaire, mais de fait les opérateurs s'arrangent autour de ces deux personnes pour ne travailler que dans la tranche horaire qu'ils veulent. De mon côté je ferme les yeux car tout se passe bien".

Au premier niveau d'analyse, cet exemple met en évidence la différence bien connue entre travail prescrit et travail réel. Au-delà de cette distinction classique, nous constatons qu'un comportement au travail, qui pourrait être jugé par une personne extérieure (au service ou à l'entreprise) comme inapproprié, voire inacceptable, peut être considéré par le gestionnaire comme satisfaisant dans la mesure où ce comportement n'occasionne pas une gêne trop importante.

La rupture d'équilibre qu'entraîne un CTPP ne se situe pas uniquement au niveau d'un dysfonctionnement lié à la production. Le déséquilibre concerne également la gêne que vit le manager vis-à-vis de cette situation. Parler de gêne, c'est signifier que le manager ne retire plus de bénéfices de la situation. Ceux-ci ne sont pas seulement économiques mais également sociaux et psychologiques.

Par exemple, un manager préférera ne pas relever le comportement inapproprié d'un collaborateur pour ne pas avoir à gérer le conflit qu'il présente ou pour ne pas être reconnu comme incompetent par ses supérieurs.

Les bénéfiques, dans ce cas ci-dessus, sont secondaires mais justifient de maintenir l'équilibre en ne révélant pas le problème. D'où **l'importance pour le manager, comme le montrent Orsoni¹ et Moussé², d'un questionnement éthique concernant ses implications intellectuelles, morales et affectives dans la gestion du CTPP.**

Les systèmes de régulation qui permettent de définir la situation souhaitée sont toujours réappropriés par le manager qui leur donne un sens en fonction de ses enjeux, ses intérêts et ses valeurs. Ces systèmes de régulation sont respectés, sous réserve de manques et de transgressions, qui laissent un jeu parfois considérable dans l'action entre des injonctions collectives et des pratiques individuelles. Cette marge n'est pas simplement le fait de l'impuissance ou de l'égoïsme du manager. Elle peut aussi se comprendre par le fait qu'aucun système de régulation ne peut prévoir les situations nouvelles et les crises.

Il n'existe pas de problème en soi. Le problème se construit dans une réalité donnée et à une époque donnée. Il résulte de l'interprétation de celui ou de ceux qui reconnaissent la situation comme posant problème.

Illustration n°3.

(1) une secrétaire qui a prolongé plus que convenu sa pause-café, fait preuve d'un comportement indésirable du point de vue de son responsable mais souhaitable du point de vue des personnes avec qui elle a discuté pendant la pause et même de son propre point de vue car elle satisfait son besoin de contacts avec autrui. Son comportement peut être également conforme par rapport à la tradition en vigueur dans l'entreprise et selon laquelle il est de coutume de ne pas respecter exactement les limites

¹ Orsoni J., "Thalès manager," RFG, Mars, Avril, Mai, 1994

² Moussé J., "Éthique et entreprises," éd. Vuibert, 1992.

horaires des temps de pause. En fonction de la prise en compte ou non de ces éléments par le responsable son évaluation du problème sera différente¹.

(2) "J'ai un problème d'alcoolisme avec l'un de mes agents. Mais, c'est le seul compétent sur son domaine, alors si je ne le laisse pas prendre la voiture, les abonnés ne seront pas réparés et les objectifs de mon service ne seront pas atteints. Pour l'instant, j'ai décidé de ne rien faire."

"Moi, j'ai déjà été confronté à un problème identique, mais j'ai considéré que la possibilité de l'accident représentait une éventualité qu'il était de ma responsabilité d'éviter. J'ai donc travaillé avec l'assistante sociale et mes supérieurs hiérarchiques pour trouver une solution."²

L'interprétation des problèmes sera différente selon les croyances et les perspectives à partir desquelles le manager évalue la situation. Par rapport à une même situation, on peut constater le **caractère inépuisable de l'interprétation et le pluralisme des perspectives. Chacune des perspectives véhicule une orientation éthique.** Nous pouvons étayer ce constat à l'aide de l'exemple suivant.

Cas n°1: Pauline Lacoste³

1- Présentation du cas.

Pauline Lacoste était une excellente employée sur les plans de la quantité et de la qualité du travail qu'elle accomplissait. Cependant, elle ne s'entendait pas avec ses compagnes de travail, celles-ci la considéraient excentrique, hautaine et d'un abord difficile. Elle leur était hostile. Elle ne faisait aucun effort pour gagner leur amitié ou se conformer au reste du groupe. A peine six mois après son arrivée au sein du service, le groupe qui était jadis agréable s'était transformé en une meute d'enragés.

¹ Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., "Management des organisations" éd. De boeck Université, 1992.

² Ces exemples sont tirés de discussion entre les cadres d'une direction régionale de France Télécom lors d'une journée management que nous co-animions. Février 1995.

³ Wayland D.G., "Soucis, conflits et zizanies", éd. Gaëtan Morin, 1980.

Le chef de service intervint alors afin de réparer les pots cassés. Il rencontra séparément les parties en cause, d'abord les compagnes de travail de Pauline en groupe, puis cette dernière en tête-à-tête. Les principaux arguments évoqués par Pauline étaient au nombre de trois:

- 1. " J'abats de la bonne besogne, les statistiques le démontrent clairement."*
- 2. " Si les autres filles ne m'aiment pas, ne m'acceptent pas, c'est leur point de vue... Je n'y peux rien...Je suis ici pour travailler et non pas pour me faire des amies."*
- 3. "Comme je n'ai pas été embauchée pour plaire aux gens, je ne vois pas ce que ma sociabilité et l'entregent viennent faire dans le décor!"*

D'autre part, le chef de service ne voit pas la situation du même oeil que Pauline. Il est persuadé de la pertinence des faits suivants. Tout d'abord le climat de travail était serein dans le service avant que Pauline n'y sème la pagaille. De plus, l'esprit d'équipe et la collaboration interpersonnelle sont essentiels au bon fonctionnement du service. Enfin, Pauline exerce une influence néfaste sur ses compagnes de travail en se chamaillant régulièrement avec elles, et en diminuant le rendement du groupe.

Le chef de service est conscient des forces et des faiblesses de Pauline Lacoste. Il sait aussi que la rencontre qu'il a eu avec elle le mois dernier n'a pas abouti aux résultats escomptés, c'est-à-dire à une nette amélioration de son comportement vis-à-vis de ses compagnes de travail. Il ne sait plus quoi faire, car il désire sauvegarder à tout prix les bonnes relations ouvrières patronales qui ont toujours prévalu au sein de l'entreprise.

2- Analyse

(1) Pour le chef de service, le problème réside dans l'impossibilité pour Pauline Lacoste de s'intégrer dans le groupe de travail. Pour lui le dysfonctionnement se matérialise par la détérioration du climat de travail. Ce qui est essentiel pour le chef d'équipe, c'est la sauvegarde du climat de travail. Pour lui, le problème se situe dans le comportement de Pauline et dans son refus d'intégration au groupe. D'ailleurs il symbolise ce conflit en

rencontrant séparément le groupe de travail, puis Pauline Lacoste. Le chef de service privilégie, avant tout, les normes de bonnes relations établies par le groupe de travail.

Il est également possible d'aborder le problème en fonction d'autres finalités.

(2) Le chef de service peut privilégier avant tout le rendement et exiger du groupe de travail qu'il produise un rendement similaire à celui de Pauline. Dans ce cas le dysfonctionnement provient du groupe de travail. Les bénéfices que retire le chef d'équipe s'expriment en termes de recherche de rendement.

(3) Le chef de service peut également s'efforcer d'intégrer Pauline en comprenant qu'une partie du conflit résulte du processus de normalisation du groupe. Il est alors d'accord pour se confronter aux résistances du groupe de travail face à une dynamique de changement. Dans ce cas l'implication psychologique du cadre est plus importante.

Dans ces trois cas de figure, la situation qui pose problème est interprétée selon des **perspectives et des finalités différentes**. Ces perspectives ne sont pas étrangères aux valeurs qui guident l'action des managers.

Dès lors un acteur peut très bien se tromper dans l'interprétation de la situation. L'erreur de perspective est fréquente, elle correspond à des constructions de la réalité qui sont propres à chacun. Pour décrire cette réalité, Louart¹ parle de **problématiques** ; ce sont "*des manières de concevoir le monde et de choisir des problèmes clefs, qu'il convient de résoudre en fonction des enjeux qu'on se donne*". Ce concept est pour nous intéressant car Louart montre que les problématiques ont à la fois

¹Louart P., "Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines," éd. Liaisons, 1995, p. 82.

une réalité axiologique (par les valeurs qu'elles contiennent) et une réalité praxéologique (par leur orientation vers l'action)¹, c'est-à-dire que valeurs et faits sont intimement associés les jugements pratiques des managers.

Ce concept de problématique permet de comprendre que **les problèmes vécus par les managers ne se fondent pas toujours sur des faits tangibles, mais proviennent d'une anticipation d'un événement à venir**. En effet, les CTPP peuvent également être de l'ordre de la prévision des faits, voire de l'imaginaire. Ainsi un problème peut naître dans la subjectivité d'un ou plusieurs acteurs individuels, sans qu'il y ait un rapport direct avec un fait. C'est, par exemple, ce que montre le courant constructiviste à l'aide de la notion des prédictions qui se vérifient d'elles mêmes². Cette distinction d'horizon temporel entre un problème concret et l'anticipation d'un problème à venir est importante. Un événement anodin peut être perçu comme un problème grave parce que le cadre y projette ses propres angoisses.

Par exemple, tel manager refuse le recrutement d'une femme, de peur des dysfonctionnements que connaîtra son service le jour où elle sera enceinte. C'est pourtant un cas de discrimination interdit légalement, mais qui pour certain est une pratique justifiée au nom de l'efficacité.

De même, on connaît l'impact de la pression d'un groupe sur le processus de décision des acteurs. Janis³ a ainsi montré qu'un collectif pouvait générer un phénomène de conformité excessif, qui se manifeste par une intolérance à tout comportement déviant. Ceux qui s'opposent au groupe sont considérés comme des problèmes nuisibles au bon fonctionnement. Parallèlement, les membres ont la conviction inébranlable de la pureté et de la moralité de leurs choix et de leurs actions. Pour Janis⁴, il s'agit là de symptômes de la "pensée de groupe".

¹ Louart P., op. cit.,

² Watzlawick P., "La réalité de la réalité," éd. Seuil, coll. Points 1984.

³ Janis I., "Victims of Groupthink", éd. Houghton Mifflin, 1972.

⁴ Janis I., op. cit.

Nous voulons mettre en évidence que **la problématisation d'une situation est construite en fonction d'un certain nombre de valeurs plus ou moins explicites**. Louart explique que les prétendus modèles objectifs, qui fondent les jugements, sont plutôt des paradigmes d'action, *"c'est-à-dire des mélanges de présupposés philosophiques, de modèles théoriques et de résultats de recherche"*¹. En s'alimentant d'idéologies groupales et sociales les personnes peuvent construire des images partielles de la réalité, qui leur donnent l'impression de contrôler la situation.

Nous posons la conclusion que **les schémas cognitifs sont associés à des systèmes de valeurs, c'est-à-dire à une certaine idée que les gens se font du bien et du mal**. Cette association des aspects cognitifs et moraux se constitue à partir du moment où une personne (ou un groupe de personnes) construit une représentation de cette réalité et a besoin de trouver des formes d'accord pour agir. En d'autres termes, toute action par rapport à un problème repose sur des règles, qui sont elles-mêmes normatives. En effet, comme le montrent Boltanski et Thévenot²

"Devant simultanément se plier à un impératif de compétitivité, faire fonctionner des équipements supposant une certaine régularité et faire face à la demande de justice de ses membres, l'entreprise est constamment soumise à des tensions entre des logiques qui ne peuvent être réduite à des principes uniques."

Selon ces auteurs³, une organisation sociale est définie par les conventions passées entre les différents groupes ou individus. Ainsi, face à un problème les acteurs ont recours à des normes légitimes pour régler les échanges.

¹ Louart P., op.cit., p. 167

² Boltanski L., Thévenot L., "Les économies de la grandeur," Cahiers du Centre d'études de l'emploi, n°31, PUF, 1987, p. 1

³Boltanski L., Thévenot L., "De la justification," éd. Gallimard, 1991.

Nous pouvons alors poser que pour agir face à un CTPP, les managers utilisent des capacités morales qui leur permettent de se référer à des principes de justice considérés comme légitimes. La compétence morale correspond ici à l'idée de la relation aux autres estimée comme juste.

Cas n°2 : Licenciements expéditifs pour vingt-trois salariés¹.

1- Description du cas

Vingt-trois salariés de l'usine "X" viennent d'être victimes d'un licenciement expéditif contre lequel le Premier Ministre, Edouard Balladur, s'était pourtant élevé. Cette procédure expéditive consiste à dispenser un salarié d'effectuer son préavis et à le renvoyer de l'entreprise sans délai avec les indemnités conventionnelles.

Un plan de restructuration, prévoyant 175 suppressions d'emploi de postes étalées sur 18 mois pour cette entreprise de traitement des métaux, avait été présenté en décembre 1992. La première vague, en avril, avait vu le départ de 68 personnes, dont une quarantaine en préretraite. A terme, la restructuration de l'entreprise devrait supprimer 2/3 de ses effectifs.

"J'ai commencé normalement mon travail et, trois heures plus tard, j'ai été informé par mon chef d'atelier que j'étais licencié et que je pouvais partir tout de suite alors que je travaille ici depuis 12 ans", a affirmé un ouvrier. La direction rétorque : "Nous avons choisi la procédure qui nous paraissait la plus digne : informer le salarié personnellement, sur son lieu de travail. Nous n'avons rien à reprocher à ces personnes, mais nous devons adapter notre effectif à la situation économique."

¹Tiré du Monde, n° 15097, jeudi 12 Août 1993.

2- Analyse

Ce cas montre les différents enjeux et significations donnés à une situation de gestion visant à résoudre le problème posé par un sur-effectif dans l'entreprise.

(a) Le Premier Ministre rappelle que toutes les pratiques de gestion des hommes n'ont pas la même valeur et qu'il est impératif de respecter les obligations légales et les devoirs qui en découlent. Ce qui signifie que le Premier Ministre se réfère à une certaine représentation du bien et du mal, du juste et de l'injuste que l'on peut objectivement respecter en suivant les règles du droit social.

(b) L'article du journal "Le Monde" amène un débat sur le sens à donner à de telles actions. Nous sommes là dans une interrogation plus globale nous obligeant à réfléchir sur le type d'entreprise que nous voulons voir émerger. Cette réflexion est menée à partir d'une certaine représentation de ce qu'est le mal, qu'il est possible d'identifier par la souffrance que vivent les salariés de l'entreprise. C'est l'indignation par rapport à cette souffrance qui oblige à se questionner sur la finalité à donner aux pratiques de gestion.

(c) Du discours de la direction il ressort une volonté d'application rationnelle du juridique : "nous avons choisi la procédure qui nous paraissait la plus digne". La mise en acte de la direction s'appuie sur un ensemble de convictions : "adapter notre effectif à la situation économique", "informer le salarié personnellement sur son lieu de travail". Ces convictions constituent le cadre de la mise en acte de la décision de licenciement.

(d) Au niveau de l'ouvrier, il semble possible de discerner derrière son discours des attentes, des souhaits reliés à son ancienneté dans l'entreprise. Cette personne ne remet pas en cause le droit de l'entreprise à le licencier. Il accepte le droit de l'entreprise, et en même temps, il confère à l'entreprise le devoir de reconnaître sa contribution personnelle des 12 années passées à travailler pour elle.

Une gestion des hommes uniquement orientée de manière instrumentale (donc inscrite dans le strict respect des règles juridiques et de ses convictions) limite la capacité du manager à prendre en compte la complexité de la situation. En outre une telle gestion laisse peu de place au principe d'altérité¹ et au souci de la personne.

L'économie des conventions montre que les individus débattent des règles avec une capacité de jugement qui leur permet de définir et de légitimer leur action.

L'équilibre social repose sur le fait qu'il existe des références communes sur lesquelles les acteurs fondent leur action. Ces références constituent des bases interprétatives pour comprendre et agir au sein du réel, en accord avec ceux qui les partagent et en opposition avec ceux qui en partagent d'autres. En tant que telles, ce sont des formes d'engagements par rapport aux objets et aux personnes. Ainsi, le statut de CTPP et la manière d'envisager la distance affective seront différents d'un type d'interprétation à l'autre. Boltanski et Thévenot ont identifié six référentiels communs², dont nous présentons ci-après une synthèse.

¹Le principe d'altérité désigne le fait de reconnaître la personne comme quelqu'un d'extérieur à soi. Mais le respect de la personne implique à la fois de reconnaître l'individu dans sa différence et comme un autre soi-même.

² Ce tableau est tiré de Livian Y-F., Herreros G., "L'apport des économies de la grandeur: Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?" RFG, Novembre-Décembre 1994, p. 49.

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe Supérieur commun	Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration	Relations personnelles hiérarchie tradition	L'opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité performance
État de Grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants..	Velettes	Collectivités	Concurrents, clients	Professionnels
Répertoire des objets	Esprits, corps	Préséance, cadeaux	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
Formule d'investissement (prix à payer)	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
Rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Éduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	relations d'affaires intéresser	Fonctionner

Figure Harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
Épreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
État des petits	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

III- Les arbitrages des managers face aux CTPP : le poids des valeurs

Nous souhaitons maintenant expliquer pourquoi le manager est contraint à des arbitrages. Nous insistons ainsi sur les limites des cadres objectifs et normatifs servant de référence aux choix (III.1) Et sur les problèmes éthiques inhérents à la gestion des CTPP (III.2)

III.1- Les insuffisances des cadres objectifs et normatifs dans la gestion des CTPP

Dire qu'une situation acquiert le statut de CTPP en fonction de la manière dont les acteurs problématissent le réel ne signifie pas que les problèmes n'ont pas de fondement objectif. Mais que dans ces situations les faits et les valeurs sont indissociables.

On peut objecter que cette problématisation du réel est absente lorsqu'une situation est suffisamment grave pour être automatiquement qualifiée de faute et sanctionnée (vol, faute professionnelle, alcoolisme, etc.). Dans ces cas, la lecture du contexte semble plus "objective", la faute s'impose d'elle même. Cependant, il est ici important de distinguer l'erreur de la faute. La frontière est floue entre ces deux notions. Il n'y a pas d'erreur ou de faute en soi, mais toujours par rapport à des systèmes de régulation propres à l'entreprise. Parler de faute, c'est reconnaître la responsabilité morale du salarié. Cela fait référence à un code moral qui justifie de punir son auteur. Dans le cas de l'erreur on ne parlera pas de responsabilité de la personne puisque l'on accepte qu'elle puisse s'être trompée.

Souvent on définit la faute comme une erreur répétée, ou occasionnant des préjudices importants pour l'organisation, ou encore l'erreur commise volontairement pour nuire. L'identification d'une

faute devient d'autant plus complexe que dans l'entreprise on reconnaît le droit à l'erreur. Jusqu'où le manager peut-il accepter ce droit ? Plus globalement, c'est la question de la confiance entre le cadre et son équipe qui se pose.

Dans la réalité, les différents systèmes de régulation peuvent s'enchevêtrer, ce qui rend difficile l'identification du problème. Les cadres objectifs et normatifs présents dans l'organisation servent de support aux arbitrages des managers. Cependant, ils ne sont pas toujours suffisants pour comprendre ce qui se passe. Le gestionnaire a alors besoin de combler les manques de la structure ou des procédures par des valeurs. L'identification du problème se fera aussi en fonction des idées sous-jacentes qui délimitent ce qu'il convient de faire et de ne pas faire.

Pour évaluer un comportement au travail, le manager se fonde sur des aspects explicites qui sont présents dans les contraintes structurelles et les règles formelles de fonctionnement. Simultanément, il organise et justifie ces éléments à l'aide de valeurs organisationnelles et/ou individuelles.

Il y a donc lieu de distinguer ce qui est de l'ordre des cadres objectifs et normatifs et l'ensemble des règles et des valeurs implicites qui guident l'interaction des acteurs dans l'entreprise. Ces systèmes de régulations permettent aux managers de donner une signification aux faits qu'ils observent. **La reconnaissance d'un problème résulte d'une organisation contingente des faits dans une logique technico-économique et d'une prise de sens par rapport à un certain nombre de valeurs organisationnelles et individuelles.** Un tel processus permet aux managers de clarifier et de justifier leurs actions non seulement au regard des faits, mais aussi en fonction des valeurs qu'ils se donnent.

Cas n°3 : Le jeu du Scrabble¹.
--

1- Présentation du cas

Ce cas présente les résultats d'une enquête réalisée dans une industrie pétrochimique : les opérateurs de conduite qui surveillent les installations dans la salle de contrôle ont l'habitude, dans les phases de fonctionnement à régime de croisière, de jouer au Scrabble. Cette pratique insolite sur un lieu de travail où la surveillance devrait être constante inquiète les ouvriers eux-mêmes et suscite une sorte de culpabilité. Ils cachent cette pratique ordinaire, et la table est lestement débarrassée lorsqu'on entend un cadre venir vers la salle de contrôle du process. Les cadres sont informés de cette pratique du Scrabble pendant les heures de travail ; ils la désapprouvent et s'efforcent de l'interdire, sans recourir pourtant à des sanctions.

(...) Les séances de travail avec le collectif, qui mettent en interaction les opérateurs de conduite et les chercheurs, font apparaître les résultats suivants : lorsque le process fonctionne avec une certaine stabilité et qu'il est bien réglé, les ouvriers s'ennuient. Cette situation d'inactivité les irrite, les agace et à la longue l'angoisse s'empare d'eux.

En jouant au Scrabble, ils trouvent une occupation conviviale à proximité des pupitres et se calment. Mais ce faisant, ils font aussi beaucoup plus qu'il n'y paraît. Le jeu de Scrabble nécessite parfois de la réflexion et du temps entre les coups. Ce qui permet à l'un ou à l'autre de se lever, de retourner un moment sur les pupitres et de procéder au perfectionnement d'un réglage de débit ou de pression. Puis il reprend sa place à la table de jeu. De temps à autre, donc, un joueur quitte la table et intervient sur le process. En fait, pendant tout le temps du jeu, ils "écoutent" le process. Ils écoutent le bruit, les vibrations, les alarmes périodiques, le ronronnement des installations. Et puis survient, dans ce bruit de fond dont le corps est imprégné, un bruit anormal, une vibration de plus basse

¹ Ce cas est extrait de : Dejours C., Intelligence Pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel, dans Education Permanente n°116/1993-3. p 51 et 52.

fréquence..., le corps réagit et l'ouvrier se lève. Ainsi, les ouvriers auscultent tout en jouant le fonctionnement de l'installation.

(...) En rompant l'ennui et l'angoisse, le jeu du Scrabble affine la performance sensorielle. Le jeu réconcilie la quête du confort et l'efficacité technique. La découverte du jeu de Scrabble comme régulateur du comportement dans la conduite du process ne relève pas d'un calcul théorique. C'est une découverte empirique, pleine d'ingéniosité, dont la légitimité n'est démontrée que par son efficacité pratique.

(...) Car après élucidation, le jeu de Scrabble peut être toléré sans réserve tant par les ouvriers eux-mêmes, désormais libérés de leur culpabilité, que par l'encadrement rassuré sur cette pratique insolite.

2- Analyse

Les cadres font face à des comportements au travail qui posent problème. La présence du Scrabble pendant les heures est contraire à l'image que l'on se fait du travail dans une salle de contrôle d'un process de production. Cependant, la situation semble complexe puisque aucune réelle sanction n'est prise.

Cette absence de sanctions ne témoigne-t-elle pas de l'existence d'une dissonance entre une représentation de ce qu'il ne faut pas faire en situation de travail et l'inexistence de réel dysfonctionnement dans le service de contrôle ? L'ensemble des acteurs apparaît conscient du caractère non ordinaire de cette situation, en exprimant soit de la culpabilité, soit des difficultés à agir (non prise de sanction par les cadres).

L'opposition jeu/travail renvoie à une structure d'interdit profonde dans notre société. Cette structure collective implicite (cette morale) retire toute légitimité au jeu du Scrabble et entraîne des phénomènes de culpabilisation. En montrant que le jeu de Scrabble n'était pas une réaction à la valeur travail, mais un moyen de mieux agir dans une perspective technico-économique, l'intervenant donne une légitimité à l'action des ouvriers.

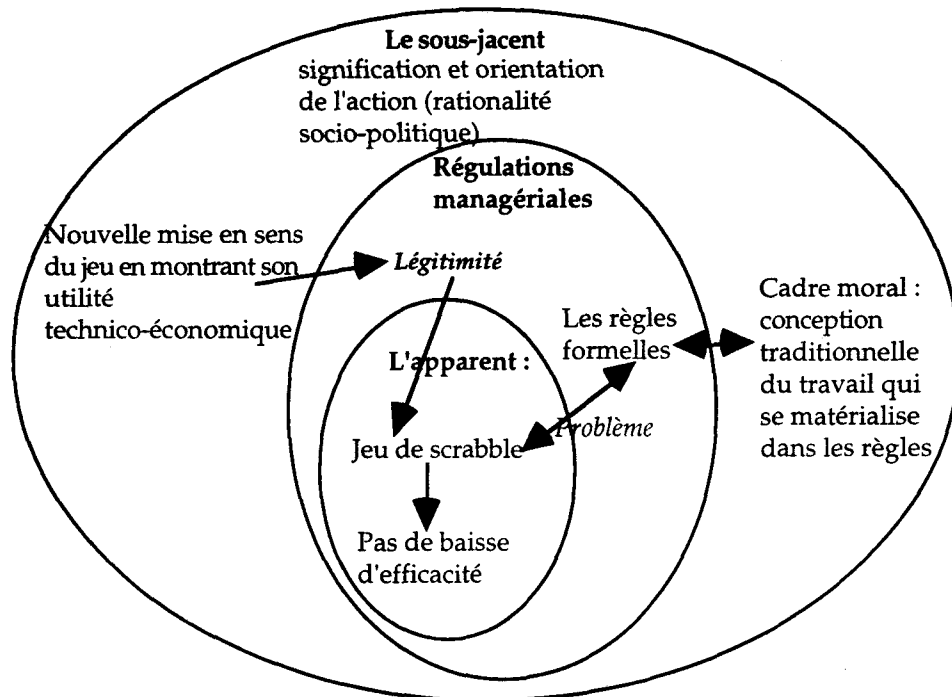
La démarche de l'intervenant a été avant tout scientifique ; il s'agit pour lui de comprendre le comportement des ouvriers. Pourtant la situation telle qu'elle est présentée dans ce cas ne peut être comprise que si l'on se pose le problème par rapport au sens de l'agir. En cela la compréhension du problème intègre une dimension éthique.

L'éthique concerne l'agir humain en tant qu'il se réfère à un sens, qui est à la fois signification et direction.¹ L'explication donnée par l'intervenant au jeu du Scrabble résout le problème en modifiant la mise en sens du jeu. Cette nouvelle signification (le jeu de Scrabble est utile à la bonne marche du service) résout le problème des valeurs des acteurs. Elle met fin à la culpabilité des ouvriers et à la dissonance de l'encadrement.

La problématique du jeu du Scrabble est liée à la lecture des comportements individuels. Or celle-ci renvoie directement aux préoccupations éthiques, dans la mesure où ces appréciations des comportements reposent sur la définition de ce qui doit être ; elles sont porteuses de sens (tant dans des formes de contrôles formelles que dans les valeurs sous-jacentes aux systèmes de gestion).

¹Puel H., "L'économie au défi de l'éthique," éd. Cujas/Cerf, 1989, p. 9.

LES 3 NIVEAUX D'ANALYSE DU PROBLEME



Ce qui précède montre bien que le problème résulte de l'articulation d'un ensemble contingent de faits dans une logique économique et d'une mise en sens par rapports à certaines valeurs. Celles-ci (organisationnelles et/ou individuelles) permettent aux personnes de justifier et d'expliquer leur action.

Les structures et les règles ne peuvent pas tout prévoir ; elles sont toujours incomplètes par rapport à la complexité des situations. En cas de problème, le contexte décisionnel du manager est traversé par des rationalités multiples, souvent contradictoires. Il ne s'agit pas alors de respecter une seule valeur objective, mais plutôt de rechercher un arbitrage entre des valeurs multiples et toutes positives.

Les systèmes de régulation culturelle ne sont pas non plus des repères infailibles pour lire une situation. Les habitudes et les certitudes peuvent être des freins sérieux à l'acceptation de comportements non conformes.

Par exemple, la déviance n'est pas toujours un problème, elle peut être source de créativité et d'ouverture au changement.¹ Le comportement du déviant n'est pas simplement la matérialisation d'un conflit cognitif, c'est plus profondément l'affirmation de valeurs différentes pour guider l'action.

III.2- Les problèmes éthiques liés au traitement du problème

Nous allons ici repérer les niveaux où se posent des problèmes de conflits et/ou d'ajustement de valeurs.

III.2.1- La question de la responsabilité du manager

Certains CTPP représentent un véritable défi pour le manager. Une mauvaise gestion ou une intervention maladroite peut envenimer la situation et déboucher sur une crise qui s'étend à l'ensemble du service. De même ne rien faire risque d'accentuer le problème, ce qui à terme peut nuire à l'image du décideur².

Souvent l'entreprise ne dispose pas de politique claire ou de pratique institutionnalisée qui puissent guider son intervention. En outre, le manager est rarement préparé à affronter les réactions émotives que risque de susciter son action. Certaines difficultés sont liées à des jeux

¹Vatier R., "Hommages aux déviants," dans *Personnel*, Août-Septembre 1991.

²Rondeau A. Boulard F., "Gérer les employés qui font problème, une habileté à développer," *Gestion* Février 1992.

d'image de soi et de peur d'avouer son incompetence à contrôler une situation.

Par exemple, un manager peut préférer dire qu'il a un problème d'intégration avec l'un de ses collaborateurs plutôt que d'admettre qu'il ne supporte pas l'esprit critique de ce dernier.

Se pose ici la question de la responsabilité du manager face à un CTPP. Jusqu'où doit-il intervenir ? Comment ? En fonction de quelles valeurs ? Sa responsabilité se limite-t-elle à une recherche toujours croissante de productivité ou inclut-elle un effort pour transformer les personnes dont les conduites posent problème ? Plus globalement se pose le problème de la logique d'action sociale de l'entreprise. C'est par l'élaboration d'une politique sociale que chaque entreprise apporte ou non des réponses à ces questions.

On le constate, la manière dont le manager se positionne face à un CTPP intègre des jugements de valeurs, mais également une dimension affective. Par exemple, le mécanisme de fermeture du jugement qu'est "l'effet de halo"¹, montre qu'en reconnaissant dans l'autre des valeurs et des modes de comportements importants pour lui, le manager a, vis-à-vis de cette personne, une implication affective forte.

Les aspects affectifs et moraux se rejoignent dans la question de la reconnaissance de l'autre ; à la fois dans son altérité et sa similitude. Reconnaître la valeur humaine de l'autre n'est pas seulement une question de règles ou de principes, mais passe aussi par une reconnaissance affective. Gérer des CTPP, c'est aussi gérer cette distance affective avec l'autre. Comme nous l'avons montré, Moussé² construit sa problématique de l'éthique autour de cette reconnaissance qui est le

¹Dolan S.L., Lamoureux G., "Initiation à la psychologie du travail," éd. Gaëtan Morin, 1990.

² Moussé, J., "Fondements d'une éthique professionnelle," éd. Organisation, 1989.

fondement des actions et de la construction de l'homme comme être en voix d'humanisation.

Les cadres ont le double statut d'être à la fois dirigeant et dirigé. Bartolomé et Laurent¹ montrent que les rapports hiérarchiques influencent de manière subtile les comportements. Très souvent cet impact de la position hiérarchique est ignoré. Ainsi, les cadres ont des attentes vis-à-vis de leur supérieur, en termes de reconnaissance et de soutien, qu'ils n'intègrent pas forcément dans leurs rapports avec leurs subordonnés. Parfois même, ils sont dans des attitudes totalement contradictoires.

Au-delà des jugements de valeurs sur le caractère insensible ou assoiffé de pouvoir des cadres et sur la nature rebelle des subordonnés, Bartolomé et Laurent constatent que ces problèmes sont liés à la mauvaise compréhension des impacts des relations hiérarchiques sur les comportements. Autrement dit, **les cadres dirigeants ont des difficultés à se mettre à la place de leurs subordonnés et réciproquement**. Ce manque de sensibilité de part et d'autre peut avoir des répercussions directes sur le fonctionnement de l'entreprise.

C'est ce que montre le dossier du Monde² au sujet du "coup du mépris". Souvent, l'idée que l'on se forge de la réalité devient plus importante que la réalité elle-même. Cette façon d'être semble apparaître dès qu'une personne est en position de pouvoir. **Elle se coupe alors de la relation à l'autre et du débat**. Ce qui entraîne d'emblée un rapport à l'autre qui se traduit souvent par un déni de sa dignité. En d'autres termes, la déconnexion avec la réalité entraîne un mépris de l'autre.

A un niveau plus individuel, ces exemples renvoient à un questionnement du type :

¹Bartolomé F., Laurent A., "Le cadre : maître et esclave du pouvoir," Harvard-L'expansion, Été 1987.

²Dossier du Monde "le coup du mépris" du Mercredi 21 septembre 1994.

Quelle est dans ce cas la responsabilité du cadre ? Quelle est celle de son collaborateur qui se tait plutôt que de s'affirmer devant son supérieur ? Est-ce que la souffrance et la démotivation qui résultent de tels comportements entraînent la manifestation des préoccupations d'ordre éthique ? Est-ce que les règles éthiques sont des gardes-fous suffisants pour pallier à ces évolutions critiques et à leurs conséquences ?

Illustration n°4¹

"A bout de nerfs, Raoul et Albertine le sont aussi. Vendeurs chez un grand distributeur de disques, ils se heurtent depuis plusieurs années à un chef de rayon aux méthodes d'un autre temps. *"Le matin, par exemple, soupire Raoul, le chef attend les employés à l'entrée du rayon et les salue en regardant sa montre."* Une ou deux minutes de retard suffisent pour s'attirer une réflexion. Et il note sur des fiches toutes sortes de détails concernant chaque vendeur. *"Il n'en discute pas avec l'intéressé sur le moment, mais il les ressort six mois après, notamment lors des entretiens individuels d'évaluation, pour justifier le refus d'augmentation aux salariés qui travaillent"*, souligne Albertine (...)

Sa cible préférée : les nouvelles recrues, qu'il tente ainsi de mettre au pas. Mais parfois, il se casse le nez, comme avec ce jeune vendeur. *"Quand il est arrivé, c'était un ange"*, se souvient Albertine. Le chef lui a alors demandé de gérer une opération de plusieurs milliers de disques en plus de ses tâches quotidiennes. Comme il ne s'en sortait pas, le chef de rayon l'a submergé de *"remarques acides"*. Lors de son premier entretien d'évaluation, le jeune vendeur s'est vu refuser une augmentation. *"Depuis il est très révolté."*

¹ Aizicvici F., "Confidences de salariés", article du Monde du Mercredi 21 septembre 1994.

III.2.2- Les implications axiologiques d'un choix d'action

Même lorsqu'il existe des codifications et des règles de conformité guidant la décision (procédures légales), le décideur est confronté à des arbitrages techniques, organisationnels ou relationnels qui font intervenir des choix éthiques. La décision d'agir ou non est prise en fonction d'un aller et retour entre des aspects technico-économiques et socio-politiques.

L'exemple suivant, tiré d'un entretien avec Madame X, directrice adjointe des ressources humaines dans une entreprise publique illustre bien nos propos.

Illustration n°5

Monsieur X, occupant un poste de dirigeant est notoirement reconnu pour son incompetence et ce en raison notamment de son état d'ébriété régulier sur le lieu de travail. Ceci en soit peut constituer une faute grave, d'autant plus que cette personne assume des fonctions d'adjoint du directeur et de représentation auprès des collectivités locales de l'entreprise. Cependant, à l'heure actuelle, le directeur ayant connaissance du problème et de ses conséquences semble ne pas vouloir agir. Selon moi, les raisons de sa décision sont liées aux faits suivants : d'une part Monsieur X semble bénéficier au sein de l'entreprise d'appuis importants, d'autre part des liens affectifs lient les 2 hommes et enfin Monsieur X est actuellement dans une situation familiale difficile. En outre à terme, une nouvelle organisation de l'entreprise devrait résoudre plus facilement le problème, puisque le poste de l'intéressé devrait disparaître.

Le cas suivant est révélateur des problèmes éthiques inhérents à la gestion des employés qui posent problème.

Cas n° 4 ¹: Des collaborateurs âgés, dépassés par les progrès de l'entreprise.

L'entreprise, de type associatif, ne dispose pratiquement pas de capitaux propres et est soumise de ce fait à un strict impératif d'équilibre des comptes d'exploitation.

1. Présentation du cas

Elle a connu, au cours de ces dernières années, un développement rapide - quantitatif et surtout qualitatif - entraînant des modifications substantielles dans l'organisation et les méthodes de travail. De façon générale, le contenu des postes a été valorisé avec, corrélativement, des exigences accrues du point de vue de la rigueur, du sérieux, de la qualification.

Dans ces conditions, s'est posé à plusieurs reprises le cas de collaborateurs dépassés par cette évolution. Faiblement qualifiés, travaillant dans l'entreprise depuis longtemps, ils ne pouvaient - ou ne voulaient - à quelques années de l'âge de la retraite, s'adapter à ce qu'impliquait dorénavant le contenu de leur tâche. De là des blocages, des obstacles, des pertes sensibles d'efficacité dommageables à l'entreprise et dangereuses pour sa survie.

Face à cette situation, et lorsque l'action de persuasion et d'accompagnement n'avait donné aucun effet, la direction avait à choisir entre quatre possibilités:

- a) licenciement pur et simple*
- b) licenciement accompagné de diverses mesures : dédommagement financier, aide à la recherche d'un autre emploi, financement d'une formation...*
- c) maintien dans le poste occupé*
- d) maintien dans l'entreprise mais avec changement de poste.*

¹ Ce cas ainsi que les analyses proviennent de l'ouvrage de Falise M. et Régner J., "Repères pour une éthique d'entreprise," éd. Centre d'éthique contemporaine, 1992, p. 28 à 32.

2. Éléments d'analyse des choix

Le choix a) - licenciement pur et simple - était *a priori* le plus simple et le moins coûteux mais risquait de détériorer le climat social. Par ailleurs, il était extrêmement probable que les personnes concernées ne retrouveraient pas d'emploi et seraient durablement affectées en négatif dans leurs ressources comme dans leur personnalité.

Le choix c) - maintien dans le poste occupé - était *a priori* le plus facile pour les personnes. Mais il entraînait des effets négatifs pour l'entreprise et donc aussi pour d'autres personnes : qualité faible, voire négative des services assumés, exemple décourageant pour ceux qui travaillent assidûment et cherchent à s'adapter, risque de déficit et de suppression d'emplois, voire de disparition de l'entreprise. Ce choix ne pouvait donc se justifier que pour des périodes courtes précédant une mise en retraite, éventuellement anticipée.

Le choix d) - maintien dans l'entreprise avec changement de poste - pouvait combiner intérêt des personnes et intérêt de l'entreprise. Mais ceci supposait que le nouveau poste proposé corresponde, pour l'entreprise à une réelle utilité et également que les personnes réussissent à s'y adapter.

Le choix b) - licenciement accompagné de mesures compensatoires - semblait en toute hypothèse préférable au licenciement pur et simple du point de vue des personnes. Plus coûteux pour l'entreprise, il s'avère, par contre plus positif du point de vue du climat social. (...)

3. Valeurs en cause

La réflexion éthique concernant ce problème a mis en relief un certain nombre de valeurs présentes dans les appréciations et les choix.

- 1) Responsabilité morale de longue durée vis-à-vis des collaborateurs fidèles.
- 2) Responsabilité sociétale, même de portée très limitée, du point de vue de l'emploi.

- 3) Équité entre les salariés du point de vue des exigences requises.
- 4) Nécessité du développement et de la qualité de service de l'entreprise.

On voit bien que ces divers éléments ne sont pas toujours naturellement convergents et que des oppositions se marquent entre, d'une part 1) et 2), d'autre part 3) et 4).

L'apport d'une démarche et d'une préoccupation éthique a été précisément de s'efforcer de prendre en compte l'ensemble de ces objectifs et valeurs, de ne pas s'arrêter trop vite aux solutions classiques de type licenciement pur et simple ou maintien dans le poste avec effets négatifs pour l'entreprise.

On a pu aussi constater concrètement, que les personnes chargées d'examiner ces dossiers et de prendre ce type de décision réagissaient différemment selon leur tempérament, leur sensibilité ou leur culture, et qu'il était donc important de réunir préalablement une pluralité d'appréciations et de points de vue. Par ailleurs, ceci a incité la direction à prévenir, pour l'avenir, ce type de problèmes notamment par la qualité de l'embauche, le développement de la formation, la pratique de l'évaluation...

Nous avons montré dans cette deuxième section que prendre une décision correspond à une évaluation de la réalité qui inclut à la fois l'expérience de la personne et les règles et valeurs qui permettent d'évaluer les CTPP.

Nous avançons également la proposition que le manager peut vivre des conflits de valeurs de deux types : ceux liés aux contradictions provenant du contexte décisionnel et ceux plus subjectifs émanant de sa réalité psychique. Il semblerait que la construction des choix éthiques provienne d'un va et vient entre les représentations de l'action (intégrant leurs enjeux, leurs idéologies) et les contraintes du contexte décisionnel.

IV- Les postures éthiques des modèles d'action en GRH

Nous avons posé précédemment que la gestion des CTPP est une activité particulière de la GRH¹. Nous pouvons donc considérer que les modèles qui abordent la question du management des hommes dans l'entreprise traitent de manière plus ou moins directe des CTPP. En filigrane du management des hommes, il est souvent question du mode de régulation des comportements dans l'organisation.

Il existe dans la littérature des modèles qui proposent aux managers des outils et des lignes de conduite pour gérer les CTPP. On les trouve dans les ouvrages traitant de la gestion des ressources humaines² ou de la gestion des conflits³. On les rencontre aussi dans les recueils présentant les fondements des comportements organisationnels⁴ ou encore dans ceux qui abordent explicitement les problèmes éthiques de l'action des managers⁵.

Que ce soient les gestionnaires concernés par le problème ou plus globalement les directeurs des ressources humaines qui souhaitent structurer la gestion des CTPP, ces décideurs ont à leur disposition de nombreuses propositions d'action. Ces préconisations sont souvent

¹Nous reprenons la définition du GRHEP, dans "Repenser la GRH ?" Brabet J., (dir), éd. Economica, 1993. Gérer les ressources humaines, c'est "*appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations*". p. 224.

² Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Chevallier F., Besseyres des Horts C.H., "Gestion des Ressources Humaines," éd. de Boeck, 1994.

Peretti J.M., "Ressources humaines," éd. Vuibert, 1994. Weiss et alii, "La fonction Ressources Humanines," éd. d'Organisation, 1992.

³ Chalvin D., Eyssette F., "Comment sortir des petits conflits dans le travail," éd. Dunod, 1984. Rochefordière (de la) Y., "Du conflit au dialogue, tous gagnants," éd. d'Organisation, 1990.

⁴ Rojot J., Bergmann A., "Comportement et organisation," éd. Vuibert, 1989. Hellriegel D., alii., "Management des organisations," éd De Boeck Université, 1992.

⁵ Fombonne J., "Diriger le personnel avec équité", éd. d'Organisation, 1991.

insuffisantes, car elles présentent avant tout des cartographies partielles d'une réalité beaucoup plus complexe¹.

Notre objectif n'est pas ici d'être exhaustif dans la présentation des modèles de GRH, mais de **montrer qu'ils adoptent une posture éthique**. En effet c'est en fonction d'un référentiel axiologique concernant le statut de la personne humaine, de l'organisation, ainsi que le type de relation qui lie l'homme à l'entreprise qu'ils sont construits.

En premier lieu distinguons les modèles de gestion qui traitent explicitement de l'éthique de ceux qui ne le font pas. Dans cette section, nous nous focalisons essentiellement sur la première catégorie, puisque nous venons d'étudier dans le chapitre I les modèles et les discours qui abordent la question de l'éthique dans l'entreprise.

Dans notre étude des postures éthiques, nous pouvons nous référer aux typologies existantes, notamment à celle développée par Brabet². Cet auteur structure le champ des connaissances de la GRH en fonction de 3 modélisations. Elle distingue les modèles instrumental, de l'arbitrage managérial et de la gestion des contradictions. En utilisant une structure identique Louart³ s'inscrit dans une logique différente. Il aborde les modèles de GRH par rapport au niveau de complexité mis en oeuvre pour appréhender les situations de gestion.

Dans un premier temps, c'est cette approche que nous utilisons pour démontrer pourquoi il existe une posture éthique dans les modèles de GRH (IV.1)

¹ Louart P., Vignon C., Beaucourt C., Zadedem F., "Champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines," Cahier de la recherche de l'IAE de Lille, 1989.

² Brabet J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles," dans "Repenser la GRH ?" Brabet J., (sous la direction de), éd. Economica, 1993.

³ Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. Liaisons, 1995.

Ensuite, nous montrons que chaque modèle repose sur un cadre moral plus ou moins explicite. Tout modèle de GRH se construit autour d'un noyau de valeurs morales (IV.2)

IV.1- Les fondements théoriques sous-jacents à l'idée de posture éthique des modèles de GRH

Après avoir rappelé que la réalité est composée d'au moins deux dimensions, nous soulignerons que les modèles appréhendent le management des hommes selon des niveaux de complexité croissante.

En accord avec la perspective constructiviste, nous considérons que **la réalité comprend au moins deux dimensions différentes**¹. La première se réfère aux propriétés purement physiques et "objectivement" sensibles des choses. Elle est liée à une perception sensorielle correcte ou à une vérification objective et scientifique. La seconde dimension, véhiculée par la communication, concerne l'attribution d'une signification et d'une valeur aux faits.

C'est l'existence de cette réalité de second ordre, celle qui attribue une signification et une orientation aux faits, qui préside à l'émergence d'un questionnement par rapport aux problèmes éthiques. Cette coexistence de deux niveaux de réalité est présente dans le monde de l'entreprise. C'est pourquoi, comme nous l'avons souligné dans le chapitre I, **nous envisageons la réalité organisationnelle selon deux rationalités différentes**². La première concerne les faits économiques. La seconde correspond à la mise en sens de ces faits par les acteurs de l'organisation. C'est par leur action et leur réaction que les individus donnent une signification et une orientation aux événements technico-économiques.

¹Watzlawick P., "La réalité de la réalité," éd. Seuil, coll. Points 1984.

²Louart P., op. cit., distingue les rationalités technico-économiques (il s'agit de l'ensemble des objectifs économiques et des outils et procédures qui lui sont associés), des rationalités socio-politiques (elles expriment les enjeux et les intérêts des différents acteurs engagés dans une situation de gestion).

Nous avons montré, dans la première section, que l'existence même de cette rationalité socio-politique engendre des problèmes éthiques, c'est-à-dire des ajustements ou des conflits de valeurs.

On peut alors questionner la manière dont les modèles de GRH rendent compte de cette double dimension de la réalité. Se focalisent-ils sur les instruments de gestion ou intègrent-ils des éléments de contingence ? Permettent-ils aux acteurs d'ouvrir un débat sur les fondements de leur action ?

Un tel questionnement est d'autant plus important qu'on remarque une tendance à éviter l'interrogation sur le sens des pratiques, au nom de l'efficacité (valeur légitimant l'action)¹ et du pragmatisme de l'action. L'idéologie du concret tend à récuser toute autre forme de connaissance et de valeurs remettant en cause les savoirs existants².

En filigrane de notre démonstration, nous considérons que connaissance et éthique sont étroitement associées. Ainsi, la sphère du vrai et du faux, du bien et du mal interagissent dans l'action. C'est d'ailleurs ce que met en évidence le cas concernant le jeu du Scrabble dans l'entreprise pétrochimique. L'élucidation de la compréhension du phénomène modifie les jugements de valeurs des acteurs.

La réalité organisationnelle peut être appréhendée selon des paliers croissants de complexité. A ce propos Louart propose une description des problématiques de GRH selon trois niveaux logiques différents qui nous servent de trame pour détailler les différences de prise en compte des problèmes éthiques.

¹Bibard L., Thévenet M., op. cit.

²Galambaud B., "Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise," éd.ESF 1994.

La logique instrumentale

La première forme est dite instrumentale. Elle tend avant tout à optimiser la production sans toucher aux systèmes sociaux en place. La réalité est ici pensée et mise en action sous l'angle des orientations technico-économiques.

Dans cette logique, **la référence explicite aux conflits de valeurs est exclue** ; seuls comptent les faits et les objectifs économiques. Le questionnement sur le sens et la finalité de la gestion que l'on veut mettre en place n'a pas de raison d'être, dans la mesure où les objectifs sont supposés communs et partagés.

Les modèles de gestion proposent souvent des techniques et des outils abordant la résolution de problèmes de manière rationnelle. Il s'agit de fournir aux managers des repères normatifs sur ce qu'il faut faire face aux salariés qui posent problème. Ces modèles se présentent généralement sous la forme d'étapes à respecter pour prendre une décision objective.

Illustration n ° 6

Afin d'illustrer nos propos, nous présentons le schéma rationnel de gestion des problèmes¹. Ce schéma est le suivant :

- 1- Identifier le problème
- 2- Définir le problème
- 3- Explorer les solutions possibles
- 4- Appliquer la stratégie
- 5- Lire les résultats

Ce schéma est utilisé par Fombonne pour décrire la manière de gérer les problèmes humains avec équité. Cet auteur propose le schéma suivant :

- 1- Prendre connaissance complète de l'affaire.

¹ Voir Merunka D., "La prise de décision en management," éd. Vuibert, 1987 et Véron G., Psychologie de l'action, éd. Vigot, 1994

2- Rechercher l'enchaînement des causes et des conséquences et établir les responsabilités.

3- Fixer le but, choisir une solution et passer à l'action.

4- Suivre les résultats.

Il est toutefois important de souligner que Fombonne dépasse cette normalisation en posant qu'il est impératif de gérer le personnel avec équité. Ce qui implique de respecter une certaine éthique dans le traitement du problème. En ce sens, on peut dire que Fombonne "ét(h)iquette la GRH".

Dans le cas des CTPP, l'exemple-type de la logique instrumentale est la procédure légale à suivre en cas de faute grave du salarié. La question éthique ne concerne pas directement le manager, mais s'inscrit à un niveau politique et juridique dans les règles de fonctionnement que se donnent les dirigeants de l'entreprise. Le manager a pour mission de faire respecter ces règles.

La régulation managériale

La deuxième forme dite de régulation managériale reconnaît les jeux de pouvoir, les tensions et les recherches d'autonomie que produisent la mise en oeuvre des régulations de contrôle en GRH. Penser la GRH, c'est accepter la dynamique qu'engendre la réaction des acteurs face à la formalisation et la normalisation de la fonction ressources humaines.

Les **différences sont reconnues** et il convient de les arbitrer. Mais on persiste dans l'idée qu'elles **sont réductibles sur le long terme**. Comme le précise Louart, cet ensemble de jeux d'adaptation aux actions de l'autre (à des niveaux individuels ou collectifs) s'inscrit dans une représentation de la GRH qui reste globalement unitaire. Les problèmes éthiques se posent ici en termes de recherche de compromis et de contractualisation entre les différents échelons hiérarchiques. C'est l'idée selon laquelle il est possible de tendre vers un équilibre entre objectifs individuels et organisationnels.

Les modèles s'inspirant de cette logique mettent l'accent sur les différences entre le formel et l'informel, sur la prise en compte des phénomènes de groupe ou sur les modes psychologiques des actes. On insiste également sur des notions telles que l'équité ou la justice dans le traitement des problèmes. Comme mentionné dans l'illustration n°1, nous pouvons considérer qu'à ce stade, la GRH est étiquetée, dans la mesure où la recherche de compromis doit suivre des universaux moraux.

Les problèmes éthiques concernent essentiellement la manière d'utiliser le pouvoir dans les relations hiérarchiques. **Ces préoccupations** se traduisent **par une incitation à une recherche de consensus** en prenant en compte les différents enjeux présents dans l'organisation. Le respect de standards éthiques rigoureux n'est pas contradictoire avec le fait de ne pas appliquer la règle pour la règle. Ce qui prédomine ici, c'est la prudence dans l'application des règlements. Dans la première logique, les acteurs concernés par les préoccupations d'ordre éthique sont essentiellement les membres de la haute direction. Dans la logique de la régulation managériale, le gestionnaire est directement incité à une démarche éthique qui est normée par un certain nombre de valeurs permettant une cohérence des objectifs sur le long terme (cf. le chapitre I).

Illustration n°7 : la prudence face à l'application des sanctions dans l'entreprise

Nous reprenons ici les consignes que donne Bergmann¹ pour l'application juste des sanctions :

1- Ne pas appliquer la discipline en s'en excusant ! Soit l'on est convaincu qu'il faut sanctionner, parce que c'est le meilleur moyen pour rappeler le collaborateur à l'ordre, et l'on n'a pas besoin de s'excuser ; soit on ne l'est pas (par exemple, par ce que l'on juge la règle mauvaise), donc l'on ne sanctionne pas (mais l'on porte le cas à l'échelon supérieur et l'on conteste la règle).

¹ Rojot J., Bergmann A., "Comportement et Organisation," éd. Vuibert, coll. Gestion, 1989. p 249.

2- Ne pas sanctionner uniquement pour éviter de créer un précédent. Si le comportement ne requiert pas de sanction, on doit pouvoir l'expliquer et trouver des moyens pour communiquer à tout le monde que l'exception ne signifie pas l'abandon de la règle.

3- Ne pas sanctionner pour punir, mais pour éduquer. Si un collaborateur ne respecte pas une règle, il faut chercher les causes et proposer des procédés pour les vaincre et supprimer. Si, et seulement si, différentes tentatives n'ont pas abouti et si le collaborateur continue à ne pas se comporter comme on l'attend de lui, il faut le transférer ou s'en séparer. Cette mesure ne sera pas une punition (même si le collaborateur concerné le ressent comme telle), mais seulement le constat objectif qu'il n'est plus à sa place.

4- Ne pas sanctionner sans avertir et sanctionner le plus rapidement possible après le comportement déviant ! Averti et sanctionné immédiatement, le collaborateur peut se sentir motivé à changer. Sans cela, il risque de se considérer comme victime d'un traitement arbitraire et, au lieu de changer, ne pensera qu'à ne plus se faire pincer ou même à se venger.

Le débat sur les fondements des problématiques individuelles et collectives

La troisième forme pose la question des fondements d'une GRH à construire. Il s'agit d'ouvrir le débat sur le futur à créer, sur les présupposés politiques et idéologiques qui vont fonder la GRH. On s'interroge donc sur les structures de rationalité qui vont orienter l'action collective et donner un sens aux pratiques.

Cette troisième logique est aussi un renversement du mode de pensée technico-économique. Il s'agit de considérer que le futur n'est pas une donnée qu'il convient de découvrir, mais un état que l'on invente en

fonction des décisions présentes. Les conflits et les dilemmes sont reconnus et acceptés.

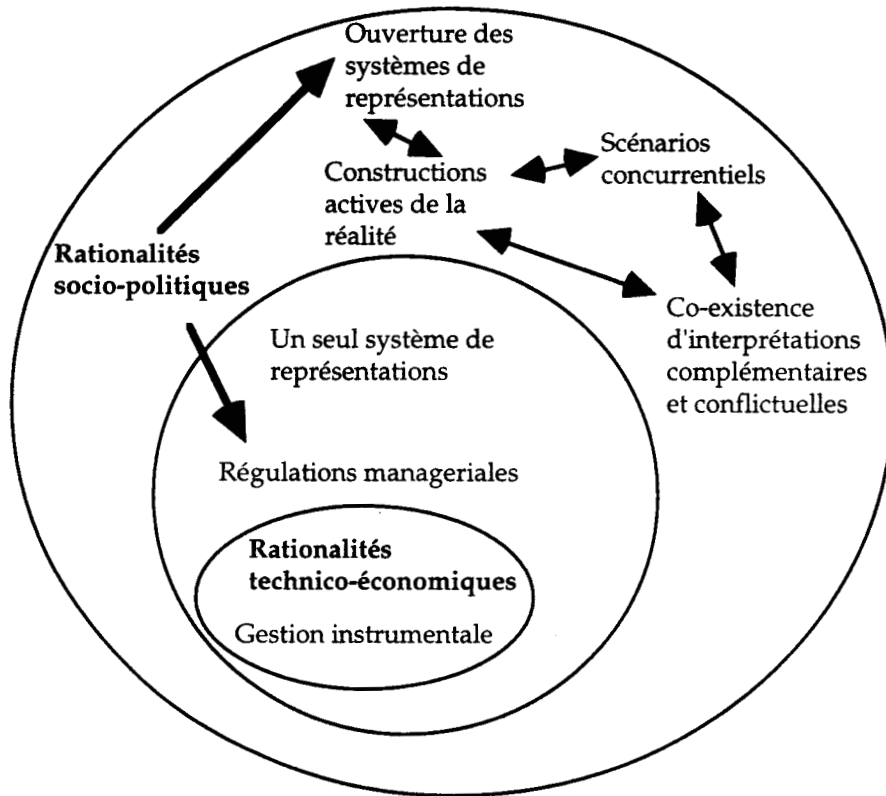
Nous interprétons cette logique comme étant intrinsèquement éthique dans la mesure où elle amène à ouvrir le dialogue sur l'orientation et la signification de l'action.

Peu de modèles de GRH s'inspirent de cette logique. Il s'agit de proposer au manager un processus de questionnement lui permettant de débattre de manière individuelle et collective sur les possibles à inventer et leurs conséquences sur l'avenir. Cette approche en termes de processus, on la retrouve dans les travaux de Moussé.

Cette façon de faire est difficile. Il est nécessaire de reconnaître qu'il n'y a pas a priori de référence à une réalité commune. C'est aussi prendre conscience que la construction du sens est toujours inachevée. En effet chacun agit en fonction d'enjeux et de convictions qui correspondent à des problématiques personnelles.

Le schéma ci-dessous récapitule les trois niveaux logiques différents de Louart. Cette approche montre que le statut donné aux problèmes éthiques en GRH dépend de la reconnaissance par ces modèles de la réalité de second ordre telle qu'exprimée par les rationalités socio-politiques.

Schéma : Trois formes de problématisation de la GRH



Tiré de Louart P., Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines, éd. Liaisons, 1995, p. 98.

IV.2- Postures éthiques des modèles de gestion des CTPP

Nous allons maintenant proposer une grille d'analyse fournissant des repères quant aux positionnements éthiques des modèles de GRH.

IV.2.1- Définition d'une grille d'analyse

Dans la continuité de la perspective constructiviste, nous avançons l'idée que **tout modèle de GRH intègre à la fois une référence aux faits et une élaboration de sens en fonction d'un certain nombre de valeurs**. Les outils et les techniques sont légitimés en fonction de principes et de valeurs d'action.

Nous pouvons, sur la base de la grille de lecture de Louart, considérer qu'il existe dans chaque modèle :

⇒ une dimension instrumentale ; il s'agit d'une instance pratique indiquant un faire ;

⇒ une dimension régulatrice ; elle est liée à l'ordre du devoir-faire décrit par les règles qui sont associées à un ensemble de valeurs représentant le vouloir collectif et/ou individuel. C'est l'instance du pouvoir, de la définition du rôle du manager, des règles qui s'imposent aux acteurs de l'organisation, etc.

⇒ une dimension " légitimatrice " ¹ ; il s'agit du réservoir de sens ainsi que de l'ensemble plus ou moins articulé des convictions, des croyances et des certitudes concernant l'entreprise, la société et l'être humain. Ces représentations sous-jacentes sont les référentiels qui permettent de justifier l'ensemble du modèle. Elles amènent soit à

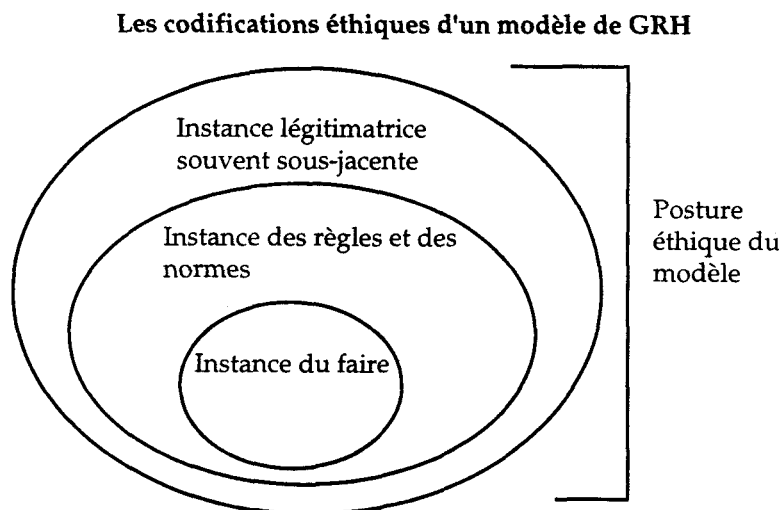
¹ Ce terme est emprunté à Fortin P., "La morale, l'éthique et l'éthicologie," éd. Presses de l'Université du Québec, 1995.

accepter, soit à remettre en cause les dimensions instrumentales et régulatrices.

Ainsi, on peut considérer que les outils de management des hommes, qui sont a priori tournés vers l'action, contiennent une conception des jeux de pouvoir dans l'organisation. Cette construction est fonction de ce qu'est une entreprise, de la définition de l'homme et du lien qui les relie¹.

Le référentiel sous-jacent à l'action a été appréhendé sous diverses appellations. On parle de cadres de référence, de théories implicites, de schémas d'interprétation, etc. Ces représentations ont une dimension morale. Car elles véhiculent l'idée que les gens se font du bien et du mal, du juste et de l'injuste en référence à un système qui normalise ce qui doit être.

Nous posons donc que tout modèle en GRH intègre une posture éthique, que celle-ci soit explicite ou non. Nous pouvons alors schématiser de la manière suivante les niveaux de réalité qui en constituent le cadrage moral.



¹C'est ce que montrent les théories des conventions, de l'apprentissage organisationnel ou de la justification sociale. Voir à ce sujet : Boltanski, Thévenot L., "De la justification," éd. Gallimard, 1991 ; Favereau O., "Objets de gestion et objet de la théorie économique," RFG, n°96, novembre-décembre 1993.

IV.2.2- Explication de l'instance "légitimatrice"

Le questionnement éthique que suscitent les modèles en GRH concerne leur capacité à élucider leur fondement, mais également à inciter le manager à s'interroger lui-même face à ses décisions.

Certes, les modèles n'ont pas tous la même posture éthique par rapport à l'affirmation des convictions qui les portent. Certains peuvent les masquer ou les présenter comme étant valables de manière universelle. Notre objectif n'est pas de juger cette posture éthique, mais de montrer son existence et les problèmes liés au fait de l'occulter.

Toute la problématique, pour un modèle de gestion des CTPP, réside dans sa capacité à ne pas tenir pour universelle son instance légitimiste. En effet, bien qu' intrinsèquement orienté vers l'action, il est construit en fonction de présupposés concernant l'entreprise, l'homme au travail et la relation qui lie l'homme et l'organisation¹. Les faits qui y sont décrits sont mis en sens en fonction de valeurs, elles mêmes justifiées par une instance "légitimatrice", qui est à la fois d'ordre scientifique et moral.

Même les modèles qui se veulent avant tout instrumentaux s'appuient sur une idéologie. Nous utilisons le terme idéologie au sens de Fourez². En effet, les idéologies peuvent être définies comme des systèmes d'idées (de valeurs) capables d'inspirer la pensée et l'action des hommes. Elles constituent donc des discours qui se veulent une représentation adéquate du monde. Mais elles ont plus un caractère de légitimation qu'une fonction descriptive.

Au-delà des valeurs, ces descriptions du monde proposent des systèmes d'interprétation de la réalité. Elles expliquent en quoi certaines situations sont inacceptables, d'autres possibles et souhaitables. Elles permettent aux

¹ Schein E.H., "Psychologie et Organisation," éd. Hommes et Techniques, 1971.

²Fourez G., "La construction des sciences, Introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences," éd. De Boeck, 1988.

hommes d'interpréter ce qu'ils vivent et de **décider du sens de leurs actes**. Ces représentations normatives sont avant tout des vecteurs d'affirmation des enjeux et des intérêts d'un groupe particulier¹. Ces discours, que l'on peut qualifier d'idéologies, véhiculent une certaine idée du bien et du mal, du juste et de l'injuste.

En elles-mêmes, les idéologies ne posent pas de problèmes. Les difficultés surgissent lorsque le manager leur accorde de l'importance sans forcément connaître les fondements qui les sous-tendent. De plus, sans préciser les contingences qui sont à l'origine du modèle, celui-ci devient souvent inutilisable de manière opérationnelle². En effet, on ferme la question sur le sens de l'agir à toute autre forme d'interprétation qui ne respecte pas ce cadre normatif. Le risque est alors de renvoyer la personne dans une impuissance à accéder à une signification de son action en résonance avec son propre idéal³.

Afin de repérer de telles représentations normatives, Fourez⁴ propose de distinguer deux types de voile idéologique.

(a) **"le normal, l'inévitable."**

Il s'agit d'une représentation dont on peut facilement retrouver les traces de construction. Par exemple, des exhortations morales claires où l'on sait qui parle : *"nous devons améliorer la qualité de nos produits pour conserver nos parts de marché"*.

(b) **"ce qui mériterait d'être débusqué."**

Dans ce cas la représentation pose explicitement ou implicitement que la notion utilisée est objective et éternelle. Ce qui tend à créer des effets pervers. Car les traces de la construction en fonction de certains principes moraux sont alors effacées. Ce sont des discours qui se présentent comme allant de soi.

Par exemple, *"il faut faire des sacrifices pour sortir de la crise"*; *"le vol est mal."* Ici, on masque les critères qui peuvent les valider.

¹On peut lire à cet effet les critiques de Nietzsche concernant la morale chrétienne. Nietzsche F., "La généalogie de la morale," éd. Gallimard, coll. Folio, essais 1992.

²Argyris C., "Savoir pour agir," éd. InterEditions, 1995.

³Aubert N., de Gaulejac V., "Le coût de l'excellence," éd. du Seuil, 1991.

⁴Fourez, G., op. cit.,

On constate que le premier type de voile explicite sa dimension "légitimatrice". L'intérêt d'une telle délimitation du référentiel axiologique est d'éviter une confusion entre des valeurs émanant d'une intentionnalité particulière et les interdits fondateurs des universaux moraux. Les propos de Fourrez permettent d'étayer notre proposition concernant l'articulation des faits et des valeurs dans les modèles d'action. Illustrons cela à l'aide d'un cas concret.

Cas n°5: Analyse du modèle de management des comportements professionnels (MCP)¹

1- Présentation du cas :

La stratégie d'intervention proposée par la méthode dite MCP est la suivante :

1- Identifier le comportement critique

Ne décrire la situation qu'en termes de comportements ou de résultats observables. Trop souvent les managers ont tendance à formuler des jugements de valeurs à l'encontre de la personnalité de leurs subordonnés. De tels jugements enferment le salarié dans une étiquette donnée. Seuls sont indésirables, les comportements qui nuisent à l'atteinte des objectifs.

Il s'agit ensuite de distinguer si le problème vient d'un manque de compétence ou d'un manque de motivation. L'intervention ne sera pas identique dans les deux cas.

2- Mesurer sa fréquence

Lorsque le problème est imputable à un manque de motivation, la description du comportement doit s'accompagner de données chiffrées relatives à sa durée, sa fréquence ou son intensité.

¹ Gourdin M.C., Ladebat (de) P., "Le management des comportements professionnels, dans dans Le comportement des individus et des groupes," dans "L'organisation," Benabou C., Abravanel H., (sous la direction de), éd. Gaëtan Morin, 1986 pp 173-193

3- Spécifier les contingences

Il s'agit ici de clarifier les circonstances dans lesquelles se manifeste le comportement critique. C'est en analysant les antécédents et les conséquences que le manager pourra spécifier les contingences.

Pour repérer les antécédents du comportement, le manager peut s'aider des éléments suivants :

- *Qu'est-ce qui se passe dans l'environnement du travailleur immédiatement avant qu'il manifeste le comportement critique ?*
- *Dans quelles conditions matérielles le comportement se manifeste-t-il ?*
- *Dans quelles conditions sociales le comportement se manifeste-t-il ?*
- *A la suite de quelles communications écrites ou orales, ou non verbales ce comportement se manifeste-t-il ?*
- *Ce comportement est-il imité ou inspiré du comportement d'autres personnes ?*
- *Quels sont, dans tous ces antécédents, ceux qui sont déterminants pour la personne considérée ?*

De même, pour repérer les conséquences, le manager peut s'aider des éléments suivants :

- *Qu'est-ce qui se passe immédiatement après la manifestation du comportement critique ?*
- *Les conséquences actuelles du comportement sont-elles d'ordre social ou matériel, administrées par des activités ou des informations ?*
- *Parmi ces conséquences, quelles sont celles qui ont valeur de renfort ou de punition pour le comportement considéré ?*
- *Pour ce qui concerne la ou les conséquences fonctionnelles :*
 - *peuvent-elles être accrues ou diminuées ?*
 - *peuvent-elles être délivrées plus ou moins fréquemment ?*
 - *peuvent-elles être délivrées plus tôt ou plus tard ?*
- *Quelles conséquences additionnelles pourraient être délivrées ?*
- *Quelles conséquences actuelles pourraient être supprimées ?*

4- Définir et appliquer un programme d'action approprié

Ces programmes d'action doivent tenir compte des formes du comportement :

- *des comportements sans impact sur les performances,*
- *des comportements nuisibles aux performances,*
- *des déficits qui l'empêchent d'accomplir directement sa tâche,*
- *des comportements professionnels performants.*

Le manager a essentiellement la responsabilité d'intervenir sur les comportements indésirables. Cette responsabilité est de trois ordres : réduire et faire disparaître les comportements indésirables ; faire apprendre de nouveaux comportements ; maintenir les performances et développer le self-control.

5- Évaluer le programme mise en oeuvre

Cette dernière phase est très importante ; elle permet d'invalider ou de valider objectivement. De plus l'évaluation est un feed-back indispensable aux efforts de perfectionnement du manager.

2- Analyse :

• L'instance du faire :

La procédure pour intervenir sur un comportement qui pose problème est assez classique. Elle est centrée uniquement sur les faits, en faisant en sorte d'éviter toute référence aux valeurs et à la dimension affective. Les auteurs sont d'ailleurs très explicites à ce sujet.

• L'instance des règles :

Pour ces auteurs, le manager ne peut légitimement intervenir que sur les comportements ayant un impact sur la productivité et l'efficacité du travail. Il doit donc apprendre à distinguer ce qui est de l'ordre des attitudes professionnelles et ce qui est de l'ordre du privé. Le manager ne doit donc pas interpréter les comportements en termes d'attitudes générales ou de traits de caractères hypothétiques. Cet interdit est lié au fait que son travail concerne avant tout les conduites mesurables et

observables. Ces règles, concernant ce qu'il est bien ou mal de faire face à un subordonné, sont légitimées par un constat scientifique : *"D'ailleurs, l'expérimentation courante révèle, et l'expérimentation scientifique confirme que si l'on parvient à modifier directement un comportement sans recourir au processus internes et souvent inconscients des changements d'attitudes, la probabilité est forte que les attitudes se mettent finalement en accord avec les nouveaux comportements appris"*¹

De plus ces auteurs accordent au manager une dimension affective importante, puisqu'ils se le représentent comme un acteur déterminant dans l'entourage des employés ; c'est un formateur et un moniteur obligé des conduites de son personnel.

• L'instance "légitimatrice" :

L'appareillage théorique est, nous semble-t-il, conçu pour rappeler que la gestion des employés qui pose problème implique beaucoup de pragmatisme et une méthodologie très formelle. Il y a une mise en avant du réalisme moral de l'entreprise. Cela sous-entend que la seule façon de ne pas manipuler les salariés, c'est d'éviter de prendre en compte les états d'âme des uns et des autres et de ne s'en tenir qu'aux faits. La seule légitimité du manager est de se centrer sur une conception purement formelle du contrat de travail.

"La situation de commandement, comme toutes les relations sociales, est ici envisagée comme un lieu de contrôle interpersonnel réciproque et le débat n'est pas entre la présence ou l'absence de contrôle, mais entre le caractère manifeste ou caché de ce contrôle et concerne les moyens par lesquels il est exercé."

L'intérêt de ce système de management ne réside pas tant dans le contenu des procédures qu'il décrit, mais dans le mode d'administration systématique qu'il préconise : pour le manager, le choix n'est pas entre influencer ou ne pas influencer les comportements de ses collaborateurs, il est entre le faire sans le savoir, au hasard et peut-être

¹ Gourdin M.C., Ladebat (de) P., op. cit., p 175

inopportunément, et le faire à bon escient, méthodiquement et dans l'intérêt commun du personnel et de l'organisation".¹

Nous comprenons que pour ces auteurs le seul moyen de respecter la dignité de l'individu consiste pour le manager à s'affirmer dans son pouvoir de contrôle et ce de manière professionnelle. Il convient d'éviter toute forme de psychologisme dans la gestion des CTPP. Ce modèle illustre la volonté de voir le manager se concentrer uniquement sur les faits en ignorant toute dimension axiologique et affective.

Ce modèle est intéressant, car dans sa volonté de montrer l'importance pour le manager d'être dans une distance à la fois affective et morale, il a recours à un système moral pour justifier sa position opérationnelle.

Notre objectif n'est pas de juger de sa pertinence. Nous voulons simplement mettre en relief qu'**en gestion des ressources humaines les faits et les valeurs sont indissociables**. Le paradoxe veut que pour parvenir à une séparation nette entre ces deux éléments on utilise un système de représentation organisé autour d'une certaine idée de ce qui est bien ou mal de faire.

Le problème est que la posture éthique de ce modèle ne permet pas au manager de tenir compte des contingences de son contexte d'action. Par exemple, le gestionnaire ne saura pas comment agir si son entreprise affirme l'importance de la loyauté. Ou bien encore s'il est confronté à une personne revendiquant une conscience professionnelle. C'est ce qu'illustre le cas qui suit :

¹ Gourdin M.C., Ladebat (de) P., op. cit., p 191

Cas n°6 : Le cas de salariés trop dévoués¹

1- Présentation du cas :

Pour certaines personnes, la loyauté correspond à un idéal à suivre ou un devoir à assumer. Ainsi, tel responsable d'une équipe de coursier acceptera de gâcher son week-end afin de récupérer un pli important.

"Il faut aimer ce métier, c'est mon devoir", se contentait de répéter cette proposée de l'accueil à la mairie de Montpellier, interprète du langage des signes pour les malentendants.

Prenons le cas où une telle conscience professionnelle pose des problèmes de flexibilité du travail et voyons ce qu'implique le modèle que l'on vient de présenter ainsi que les autres possibilités d'action

2- Analyse:

Face à ce problème, le manager, au nom du réalisme moral de l'entreprise², pourra se moquer de cette conscience professionnelle. Il cherchera alors à reconditionner les valeurs de cette personne à l'aide de celles instrumentalisées par le système de récompenses de l'entreprise. Dans ce cas, le manager ne se questionne pas pour savoir si ces valeurs sont acceptables pour la personne ou si elles se rapprochent de sa manière de construire l'action et de l'évaluer.

¹Exemple tiré de l'article du Monde Portraits de dévoués, du 29 Mars 1995.

² Gourdin et Ladebat citent cette phrase de Drucker, qui illustre bien ce réalisme idéologique de l'entreprise dont nous parlons : "la personnalité du travailleur n'est pas l'affaire de l'employeur ; le contrat de travail est un contrat spécifique qui requiert de l'employé un certain nombre de comportements productifs et rien d'autre. Toute tentative de l'employeur pour demander au travailleur davantage constitue de l'usurpation : c'est une intrusion dans la vie privée à la fois illégale et immorale. Un employé ne doit pas à son patron de la loyauté, de l'affection, de l'attachement, de la conscience professionnelle ou certaines attitudes, il lui doit des performances professionnelles et rien de plus" p. 175 De telles convictions sont très déterminantes dans la manière de se représenter l'homme au travail, mais n'est-ce pas trop simplifier ? En poussant cette logique, cela veut dire que le dirigeant n'a aucun devoir, autres que ceux liés à la rémunération, par rapport aux salariés.

Dans un tel scénario, on considère que les valeurs sont subjectives et qu'elles sont finalement le fait d'une acculturation que l'on peut modifier.

Suivant une autre perspective, le manager peut respecter les valeurs de la personne en faisant en sorte qu'elles soient conciliables avec les intérêts de l'organisation.

Ce scénario montre qu'il y a lieu de distinguer entre les valeurs d'une personne et celles de l'organisation. On recherche une conciliation, en respectant cette différence.

Dans une dernière approche, plus humaniste, le manager considère que la personne est bloquée par ses valeurs et l'aide à ouvrir son champ de perception.

Ce scénario incite la personne à évoluer dans sa prise de conscience d'elle-même et dans sa relation aux autres. Son but est de lui éviter d'avoir une relation qui serve l'organisation, si elle dessert son évolution et son cheminement éthique.

On peut donc voir que la posture éthique d'un modèle de GRH s'exprime à un double niveau :

⇒ dans la manière dont il traite l'imbrication des faits et des valeurs dans les situations de gestion.

⇒ dans la façon dont il explique son fondement axiologique. Tout modèle de GRH est construit en référence à des fondements scientifiques et idéologiques. Ceux-ci peuvent être clarifiés ou masqués de manière plus ou moins intentionnelle dans le discours.

Cependant, tous les modèles ne posent pas leur dimension axiologique. Cela aboutit à des formes de contradictions intéressantes. D'un côté la présence des référentiels axiologiques dont l'existence est occultée et de l'autre, un manager obligé à des arbitrages, mais qui pour des motifs d'objectivité ne prend pas en compte les implications axiologiques de ses choix. Ce débat concerne la différence entre règle et processus. En effet, fournir aux lecteurs des règles précises sur ce qu'il faut faire peut

contribuer à gérer l'angoisse de l'action, mais on ne peut être certain que cet apport permette un débat sur le sens de l'action.

Dans cette perspective, il est possible de comprendre l'échec patent de la PNL et de l'analyse transactionnelle comme techniques de communication permettant de mieux manager les hommes dans l'entreprise. Ces techniques sont basées sur un apprentissage cognitif sans questionnement éthique sur l'utilisation relationnelle des concepts qu'elles véhiculent.

"D'emblée, la connaissance se veut instrumentale, elle est une méthode et sa validité est d'abord pragmatique. La question du "comment", massivement, se substitue à la question du "pourquoi" ; l'agent social apprend à choisir sa "distance de confort" dans l'interaction, à "calibrer son comportement verbal et non verbal pour maintenir un état de congruence", à "choisir son état du moi pour éviter les interactions croisées", à "sortir du triangle dramatique", à "s'accorder au rythme de la respiration de son interlocuteur" pour le mettre à l'aise, à repérer son "système de représentation", à "débrancher son interlocuteur" pour supprimer chez lui certaines pensées indésirables, à "passer du niveau du contenu au niveau de la relation" etc. ¹"

Ainsi le débat éthique est essentiel car sans cette réflexion on nie l'intégration des valeurs dans les analyses que construisent les managers à partir des faits.

¹ Eraly A., "L'usage de la psychologie dans le management : L'inflation de la réflexivité professionnelle," dans "L'invention de la gestion. Histoire et pratiques," (sous la direction de) Bouilloud J.P., Lecuyer B.P., éd. l'Harmattan 1994.

Conclusion du chapitre II

Ce qui précède constitue une étape indispensable pour comprendre la façon dont les managers construisent leurs choix éthiques face au CTPP. Rappelons les idées essentielles qui serviront de fondements pour la suite de la recherche :

⇒ La gestion des CTPP pose des problèmes éthiques liés à des conflits ou à des ajustements de valeurs. Elle ne s'effectue pas sur la seule référence aux faits, mais elle intègre des valeurs (organisationnelles et personnelles).

Les problèmes humains dans l'entreprise sont délimités par des dimensions institutionnelles et légales. Pour les traiter, les managers disposent de cadres objectifs et normatifs, légaux et organisationnels, qui viennent réguler les situations qu'ils rencontrent. Ces codifications et règles de conformité s'inscrivent dans une logique essentiellement instrumentale. Celle-ci conduit surtout à raisonner en fonction d'outils et de procédures qui évincent la contingence des situations.

⇒ Sans nier l'intérêt des règles, il semble difficile de restreindre le processus de gestion des problèmes humains à la seule dimension instrumentale. En effet, les situations professionnelles cachent souvent de multiples enjeux qui se situent à différents niveaux de réalité. Derrière l'apparence se dissimulent des significations et des orientations de l'action plus profondes. Gérer de manière uniquement instrumentale limite la compréhension des tenants et aboutissants des comportements

Il semble donc que la gestion d'une CTPP engage au moins trois dimensions :

⇒ une **dimension opérationnelle** : il faut amener un changement dans la situation de gestion afin de résoudre le problème ;

⇒ une **dimension juridico-institutionnelle** : les choix doivent, le cas échéant, respecter les règles légales et organisationnelles en vigueur dans l'entreprise ;

⇒ une **dimension socio-politique** : la gestion des employés qui posent problème est également une situation dans laquelle s'exprime les enjeux et les intérêts des différents acteurs engagés dans cette relation.

Les deux premières dimensions sont connues et apparaissent de manière évidente dans la littérature de gestion. La dimension socio-politique met en évidence que les faits économiques sont indissociables d'un ensemble de valeurs organisationnelles et individuelles qui leur donnent sens. Il n'est donc pas possible de penser et d'agir les CTPP uniquement selon les logiques technico-économiques et légales.

⇒ Nous pouvons affirmer cette réalité de mise en sens des faits technico-économiques en rappelant la notion de contrat psychologique. Ce concept souligne que la relation qui existe entre le salarié et l'entreprise ne peut pas être réduite au seul contrat de travail. Levinson¹ parle de contrat psychologique² non écrit entre l'individu et l'organisation. Selon lui, la personne demande à l'organisation de satisfaire un certain nombre de ses besoins. En retour l'individu satisfait aux demandes de l'entreprise. Levinson distingue à ce propos trois types de besoins à prendre en compte.

-Des **besoins d'assistance** : l'individu souhaite que l'organisation se préoccupe de lui : qu'il se sente reconnu et soutenu émotionnellement. Il veut aussi être protégé contre l'arbitraire des pratiques et être aidé dans sa carrière.

¹Levinson H., l'art de diriger, cité par Aubert, N., "Personnalité et comportement" dans "Management, aspects humains et organisationnels", éd.PUF, 1991. Schein E.H., aborde également cette notion de contrat psychologique dans "Psychologie et organisation," éd.Hommes et Techniques, 1971.

² Amadiou J-F., Rappelle l'existence de contrats implicites entre employeurs et employés dans son article : "Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie de l'organisation." Revue Française de Sociologie, XXXI, 1990.

- **Des besoins de développement** : l'individu cherche à clarifier sa place à l'intérieur de l'organisation, cela revient pour lui à définir ce qu'il est dans l'organisation et ce qu'il y fait. Par exemple l'activité professionnelle qu'il exerce est-elle en adéquation avec son potentiel de créativité et de responsabilité ?

- **Des besoins de maîtrise** : l'individu veut savoir ce qu'il va devenir au sein de l'organisation et, simultanément, ce que cette organisation va devenir. Il doit pouvoir ressentir les valeurs proposées par l'organisation et vérifier jusqu'où elles sont en harmonie avec ses propres valeurs. Le type de vie et le type de carrière que lui propose l'organisation doivent correspondre à ce qu'il ressent comme étant souhaitable et acceptable pour lui.

Derrière le contrat psychologique est présente l'idée selon laquelle **les comportements réels dans l'entreprise sont dépendants des jugements de fait et de valeur formulés par les acteurs, de leurs représentations, de leurs objectifs et de leurs intérêts**¹. En gérant une situation qui pose problème, le manager porte un jugement d'opportunité quant à l'intérêt d'intervenir ou non, pour lui, le groupe (et/ou pour les coalitions auxquelles il appartient) et l'entreprise.

⇒ Donner un sens à une situation de gestion, c'est aussi se référer à des valeurs morales qui permettent une expression du bien et du mal, du juste et de l'injuste. On témoigne ainsi du caractère nécessaire, admissible et répréhensible de l'action.

On sait que les systèmes de valeurs qui permettent d'apprécier le bien et le mal sont multiples. Cependant, le problème est de savoir si toutes les actions de gestion ont la même valeur morale. Cela oblige à se questionner sur le sens de cette gestion. En allant plus loin dans notre raisonnement, nous estimons que, sans un détour par l'éthique, c'est-à-dire par une réflexion concernant le sens et les enjeux du problème et de sa résolution, le gestionnaire se limite dans la compréhension des CTPP. Cela suppose

¹ Beaucourt C., "Modèles d'ajustement en Gestion des Ressources Humaines : pour ou contre une chaologie de la gestion," Thèse de doctorat en gestion, décembre 1991.

d'accepter l'idée que le gestionnaire est confronté à des paradoxes et des dilemmes dans l'exercice de sa pratique professionnelle.

DEUXIEME PARTIE :

**DE LA PRATIQUE DU PROBLEME
ETHIQUE A SA RESOLUTION**

La première partie nous a permis de montrer que si l'on sait ce qu'il faut faire pour intégrer l'éthique dans le management des hommes, on sait peu de choses sur le travail réflexif de l'acteur à partir duquel il donne un sens à son agir.

Cette seconde partie, intitulée "de la pratique du problème éthique à sa résolution," est entièrement consacrée à la construction d'un modèle d'interprétation de la démarche éthique des managers face aux CTPP.

Le chapitre III a pour objectif de délimiter les fondements épistémologiques et théoriques permettant un repérage du processus de construction des choix éthiques.

Le chapitre IV définit le cadre méthodologique de notre investigation empirique et analyse pourquoi et comment il est possible d'aborder la démarche éthique au niveau de la gestion des CTPP. Il nous permet également de rendre opératoire notre modèle d'interprétation de cette démarche, en partant d'études relatant l'expérience de managers qui ont eu à gérer des CTPP.

Le chapitre V approfondit l'analyse de la démarche éthique des managers. Plus spécifiquement, il met l'accent sur les conflits et/ou les ajustements de valeurs que peut vivre le manager dans sa gestion des CTPP. Cette étude complémentaire se fonde sur les conclusions d'une monographie.

CHAPITRE III**PROPOSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET
THEORIQUES**

- I- Clarification de la notion d'éthique.....180**
- I.1- Une mise en question des recherches en éthique des affaires
 - I.2- Présentation des principes éthiques qui fondent notre recherche
- II- Propositions épistémologiques : Présentation des paradigmes permettant l'étude de la construction des choix éthiques.....201**
- II.1- Le paradigme du conditionnement et la morale hétéronome
 - II.2- Le paradigme de l'intentionnalité et la question du sens de l'agir
 - II.3- Le paradigme de l'interaction et de la morale autonome
- III- Propositions théoriques : esquisse d'un modèle d'analyse de la démarche éthique.....221**
- III.1- Les fondements philosophiques et sociologiques
 - III.2- Les fondements psychologiques
 - III.3- Démarche éthique du point vue des théories de la maturation morale

Notre objet de recherche est de comprendre le processus de construction des choix éthiques (nous parlerons aussi de démarche éthique) que réalisent les managers. Sur la base de ce questionnement, nous souhaitons explorer la manière dont le gestionnaire donne un sens à son agir. Nous avons montré la pertinence de ce projet de recherche dans la partie I. Nous allons maintenant délimiter le paradigme dans lequel nous inscrivons notre recherche et affiner le cadre théorique permettant l'étude du processus de construction des choix éthiques.

Ce chapitre est construit sur des référentiels épistémologiques et théoriques issus avant tout des sciences sociales. Le choix de ce recours à d'autres champs théoriques que ceux des sciences gestion se justifie par les éléments suivants :

(1) Si l'on veut comprendre la mise en valeurs de l'action qui s'effectue dans les arbitrages construits par les gestionnaires, il faut **changer de perspective**. Et ce notamment par rapport à un **paradigme positiviste** dans lequel s'inscrivent de nombreuses recherches en éthique des affaires. **Quitter ce paradigme signifie que l'étude des actes des managers ne s'effectue pas en fonction d'hypothèses concernant les valeurs qui devraient être intégrées dans le processus décisionnel.**

A cet égard, les chercheurs ont tendance à intégrer le corpus de la philosophie utilitariste en posant une dichotomie entre le plan cognitif et le plan moral¹. Cette séparation conduit à avoir d'un côté une théorie explicative du comportement individuel - aujourd'hui jugée trop excessive - et de l'autre une philosophie morale². La notion d'équité en GRH est construite sur cette ambiguïté³. Van Parijs⁴ souligne d'ailleurs que le fonctionnement des agents selon une logique

¹ Caillé A., "La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique," éd. La Découverte, 1993

² Van Parijs P., "Qu'est-ce qu'une société juste," éd. Seuil, 1991

³ Rojot J., "Déontologie et gestion des ressources humaines," dans "Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise," Bruslerie H., (de la), (sous la direction), éd. Economica, 1992.

⁴ Van Parijs P., op. cit.

d'intérêt est contradictoire avec la recherche du bien commun, ce qui induit le clivage entre les logiques des dirigeants et des dirigés. Cela se traduit par une opposition entre la valeur de la liberté d'entreprendre et celle de l'égalité.

Cette dichotomie entre le plan cognitif et le plan normatif empêche de comprendre comment les managers intègrent des valeurs dans leur processus décisionnel. Il semble préférable de raisonner en termes de **jeux d'interaction**, entre un **contexte d'action** et la **visée** de la personne (le sens et les valeurs qu'elle met dans ses actes), plutôt qu'en termes de contenu.¹

(2) Une recherche sur l'éthique requiert du chercheur qu'il explicite sa définition de cette notion ainsi que la manière dont il conçoit les phénomènes humains dans l'organisation. Une telle recherche est indissociable d'un référent axiologique qui conditionne le rapport que le chercheur entretient avec son objet. Pour définir ces notions, nous sommes obligé de faire appel à d'autres champs théoriques que celui de la gestion. L'éthique renvoie à des niveaux d'analyse hétérogènes, qui ne peuvent s'appréhender que par une approche **pluridisciplinaire**. Le détour par les sciences sociales est donc un passage obligé pour étudier la démarche éthique des managers.

Nous allons maintenant détailler le plan de ce chapitre.

Dans une première section, nous mettons en question les recherches en éthique des affaires et nous présentons la définition de l'éthique qui sert de base à notre recherche.

Dans une deuxième section, nous étudions les paradigmes qui permettent d'étudier les choix éthiques, afin de délimiter celui dans lequel nous inscrivons notre recherche.

¹ Ricoeur P., "Soi-même comme un autre," éd. Seuil, 1991.

Dans une troisième section, nous présentons les repères théoriques qui nous permettent de formaliser un modèle d'analyse de la démarche éthique.

I- Clarification de la notion d'éthique

Dans cette section nous clarifions la manière dont nous envisageons une recherche sur le thème de l'éthique des affaires. Après avoir montré les insuffisances des approches positivistes (I.1), nous développons la conception de l'éthique qui oriente notre recherche (I.2).

I.1- Une mise en question des recherches en éthique des affaires

Parler de choix éthiques, c'est intégrer la question des valeurs dans la prise de décision. On fait alors appel soit à **l'intentionnalité** de la personne qui prend une décision, soit à des **principes catégoriques**.

Depuis l'antiquité, les philosophes¹ réfléchissent sur les comportements humains en société en se confrontant aux questions de **l'origine du bien et de sa formulation**. En fonction de ses présupposés sur l'homme, la nature ou la société, chaque système philosophique apporte des réponses différentes : d'une part, en ce qui concerne la manière de **penser l'action** en définissant **le bien** - ce qu'il convient de faire et de ne pas faire - et d'autre part sur les **conditions** qui permettent **aux sujets de se comporter moralement**. La philosophie morale fournit donc des repères concernant la manière dont le sujet doit effectuer ses choix éthiques. On parle alors de l'adhésion de la conscience à un ensemble de finalités morales, c'est-à-dire à une certaine idée du bien et du mal.

La définition des choix éthiques dépend donc du statut que l'on donne à l'éthique et/ou à la morale. On peut dire, par exemple, que faire des

¹ Le Senne R., "Traité de morale générale," éd. PUF, 1967 ; Wunenburger J.J., "Questions d'éthiques," éd. PUF, 1993.

choix éthiques c'est se conformer à des principes moraux universels ou prendre en compte les conséquences des actions, avoir une intention pure ou bien encore élaborer ses choix par une volonté de dialogue¹.

On constate également que le domaine de l'éthique a cela de particulier que le bien et le mal ne se démontrent pas objectivement, mais s'apprécient².

Traditionnellement on peut distinguer deux types de théories en philosophie morale :

- Un premier courant assimile la quête morale à une recherche de la sagesse qui a pour finalité le bonheur individuel à travers le respect de certaines vertus. En respectant ces vertus (la prudence, le courage, la tempérance, la fidélité, la tolérance, l'amour, etc.³), l'homme recherche le perfectionnement de son être. On parle alors d'approche téléologique : les choix éthiques proviennent de questions du type "qu'est-ce que je veux faire ?" (dans le sens de comment vivre).

- Pour le second courant, la conscience doit se régler avant tout sur la représentation prescriptive du bien agir, liée à l'obligation de bien faire. Cette approche dite déontologique se réfère aux "devoirs" de ce qu'il faut faire : la personne effectue ses choix éthiques en se posant la question: "que dois-je faire?".

Cette distinction structure les ouvrages de référence en business ethics⁴. Ces auteurs s'efforcent de proposer la bonne manière de prendre en

¹Valadier P., "Des repères pour agir," éd. Desclée de Brouwer/Bellarmin, 1977.

² Par exemple, pourriez-vous donner au fait que Hitler était mauvais une preuve logique que Hitler lui même aurait pu accepter ? Article du Monde : "Entretien avec Hilary Putman", Le Monde du 22/23 Octobre 1995.

³ Comte-Sponville A., Petit traité des grandes vertus, éd. PUF, coll. Perspectives critiques, 1995.

⁴ Il existe de nombreux ouvrages sur ce sujet ; à cet égard, on peut se référer à l'importante bibliographie que donne la revue de marketing dans son numéro n° 153-154, 1995 3/4. Plus spécifiquement, nous nous référons aux ouvrages suivants :
Beauchamp T.L., Bowie N.E., "Ethical Theory and Business," éd. Practice Hall, 1988.
DeGeorge T.R., "Business Ethics," éd. Macmillan, 1986.

compte les préoccupations d'ordre éthique, en appliquant et en adaptant des principes généraux au contexte spécifique des managers. Le but est alors de fixer des règles permettant aux décideurs d'intégrer l'éthique dans leurs décisions. Ces ouvrages privilégient le pragmatisme en proposant des solutions à certaines situations. Ils ont tendance à occulter les débats théoriques qui existent entre les différentes conceptions philosophiques¹. De ce fait, le choix éthique - les anglo-saxons parlent plutôt de comportement éthique - recouvre l'idée que le comportement du manager est conforme à des valeurs morales objectives.

Cette approche de l'éthique est intéressante dans les repères normatifs qu'elle offre aux gestionnaires. Cependant à ce transfert trop strict des concepts de la philosophie morale, nous apportons les remarques suivantes :

⇨ Premièrement, l'éthique des affaires est souvent étudiée à travers une représentation abstraite de l'organisation. Or, en la qualifiant d'éthique, on oublie que l'entreprise ne prend pas de décision. Ce sont ses membres - individuels ou collectifs - qui influencent, par leurs valeurs, leurs objectifs et leurs enjeux, les choix qui sont effectués².

⇨ Deuxièmement, Beversluis³ constate que la tendance en "business ethics" est de transposer les questionnements du type déontologique - "que dois-je faire dans cette situation ?" - dans les relations d'affaires. Suivant cette problématique, on s'inscrit d'emblée dans le champ philosophique, comme base de référence pour les dilemmes moraux avec le risque de rester à un stade purement

Velasquez M.G., et al., "Business Ethics, Concepts and Cases," éd. Prentice Hall, 1988.

¹ Derry R., Green R.M., "Ethical Theory in Business Ethics : A Critical Assessment," *Journal of Business Ethics* 8, 1989, 521- 533.

² Coye R., "Individual Value and Business Ethics," *Journal of Business Ethics* 5, 1986, pp.45-49.

³ Beversluis E.H., "Is There "No Such Thing as Business Ethics"", *Journal of Business Ethics* 6, 1978, pp.81-88.

théorique de résolution des problèmes. En effet, le philosophe traite de ces dilemmes en considérant le comportement éthique comme une fonction des décisions individuelles indépendantes des influences de l'environnement. Or un dirigeant ne peut s'abstraire de ces contraintes.¹ Comme le soulignent Badaracco et Webb², dans les "tranchées", les managers sont confrontés à des situations complexes et contradictoires. Il est donc important de développer leur aptitude à penser ces tensions.

⇒ Troisièmement, la tendance de cette littérature est de focaliser sur des débats philosophiques cherchant à savoir pourquoi les managers doivent respecter une éthique. Tel est le cas de l'ouvrage intitulé : "l'état de l'art en business ethics"³. L'éthique des affaires consisterait alors à agir au sein de l'entreprise pour des raisons qui n'ont finalement rien à voir avec sa raison d'être.

Stark⁴ montre que les recherches sur les raisons pour lesquelles un manager doit avoir un comportement éthique se heurtent à trois erreurs fondamentales :

⇒ Elles sont trop générales. Par exemple la plupart des spécialistes en éthique axent leurs études sur l'interrogation des fondements du système capitaliste : leurs résultats s'apparentent plus à une philosophie sociale qu'à un ensemble de conseils pour les managers.

¹ Brady F.N., Logsdon J.M., "Zimbardo's "Stanford Prison Experiment" and the Relevance of Social Psychology for The Teaching Business" Ethics, Journal of Business Ethics 7, 1988, pp. 703-710.

² Badaracco J.L., Webb A.P., "Business Ethics : A View from the Tranches," California Management Review, vol 37, n° 2, winter 1995.

³ Freeman E., "Business ethics : The State of the Art" Oxford University Press, New York, 1991.

⁴ Stark A., "La morale en affaires n'est-elle qu'un voeu pieux?," Harvard-L'expansion/Automne 1993.

⇒ **Elles sont trop théoriques.** Afin d'affirmer le statut scientifique de leur discipline, les auteurs s'efforcent de montrer qu'elle possède une somme de connaissances complexes. Cela se traduit par le développement d'un langage fortement emprunté à la philosophie morale.

⇒ **Elles sont trop peu opérationnelles.** Même lorsque ces spécialistes tentent d'avoir une préoccupation pratique, leurs recommandations ne sont pas utiles aux cadres, car on demande aux gestionnaires d'harmoniser les intérêts d'acteurs différents - clients, fournisseurs, actionnaires, employés - qui sont souvent inconciliables. De plus, on ne tient pas compte des modes de relations traditionnels du monde des affaires.

Dans ses critiques, Stark souligne la **difficulté de penser les choix éthiques** en ne s'intéressant qu'à **l'acte en lui même**. C'est-à-dire sans s'occuper du projet personnel dans lequel il s'inscrit ni des contingences des contextes d'action qui lui donnent corps. Dans le même ordre d'idée, penser les choix éthiques en ne mettant l'accent que sur les variables contextuelles est limitatif. **L'important n'est pas de chercher pourquoi les managers doivent être éthiques, mais de comprendre pourquoi ils se réfèrent à des valeurs pour orienter leurs actions.**

L'approche dite du "subjectivisme éthique"¹ explique les choix en fonction de l'importance du climat éthique de l'entreprise. Le comportement est lié au sentiment d'approbation ou de désapprobation que la personne perçoit à l'intérieur de l'organisation.

Le subjectivisme éthique met l'accent sur les déterminants empiriquement vérifiables de la subjectivité de la personne qui vit le sentiment d'approbation ou de désapprobation. On s'intéresse notamment aux phénomènes de groupe et au processus de

¹Dion M., "L'éthique de l'entreprise," éd. Fidès, Québec, 1994, p 19

socialisation¹. Cette façon de voir apporte des éléments intéressants notamment au sujet du poids de la structuration du contexte sur les choix éthiques.

Par contre, cette approche pose problème : l'importance accordée aux conditionnements extérieurs à l'acteur ne prend pas en compte l'influence des logiques d'action. Ne peut-on pas concevoir ce conformisme vis-à-vis du climat éthique organisationnel comme une logique particulière de mise en sens de l'action. Dans cette perspective, l'approche visant à décrire le processus de construction des choix en fonction d'une dialectique entre des facteurs internes et externes à l'acteur est notablement intéressante². Elle lui reconnaît l'exercice d'une **activité critique et évaluative** par rapport aux règles et aux codifications éthiques présentes dans un contexte donné. **L'acteur construit ainsi ses choix éthiques à partir d'un travail explicite sur les valeurs pour donner sens à l'action.** Avant de développer ce point, nous voulons continuer l'analyse critique des recherches business ethics.

Nous retrouvons dans les articles qui réexaminent les buts, les méthodes et les résultats des recherches en "business ethics,"³ notre questionnement à propos de leur tendance à plaquer sur la réalité organisationnelle des hypothèses et des conceptualisations générales : celles-ci sont très éloignées de ce que vivent les personnes inscrites dans un contexte organisationnel donné⁴.

¹ Boling T., "The Management Ethics Crisis : An Organizational Perspective," *The Academy of Management Review*, vol. 13, n°2, april, 1978.

² Trevino L.K., "Moral Reasoning and Business Ethics : Implications for Research, Education and Management," *Journal of Business Ethics*, vol 11, 1992, p. 445-459.

³ Randall D. M., and Gibson A.M., "Methodology in Business Ethics Research," *Journal of Business Ethics*, 9, 1990.

⁴ Ulrich P., Thielemann U., "How do Managers Think about Market Economics and Morality ?" *Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns*, *Journal of Business Ethics*, 12, 1993 pp 879-898.

La plupart des recherches cernent mal l'étendue des nuances éthiques présentes dans les logiques d'action. Brigley¹ développe ce sujet en montrant que l'approche positiviste n'est pas pertinente pour fonder une recherche sur la question de l'éthique dans les affaires. Les instruments utilisés ont tendance à induire des réponses "désirables" et à occulter les dynamiques des choix.

Il en est de même pour les approches plus philosophiques où les recherches se fondent sur une distinction entre les perspectives déontologiques et téléologiques. Selon Brigley cet a priori théorique conduit à négliger la manière dont les managers articulent les référentiels moraux collectifs et leur éthique personnelle.

Trop d'études en éthique posent donc, comme point de départ, des questionnements du type : "les managers sont-ils éthiques ou non ?", "Quel est le degré "d'éthicalité"² des dirigeants ?" **En arrière-fond de ces recherches, on retrouve l'idée qu'il existe des principes et des règles éthiques universelles, dont on mesure le degré d'application dans la pratique³, et avec lesquels chacun doit délibérer.**

Pour éviter de calquer des théories éthiques normatives sur la réalité, Brigley⁴ préconise de partir des **jugements pratiques des managers** comme **objet d'étude**. C'est cette **voie de recherche que nous avons décidé de suivre, en nous intéressant à la manière dont les managers construisent leurs choix éthiques**, en prenant comme fil conducteur l'idée que les arbitrages des managers face au CTPP résultent d'une interaction entre jugements de faits et jugements de valeurs.

¹ Brigley S., "Business Ethics in Contexte : Researching with Case Studies," *Journal of Business Ethics*, 14, 1995

² Posner B.Z., Schmidt W.H., "Ethics in American Companies : A managerial perspective," *Journal of Business Ethics* 6, 1987. 383-391.

³ Baumhart R.C., "How Ethical Are Businessmen ?" *Harvard Business Review*, 39, 1961, 6-19, 156-176

⁴ Brigley S., Business "Ethics in Contexte : Researching with Case Studies," *Journal of Business Ethics*, 14, 1995

Dans la mesure où nous souhaitons nous démarquer des fondements positivistes des recherches en éthiques des affaires, nous allons maintenant présenter les principes qui délimitent notre travail.

1.2- Présentation des principes éthiques qui fondent notre recherche

La question des choix éthiques pose le problème de la **mise en sens de l'action par rapport à une certaine idée du bien et du mal, du juste et de l'injuste**. Dès que l'on quitte les références normatives, on constate que cette mise en sens de l'action est complexe. Or, dans la définition de ce qu'est un choix éthique, il y a besoin de laisser place à la possibilité de prendre en compte cette complexité. Quand on sort d'une définition normative de ces choix, centrée uniquement sur l'évaluation d'un acte qui serait intrinsèquement bon ou mauvais (hors les violations flagrantes de la dignité humaine), on se heurte, au niveau des valeurs, à un ensemble de dilemmes et de contradictions¹.

Tenir compte de l'aspect complexe de ces choix n'est possible que si l'on va au-delà, par exemple, de conceptions du type : "un acte ne peut être éthique que s'il ne sert en aucune manière l'intérêt personnel". En effet, ce point de vue implique une vision trop simpliste de la

¹ Par exemple, c'est ce que montrent Rahim et alii dans leur analyse de l'éthique de la gestion des conflits. "Déterminer si les styles de gestion des conflits sont éthiques ou non est un sujet complexe, qui dépend de plusieurs facteurs comprenant les motivations de ceux qui les emploient, la situation et le degré suivant lequel les buts propres à l'organisation sont atteints. Une bonne évaluation de ces facteurs est difficile. Premièrement, il y a la difficulté de concilier les demandes souvent conflictuelles des différents partenaires qui espèrent des bénéfices de la part de l'organisation. Deuxièmement, vient le problème que nous ne savons peut-être pas, excepté en laissant faire le temps, si les fins propres à l'organisation ont été satisfaites par une décision. Ce qui peut sembler un mal à court terme peut se trouver être un bien dans le long terme ou, à l'inverse, ce qui peut paraître un avantage à court terme peut se révéler nuisible à long terme. Nous sommes conscients qu'il n'y a pas de moyens simples, concis et non-ambigus pour assurer une gestion éthique des conflits". (Traduction libre). Rahim M.A., Garrett J.E., Butzman G.F., Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations," Journal of Business Ethics, vol. 11, 1992.

motivation humaine. Cela consiste à dire qu'elle est soit altruiste, soit intéressée, mais pas les deux à la fois." *Si, dans certains cas, il s'avère que ce qui est éthique mène à la mort de l'entreprise, alors, ainsi soit-il !*"¹. Cette conception des choix semble très manichéenne. Elle pousse à l'extrême l'éthique de conviction, en oubliant que le manager est avant tout un homme d'action, qui est confronté à des obligations et des contraintes.

Essayer d'appréhender la complexité des choix éthiques, c'est aussi dépasser des conceptions qui expliquent uniquement ces choix par les déterminismes culturels ou sociologiques. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette question dans la suite de notre chapitre.

Illustration n°1

Un manager peut construire ses choix éthiques, en ne s'intéressant pas aux actes particuliers pour eux-mêmes, mais en fonction de leur degré d'orientation vers le but poursuivi en s'engageant alors pour ses convictions.

Prenons le cas de la délation dans l'entreprise. En temps normal, c'est un acte inadmissible, à la fois pour les salariés et les responsables. En temps de crise, ce peut être un acte reconnu, voire un devoir de dénoncer les canards boiteux qui risquent de porter préjudice à l'entreprise au regard des principes d'efficacité et de rentabilité. Mais une personne ayant pour conviction des valeurs de solidarité s'y refuse absolument. Ainsi, le même acte est évalué différemment, non seulement du fait des circonstances, mais aussi en fonction de l'option à partir de laquelle l'individu définit la moralité dans tel ou tel contexte d'action. Cependant le caractère contingent de la morale ne garantit pas le respect de la dignité de l'homme. Il existe toujours le risque de voir certaines idéologies devenir des convictions fondamentales.

¹ De George R., "Business Ethics : The state of the Art", Freeman E., (Dir) Oxford University Press, 1991.

Dans une autre perspective, on peut s'intéresser aux conséquences des actes. On intègre alors une variable temporelle. Certains actes jugés mauvais sur le court terme peuvent s'avérer bons sur le long terme. C'est, par exemple, le cas d'une décision de licenciement qui permet à l'entreprise de survivre. Le problème est que cette conception peut entraîner tout un ensemble d'abus en permettant au manager de se donner bonne conscience.

En **définissant** ce qu'est un **choix éthique**, nous voulons rendre compte **de la manière dont les personnes se réfèrent aux idées** (aux valeurs) **qu'elles se font du bien et du mal**. Cela implique de reconnaître que le positionnement éthique d'un manager intègre des dimensions intersubjectives et réflexives. Lorsque nous parlons du passage de l'acte à l'action, ce n'est pas un simple changement de terminologie. C'est essentiellement la reconnaissance des dilemmes que rencontre la personne lors de ses décisions, même si elle évite ces conflits en recherchant avant tout une cohérence et une consistance cognitive¹. Cela implique d'accepter l'idée que **l'homme construit son action**, et par là **ses choix éthiques**, en fonction d'une **problématique** qui témoigne d'un **projet complexe intégrant différents niveaux de réalité**, dont les valeurs ne sont pas toujours compatibles². C'est en fonction de cette stratégie que les actes prennent sens.

La manière de définir les choix éthiques dépend aussi de la façon dont on appréhende les phénomènes humains. Nous les étudions en fonction des postulats du **paradigme de l'action**³, **c'est-à-dire en partant des acteurs, de leurs intentions, de leur capacité à interpréter une situation et à élaborer une stratégie en interaction avec les éléments du contexte organisationnel**.

¹ Louart P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines," Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.

² Perrot E., "Discerner et agir dans la vie professionnelle," dans Cahiers pour Croire Aujourd'hui, éd. Assas, 1993.

³ Voir à ce sujet le hors série de la revue Sciences Humaines : l'acteur et ses logiques, n°9, mai-juin, 1995. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur ce paradigme dans la suite de ce chapitre.

Ce passage de l'acte à l'action implique un changement important dans la manière de penser le rapport aux valeurs. Même si la logique de fonctionnement de l'entreprise est avant tout inscrite dans une rationalité technico-économique, nous avons montré dans le chapitre I qu'il n'est plus possible aujourd'hui de penser la référence aux valeurs selon une **logique de mono-rationalité**¹. Nous n'abordons pas la question des conflits et/ou des ajustements de valeurs sur la base d'une conception préétablie du bien du mal, mais en fonction des problématiques des acteurs et des dilemmes vécus.

Dans cette perspective, **l'éthique correspond à une mise en valeurs de la réalité provenant du travail réflexif de l'acteur**. Elle se réfère à la prétention de l'acteur de donner sens à son agir, même si du point de vue d'une exigence rationnelle l'action peut paraître immorale, voire amoral. Les résultats de notre enquête exploratoire nous permettent de montrer l'existence de l'exercice critique, évaluatif et problématisant de l'acteur. **La question se pose à nous de savoir en quoi cette dimension symbolique est aussi éthique**. Nous pouvons y apporter deux niveaux de réponses.

⇨ Premièrement, prétendre donner du sens à l'action n'est pas seulement une simple activité cognitive. C'est aussi indiquer la direction et l'orientation de l'action, dans laquelle l'acteur implique son identité. C'est pourquoi nous faisons nôtre la définition que donne Puel² de l'éthique ; c'est à "*l'agir humain en tant qu'il se réfère à un sens, ce sens étant à la fois signification et direction.*"

Nous posons donc l'idée que les choix éthiques concernent la mise en sens de l'agir en fonction de valeurs qui s'expriment à travers les objectifs à atteindre. Nous parlerons de **démarche éthique pour**

¹ L'éthique que l'on qualifie de post-moderne reconnaît la multiplicité des rationalités en présence dans chaque décision. Le choix d'une rationalité particulière ne correspond pas à choix un ir-rationnel, mais pré-rationnel. Voir à ce sujet Grenn R.M., "Business Ethics as a Postmodern Phenomenon," *Business Ethics Quarterly*, vol 3, n°3, july 1993.

² Puel H., "L'économie au défi de l'éthique," éd. Cujas, 1989, p 11

désigner cette mise en sens des actes au nom de valeurs morales ou plus précisément au nom d'un référentiel axiologique.

Par exemple, le manager qui aborde la gestion des CTPP en fonction d'une problématique du type "comprendre et contrôler avant d'agir"¹, donne une orientation spécifique à son agir. Une telle démarche renvoie à un agencement particulier des éléments de l'environnement et de la relation du manager aux autres acteurs. C'est d'ailleurs sur cette base qu'il entre en débat avec les valeurs de son entreprise qui, selon lui, accorde trop d'importance à la communication, sans prendre en compte la distance nécessaire permettant d'utiliser la communication comme élément de contrôle.

On peut bien sûr considérer que la mise en sens de l'action s'impose d'elle même du fait de l'existence d'impératifs catégoriques d'ordre laïcs ou religieux. Cependant, on peut se demander si cet appel aux dogmes n'est pas irréaliste dans un contexte d'entreprise. Moussé² montre bien cette distance entre les convictions et leur mise en oeuvre dans la vie quotidienne, compte tenu des contraintes et des contradictions de la vie sociale. En outre, comme le mentionne Louart³, ces contraintes peuvent être réelles ou imaginées.

⇔ Le deuxième niveau de réponse que nous pouvons donner à cette question du lien entre la dimension symbolique et l'éthique renvoie aux perspectives constructivistes. En effet, l'éthique est envisagée comme un appel à la prise de conscience de notre responsabilité dans les options que nous choisissons et à l'ouverture

¹ Cette problématique renvoie au cas B.1, cf. Chapitre IV

² Moussé J., "Éthique et entreprises," éd. Vuibert, 1993

³ Louart P., "Les champs de tension en gestion des ressources humaines," dans "Repenser la GRH," Brabet J., (sous la direction), éd. Economica, 1993.

du champ des possibles pour appréhender un problème¹. Les questions suivantes illustrent la perspective constructiviste de l'éthique² :

- "Suis-je à part de l'univers ? Si oui alors quand j'observe, j'observe comme à travers le trou d'une serrure un univers en évolution.

- "Fais-je partie de l'univers ? Alors, à chacun de mes actes, je change à la fois moi-même et l'univers.

Ce questionnement renvoie à deux conceptions fondamentalement différentes du monde. Pour la première, le sujet est comme à l'extérieur de la réalité, le cas échéant, il peut en découvrir les normes, les règles et les coutumes. Pour la seconde, il invente lui même chaque jour les situations et les normes.

Von Foerster³ définit les questions décidables comme celles qui peuvent être tranchées par le choix du cadre dans lequel elles sont posées et des règles qui régissent le rapport question/réponse. En conséquence, ces questions ne sont pas par essence indécidables et renvoient à la liberté de chacun.

C'est sur la base de cette liberté de choix, que nous pouvons parler de mise en valeurs de la réalité liée à l'activité réflexive de l'acteur. Comme le souligne encore Von Foerster, *"sur la scène politique, on entend de plus en plus la phrase de Ponce Pilate : "je n'ai pas d'autres choix que X". En d'autres termes : "Ne dites pas que je suis responsable, blâmez d'autres que moi". Cette phrase remplace visiblement la suivante : "Parmi les nombreux choix que j'avais, j'ai choisi de faire X".*

¹ Von Foerster H., "Ethique et Cybernétique de second ordre" dans "Systèmes éthiques et perspectives en thérapie familiale" (dir) Rey Y., Prieur B., éd. ESF, 1991, p. 41-54

² Von Foerster H., op. cit. p. 50

³ Von Foerster H., op. cit. p. 49

L'illustration qui suit a pour objectif de souligner que même dans la perspective d'une morale objective bien définie (les préceptes de la religion catholique), l'acteur n'est pas passif. Il engage un travail réflexif sur les principes pour donner un sens à son action

Illustration n° 2¹.

Ce qui suit nous permet d'insister sur l'activité réflexive de la personne qui pose des choix éthiques. Dans la perspective de la morale chrétienne la finalité de l'action est clairement posée. Cependant, cette objectivité morale ne signifie pas qu'il faille nier la conscience.

"Si les structures et le fonctionnement d'un système économique sont de nature à compromettre la dignité humaine de ceux qui s'y emploient, à émousser en eux le sens des responsabilités, à leur enlever toute initiative personnelle, nous jugeons ce système injuste, même si les richesses produites atteignent un niveau élevé et sont réparties selon les lois de la justice et de l'équité."²

Dans cet exemple la morale est basée sur le respect de la dignité de l'homme au travail. La recherche de rentabilité ne doit jamais occulter cette valeur essentielle.

"Le profit me fait marcher expliquait Jean Lebranchu, PDG de Lebranchu S.A (équipement automobile), car il me permet de progresser. Il faut le considérer comme un plus partagé. Mais il ajoute que son souci des exclus l'a conduit à embaucher des handicapés et des délinquants et à investir dans la zone économique dévastée de Longwy."

¹ Cet exemple s'inspire de l'article du Monde : "Ces managers qui lisent la bible," le vendredi 15 juin 1990.

² Mater et Magistra, Paris : Spes, 1962, p. 91

Ainsi, le projet de vie de ce dirigeant est encadré par une référence à certaines valeurs essentielles.¹ *Pour le CFPC, un patron chrétien est animé par 4 exigences : "la dignité de la personne, le primat des exigences de l'amour, la destination universelle des biens et la subsidiarité (chaque échelon hiérarchique se voit reconnaître tout le pouvoir de décision dont il est capable)"*².

L'affirmation de convictions n'élimine pas le fait qu'elles sont souvent difficiles à mettre en oeuvre. Dans son activité professionnelle, la personne se trouve confrontée aux contingences situationnelles et aux divergences de valeurs des acteurs organisationnels. Face aux complexités de la réalité, c'est par la délibération et le débat intérieur que le dirigeant peut incarner sa foi. En d'autres termes, *"c'est dans ses motivations et dans son comportement que l'on reconnaît le chrétien derrière l'employeur"*.³

Ses convictions se heurtent à la complexité de la réalité. Il y a une rupture entre l'éthique de conviction et son application dans une éthique de la responsabilité⁴. Il est possible d'avoir des idées claires sur ce qu'il faudrait faire (par exemple, ne pas prendre les gens comme des moyens), mais dès que l'on passe à l'application de tels principes, on rencontre un certain nombre de problèmes liés aux contraintes et aux paradoxes de la réalité.

Compte tenu qu'il y a de fait une activité réflexive de l'acteur, Moussé⁵ souligne qu'il est important de développer la capacité au débat en étant attentif aux problèmes sous-jacents qui se posent dans les cas d'articulation de valeurs.

¹ On peut lire à ce sujet le livre de Caubet, J.J., "Penser l'entreprise autrement," éd. Axel Noel 1992. Cet ouvrage s'intéresse à la manière de réintégrer le spirituel dans l'entreprise à partir de l'approche Thomiste.

² Article du Monde : "Ces managers qui lisent la bible," le vendredi 15 juin 1990.

³ Article du Monde, op. cit.,

⁴ Moussé, J., "Ethique et Entreprises," éd. Vuibert 1993

⁵ Entretien avec le professeur Moussé, J. à Paris le 24 janvier 1994.

Le questionnement du lien entre dimension symbolique et éthique, nous amène à nous positionner dans le débat de terminologie entre éthique et morale.

En pratique, il n'y a aucune raison de distinguer l'éthique de la morale, c'est-à-dire l'action de la réflexion rationnelle sur l'action. Cette distinction est discutable du point de vue sémantique, car on se situe dans une même visée - celle du bien agir - mais elle semble nécessaire pour désigner des instances. C'est pourquoi nous différencierons **l'instance éthique**, désignant les valeurs intériorisées par la personne - "ce que j'estime bon de faire" - de la **morale** comprise comme imposition externe d'un ensemble de règles.

L'éthique aborde la finalité de l'action humaine. Pour la morale, il s'agit d'élaborer objectivement les valeurs et les règles qui définissent le Bien et auxquelles l'être humain doit objectivement se soumettre. Ces deux pôles constituent le champ de l'éthique. Ils renvoient à deux positionnements épistémologiques différents : celui de l'extériorité - à savoir la recherche de principes universels applicables à tous les hommes, qu'ils soient laïques ou religieux - et celui de l'intériorité - renvoyant au fondement constitutif du sujet et à sa quête de sens

Au-delà du vocabulaire utilisé - l'éthique aurait toutefois une connotation moins péjorative que la morale¹ - ce débat montre que la régulation de l'action par les valeurs a un rapport avec la vie collective et aussi avec ce qui fait qu'une existence individuelle mérite d'être vécue.

On peut alors concevoir que la personne construit sa démarche éthique en intégrant à la fois des référentiels axiologiques extérieurs, ses convictions personnelles et une prise en compte de ses possibilités d'action². C'est en articulant ces éléments qu'elle donne un sens à son

¹ Fortin P., "La morale, l'éthique, l'éthicologie," éd. Presses de l'Université du Québec, 1995.

² Cette approche en terme de processus est notamment défendue par Moussé. Moussé J., "Fondements d'une éthique professionnelle," (tome 1), éd. d'Organisation, 1989.

action. C'est ce processus d'articulation que nous nommons **démarche éthique** et que nous aurons l'occasion d'approfondir dans la section III de ce chapitre.

Le cadrage de la démarche éthique, tel que nous venons de le réaliser, repose sur une certaine conception de l'homme. C'est cette conception que nous allons développer dans le point suivant.

Conception des phénomènes humains

Précisons maintenant la manière dont nous envisageons la capacité de l'individu à mener une démarche éthique.

Notre projet de recherche étant d'étudier les choix éthiques et plus spécifiquement d'explorer comment les managers construisent leur démarche éthique, nous souhaitons poser la représentation de l'homme qui sous-tend notre travail.

Parler de démarche éthique, c'est se questionner sur l'imbrication des faits et des valeurs dans l'agir. Traiter de l'éthique oblige à se situer dans ce débat entre deux extrêmes : soit postuler le déterminisme, et dans ce cas la mort du sujet annonce la fin de la réflexion éthique, soit refuser le poids des contraintes issues de la structuration de la vie collective, ce relativisme ouvrant alors à l'idéologie du "tout est permis".

Pour nous, toute **personne dans l'organisation est acteur de sa biographie, c'est-à-dire qu'elle dispose d'une marge de liberté qui lui permet de choisir telle ou telle orientation. Cependant, il s'agit d'un acteur partiel, produit par des déterminismes multiples.** Nous abordons les questions éthiques au niveau individuel, car chaque personne est prise, de manière explicite ou implicite, dans un **jugement de son agir** selon une certaine idée du bien et du mal.

L'être humain vit son rapport au monde à la fois dans une recherche de cohérence et de fondements à son action. C'est ce que montre Louart¹ en précisant que les acteurs sont tout autant actifs qu'"agis" par les processus de gestion. L'anthropologie de Louart repose sur une représentation de l'homme au travail comme système autonome influencé par des conversations. " *Plus les vivants sont complexes, plus ils sont des systèmes autonomes avec des besoins de cohérence et de "pourquoi faire" ; ils ont des conduites "subjectives", construites à l'intérieur par l'émergence d'un réseau de significations.*²

Cette citation met en évidence que la personne agit en donnant un sens à sa réalité. Elle se construit un référentiel qui contient les valeurs qu'elle accorde au réel et qui lui assurent une cohérence cognitive. Elle sélectionne et organise l'information provenant de l'extérieur, en fonction de ce référentiel de sens.

C'est par l'engagement vis-à-vis de **convictions**, qui se présentent à la fois sous la forme de **croyances** et **d'idéal à atteindre**, que la personne donne un sens à son action. Cette proposition implique de reconnaître au sujet la liberté **d'opérer des choix entre plusieurs manières d'agir, qui ne lui sont ni indifférentes, ni équivalentes**. Il les discrimine en fonction de ses idées du bien et du mal, du juste et de l'injuste. C'est sur la base de ces repères qu'il agit, même si par rapport à **l'exigence d'une réflexion rationnelle de l'action celle-ci peut paraître amoral voire immorale**.

A cet égard, la distinction entre théorie X et théorie Y illustre bien nos propos. En effet, selon Mac Gregor³, les managers posent et résolvent les problèmes humains en fonction de leurs présupposés sur l'homme et sa nature. Il distingue la "théorie X" (pessimiste et coercitive), de la

¹ Louart P., " L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain," Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.

² Louart P., op.cit., p 16.

³Mac Gregor D., "La dimension humaine de l'entreprise," éd. Gauthiers-Villars, 1971.

"théorie Y" qui veut donner à l'individu la possibilité de s'accomplir dans sa vie professionnelle.

Nous interprétons cette distinction classique comme la coexistence d'une rationalité technico-économique et d'une rationalité axiologique dans le processus décisionnel des managers. De par l'existence de ces théories on peut poser que **le manager organise son action sur la base d'une certaine conception de l'homme et d'une définition de la structuration de l'organisation.**

Cet a priori concernant la liberté de l'être humain et sa capacité d'opérer des choix est à nuancer car les valeurs importantes pour l'individu n'émanent pas forcément de son libre arbitre. C'est ce que nous développons en deux points dans les paragraphes qui suivent.

L'être humain est un acteur partiel dans la mesure où il n'est pas le seul protagoniste de sa propre vie.

Être, c'est être en relation¹. La présence de l'autre stimule l'affectivité nécessaire au fonctionnement de l'être humain en lui assurant la reconnaissance de son existence - y compris, comme le montrent les psychanalystes, dans des formes qui peuvent être destructrices - et en limitant son agir. Mais le champ social implique des effets de conformisme, des jeux socio-politiques et des règles de fonctionnement plus ou moins explicites².

Ce que l'on désigne sous le terme générique de "l'autre" est soit présent physiquement lors de l'interaction sociale, soit intériorisé sous la forme d'images. La référence à l'autre fonctionne comme un support à la définition de ce qui est permis et de ce qui ne l'est pas. La

¹ Jackson D.D., Helmick Beavin J., Watzlawick P., "Une logique de communication," éd. Seuil, 1979.

² Amblard H., Bernoux P., Herreros F., Livian Y.F., "Les nouvelles approches sociologiques des organisations," éd. Seuil, 1996.

construction d'une finalité tient compte de la présence de l'autre réel ou imaginaire. C'est d'ailleurs par la présence de l'autre que naissent les questions éthiques¹.

Ainsi de par sa présence dans une entreprise, le manager peut ainsi développer un système de valeurs, qu'il tient pour important, sans réellement avoir réfléchi à son articulation avec un projet de vie plus global. De même, suite à de mauvaises expériences, un manager peut considérer que l'entreprise n'est qu'un panier de crabes et agir en conséquence, se coupant alors d'autres réalités.

L'être humain est un acteur lui-même produit par ses déterminismes.

Qu'il soit issu de la sociologie, de la psychanalyse ou de l'anthropologie, le point de vue "holiste" en sciences sociales montre que l'être humain est un acteur lui-même produit par ses déterminismes.

L'action humaine s'inscrit toujours dans un système itératif : elle s'inspire souvent implicitement de règles collectives et de normes communes imposées par la société. Le premier niveau de la construction d'une finalité repose sur des valeurs élaborées socialement. En effet, la personne ne devient apte à la vie que parce que l'institution sociale l'astreint à reconnaître, à accepter et à intérioriser des normes et des règles qui garantissent un fonctionnement collectif². En ce sens, le référentiel de la personne et son idéal de vie sont tous deux imprégnés d'une dimension culturelle.

¹A ce sujet Savater considère que Robinson se pose des questions éthiques lorsqu'il rencontre Vendredi. Auparavant, il ne se posait que des questions techniques, physiques, biologiques. Avec la venue de Vendredi s'engage la dialectique de la reconnaissance de l'autre comme un autre soi-même, tout en le reconnaissant dans sa propre altérité. Savater F., "Éthique à l'usage de mon fils," éd. Seuil, 1994.

² Genard J.L., "Sociologie de l'éthique," éd. l'Harmattan, 1992.



L'organisation des êtres vivants peut ainsi être associée à la notion d'autopoièse¹. Ce concept met en évidence que l'être humain est un système qui produit son identité. Le comportement humain est toujours le résultat d'un mélange de comportements déterminés et de stratégies finalisées. Il est producteur de sens à la fois par rapport au système social dans lequel il s'inscrit et par rapport à son monde intérieur.

Nous ne situons donc pas notre objet de recherche dans une perspective de morale positive qui évalue **ce qui est** en fonction de **ce qui doit être**. **La démarche éthique en tant qu'objet d'étude est pour nous un moyen de décrire ce qui est en référence à des valeurs élaborées en rapport avec l'action.**

Il s'agit donc d'une construction, dont l'important n'est pas d'en donner une définition précise, mais d'explorer le mécanisme qu'elle recouvre. Nous nous attachons à explorer le processus que représente la démarche éthique, telle qu'elle s'incarne dans la manière dont les gestionnaires construisent leurs arbitrages.

¹ Varela F., "Autonomie et connaissance," éd. Seuil, 1984. Cette notion d'autopoièse est reprise en gestion des ressources humaines par Louart P., op. cit.,

II- Propositions épistémologiques : Présentation des paradigmes permettant l'étude de la construction des choix éthiques

L'objet de notre thèse est l'étude des jugements pratiques des managers face aux CTPP. Plus précisément, nous souhaitons formaliser un développement théorique permettant d'appréhender la rationalité axiologique des managers.

Traditionnellement, les choix éthiques sont étudiés en fonction de deux paradigmes. On oppose ainsi **l'approche descriptive** de **l'approche compréhensive**. La première associe la morale à un conditionnement social. La seconde met l'accent sur la capacité des acteurs à donner sens à leur agir.

D'autres auteurs tentent de dépasser cette opposition classique en réhabilitant la capacité de raisonnement des acteurs. Ils la mettent en perspective avec les contraintes et les opportunités des contextes d'action et avec les cadres sociaux et culturels qui les structurent.

Dans notre questionnement de recherche, nous utiliserons les bases de cette troisième voie que l'on peut appeler paradigme de l'interaction ou paradigme de l'action.

Dans un premier temps, nous présentons les deux approches classiques, celle du conditionnement social (II.1) et celle de l'intentionnalité (II.2). Enfin, nous précisons ce que recouvre le paradigme de l'interaction ainsi que ce qui le distingue des deux premières approches (III.3).

II.1- Le paradigme du conditionnement et la morale hétéronome

Ce paradigme est présenté en référence aux travaux de Durkheim et Bourdieu qui abordent la question des choix éthiques comme des faits sociaux.

La sociologie positiviste de Durkheim

Durkheim explique la morale comme une manière de penser et d'agir, extérieure à l'individu qui s'impose à lui en raison de son pouvoir de coercition.

*"La société nous commande, parce qu'elle est extérieure et supérieure à nous; la distance morale qui est entre elle et nous fait d'elle une autorité devant laquelle notre volonté s'incline. Mais comme, d'un autre côté, elle nous est intérieure, comme elle est en nous, à ce titre nous l'aimons, nous la désirons, quoique d'un désir sui generis puisque, quoi que nous fassions, elle n'est jamais nôtre qu'en partie et nous domine infiniment. "*¹

Sous l'impulsion de l'oeuvre de Durkheim, la sociologie positiviste cherche à **dévoiler** les systèmes de règles implicites qui déterminent les choix éthiques. C'est l'idée que ces choix résultent d'un processus d'intériorisation des normes parentales et culturelles. Durkheim analyse le "fait moral", en s'intéressant non pas à l'acte ou à l'individu qui le réalise, mais à la règle et à la société qui l'ont institué.

Il instaure un social autonome et limite la définition du sujet moral en restreignant sa liberté et en soumettant la rationalité de l'acteur à la raison de la science. Il s'agit pour l'acteur d'utiliser la réflexion pour se

¹ Durkheim, E., "Détermination du fait moral," bulletin de la société de philosophie (séance du 11 février 1906) tome VI (1906) p. 134.

rendre compte de la supériorité des principes moraux provenant de la société. C'est par la science que l'homme accède à l'autonomie.

Nous constatons que, chez Durkheim, devoir et bien sont intégrés. Il postule l'adéquation entre les devoirs moraux, émanant du champ social, et le désir individuel. La moralité se traduit par un processus d'adéquation du soi au social qui ne résulte pas d'une quelconque manipulation ; elle est rendue possible par la science, dont le savoir permet de définir le social. L'homme peut en effet s'appuyer sur les descriptions objectives des systèmes de règles définies par la sociologie pour se rendre compte de la nécessité de respecter ces règles dans son action. **L'intériorisation de l'obligation rencontre le désir de la personne.**

"Aussi, pour amener l'individu à s'y soumettre de son plein gré, n'est-il nécessaire de recourir à aucun artifice ; il suffit de lui faire prendre conscience de son état de dépendance et d'infériorité naturelle (...). Comme la supériorité que la société a sur lui n'est pas simplement physique, mais intellectuelle et morale, elle n'a rien à craindre du libre examen, pourvu qu'il en soit fait un juste emploi. La réflexion, en faisant comprendre à l'homme combien l'être social est plus riche, plus complexe et plus durable que l'être individuel, ne peut que lui révéler les raisons intelligibles de la subordination qui est exigée de lui et des sentiments d'attachement et de respect que l'habitude a fixés dans son coeur." ¹

L'approche de Durkheim évince toute idée de conflit et postule la supériorité de la société sur l'individu. On constate une représentation **du sujet comme un être imparfait et fragile, possédant un niveau de complexité inférieur à la société.** De par son enracinement social, la morale transcende l'individu puis lui devient immanente. L'activité morale, c'est vouloir ce qui est rationnel² ; en d'autres termes, c'est vouloir agir conformément à la nature des choses.

¹ Durkheim E., "Les règles de la méthode sociologique," éd.PUF, 1973 p. 123.

² C'est paradoxalement la même dynamique que chez Spinoza, mais avec pour ce dernier une dépendance vis-à-vis de la perfection divine.

Cette manière de prendre en compte les choix moraux est également présente dans le structuralisme. Le champ théorique du structuralisme est construit autour de deux éléments : d'une part, **l'analyse des relations sociales "significatives" qui rendent manifeste la structure sociale** ; d'autre part, **la structure sociale est étudiée comme une fonction symbolique, qui est en nous et nous inculque des modes de perception et de comportement.**

Le structuralisme génétique de Bourdieu

A la différence du structuralisme mécaniste de Lévi-Strauss¹, qui ne se réfère pas à l'individu dans ses analyses, Bourdieu considère que la **perpétuation de la structure s'effectue sur la base de la production symbolique des acteurs**. La structure est ici un système de relations et de positions qui va déterminer les jugements individuels, les acteurs disposant cependant d'une marge de liberté et de créativité. Celle-ci leur permet de transformer le conditionnement social et d'en créer d'autres. Ainsi, même si Bourdieu défend l'idée d'un déterminisme social, il reconnaît une certaine place à la subjectivité de l'acteur.

En lien avec notre recherche on peut relever dans l'oeuvre de Bourdieu la prise en compte de l'éthique à deux niveaux. Cet auteur² distingue **l'éthique** - qu'il définit comme étant un système intentionnellement cohérent avec des principes explicites - de **l'habitus** qui est une structure sociale intégrant des principes moraux gouvernant de manière implicite la pratique des acteurs. Bourdieu ne s'intéresse pas à l'éthique en tant que système intentionnel mais aux règles morales comprises dans l'habitus car elles déterminent la pratique des acteurs.

¹ Lévi-Strauss C., "Anthropologie Structurale," éd. Plon 1958.

² Bourdieu P., "Questions de Sociologie," éd. de Minuit, 1980 p. 113.

L'habitus au sens de Bourdieu désigne des réalités objectives, incorporées dans la vie de tous les jours, et des expériences du passé qui, intégrées, déforment le sens pratique. Une fois acquis par l'acteur, cet habitus lui semble naturel, alors qu'il n'est qu'une construction sociale historiquement déterminée. L'habitus n'est pas homogène à l'ensemble des acteurs de la société : il dépend de l'historicité de la personne, de sa subjectivité et de sa place dans un système donné. Il concrétise ce que Bourdieu appelle une intériorisation de l'extériorité :

*"Entre le système des régularités objectives et le système des conduites directement observables s'interpose toujours une médiation qui n'est autre que l'habitus, lieu géométrique des déterminismes et d'une détermination des probabilités et des espérances vécues, de l'avenir objectif et du projet subjectif."*¹

Par le concept d'**habitus**, Bourdieu désigne la **capacité acquise par l'acteur à participer à la vie sociale du groupe auquel il appartient**. La manière dont **l'acteur agit et réagit spontanément** dans son environnement **est le fruit d'un long apprentissage**. Mais cet apprentissage de la pratique ne rend pas directement l'acteur apte à agir dans tous les champs de la société : certains habitus sont plus adaptés que d'autres pour évoluer dans un champ donné².

Pour cet auteur, mettre en évidence l'habitus permet aux acteurs d'avoir une réelle réflexion éthique. Mais l'habitus comporte des références au bien et au mal, sans pour autant être une éthique au sens d'un ensemble de valeurs et de règles morales cohérentes et objectives.

Si l'on oublie de mentionner cette distinction, on ne permet pas aux acteurs de passer à une réflexion éthique, ou pour reprendre la terminologie de Bourdieu, de passer de l'habitus à l'éthique. Ce constat est pour nous essentiel. Il s'agit en effet de distinguer une éthique de

¹ Bourdieu P., "Esquisse d'une théorie de la pratique," éd. Droz 1972 p. 72

² Cela rejoint les apports des "conventionalistes", qui traversent régulièrement l'histoire des sciences en posant que l'homme est la mesure de toute chose.

situation de l'éthique au sens traditionnel du terme. Cela veut dire pour nous que les jugements pratiques des managers intègrent une certaine mise en valeurs de la réalité provenant d'un travail réflexif, mais qui se distingue de l'exigence rationnelle qu'implique la tradition en éthique.

*"Les principes pratiques de classement qui sont constitutifs de l'habitus sont indissociablement logiques et axiologiques, théoriques et pratiques (dès que nous disons blanc ou noir, nous disons bien ou mal). La logique pratique étant tournée vers la pratique, elle engage inévitablement des valeurs. (...) En outre, tous ces principes de choix sont incorporés, devenus postures, dispositions du corps : les valeurs sont des gestes, des manières de se tenir debout, de marcher, de parler."*¹

On peut tirer de ce constat les conséquences suivantes. Sans faire de l'éthique de situation le seul déterminant de l'action, l'approche de Bourdieu est intéressante en raison de la distinction qu'elle pose entre éthique et habitus. Même si Bourdieu reconnaît une capacité réflexive aux acteurs, puisqu'il admet leur capacité à se décentrer de l'éthique de situation à l'aide de la formalisation des habitus réalisée par les sociologues, il n'y a pas de réelle distinction entre l'éthique de situation individuelle et celle de l'espace social auquel appartient l'acteur. Il définit une éthique de situation sur laquelle les acteurs n'ont aucune prise ; elle émane d'effets de structure, indépendamment de la conscience du sujet.

Plus globalement la dimension individuelle de l'éthique n'a aucun sens à l'intérieur de ce paradigme. En effet, dans l'approche structuraliste, la réflexion sur l'action est entièrement déterminée par le capital symbolique de l'acteur. En outre, elle ne peut avoir lieu que s'il y a une adéquation entre les compétences pratiques de l'acteur et le champ social dans lequel il est impliqué. A l'extrême, un acteur peut ne pas mener une réflexion sur le sens de son agir s'il se sent exclu

¹ Bourdieu P., "Raisons Pratiques," éd. Seuil, 1994, p. 134.

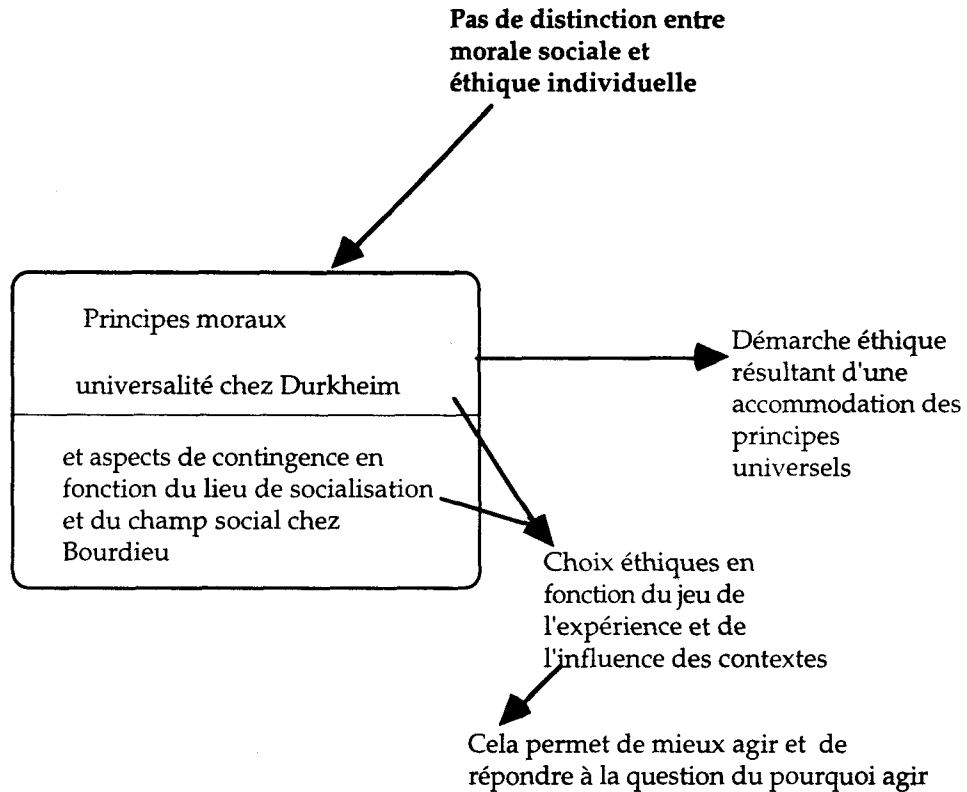
d'un champ et ne se reconnaît pas le droit d'y exister. Or en nous questionnant sur la démarche éthique des managers, nous nous interrogeons sur la manière dont ils ajustent rationalité technique et rationalité axiologique. Dans cette perspective **la démarche éthique est soumise aux filtres individuels et surtout aux jeux des contextes.**

Par cette présentation succincte de la sociologie positiviste de Durkheim et du structuralisme génétique de Bourdieu, nous avons voulu montrer que les travaux du **dévoilement** des règles implicites de l'action sociale consistent à contourner la strate consciente de l'action pour décrire directement les motivations inconscientes des acteurs.

Nous constatons aussi que ces travaux ne sont pas porteurs d'un projet éthique puisqu'il s'agit, par le dévoilement, de permettre aux acteurs de mener une réelle réflexion éthique, sans que soit clairement explicité le modèle éthique qui guide ces auteurs. Nous remarquons ainsi à quel point il est difficile d'exclure la dimension éthique du rapport que le chercheur entretient avec son objet.

Dans le schéma qui suit nous synthétisons les deux approches.

Schéma de synthèse des approches de Durkheim et de Bourdieu



Commentaires du schéma

Dans la perspective positiviste, les auteurs s'accordent à dire que les principes moraux sont universels (construits par la société). Pour Durkheim, les choix éthiques résultent de faits sociaux et pour Bourdieu ils sont le fruit d'un capital symbolique en construction/déconstruction. La démarche éthique est ici fonction à la fois du champ social dans lequel s'inscrit l'acteur et des jeux de l'expérience par lesquels il cherche à mieux agir et à comprendre les fondements de son action.

Ces thèses nous permettent de mesurer l'influence du contexte sur la capacité de l'acteur à mener une réflexion. Cependant, nous ne pensons pas que l'on puisse limiter la problématique de notre réflexion à ces conditionnements sous-jacents. C'est pourquoi, nous présentons aussi les approches de Weber et de Boudon, qui montrent que l'être humain a la liberté de donner un sens particulier à son action.

II.2- Le paradigme de l'intentionnalité et la question du sens de l'agir

Weber et l'approche compréhensive

L'approche compréhensive se rattache aux travaux de Weber¹, qui s'est intéressé aux significations des actions. Pour lui, il n'y a pas d'activité sociale sans intentionnalité. Un comportement ne se réfère pas seulement à des normes ou à des modèles culturels (qui sont par essence pluriels), mais renvoie d'abord au sens subjectif que lui donne l'acteur.

Dans cette perspective, Weber² propose une théorie distinguant 4 formes dans l'activité sociale :

- **Le comportement traditionnel.** L'acteur agit en suivant les coutumes, les habitudes.

- **Le comportement affectif.** Il est impulsé par des émotions internes plus ou moins contrôlées.

- **Le comportement rationnel en finalité.** Il se traduit par la fixation d'objectifs et la détermination des moyens les plus adaptés à leur réalisation en prenant en compte les conséquences de l'action.

- **Le comportement rationnel en valeur.** Il relève, par exemple, des convictions, des religions ou de la philosophie. Il se traduit par une activité conforme à des impératifs ou à des exigences dont l'acteur considère qu'ils lui sont imposés.

L'activité rationnelle en valeur se distingue du comportement traditionnel ou affectif par le niveau de conscience ou de réflexivité qui la caractérise. Comparée à la rationalité en finalité, Weber la qualifie d'irrationnelle, puisqu'en dernière instance l'engagement vis-à-vis

¹ Weber M., "Essais sur la théorie de la science," éd.Plon 1965.

² Weber M., "Economie et société," éd.Plon, 1971.

d'une valeur est un acte de foi qui ne saurait être justifié rationnellement.

Weber rappelle que ces types de comportements ne sont que des "idéaux types". Ces 4 dimensions interagissent et aucune d'elles ne peut être écartée. Cependant l'anthropologie de Weber est construite sur une distinction fondamentale entre l'ordre des affects et celui de la raison. En reconnaissant l'activité subjective des acteurs, le paradigme weberien pose que le rapport aux valeurs prend la forme d'une exigence ou d'un engagement, qui est au fondement de la dignité humaine.

Genard¹ mentionne que le problème du paradigme weberien est de poser à la fois l'engagement vis-à-vis des valeurs comme fondement de la dignité de l'homme, tout en affirmant son caractère irrationnel ; c'est un acte de foi.

C'est pourquoi on trouve chez Weber une distanciation entre la sphère du Bien et du Vrai. Dans cette perspective, il est nécessaire d'extraire toutes les valeurs favorisant la recherche du Vrai et de porter les effets de la raison le plus loin possible dans la conduite du Bien. On restreint de la sorte la dimension irrationnelle de l'engagement. Weber a aussi une conception de l'homme où le rationnel prédomine sur les affects. Or, il nous semble difficile a priori de séparer la dimension affective, d'une délibération sur les valeurs.

Genard montre encore que la difficulté de la position weberienne tient à la *"coexistence dans son oeuvre d'une place pour une véritable rationalité pratique, distincte de la rationalité théorique, et d'une impuissance à prêter à cette rationalité pratique un statut crédible face à la rationalité proprement théorique. Et c'est en raison du privilège qu'il accordait à la rationalité théorique qu'il lui paraissait n'y avoir*

¹ Genard J.L., "Sociologie de l'éthique," éd. l'Harmattan, 1992.

finalement nul troisième terme entre son polythéisme des valeurs d'une part et le dogmatisme, qu'il refusait d'autre part." ¹

L'ambiguïté de la position weberienne se retrouve également chez Boudon², même si ce dernier manifeste la volonté de la dépasser. Elle amène à évaluer les modes de raisonnement éthique des acteurs en référence à une capacité rationnelle de type théorique.

La plupart des comportements sociaux sont explicables en termes de rationalité. Les croyances des acteurs ne sont pas guidées par un quelconque déterminisme, mais résultent d'un véritable processus de réflexion où s'opposent causes et raisons. Boudon³ montre ainsi que les gens ont toujours de "bonnes raisons" d'agir de telle ou telle manière, même lorsqu'ils se trompent. Pour lui⁴, les aspects cognitifs et les aspects moraux de l'acteur procèdent de la même logique. Il n'y a pas de différence entre l'adhésion de la conscience à une vérité arithmétique et à une vérité morale.

Poser l'individu comme auteur et acteur de son agir revient à voir en lui un sujet conscient et doué de raison. Il peut être l'auteur d'actions mettant rationnellement en oeuvre des moyens propres pour lui permettre d'atteindre des fins faisant sens pour lui. De ce point de vue, les actions sont rendues compréhensibles rationnellement.

Il convient alors de préciser le contenu de cette rationalité de l'acteur, notamment vis-à-vis d'une rationalité théorique (critique, réfléchie, normative) ou utilitairement efficiente. Pour ce faire, Boudon avance que l'acteur a de bonnes raisons d'agir comme il le fait; son passé, ses ressources, son environnement, l'incitent à adopter telle attitude ou

¹ Genard J.L., op. cit., p. 61

² Boudon R., "L'idéologie ou l'origine des idées reçues," éd. Fayard, 1976

³ Boudon R., "L'art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses," éd. Fayard, 1990.

⁴ Boudon R., "Le juste et le vrai, études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance," éd. Fayard, 1995.

telle croyance. L'acteur a l'art de se persuader¹. Il a tendance à déformer les choses du fait d'illusions logiques.

Selon l'auteur², les "raisons d'agir" résultent de trois niveaux interdépendants :

- une rationalité objective (ou "effets de position"),
- une rationalité subjective (ou "effets de disposition"),
- une rationalité psychologique (ou "effets épistémologiques).

En lien avec la morale, Boudon met en évidence que l'acteur a toujours de bonnes raisons de se tromper, qu'il existe des mécanismes cognitifs aptes à rendre compte de l'erreur, des idées fausses et néfastes, et ceci sans faire appel à des facteurs passionnels ou culturels.

Il montre que l'on peut concevoir la morale sociale comme indépendante des acteurs. Elle résulte de l'agrégation des logiques individuelles, sans que l'on puisse déterminer des effets d'intentionnalité directe entre les niveaux individuel et social. L'ensemble des logiques individuelles produit des phénomènes émergents globaux qui peuvent se traduire dans des effets pervers, car contraires à ce qui est recherché par les actions individuelles.

Dans ce champ théorique, le phénomène social s'explique par le seul comportement des individus. En étudiant les choix et les motivations de l'acteur face aux contraintes de l'action, on réintègre dans les analyses sociologiques les intentionnalités de celui-ci.

"Il est évident que ces intentions sont généralement incompréhensibles si on ne tient pas compte des contraintes structurelles qui dérivent de sa position sociale. Mais, il ne résulte en aucune façon de

¹ Boudon R., "L'art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses," éd. Fayard, 1990.

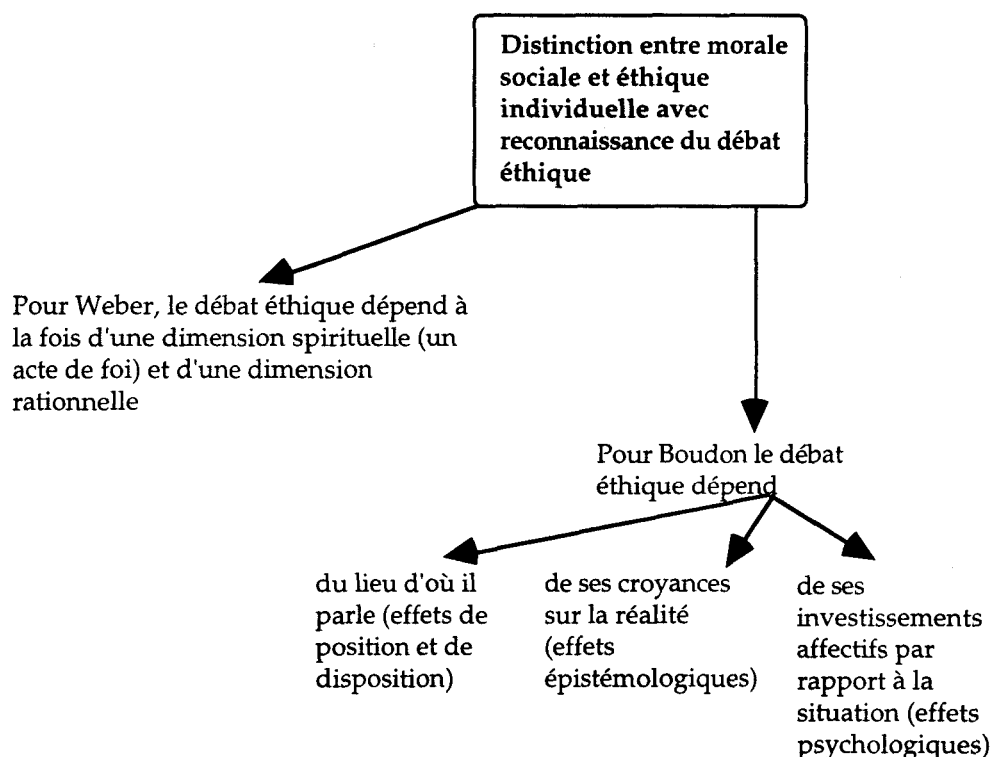
² Boudon R., "L'idéologie ou l'origine des idées reçues," éd. Fayard, 1976.

*ces évidences que le comportement de l'agent social soit déterminé ; intelligible, oui; déterminé non; la distinction est fondamentale."*¹

En insistant sur la structure cognitive de l'acteur, Boudon affine la conception de l'agir individuel. L'acteur agit en fonction d'une représentation cohérente de la réalité. Même si cette représentation est limitée, du fait du positionnement de l'auteur dans le système social ou illusoire en raison d'effets psychologiques, elle est un moyen pour lui de comprendre la réalité et d'agir en fonction de cette compréhension.

Dans le schéma qui suit nous récapitulons les approches de Weber et de Boudon.

Schéma de synthèse des approches de Weber et de Boudon



¹ Boudon R., "Effets pervers et ordre social," éd. PUF, 1977, p. 188.

La remarque de Genard concernant le statut ambigu de la rationalité pratique chez Weber est selon nous applicable également aux développements théoriques de Boudon. La reconnaissance de la rationalité pratique de l'acteur est liée de manière plus ou moins explicite à la rationalité théorique. Weber reconnaît l'agir en tant que quête de sens, mais ne lui attribue aucun statut crédible par rapport à la rationalité purement théorique. Chez Boudon nous remarquons une tendance à évincer ce problème du statut de la rationalité pratique en parlant des "bonnes raisons" d'agir.

Sans coupure radicale avec l'individualisme méthodologique, le paradigme de l'action vise à donner à la rationalité pratique un statut à part entière. Il reconnaît aux acteurs une compétence d'intelligibilité du social. On pose ceux-ci comme des sujets qui agissent en donnant un sens à leur action. On reconnaît l'importance des débats intersubjectifs dans la construction de repères axiologiques collectifs. **Le social est posé comme le cadre de l'action et le sujet comme principe. Derrière l'action, c'est le sujet lui-même qui est en jeu. Dans l'action, l'acteur engage son identité, mais aussi ses idéaux et sa conception du monde¹.**

Après avoir présenté les approches classiques, nous allons exposer le troisième paradigme, dit "paradigme de l'interaction".

II.3- Le paradigme de l'interaction et de la morale autonome

Aujourd'hui, les sciences sociales réhabilitent la part réfléchie de l'action². Cette dynamique s'inscrit dans un dépassement de la dichotomie traditionnelle entre approche descriptive et approche

¹ Pharo P., "L'injustice et le mal," éd. l'Harmattan, 1996.

² Dosse F., "L'empire du sens, (l'humanisation des sciences humaines)," éd. La Découverte, 1995

compréhensive¹. Elle traduit pour nous la volonté de repenser l'opposition entre déterminisme et liberté.

L'activité sociale est étudiée en reconnaissant à l'acteur des compétences à décrire le monde social et à lui donner une explication². Cette mise en sens de l'action résulte d'un débat que l'acteur entretient avec l'autre (individuel ou collectif) : en partageant des significations, les acteurs agissent et construisent leur identité³.

Ce paradigme permet d'appréhender la construction de l'action en y reconnaissant la dimension éthique du sujet empirique engagé dans sa réalité naturelle et sociale⁴. On peut alors étudier la démarche éthique comme une dialectique inachevée entre des référents normatifs et une problématique individuelle. La quête de sens de l'acteur se construit sur la base de débats permanents avec l'autre, singulier ou pluriel, appréhendé au travers des codifications éthiques permettant la coordination des actions⁵.

Nous constatons que le paradigme de l'action intègre les données de l'individualisme méthodologique. Il va plus loin en acceptant une plus grande complexité liée à l'interaction entre des codifications éthiques collectives et une démarche individuelle. En réhabilitant la part **réfléchie de l'action**, il est centré sur la **conscience de l'acteur**, mais

¹ Thévenot L., "Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ?" dans "Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales," (sous la direction de) Varet L., Passeron J.C., éd. E.H.E.S.S, 1995.

² Boltanski L., Thévenot L., "De la justification," éd. Gallimard, 1991

³ Lemoigne J.L., "Sur la capacité de la raison à discerner : rationalité substantive et rationalité procédurale d'Aristote à H.A. Simon, par Descartes et Vico," dans "Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales," (sous la direction de) Varet L., Passeron J.C., éd. E.H.E.S.S, 1995.

⁴ Pharo P., "La question du pourquoi", dans "Les formes de l'action, Sémantique et sociologie", (sous la direction de Pharo P., Quere L.), éd. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1990.

⁵ "Un jugement moral est en général tapi dans la description de toute activité par laquelle un être humain en implique un autre- que ce soit en lui signifiant quelque chose ou en l'incluant dans ses plans pratiques- autrement dit chaque fois qu'il s'agit d'une action sociale." Pharo P., op.cit., p. 303

une conscience problématisée du fait des limites cognitives, morales ou affectives et des contraintes et des opportunités des contextes d'action.

Nous contestons au paradigme positiviste le poids qu'il donne aux dimensions collectives et à leur emprise sur l'acteur. Non qu'il faille les occulter. Mais nous préférons une logique de recherche qui tienne compte de la personne et de son contexte décisionnel, en considérant que ce dernier encadre l'agir et dépend lui-même des interactions des acteurs¹. Cette perspective est à rapprocher de la conceptualisation de la structuration de la société de Giddens². Sa théorie postule que les acteurs disposent tous d'une compétence pour comprendre leurs actes quotidiens et qu'ils sont capables d'en rendre compte. Par conséquent, l'étude de la partie réfléchie de l'action permet d'étudier des systèmes sociaux organisés.

Dans cette perspective, le positionnement éthique de l'acteur est inséparable d'une dimension intersubjective et réflexive.

L'action sociale est définie par un sens subjectivement visé par l'acteur. Peu importe, pour le moment, que ces significations soient "authentiques" ou pas, "vraies" ou non, il suffit de reconnaître que chaque acteur social est en mesure de dire ce qu'il fait et pourquoi il le fait. (...)

"Bien que certaines conduites puissent être assimilées à des réflexes acquis, il reste que la réflexivité fait partie de l'action sociale et que tout acteur élabore un travail sur lui-même en "s'expliquant"³."

Cette imputation d'un sens par les acteurs ne se déroule pas dans un vide social. C'est par une reprise des discours ambiants qu'ils engagent

¹ Cela rejoint le concept de stock de connaissance de Berger et Luckmann. Ce concept s'appuie sur le postulat d'une réalité sociale construite par les interactions des acteurs agissant. Ce qui conduit ces auteurs à considérer que l'action des agents s'effectue à partir d'un stock de connaissances (manière d'agir, de penser, de voir), partagé. Berger P., Luckmann T., "La construction sociale de la réalité," éd. Méridiens Klincksieck, 1986.

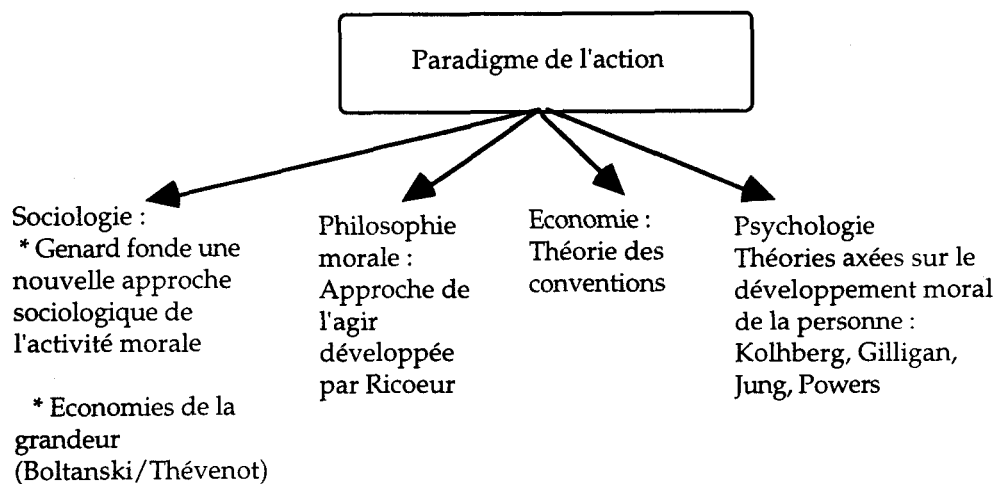
² Giddens A., "La constitution de la société," éd. PUF, 1987.

³ Dubet F., "Action et auto-réflexion", dans "Les formes de l'action, Sémantique et sociologie", (sous la direction de Pharo P., Quere L.), éd. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1990, p. 173 et 175.

un exercice critique et problématisant de l'action. Dans cette perspective, l'éthique implique le positionnement de l'acteur dans l'interdiscours¹.

Sur la base de ce paradigme et en utilisant comme méthodologie l'analyse de discours, que nous développons au chapitre IV, il est possible de rendre compte de la démarche éthique des managers face aux CTPP.

En fonction de ce qui précède, nous avons développé une approche pluridisciplinaire des choix éthiques récapitulée dans le schéma suivant.



Au niveau philosophique, nous pouvons illustrer ce paradigme avec la théorie de l'éthique de la discussion d'Habermas

¹ Pharo P., "La question du pourquoi", dans "Les formes de l'action, Sémantique et sociologie", (sous la direction de Pharo P., Quere L.), éd. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1990.

Illustration n°3 L'éthique de la discussion d'Habermas¹.
--

Contrairement à Rawls, Habermas ne postule pas une prédétermination du bien et du juste. C'est par la communication, qu'il définit comme l'échange verbal et la confrontation effective des points de vue, qu'il est possible de délibérer de manière discursive sur les valeurs afin de dégager celles sur lesquelles s'opère un consensus raisonnable.

Pour Habermas, à défaut d'une détermination du bien et du juste, les hommes peuvent tendre vers l'universalité en assumant les différences dans un respect mutuel. Dans cette perspective, l'éthique prend forme selon deux principes qui sont l'intercompréhension et l'universalité.

-L'intercompréhension

Il s'agit de reconnaître l'autre dans sa capacité à donner un sens à son agir. Ce qui implique un travail personnel de décentration par rapport à sa compréhension immédiate du monde et la reconnaissance de la validité des propositions d'autrui fondée sur une rationalité discursive.

L'intercompréhension, au sens d'Habermas, implique à la fois la nécessité logique (la recherche de la vérité) et l'acceptation des pluralités des points de vue. Il n'est pas possible de réduire le questionnement éthique à la rationalité des sciences exactes, car être en relation, c'est aussi s'impliquer et ressentir la situation, donc accepter ses multiples interprétations. La rationalité pratique de la discussion éthique oblige à réhabiliter l'aspect émotionnel de toute interrelation humaine.

L'intercompréhension devient effective si l'on s'accorde sur des exigences de vérité, de justesse et de sincérité².

- La première exigence concerne la validité de la représentation que chacun a du monde. On se réfère ainsi à un monde défini comme objectif,

¹ Habermas J., "De l'éthique de la discussion," éd. Cerf, 1992.

²Habermas J., "Morale et Communication," éd. du Cerf, 1991. p. 151.

même si chacun ne le perçoit que subjectivement. L'exigence de validité demande donc à l'acteur un examen attentif de son rapport aux faits.

-La deuxième exigence concerne la justesse, c'est-à-dire la légitimité du cadre normatif que l'acteur a fait sien. Il s'agit de vérifier le contenu des référents normatifs à partir duquel l'acteur trouve une réponse à la question suivante : comment être juste dans mon rapport à l'autre ?

- La troisième exigence aborde le problème de la conformité du sens des paroles que l'acteur exprime avec celui de l'intention qu'il manifeste.

L'agir communicationnel a pour fonction de s'accorder sur chacune de ces exigences. Cependant, si la discussion permet un consensus sur un ensemble de valeurs morales, elle n'en assure pas la validité. Celle-ci ne peut être évaluée qu'en prenant en compte le caractère impersonnel ou universel des commandements moraux valides.

" Le principe moral est conçu de telle sorte que les normes qui ne pourraient pas rencontrer l'adhésion qualifiée de toutes les personnes concernées sont considérées comme non valides et dès lors exclues¹. "

Habermas met donc sur le même plan le critère de validité en termes de bien et le critère d'exactitude pour la validité scientifique.² L'application de ce principe régulateur n'est possible que si toutes les personnes concernées ont pu débattre et se mettre d'accord sur cette norme. En d'autres termes, il existe une différence de niveau entre l'énonciation d'une norme et son application.

Cette différence ne peut être surmontée qu'à l'aide d'un débat axé sur une recherche de l'intersubjectivité comme fondement de l'objectivité. En ce sens, nous comprenons la discussion éthique comme étant un processus, mettant l'accent tout autant sur les conditions d'élaboration de la norme

¹Habermas J., op.cit., p 84.

²Baudoin J.M., "La reflexion éthique contemporaines," dans Education Permanente : le Questionnement éthique, n°121/1994.4

que sur son contenu. Prendre en compte le débat éthique, c'est donc concilier reconnaissance de l'autre et discussion pratique.

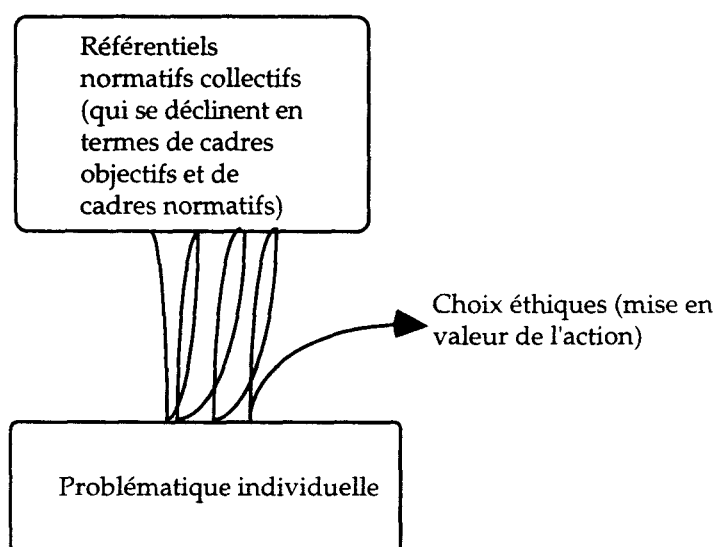
III- Propositions théoriques : esquisse d'un modèle d'analyse de la démarche éthique.

Nous avons délimité le paradigme à partir duquel nous étudions les choix éthiques. Les chapitres I et II nous ont permis esquisser les étapes de ce processus ; notamment en considérant que la démarche éthique des managers se construit à partir d'une interaction entre une conscience autonome et des repères axiologiques collectifs.

Nous allons maintenant développer des repères théoriques pour étudier le processus de construction de ces choix. Dans un premier temps, nous étayons notre modèle d'analyse par des apports philosophiques et sociologiques (III.1), puis nous approfondissons l'investigation grâce au champ de la psychologie (III.2). Enfin, nous enrichissons notre interprétation à l'aide des conclusions des théories de la maturation morale (III.3).

III.1- Les fondements philosophiques et sociologiques

Nous nous proposons donc d'explorer la démarche éthique des managers face aux CTPP. Le débat entre la problématique des managers et la structuration du contexte organisationnel est notre cadre global d'analyse. Le modèle que nous proposons peut être schématisé comme suit.



Ce schéma représente une topique correspondant à un modèle au sens de Willet¹. Pour cet auteur, la production d'un modèle est fondée sur l'observation des faits et des comportements ainsi que sur l'expérimentation et la spéculation. A partir de ce modèle, nous voulons faire ressortir les différentes formes de démarches éthiques, c'est-à-dire repérer les niveaux de débat éthique qui président à la construction des arbitrages face aux CTPP.

Dans un premier temps, nous posons que la démarche éthique répond à la manière dont les managers utilisent des valeurs personnelles et collectives pour arbitrer leurs choix face aux CTPP. Le concept de démarche éthique n'est pas en tant que tel un concept opératoire permettant une observation empirique et une mesure des faits, c'est avant tout un artefact.

Sur le plan théorique, ce modèle a largement été inspiré par la philosophie morale de Ricoeur.

¹ Willet G., "La modélisation, dans La communication modélisée, une introduction aux concepts, aux modèles et aux théories," (dir) Willet G., éd. ERPI, 1992, p. 24-27.

Les apports de Ricoeur

La lecture de Ricoeur a été pour nous le point de départ de notre réflexion sur l'éthique en action et notamment sur cette dialectique inachevée entre une visée éthique subjective et des référents moraux plus collectifs et universels.

L'oeuvre de cet auteur¹ est très importante ; il serait présomptueux de dire que nous comprenons l'ensemble de ses écrits sur l'éthique et sur la question de la définition du sujet à la fois capable et fragile, agissant et subissant.

Premièrement, Ricoeur nous a inspiré dans son refus d'aborder la question du politique, de l'économie ou de l'éthique en se référant uniquement au tout-économique, au tout-éthique et au tout-politique. La thèse qu'il défend est axée sur une recherche des modes d'intersection entre ces différents domaines, avec une prise en compte des dilemmes et paradoxes provenant de ces interactions. Dans cette logique, notre recherche est un essai de compréhension de l'articulation de l'économique avec sa rationalité propre et de l'éthique, définie comme un mode d'engagement du sujet dans l'action.

Deuxièmement, nous avons retenu chez Ricoeur l'idée qu'on ne peut interpréter les récits qu'en partant de présuppositions. Toutes les interprétations d'un texte, à plus forte raison d'une action, peuvent être opposées bien que chacune puisse être légitime. Le conflit sera d'autant plus marqué qu'elles ont toutes une prétention à l'exclusivité. Ce processus interprétatif est enraciné dans un terreau culturel spécifique à la situation particulière du sujet. Personne n'est assez avisé pour juger avec discernement tout ce qu'on lui demande de juger². Le

¹ Ricoeur P., "Soi même comme un autres," éd. Seuil, 1990.

² Les psychologues sociaux ont montré scientifiquement l'importance des préjugés et des représentations sociales dans la manière dont la personne perçoit la réalité. Vallerand

sujet comble son manque à connaître à l'aide de préjugés¹. Cela signifie qu'une personne ne jugera et n'agira par rapport à un problème qu'en intégrant une dimension axiologique. C'est d'ailleurs ce que nous avons montré dans le chapitre II.

Troisièmement, nous avons alimenté notre problématique de la construction de la démarche éthique des managers par les apports de Ricoeur. D'abord, cet auteur propose un modèle qui, par l'utilisation de la dialectique, permet au sujet de s'ajuster entre des normes morales objectives (extérieures à lui) et une visée ou une volonté éthique intérieure. Cet ajustement est lié à l'accomplissement de l'homme. Ensuite sa conception de l'éthique est directement en lien avec la pratique, avec l'action et le jugement moral face à l'action. Enfin, Ricoeur accorde une place importante au débat, à la délibération et à la démarche éthique en tant que telle. C'est ce dernier point que nous allons développer.

Ricoeur distingue les notions d'éthique et de morale. L'éthique indique la *"visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes"*. L'éthique vit de concert avec une deuxième instance : la morale qui renvoie au côté obligatoire, *"marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte"*.² Elle relève du domaine des obligations liées à la régulation des mœurs. *"La morale vise les normes de l'action issues des systèmes de valeurs ainsi que des grands interdits structurants de la vie personnelle, relationnelle et collective"*.³

Le domaine de l'éthique a cela de particulier qu'il est à la fois **extérieur** et **intérieur** à l'individu.

R.J., "Les cognitions sociales et les attitudes, dans Les fondements de la psychologie sociale," (sous la direction de) Vallerand R.J., éd. Gaëtan Morin, 1994.

¹ Boudon montre également que les personnes construisent des discours faux en partant de prémisses justes. Elles introduisent, souvent inconsciemment, des opinions, des erreurs, qui détournent le sens initial des prémisses. Boudon R., "Le juste et le vrai, études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance," éd. Fayard, 1995.

² Ricoeur, P., op. cit., p. 202

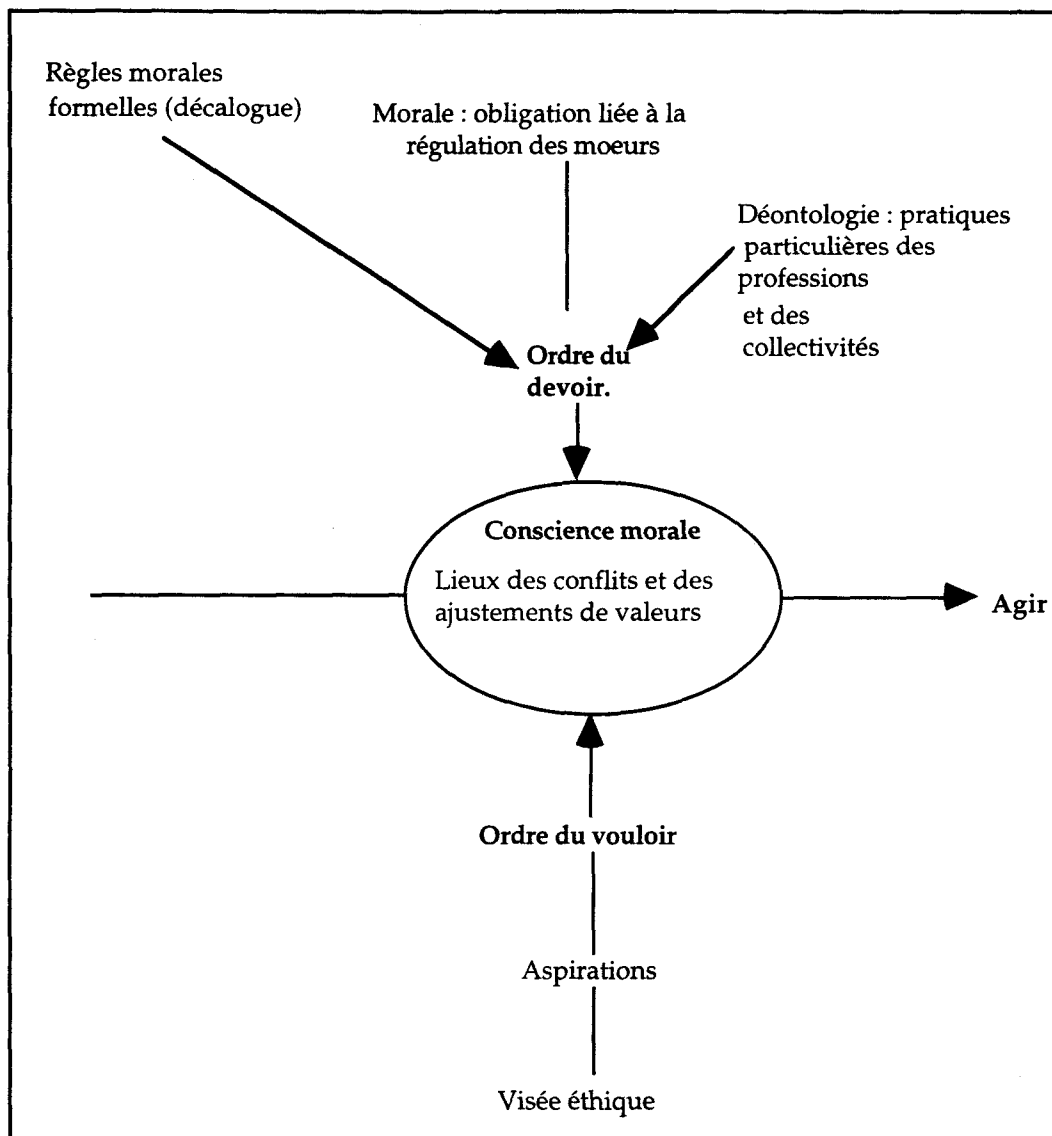
³ Ricoeur, P., op. cit., p. 170

⇒ Extérieur, parce que les valeurs auxquelles adhère la conscience relèvent de cadres normatifs sociaux qui sont des systèmes de valeurs associés à des règles déterminées et définies par la communauté.

⇒ Intérieur, car la puissance de ces cadres normatifs rencontre les tendances, les besoins, les actions qui sont autant d'énergies et de ressources pour faire vivre ces normes dans l'acte quotidien ; on parle alors de moralité.

Il y a la dialectique complexe entre les **aspects déterminés** de la morale, le **vouloir vivre** (la visée éthique) du manager et son **action quotidienne**. Ces aspects s'organisent à travers le dynamisme de la conscience personnelle. **La conscience morale est une instance de débats entre une subjectivité et des principes moraux reconnus comme objectifs par une communauté donnée.**

L'aspect à la fois extérieur et intérieur de l'éthique est représenté par le schéma suivant :



Par son approche de l'éthique, Ricoeur montre que la question éthique ne concerne pas simplement la confrontation avec une règle extérieure. Elle inclut le questionnement de la personne sur le sens de son idéal, sur son désir de réalisation et sur la signification qu'elle donne à son action. La démarche éthique a donc aussi à voir avec l'identité du sujet. Cette thèse réhabilite l'être humain comme un être capable de discernement et de délibération. Ricoeur décrit l'intention éthique selon trois pôles.

Le "pôle je". Ce pôle désigne la volonté de la personne de prendre en compte sa liberté dans la création de son agir ; c'est l'ordre du vouloir

être. Cela signifie que le manager a besoin d'un engagement, au sens d'un acte de foi, d'une croyance dans sa capacité à créer l'avenir. C'est parce qu'il dispose de cette liberté qu'il peut s'efforcer de prendre une décision le plus consciemment possible.

Le "pôle tu". Ce second pôle indique que la personne doit prendre conscience que la reconnaissance de sa liberté implique de reconnaître la liberté de l'autre. Ce pôle de l'éthique concerne la sollicitude et la mutuelle reconnaissance de la similitude et de l'altérité de l'autre.

A l'instar de Moussé¹, nous pensons que c'est sans doute ce deuxième moment de l'intention de l'éthique qui est le plus difficile à respecter dans le cadre d'une entreprise. Cette reconnaissance de l'autre est une véritable démarche de vie, sans cesse à réaménager, sans cesse à reprendre et à affirmer².

Le "pôle il". Ce dernier pôle concerne le contexte de l'action structuré par des valeurs préexistantes à l'intentionnalité éthique individuelle. Toute action s'insère dans une institution posant un cadre de régulation. Agir de manière éthique, ce n'est pas seulement prendre en compte la situation immédiate, c'est aussi un réseau de normes construites qui peut à la fois protéger et contraindre. Il s'agit pour le manager de tenir compte du contexte et de ses règles d'action, lesquels seront plus ou moins explicites dans son débat.

Nous pouvons retenir de la définition de l'éthique selon Ricoeur les éléments suivants :

- D'abord elle part de la volonté d'un sujet qui cherche à donner un sens explicite à son action, en se mettant dans le sillage d'une fin explicite.

¹Moussé J., "Fondement d'une éthique professionnelle," éd. d'Organisation.

² Concernant les conséquences de la non reconnaissance de l'autre dans l'entreprise, voir Leymann H., "Mobbing. La persécution au travail," éd. Seuil, 1996.

- Puis, le sens est donné intentionnellement par des valeurs que le sujet a identifiées comme conformes à une perception intérieure. Il reconnaît aussi à l'autre cette même capacité d'agir.

- Ensuite, la démarche éthique va au-delà du rapport interpersonnel. Elle est légitimée grâce à un système de valeurs largement partagées (liberté, justice, égalité, etc.) où toutes les actions ne sont pas permises. L'exigence de la raison dans ce débat éthique implique de penser le champ normatif dans une volonté d'universalisation des principes.

- Enfin, Ricoeur développe une position théorique visant à concilier l'approche déontologique et l'approche téléologique. Cette articulation repose sur l'affirmation d'une dialectique entre l'engagement de l'acteur dans l'action et les référents normatifs collectifs. Les choix éthiques résultent de l'appropriation par l'acteur des référentiels normatifs dans sa logique d'action.

Ce double mouvement d'engagement et d'appropriation¹ des cadres moraux est au cœur de la thèse de Genard visant à rendre crédible la rationalité pratique ; c'est ce que nous allons voir dès à présent.

La rationalité comme prétention et comme exigence de Genard

Genard pose l'existence d'une rationalité propre à l'activité morale. Il se détache ainsi de l'approche weberienne qui conçoit la rationalité en finalité comme irrationnelle. L'idée de Genard est de délaisser la définition de la rationalité normative en termes de déductibilité ou de vérités logiques, *"c'est-à-dire à cesser de tenir la rationalité pour une propriété que les actes possèdent ou non, en fonction des critères*

¹ C'est la même analyse que celle de Piaget en psychologie, avec sa dialectique de l'accommodation et de l'assimilation.

évoqués" ¹. Il envisage la rationalité à la fois comme une **prétention des actes** et comme une **exigence**.

La rationalité comme prétention

Pour Genard, tout jugement, acte et sentiment moral sont **porteurs de sens**. Par exemple, la colère est significative pour l'acteur et son interlocuteur. Elle exprime des jugements de nature globalement implicite, s'accompagnant d'un sentiment de légitimité, lié à sa prétention normative. C'est ce que Genard nomme "la rationalité comme prétention." Il s'agit du sens que revêt, pour l'auteur, le comportement ou le sentiment moral.

Cette rationalité possède une **dimension cognitive** par rapport au contexte situationnel et normatif en question. Elle est reliée à au moins deux niveaux. Le premier est celui des références normatives, dans leur partage entre légitimité et illégitimité, et dans la prise qu'elles donnent potentiellement aux discussions pratiques. Le second est celui de l'**intensité affective**, qui à certains égards traduit une force de conviction.

Ce qui est pour nous essentiel dans le fait de poser une rationalité comme prétention, c'est la co-appartenance de l'affectif et du rationnel. Ainsi, la colère peut être tenue comme un complexe affectivo-cognitif qui s'accompagne d'un sentiment de légitimité lié à sa prétention normative. Cette dimension cognitive inhérente à l'action sociale, doit être comprise en référence à un contexte situationnel qui sert d'horizon à l'action (informations disponibles, réservoir de sens, anticipation des réactions d'autrui, etc.) **Cela signifie que l'acteur a besoin pour agir de donner sens à son action. Cette mise en sens requiert un arbitrage par rapport aux référents normatifs qui sont à sa disposition.** Ainsi, la rationalité comme prétention dépasse le simple choix des moyens adéquats à des fins, par ailleurs arbitraires. **Elle concerne la nécessité pour l'acteur de mettre en valeur son agir par une**

¹ Genard J.L., "Sociologie de l'éthique," éd. l'Harmattan, 1992, p. 149

dialectique entre une dimension subjective (le vouloir) et une dimension objectivante (le devoir).

Toujours selon l'auteur, nous retrouvons l'idée que les jugements de valeurs et les sentiments moraux sont à la fois liés à un engagement de l'acteur et à une prétention d'être significatifs par rapport à l'observateur ou au destinataire de la conduite.

"Cette prétention se manifesterait dans le fait que les actes moraux et sentiments moraux se présentent ou se revendiquent eux-mêmes, de manière très spécifique dans la forme de leur affirmation, comme significatifs, d'abord comme justifiés ou légitimés ensuite" ¹.

Genard montre ainsi que l'activité morale n'est pas toujours et d'emblée une activité téléologique et rationalisée. Le positionnement éthique de l'acteur est d'abord en lien avec des représentations sociales -codifications éthiques- où les registres de normes, valeurs, règles se confondent. Le travail sur lui-même, l'autre et la société qu'élabore l'acteur en "s'exprimant" résulte de choix que l'on peut qualifier de pré-rationnels.

La rationalité comme prétention ne peut donc pas servir de fondement ultime et suffisant à la rationalité morale : on ne saurait accepter un relativisme absolu des conduites sous prétexte d'une impossibilité d'évaluer les actes des uns et des autres. De plus, le niveau de l'exigence rationnelle ne suit, ni logiquement, ni rationnellement celui de la prétention. Pour passer de l'un à l'autre, un effort (une volonté) de réflexivité est nécessaire.

La rationalité comme exigence

Le deuxième moment de l'activité morale -explication et analyse rationnelle- est celui de l'exigence. Cela désigne l'ordre de la

¹ Genard J.L., op. cit., p. 14

justification des actions, en référence à des pratiques sociales ou à des principes moraux universels.

Le passage du moment de la prétention au moment de l'exigence nécessite de la part de l'acteur un mouvement de décentration par rapport à ses principes. L'exigence implique l'usage de la raison pour délibérer sur l'action à venir et nécessite un retour sur soi. Mais cela pose le problème de l'affirmation de l'autonomie de l'exigence rationnelle par rapport à la rationalité comme prétention. C'est le cas quand l'activité réflexive est séparée de la rationalité comme prétention et se constitue comme une fin en soi. L'activité morale est alors détachée de toute inscription corporelle et se ferme sur elle-même dans des formes moralisantes, qui occultent le débat.

En introduisant la rationalité comme prétention, Genard¹ va plus loin que la simple perspective sociologique. Il considère que l'acteur a besoin pour vivre de mettre en sens son rapport à la réalité en fonction de valeurs. Cette mise en sens éthique se distingue de celle, plus distanciée, de l'action selon une logique rationnelle.

En étudiant la manière dont le manager affirme sa singularité par sa problématique de gestion, ainsi que la manière dont il s'approprie les codifications éthiques du contexte organisationnel dans lequel il évolue, nous posons qu'il est possible d'explorer la démarche éthique des managers face aux CTPP.

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous empruntons le concept de problématique à Louart², pour décrire des systèmes organisés d'enjeux et de représentations permettant de sélectionner les problèmes clés à résoudre. Ce qui rejoint le pôle "je" décrit par Ricoeur, le pôle "tu" renvoyant au positionnement du manager par rapport à l'employé dont le comportement pose problème et apparaissant dans la manière

¹ Genard J.L., "Sociologie de l'éthique," éd. l'Harmattan, 1992.

² Louart P., "Succès de l'intervention en GRH," éd. Liaisons p. 171

dont il parle de l'autre. Le pôle "il" se réfère à l'existence dans l'organisation de systèmes collectifs de régulation des comportements.

En référence à Thévenet et Vachette¹, qui conceptualisent d'une autre façon le processus d'action en termes de pensée et d'agir, on peut considérer que **la logique de l'acteur se construit sur la base d'un débat avec les règles et les valeurs de l'organisation.**

Pour prendre en compte les comportements dans une organisation, ces auteurs montrent qu'il faut tenir compte des 3 domaines suivants : les valeurs, les règles et le leadership.

(a) liées à la culture, **les valeurs** constituent un socle ; elles servent de point de départ à la réflexion, indiquant sur quelles références communes s'appuyer ;

(b) liées à la rationalité, **les règles** s'appuient sur les valeurs ; elles les traduisent dans des structures et des procédures efficaces tout en construisant des systèmes de gestion adaptatifs;

(c) lié à la compétence, **le leadership** met les règles en oeuvre.

Il existe une multiplicité de niveaux de régulation du contexte décisionnel. En ce qui nous concerne, dans la mesure où ceux-ci sont aussi fonction de la place du manager dans l'espace social, nous en retiendrons deux. La démarche éthique du manager face à un CTPP implique un positionnement par rapport aux **dimensions structurelle et axiologique du contexte de décision.**

La dimension structurelle renvoie aux règles formelles de l'organisation, y compris celles imposées par le droit social concernant les problèmes de comportement au travail. La dimension axiologique rejoint l'éthique organisationnelle au sens de Padioleau². Cet auteur considère que le contexte décisionnel intègre une éthique organisationnelle, au sens où il existe des règles et des valeurs non

¹ Thévenet M., Vachette J-L., "Culture et comportement," éd. Vuibert, 1992

² Padioleau G., "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" RFG, Juillet-Août 1989

formalisées et plus ou moins explicites qui guident l'action collective dans l'organisation¹.

En conclusion, ce modèle d'analyse de la démarche éthique nous amène à deux réflexions.

La première correspond à la question de l'existence d'une interaction entre une rationalité technico-économique et une rationalité axiologique : pourquoi considérer qu'il existe dans un contexte d'entreprise un autre fondement des actions qu'une logique technico-économique ? Nous posons ici le problème de la rationalité de l'acteur.

La seconde concerne le lien que nous faisons entre les valeurs liées à la culture de l'entreprise et les codifications éthiques : comment expliquer ce passage du culturel à l'éthique ?

Ces questions seront abordées dans le chapitre IV, en même temps que l'exposé des résultats de notre enquête. Nous voulons ici continuer à décrire les fondements théoriques de la recherche par une investigation du champ psychologique.

¹ Boltanski L., Thévenot L., "De la justification, éd. Gallimard," 1991.

III.2- Les fondements psychologiques

Dans cette partie, nous étudions la notion de la conscience morale. Nous faisons appel aux apports de la psychanalyse, du béhaviorisme et du paradigme darwinien revu par Wright. Pour chacun de ces champs théoriques nous soulignons leurs liens avec notre recherche.

La conscience morale sous l'angle de Freud et du béhaviorisme

L'être humain agit sous l'impulsion des besoins. Les théories du développement de l'enfant¹ montrent que ce dernier est par nature égocentrique. Il expérimente la réalité uniquement sur la base de l'expression de ses besoins. Il classe les objets, les événements, les gens comme bons ou mauvais en fonction de leur impact possible sur la satisfaction de ses besoins. Ainsi, Laborit² considère que tous nos comportements sont orientés de façon innée par la recherche de l'action gratifiante : celle qui permet soit la survie, soit la reproduction. L'éducation et l'acculturation permettent d'adapter ces instincts aux nécessités sociales. Freud³ parle à cet effet de surmoi.

D'un point de vue topique, Freud montre que l'appareil psychique est partagé en trois instances : le "ça", le "moi" et le "surmoi."

Le "ça" est le territoire des pulsions émanant des besoins de la vie organique.

Le "moi" est un système d'adaptation au monde extérieur, il se développe au contact de la réalité.

¹ Bideaud J., Houdé O., Pedinielli J.L., "L'homme en développement", éd. PUF 1994.

² Laborit H., "La nouvelle grille", éd. Robert Laffont, 1974 et "Eloge de la fuite", éd. Gallimard, coll. Idées, 1981.

³ Freud S., "Nouvelles conférences sur la psychanalyse" (31^èe conférence), éd. Gallimard, coll. Folio essais, 1989

Le "**surmoi**" représente l'intériorisation des normes et des interdits familiaux. L'"idéal" du "moi" s'en différencie comme modèle reconstruit par le sujet à partir de valeurs plus générales.

A l'origine, dans la toute petite enfance, personnalité et appareil psychique sont confondus dans une instance constituée par les forces instinctives : le "ça". Les pulsions contenues dans le "ça" expriment les besoins organiques et cherchent aveuglément à se satisfaire (principe de plaisir). Mais très vite, ces pulsions se heurtent à une force plus puissante qu'elles : le monde extérieur. **La réalité extérieure sanctionne, réproouve, intimide, menace.** Pour survivre et s'adapter le "ça" se transforme afin s'opposer aux pulsions. Cette partie du "ça" s'individualise et finit par s'en différencier radicalement, c'est l'apparition du "moi".

Dans le "moi" apparaît une nouvelle instance, le "surmoi". Le "moi" a pour fonction de maîtriser les pulsions et de trouver un arrangement harmonieux entre les pulsions, le principe de réalité et les exigences morales du "surmoi".

Le petit enfant est immoral. Chez lui aucune inhibition intérieure ne s'oppose aux impulsions qui tendent vers le plaisir. Le rôle joué plus tard par le "surmoi" incombe d'abord à une puissance extérieure ; celle de l'autorité des parents. Cette influence s'exerce au travers des témoignages de tendresse et des menaces de punitions. Puis l'obstacle extérieur est intériorisé, Freud parle alors de "surmoi". Il prend la place de l'instance parentale, il surveille, dirige et menace. Cette formation remonte à la fin du complexe d'Oedipe vers l'âge de cinq ans. La conscience morale du sujet résulte donc de la formation du "surmoi", à partir des interdits parentaux que l'enfant a intégrés.

Véhicule de la tradition, le "surmoi" ne se façonne pas à l'image des parents, mais bien à celle de leur propre "surmoi". C'est dire qu'il représente la transmission transgénérationnelle des interdits familiaux. Il est donc porteur de tous les jugements de valeurs qui

subsistent à travers les traditions. Il est aussi le produit de l'héritage collectif et représente la partie sociale de nos identifications. Le "surmoi" impose au "moi" des règles déterminées de son comportement.

L'instance du "surmoi" ne se réduit pas à une pure et stricte représentation psychique de la loi. Il traduit la renonciation à la jouissance interdite et la défense de l'intégrité du moi.

Pour répondre à son besoin d'affection (nécessaire pour sa survie), l'enfant intègre les interdits parentaux. Ceux-ci peuvent être en contradiction avec ce qu'il ressent. Il peut alors nier ses propres sentiments et n'exprimer que ceux qui sont reconnus par son entourage. L'intégration des valeurs se situe au niveau de l'acculturation de l'enfant¹. Ce processus peut être pensé comme un filtre qui sélectionne les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas. Le processus d'acculturation dicte la manière de se comporter parmi les siens ; il définit ce que l'on doit faire ou éviter pour s'insérer dans son milieu social, ce qui est concevable et ce qui ne l'est pas ainsi que ce qu'il faut ressentir dans des situations déterminées. Ce processus sélectionne donc les ressources de l'individu pour en développer certaines au détriment d'autres.

En lien avec notre recherche, nous pouvons dire que **les conventions sociales et les règles éthiques façonnent le comportement instinctif** de telle sorte qu'il puisse **s'adapter de façon souple à un environnement complexe**². Ces cadres moraux ont pour fonction de contribuer à la survie et à la qualité de vie de la communauté. Ce sont des moyens d'éduquer l'enfant pour lui permettre d'accéder à une humanité plus grande. Si les valeurs ont pour objet de réguler les aspects instinctifs de l'homme et de permettre la vie en société, elles sont également à

¹ Hall E.T., "La dimension cachée", éd. Seuil, 1978 et Hall E.T., "Le langage silencieux," éd. Seuil 1984.

² Camilleri C., Vinsonneau G., "Psychologie et culture : concepts et méthodes," éd. Armand Collin, 1996

l'origine de formes d'aliénation et de division psychique de l'être humain¹.

On retrouve l'importance de l'environnement comme mode de délimitation du bien et du mal. L'enfant apprend par des formes d'imitation et de recherche de renforcement positif ; c'est ce que montrent les thèses dites du béhaviorisme.

Selon Skinner², le psychisme humain se construit en réponse aux stimuli externes ou internes. Ce courant de la psychologie se passe de toute référence à la conscience. Il limite son objet à ce qui est rigoureusement repérable dans le **comportement humain**. Ce dernier est essentiellement **conditionné par la recherche de récompenses et l'évitement de punitions**.

Dans le contexte de l'entreprise et face à des problèmes éthiques, le manager adoptera un comportement qui lui permettra d'éviter les renforcements négatifs et d'augmenter sa possibilité de se voir attribuer des renforcements positifs. Dans cette perspective, c'est **l'environnement** qui oblige à la prise de conscience des problèmes éthiques. Au niveau de l'individu le souci pour l'éthique se manifeste par sa volonté d'éviter les sanctions.

Ce champ théorique cherche surtout à maintenir le comportement en équilibre par rapport à des valeurs reconnues socialement. **C'est l'environnement qui gère les finalités de l'action et les conflits qui peuvent survenir.**

En raisonnant dans une logique béhavioriste, nous pouvons dire que, pour le manager, le comportement qui pose problème est celui qui est inadapté à un environnement donné, c'est-à-dire inadapté par rapport à ceux qu'il conviendrait normalement d'adopter. Cependant, cette inadaptation n'est pour les béhavioristes qu'un comportement appris.

¹Anatrella T., "Non à la société dépressive", éd. Flammarion, 1993.

² Skinner B.F., "L'analyse expérimentale du comportement," éd. Mardaga, 1982.

Il résulte d'une "erreur" d'apprentissage par rapport au "bon comportement".

La démarche éthique de la personne se résume à l'évaluation et au jugement de valeur du comportement par rapport à ce qui est normalement accepté. Le débat se construit autour de la question des actions que la personne doit poser, compte tenu des normes en vigueur. C'est notamment par **imitation** qu'elle doit procéder.

L'idée même de maturation personnelle (c'est-à-dire de connaissance de soi par le discernement) n'a pas de sens, dans la mesure où elle ne peut pas être décrite objectivement. Ce champ théorique est selon nous, trop réducteur par rapport à la complexité humaine ; il réduit la **démarche éthique à un conditionnement**. En même temps comme nous le verrons dans les thèses de la maturation morale, ce conditionnement peut être utile pour encadrer des personnes, mais il ne favorise pas une maturation.

Le nouveau paradigme darwinien

Selon la logique de la sélection naturelle, telle que le propose le nouveau paradigme darwinien¹, l'être humain est fondamentalement égoïste. En même temps, il ne peut vivre sans l'approbation du groupe social dans lequel il évolue.

Le sens moral est inné chez l'homme, c'est par son intermédiaire qu'il assure son adaptation au groupe social. Les sentiments de honte ou de culpabilité sont autant de signaux qui indiquent à l'homme que son comportement est contraire aux valeurs du groupe. Il risque alors une perte de son statut. Or ce dernier est essentiel, car il est la clé d'accès aux situations de reproduction les plus efficaces.

¹ Wright R., "L'animal moral," éd. Michalon, 1995.

L'hypothèse avancée par ce paradigme est la suivante : *"les individus ont tendance à prononcer les jugements moraux qui vont aider leurs gènes à se transmettre à la génération suivante (ou, du moins à prononcer le genre de jugement qui aurait servi cette cause dans l'environnement de notre évolution). Ainsi, un code moral n'est-il rien d'autre qu'un compromis informel entre les sphères d'intérêt génétique concurrentes, dont chacune cherche à modeler le code à ses propres fins, en faisant usage de tous les moyens mis à sa disposition".*¹

Une telle approche pose deux questions :

La première concerne l'origine des sentiments moraux : la générosité, la compassion, l'honnêteté et le courage, sont-ils le produit d'un déterminisme égoïste tourné vers la survie ?

La seconde est de savoir si les cadres moraux sont l'oeuvre des groupes dominants.

La première question nous renvoie à la complexité des évaluations des actions en termes de bien et de mal. Les sentiments moraux peuvent être sincères dès l'instant où la personne ne travestit pas ce qu'elle ressent.

On sait aujourd'hui que ces sentiments ont pour origine la survie, le cerveau, l'éducation et qu'ils sont susceptibles d'expliquer les raisons pour lesquelles nous les ressentons. Cependant, on formule un jugement moral lorsqu'on considère que la personne n'est jamais sincère dans l'expression de tels sentiments. Nous pourrions parler de vérité des sentiments lorsqu'il y a accord entre le dire, le faire et les intentions de la personne. L'exemple qui suit illustre nos propos.

Un chef d'entreprise est ému par les difficultés d'une petite fille handicapée, dont la scolarisation normale demande aux parents un investissement de 120 000 F ; une somme que les parents sont dans l'impossibilité de déboursier. Le chef d'entreprise décide alors d'offrir aux parents le matériel nécessaire à la scolarisation.

¹ Wright R., op. cit., p. 185.

Les uns diront que ce n'est là qu'un coup de publicité que s'offre ce dirigeant. D'autres ne cesseront de souligner le grand cœur de ce chef d'entreprise. Mais pourquoi ne pas penser que ces deux attributions au comportement sont pertinentes et que les aspects affectifs sont déconnectés des aspects utilitaristes ?

La personne peut aussi éprouver des sentiments de culpabilité, de honte, qui témoignent, selon nous, d'une division psychique entre ce qui acceptable et inacceptable. Il est possible d'envisager que la personne, de par son acculturation, va considérer certains sentiments comme des corps étrangers, en essayant par exemple de se persuader qu'ils ne lui appartiennent pas. Tout le problème est de savoir si la personne est réellement consciente des cadres moraux qu'elle a intégrés. Au fond, quel est le degré de conscience de la partie qui en elle dit que l'acte qu'elle pose est mauvais¹ ? L'exemple qui suit illustre le poids des cadres moraux².

Monsieur D à 45 ans, avec d'importantes responsabilités professionnelles. Il s'efforce de faire le point sur le sens de sa vie.

"Je suis pris dans un tourbillon qui m'emporte. Il y a décidément des choses que je voudrais faire, mais que je ne peux pas me permettre : arrêter de travailler un après midi par exemple, flâner dans la nature, écouter les oiseaux et le bruit du vent dans les arbres, faire une fois ce que j'ai vraiment envie de faire. Mais dès que je me retrouve face à moi-même, je suis pris de panique. C'est sans doute pour cela que les fins de semaine qui devraient me reposer ne font qu'intensifier ma tension."

Cette seconde question s'intègre dans un débat plus large concernant la fonction de la culture. Elle renvoie au problème de savoir si les valeurs d'une culture donnée peuvent permettre à l'homme d'atteindre son humanité. Tout en ayant pour objet d'assurer la cohésion du groupe, peuvent-elles aider l'homme à développer son humanité : sens de la justice, solidarité, respect des autres, attention à leur besoin ?

¹ Ferrucci P., "La psychosynthèse," éd. Retz, 1982.

² Artaud G., "Se connaître soi-même (la crise d'identité de l'âge adulte)," éd. de l'Homme, 1978.

Nous pouvons considérer que les valeurs répondent aux besoins de l'être humain. Plus exactement, elles lui permettent de quitter sa condition animale pour développer sa condition humaine. Cependant les philosophes du soupçon¹ ont montré que ces valeurs pouvaient être réappropriées par les intérêts du groupe dominant. Dans ce cas, elles sont coupées de leur enracinement et figées dans des principes qui deviennent plus coercitifs qu'éducatifs. On parle alors de cultes², qui sont à l'origine de nouveaux conflits entre ce qui est prescrit et ce qui se passe réellement.

Fromm³ a montré le paradoxe selon lequel une grande majorité de personnes reprenaient à leur compte les idées du bien et du mal et les posaient comme idéal à atteindre. C'est en fonction de cet idéal extérieur que l'être humain se construit son personnage social.

L'aliénation de l'être humain par la culture occidentale selon Fromm

Pour Fromm, l'un des besoins fondamentaux de l'être humain est d'appréhender la réalité, c'est-à-dire de se représenter rationnellement les choses. Mais l'accès à la conscience implique de trouver des principes d'action à l'intérieur de la culture ambiante, d'affronter des choix, de connaître des doutes ou des craintes et d'essayer des échecs.

Rechercher cette conscience, c'est faire face à ses limites, ses angoisses, ses impuissances, sa propre finitude. Cette entreprise de "conscientisation" entraîne nécessairement un sentiment d'insécurité. Or pour se sentir en sécurité avec lui-même et le monde, l'homme d'aujourd'hui se limite dans la capacité d'ouverture de sa conscience,

¹ Par philosophes du soupçon, on désigne des auteurs tels que Freud, Nietzsche.

² Ehrenberg A., "Le culte de la performance", éd. Calmann-Levy, 1991.

³ Fromm E., "Société aliénée et Société saine," éd. Le Courrier du Livre, 1971 et "Avoir ou Être," éd. Robert Laffont, 1978. Voir également à ce sujet Cuerrier J., "L'Être humain," éd. Mc Graw Hill, 1990.

en acceptant des états de soumission, de dépendance et d'infantilisme. Il consent à se conformer aux manières d'agir et de penser de sa culture.

Selon Fromm, la culture est avant tout orientée vers l'efficacité, le profit et la quantification des données en vue de mesurer et de comparer. Elle incite l'être humain à s'expérimenter comme un objet, qui doit trouver un emploi et réussir sur un marché. L'objectif essentiel pour la personne est de se vendre contre la rémunération la plus forte et le statut le plus élevé. Le sens de sa propre valeur provient de facteurs extérieurs à lui-même.

L'intériorisation de cette idéologie fait que la mise en sens de son existence dépend d'une fonction sociale reconnue : sans ces attributs, la personne ne se reconnaît aucune valeur. Dans cette perspective, l'homme ne parvient à se donner une identité que dans la mesure où il ne se démarque pas des autres. Il peut se différencier en recherchant l'excellence, mais il est toujours attaché à l'idéologie dominante. Cette culture impose un type de relation sur un mode narcissique, caractérisé par l'égoïsme et l'égotisme.

Pour Fromm, nos sociétés modernes ne fabriquent que des "personnalités névrotiques". Cette aliénation est le résultat du système relationnel basé sur la compétition, la défiance et surtout l'isolement affectif qui est imposé aux individus.

Cette critique, qui repose sur un modèle idéal de l'identité humaine, présente l'intérêt de décrire les limites d'une démarche éthique axée sur le développement exacerbé du narcissisme. On constate que l'analyse de Fromm est toujours d'actualité. Elle sert d'arrière-fond aux critiques adressées à l'éthique des affaires ¹. Elle est un facteur explicatif des pertes de sens actuels. Elle nous incite à ne pas oublier que la personne dispose de ressources qui lui permettent, sous certaines conditions, de participer à son propre univers de vie, tant sur le plan

¹ cf le chapitre I

relationnel que sur le plan mental. C'est dans ce sens que l'on peut interpréter le processus d'individuation de Jung¹.

Le processus d'individuation selon Jung

Jung utilise la notion d'individuation pour illustrer la dialectique entre les 3 "personnalités autonomes de l'individu" : l'anima, le moi, la persona.

L'anima est la figure féminine qui compense le conscient masculin. A l'inverse, l'animus correspond à la figure masculine de l'être humain. Par ces termes, Jung désigne l'inconscient.

La persona correspond à la partie sociale de la personne. Sa constitution est soumise aux normes collectives. Elle permet une adaptation au monde et favorise la compréhension de ce que nos actes signifient pour autrui.

L'anima et la persona sont des personnalités autonomes. Entre ces 2 instances le Moi est le point d'équilibre. Tel le socle fixe d'une balance, il sert à équilibrer les 2 plateaux. Cet équilibre ne s'effectue qu'au prix d'une grande lucidité sur soi. Certaines personnes ne vivent que dans (et pour) leur persona ; elles sont imperméables et impénétrables à la dimension de l'inconscient. Elles sont alors enfantines et désarmées face à leur vie intérieure. De même, les individus uniquement à l'écoute de leur monde intérieur sont démunis dans leur socialisation.

L'individuation met en évidence le processus de conscience, de clarté, qui permet au Moi de ne plus être ballotté au gré des exigences, des oppositions et des contradictions entre l'anima et la persona². En

¹ Jung C.G. "Dialectique du Moi et de l'inconscient," éd. Gallimard. Coll. Folio/essai 1990

² Jung C.G, "L'homme à la découverte de son âme," éd. Albin Michel, 1987.

d'autres termes, il s'agit de la réalisation pleine et entière du potentiel de l'individu. *"La voie de l'individuation signifie tendre à devenir un être réellement individuel,..."*¹

Jung assimile la persona à la personnalité consciente, dont les données psychologiques sont ressenties comme personnelles.

*"Un conscient qui n'est pour l'essentiel que personnel souligne, de ce fait même, non sans anxiété, ses droits de propriété et d'auteur à l'adresse de ses contenus mentaux, essayant ainsi de créer une totalité de leurs plans. Quant à toutes les teneurs idéo-affectives qu'il ne parvient pas à faire cadrer avec l'ensemble, elles seront soit omises et oubliées, soit niées et refoulées. Dans certaines perspectives cela correspond à un processus d'auto-éducation, mais une auto-éducation trop arbitraire et trop violente : le sujet doit sacrifier trop de composantes humaines au bénéfice d'une image idéale de lui même, telle qu'il voudrait se modeler sur elle."*²

Le processus d'individuation (ou processus d'humanisation) témoigne de la capacité du sujet à débattre par rapport à cette persona pour se construire une image de soi plus autonome et plus authentique.

Jung, comme Ricoeur, montre la nécessité pour les personnes de construire leurs choix éthiques en fonction d'une dialectique entre une visée éthique personnelle et des référents normatifs collectifs. C'est grâce à cette introspection et cet esprit critique que le manager pourra développer ses compétences morales face à des conflits et d'ajustement de valeurs.

¹ Jung, C.G. "Dialectique du Moi et de l'inconscient," éd.Gallimard, Coll.Folio/essai 1990, p. 115.

² Jung C, G., op.cit., p 83

L'étude de la conscience morale selon différents champs théoriques en psychologie permet de poser les éléments suivants.

⇒ **La personne met en valeur son rapport à la réalité en fonction d'une éthique individuelle** plus ou moins consciente, qui est fortement associée à des aspects émotionnels. **De par sa socialisation, le sujet intègre les valeurs morales en usage dans son contexte social.**

⇒ **La personne a la capacité de se décentrer des valeurs pour se questionner sur leur fondement.** Il s'agit là d'un processus de maturation qui concerne les aspects cognitifs, affectifs et moraux.

Nous avons montré les fondements psychiques de la démarche éthique, et notamment l'importance des référentiels axiologiques collectifs sur les jugements. Nous allons maintenant aborder les théories de la maturation morale.

III.3- La démarche éthique du point de vue des théories de la maturation morale

C'est en référence aux travaux de Piaget¹, Kohlberg² et Gilligan³, que nous allons aborder la dialectique entre autonomie et hétéronomie dans le développement moral des personnes. Les stades de développement n'indiquent pas une hiérarchie qui tendrait vers un idéal, mais sont des repérages de processus et des noeuds de tension que les individus vivent dans leur rapport aux valeurs.

¹ Piaget J., "Le jugement moral chez l'enfant, éd .PUF 1957.

² Kohlberg L., "Essays on Moral Development. Vol 1 The Philosophy of Moral Development," éd. Harper & Row, 1981.

- "Essays on Moral Development. Vol.2 The Psychology of Moral Development," éd. Harper & Row, 1984.

³ Gilligan C., "Une si grande différence, "éd. Payot 1987.

III.3.1- Les travaux de Piaget

Pour mieux comprendre l'orientation des travaux de ce champ théorique, il nous semble important de rappeler l'opposition qui a animé Durkheim¹ et Piaget² au sujet de l'apprentissage et de l'intériorisation des jugements moraux.

Comme nous l'avons montré dans la deuxième partie de ce chapitre, Durkheim défend un paradigme fondé sur une morale hétéronome. Il pose que les valeurs d'un individu proviennent de la socialisation et de l'intériorisation des règles ou des modèles de comportement.

Pour Piaget, le sujet est considéré comme actif, c'est-à-dire capable de se donner des règles et de choisir les valeurs auxquelles il adhère.

Illustration n° 4 : L'évolution du rapport aux règles selon Piaget

En étudiant des groupes d'enfants qui jouent aux billes, Piaget constate que tant du point de vue de la pratique des règles que de la conscience de celles-ci, la conduite des enfants varie en fonction de l'âge.

En ce qui concerne la pratique de la règle on peut distinguer 4 stades.

Un premier stade "purement moteur et individuel".

Les petits à proprement parler ne jouent pas. Il s'agit plutôt de rituels. L'enfant manipule des billes en fonction de ses propres désirs et de ses capacités motrices, sans qu'aucune règle ne le contraigne de manière précise et durable.

¹ Nous avons présenté dans la deuxième partie de ce chapitre, la synthèse de l'apport de Durkheim concernant les faits moraux.

² Piaget J., Le jugement moral chez l'enfant, éd.PUF 1957.

2 Le stade "égocentrique"

Entre 2 et 5 ans l'enfant joue en imitant un ensemble de règles qu'il comprend mal. Il est uniquement centré sur lui et ne cherche pas à trouver des partenaires. Lorsqu'il joue en groupe, il n'essaie pas de gagner, ni par conséquent d'uniformiser les règles.

3 Le stade de la coopération naissante.

Vers 7-8 ans, l'enfant envisage le jeu en fonction de ses partenaires (contrôle mutuel et unification). Toutefois, il ne comprend pas encore en détail les règles ni toute la structure du jeu. Souvent les enfants en ont des interprétations contradictoires.

4 Le stade de la codification des règles.

Vers 11-12 ans, le jeu est entièrement dominé par la règle. Les parties sont structurées avec minutie et les principes sont connus de tous.

En interrogeant les joueurs sur la légitimité de la règle, Piaget discerne 3 stades.

Dans le premier stade, la règle n'est pas vécue de manière coercitive. Elle est subie inconsciemment.

Dans le deuxième stade, la règle est perçue comme sacrée et intangible, d'origine divine et d'essence éternelle. Les enfants refusent catégoriquement de la modifier, même si dans leurs pratiques elle n'est pas suivie scrupuleusement. C'est le stade de l'apogée de l'égoïsme et la première moitié du stade de la coopération.

Dans le troisième stade la règle est considérée comme une loi résultant du consentement mutuel. Elle a perdu son caractère sacré et évolue avec la volonté collective. Les enfants perçoivent le caractère artificiel des normes et l'intérêt du fonctionnement démocratique.

Selon Piaget, les relations que la personne entretient avec le monde social peuvent s'appréhender selon un continuum hétéronomie-autonomie. Le passage de l'hétéronomie (où la règle est suivie car elle représente une loi sacrée et extérieure à soi) à l'autonomie (où la règle est mutuellement consentie et dont le respect émane d'une libre décision), est le résultat d'un constant apprentissage. Cela en raison du décalage entre la pratique de la règle et la conscience de celle-ci.

*"Dans le domaine moral comme dans le domaine intellectuel, on ne possède réellement que ce qu'on a compris par soi-même."*¹

L'**autonomie morale** se traduit par le passage de l'égoïsme à la **décentration**. Cette dernière est une notion centrale du développement moral. Il s'agit de l'apprentissage d'une conception plus relative de la règle morale et de sa reconnaissance, en rapport avec le respect de l'autre.

Cette représentation de l'autonomie repose sur une **conception du sujet comme créateur, acteur et inventeur de règles nouvelles dans ses interactions**. Tout au long de sa vie l'individu alterne des stades d'autonomie et d'hétéronomie vis-à-vis des règles morales.

*"On ne saurait donc parler de stades globaux caractérisés par l'autonomie ou l'hétéronomie, mais seulement de phases d'hétéronomie et d'autonomie définissant un processus qui se répète à propos de chaque nouvel ensemble de règles ou chaque nouveau plan de conscience ou de réflexion."*²

¹ Piaget J., op. cit., p. 295.

² Piaget, J., op. cit., p. 296.

III.3.2- L'approfondissement du développement moral par Kohlberg.

Kohlberg¹ s'est attaché dans ses travaux à mesurer les différents stades qui jalonnent le passage de l'égoïsme à la décentration. Les théories cognitives-développementalistes, dans lesquelles s'inscrit Kohlberg, partagent un concept d'apprentissage interactionniste. Ce dernier procède par la réorganisation de structures psychologiques résultant d'une série d'interactions entre l'organisme et l'environnement.

Le processus de développement de la cognition d'un sujet n'est pas perçu comme le résultat d'un programme inné de maturation biologique, ni comme le fruit de l'acquisition de modèles environnementaux externes à l'individu. Pour Kohlberg², lorsqu'un **agent évalue une situation, un comportement ou une raison d'agir**, et lorsque cette évaluation donne lieu à une action, **il manifeste son point de vue subjectif**. Il s'exprime en tant qu'acteur particulier à partir de sa vision interne du monde. Le développement de la moralité réside dans le passage à une structure supérieure de raisonnement moral .

Illustration n° 5: Les stades moraux selon Kohlberg

A partir d'enquêtes empiriques sur la maturation morale, Kohlberg définit 6 stades³ qui décrivent le développement du jugement moral de l'enfance à l'adulte. Dans son approche, les individus progressent vers les stades où les rapports humains sont subordonnés aux règles (stade 4) et les règles aux principes universels de justice. Les stades avancés du développement moral sont l'aboutissement d'une longue réflexion sur les droits humains.

¹ Kohlberg L., op. cit.,

² Kohlberg L., op. cit.,

³ On peut également se référer à Moessinger P., "La psychologie morale," éd. PUF, "Que sais-je ?", 1988 et à l'article de Lecomte J., "La psychologie morale," dans la revue Sciences Humaines, n° 46, janvier 1995.

Kohlberg défend donc une morale de droit sur laquelle toute personne raisonnable pourrait être d'accord.

Niveau A : niveau pré-conventionnel

1. Le stade de la punition et de l'obéissance

Le bien, c'est l'obéissance littérale aux règles et à l'autorité. C'est éviter d'être puni et ne pas créer de dommages physiques.

⇒ On fait ce qui est juste lorsque l'on évite de transgresser les règles. Lorsqu'on obéit pour obéir et lorsqu'on évite de créer des dommages physiques aux gens et aux propriétés.

⇒ On est motivé à faire ce qui est juste par le souci d'éviter la punition et le pouvoir supérieur des autorités.

2. Le stade du projet instrumental individuel et de l'échange

Le bien, c'est agir de façon à satisfaire ses propres intérêts et ses propres besoins en laissant les autres faire de même. C'est aussi ce qui est loyal, par exemple lorsque l'on procède à un échange équitable, à une tractation ou lorsque l'on passe une convention.

⇒ On fait ce qui est juste en respectant des règles lorsque l'intérêt immédiat de quelqu'un en dépend.

⇒ On est motivé à faire ce qui est juste, en raison du souci de répondre à ses propres besoins ou à ses intérêts dans un monde où l'on doit reconnaître que les autres ont aussi leurs intérêts.

Niveau B : niveau conventionnel

3. Le stade des attentes interpersonnelles et mutuelles, des relations, de la conformité

Le bien, c'est être bon (aimable, concerné par les autres, par leurs sentiments). C'est rester loyal et digne de confiance avec ses partenaires et être motivé dans le respect des règles et des attentes.

⇒ On fait ce qui est juste lorsque l'on vit conformément à ce que les proches espèrent de soi ou lorsque l'on vit conformément à des comportements socialement approuvés.

⇒ On est motivé à faire ce qui est juste par le besoin d'être bon à ses propres yeux et à ceux des autres.

4. Le stade du maintien de la conscience et du système social

Le bien, c'est accomplir son devoir en société, soutenir l'ordre social et entretenir le bien-être de la société et du groupe.

⇒ On fait ce qui est juste en accomplissant les devoirs effectifs auxquels on a souscrit. Le droit c'est aussi apporter sa contribution à la société, au groupe ou à l'institution.

⇒ On est motivé à faire ce qui est juste parce qu'il faut maintenir les institutions et éviter les déséquilibres qui s'ensuivraient si "tout le monde faisait comme ça".

Niveau C : niveau post-conventionnel

5. Le stade des droits premiers, du contrat social ou l'utilité sociale

Le bien, c'est soutenir les valeurs, les droits fondamentaux et les contrats légaux existant dans une société, même s'ils entrent en conflit avec les règles et les lois concrètes du groupe.

⇒ On fait ce qui est juste en étant conscient du fait que les gens défendent des valeurs et des opinions et du fait que les valeurs et les règles sont dépendantes du groupe auquel on appartient. Il est nécessaire de soutenir ces règles pour assurer une cohésion sociale. Cependant ce relativisme doit être dépassé par le respect de valeurs et de droits universels (la vie, la liberté).

⇒ On est motivé à faire ce qui est juste par le respect du légal accompagné d'une forte insistance sur l'opportunité de changer les lois, selon un processus rationnel lorsque le bien commun l'exige. En deçà du domaine légal, les ententes libres et les contrats honnêtes constituent la substance de l'obligation morale.

6. Le stade des principes éthiques universels¹

Ce stade suppose la conduite selon des principes éthiques universels que toute l'humanité devrait respecter.

⇒ Ce qui est juste est régi par des principes éthiques universels. Les lois particulières et les conventions sociales sont habituellement valides parce qu'elles reposent sur de tels principes; il s'agit des principes universels de justice : égalité des droits de l'homme et respect des êtres humains en tant qu'individus. Ce ne sont pas simplement des valeurs, ce sont des principes que l'on utilise pour prendre des décisions particulières.

⇒ On est motivé à faire ce qui est juste car on a perçu en tant que personne rationnelle la validité des principes et que l'on s'y est soumis.

Pour Kohlberg, il existe des valeurs et des règles qui régulent l'agir de la personne. L'être humain évolue d'une interprétation des règles par le jeu de la punition et de la récompense vers une interprétation de celles-ci par une compréhension de leur signification universelle. Ainsi Kohlberg montre que la personne exprime son niveau de moralité par la façon dont **elle résout les conflits moraux au moment où ils se posent à elle, ainsi que par sa compréhension des fondements des principes, et non par les valeurs qu'elle énonce comme primordiales dans son raisonnement.**

En appliquant les travaux de cet auteur à notre recherche, nous pouvons dire que la différence au niveau de la démarche éthique des managers s'explique non tant par des différences de contenu que par une évolution dans le rapport que la personne entretient avec les modes de régulations de son agir. Il s'agit d'une dialectique entre les désirs, l'impulsivité de l'individu et le respect des codifications morales.

¹Le stade 6 n'est plus considéré par Kohlberg comme étant un stade de raisonnement moral au même titre que les précédents. Il manque de données empiriques permettant de distinguer nettement ce stade 5. Pour Kohlberg, il s'agit du terme idéal de la reconnaissance de l'ontogénèse des stades de raisonnement moral.

A titre explicatif, nous pouvons reprendre chacun des stades en les extrapolant du point de vue d'un manager qui est confronté à un comportement de travail qui pose problème.

Niveau A : niveau pré-conventionnel

La référence au bien et au mal dans le rapport à soi, à l'autre et à l'institution, est délimitée par l'évitement des punitions et la recherche des récompenses.

- Le stade 1 : le problème éthique que vit le manager se situe au niveau du respect de l'autorité. Il est délocalisé sur la structure hiérarchique. Le manager ne pose aucune action qui aurait pour lui des conséquences négatives. Son principal souci est de respecter les règles établies par l'autorité.

- Le stade 2 : le problème éthique que vit le manager se situe au niveau de la satisfaction de ses propres intérêts. Il cherche à régler le problème en préservant avant tout sa satisfaction. Il règle son agir vis-à-vis de l'employé qui pose problème en fonction de son vécu par rapport à la relation.

Niveau B : niveau conventionnel

La question du bien agir se pose en référence à des principes plus abstraits que dans le niveau A. Elle est encadrée par l'adaptation aux attentes sociales et au respect des règles établies.

- Le stade 3 : le problème éthique est vécu par rapport à une image de soi sociale. Le manager cherche avant tout à être bien vu de son entourage. Il gère le problème de l'employé (ou ne le gère pas) dans la seule perspective d'être reconnu. Il peut percevoir des contradictions au niveau de l'incohérence des règles sociales :

- entre ce qu'on lui demande d'être dans ses rapports à ses subordonnés et la manière dont il voit agir son supérieur,
- entre le fait d'être considéré comme compétent dans le management des hommes et la manière dont il agit officieusement.

-Le stade 4 : La question éthique se traduit en termes de respect des règles sociales et de l'autorité. Ce stade met l'accent sur l'importance de la conception qu'a le manager des devoirs attachés à son rôle. Il est susceptible de vivre des tensions provenant du conformisme social, religieux ou professionnel et qui sont liées à la prise en compte de la relativité des règles morales.

Niveau C : niveau post-conventionnel

La référence au bien agir est fondée par la compréhension des principes moraux à l'origine de l'humanisation.

- Le stade 5 : Le problème éthique que vit le manager se situe au niveau d'un débat entre la relativité de la morale d'un groupe et la prise en compte de valeurs plus fondamentales, tels que les droits de l'homme. Il s'efforce d'ajuster les règles morales et les lois en fonction du contexte.

- Le stade 6 : Le manager se pose la question éthique en ayant le respect de la dignité humaine de l'employé. Le problème concernant l'évaluation de son action vis-à-vis de l'employé se fait en référence à des principes universels (respect de la vie, dignité, justice) qui ont priorité sur toute autre considération.

Les apports de Kohlberg **permettent de comprendre l'importance de prendre en compte la manière dont la personne réfléchit et débat face à un problème.** Son modèle est intéressant car il indique des types de débats vécus par la personne ainsi que les liens entre le développement du jugement moral et le développement cognitif.

Cependant, il occulte les effets de contexte qui peuvent influencer le jugement et déterminer la conduite. En étudiant le jugement moral comme un processus tendant vers la recherche et l'adoption de solutions rationnelles, Kohlberg fait l'impasse des problèmes liés à l'affectivité et à la sollicitude ou à la bienveillance.

III.3.3- Gilligan et la distinction morale de justice/morale de responsabilité.

Selon Gilligan¹ la morale, faite de droits et d'obligations, est adaptée à la formation de l'identité masculine. Elle ne tient pas compte des spécificités de la construction de l'identité féminine.

Face à une préoccupation d'ordre éthique, deux logiques sont envisageables. Soit la personne développe une **logique de justice**. Elle agit en s'assurant du respect des règles reconnues comme objectives. Soit elle développe une **logique de responsabilité** en se préoccupant avant tout des conséquences de son action sur la personne concernée.

Pour Gilligan l'origine de ces deux logiques est dans la différence de construction de l'identité masculine et féminine. Cette construction différente a des répercussions directes sur la manière dont l'homme et la femme abordent les questions éthiques. Pour construire son identité l'homme a besoin de rompre avec sa mère. La séparation est source de son développement. Compte tenu de l'importance de la différenciation dans le processus de construction de l'identité, l'homme va se déterminer, en se séparant de sa mère, pour s'identifier aux gens du même sexe. Chez la femme il y a fusion de l'identité et de l'intimité.

*"Les hommes et les femmes sont par conséquent confrontés au même dilemme, lors de la transition de l'adolescence à l'âge adulte, celui d'un conflit entre l'intégrité et la sollicitude. Mais comme chacun des sexes aborde le problème dans une perspective différente, ils parviennent à deux solutions et vérités opposées. La perspective de la séparation est justifiée par une éthique de droits, tandis que celle de l'attachement repose sur une éthique de sollicitude."*²

¹ Gilligan C., "Une si grande différence," éd. Payot 1987. Gilligan est une élève et une collaboratrice de Kohlberg. Elle a ensuite conduit une réflexion plus personnelle.

²Gilligan C., op. cit., p. 248.

La conception féminine de la morale consisterait fondamentalement dans la recherche de solutions à des conflits opposant non des droits mais des responsabilités vis-à-vis des conséquences possibles d'une action ou d'une décision.¹ La morale de la responsabilité est donc fondée sur une notion d'équité qui reconnaît des différences dans les besoins de chacun. Cette compréhension conduit à la compassion et à la sollicitude. La conception masculine de la morale se traduit par le respect des règles et des droits.

Ces deux morales opposées finissent par se rejoindre lors du processus de maturation. L'absolu de sollicitude féminin se heurte à une prise de conscience du besoin d'intégrité personnelle. Le principe d'égalité s'affirme, s'inscrit dans la logique du concept de droit et modifie la définition de la sollicitude. L'absolu masculin de vérité et de justice est remis en question par la découverte de différences essentielles entre soi et autrui. La relativité des situations, la prise en compte de la dimension contextuelle sont autant de facteurs qui modifient l'égalité en une recherche de l'équité. Ce qui ouvre à la générosité.

Pour l'homme comme pour la femme, il s'agit là de la découverte de la nature contextuelle de la morale et de la vérité. Kohlberg et Gilligan rejoignent l'idée que se faisait Aristote de l'éthique ; quelque chose qui dépasse la loi, qui l'englobe et la relativise pour humaniser la relation à l'autre, sans pour autant dénoncer le champ des mœurs.

Pour conclure, nous mentionnons les critiques adressées aux théories du développement moral. Elles sont l'objet de controverses qui portent notamment sur le caractère universel attribué par les auteurs aux stades de développement.

"Deux questions reviennent continuellement lorsqu'on étudie les travaux de la psychologie morale empirique. La première porte sur les

¹ Digneffe F., "Quelques modèles d'analyse du processus d'élaboration des solutions morales chez les jeunes," service social, vol.40, n°1, 1991.

hypothèses normatives qui sont posées lorsqu'on délimite le domaine de la morale et les principales composantes de la personnalité morale. La seconde est liée à la nature et au caractère défendable des idéaux normatifs qui sont projetés et jugés les plus adéquats"¹.

Nous sommes conscient des limites de ces théories. Leur apport est pour nous important à deux niveaux : théorique et méthodologique.

(1) Nous reprenons **leur hypothèse de travail selon laquelle le style moral et cognitif se révèle de façon claire par le langage**. Le fait de centrer la recherche sur les schémas de cognition et de jugements permet d'aborder la conscience morale sous l'angle du comportement linguistique. L'expression verbale est donc un moyen d'accès à cette conscience². Plus spécifiquement, l'analyse du discours permet de reprérer le positionnement éthique à partir de la reprise et du décalage du discours dominant dans le cadre du travail évaluatif et critique de l'acteur.

(2) **Ces théories permettent de poser l'existence de formes de complexité différentes dans le débat entre la personne et les référentiels axiologiques collectifs**³.

1 Flanagan O., "Psychologie morale et éthique," éd. PUF 1996, p. 215.

² Il faut cependant noter que le monde moral est constitué par un important degré de conventionnalité. Ces normes conventionnelles sont généralement définies explicitement par des mots et des instructions. Cela ouvre la possibilité d'imiter les attitudes et les croyances acceptables sans que celles-ci figurent de manière existentielle dans le domaine psychologique de la personne. Flanagan O., op. cit., p 221

³ Camilleri propose une typologie des formes de débat que vivent les personnes lorsqu'elles sont confrontées à une culture différente de celle de leur pays natal. Cet auteur montre qu'il est possible de repérer chez les immigrés musulmans l'existence de débats plus ou moins complexes entre leur code culturel traditionnel et celui de la société Française. Camilleri C., "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir," dans "Chocs de cultures," Camilleri C., Cohen-Emerique M., (sous la direction de), éd. l'Harmattan, 1989.

Illustration n°6

L'institut Max-Planck¹ à Berlin, montre l'importance au niveau des jugements moraux des employés, des conditions et des normes en vigueur sur le lieu de travail. Dans une de leurs études, il font voir que le comportement moral de tous les collaborateurs peut, soit se propager et se développer, soit régresser et ceci suivant la nature de l'impulsion donnée par le management. Ce chercheurs proposent une typologie des modes de résolution des conflits éthiques en reprenant les stades de Kohlberg.

1. A un niveau pré-conventionnel ou égocentrique, l'individu s'oriente d'après ses perspectives subjectives et argumente dans le sens de ses besoins, de ses intérêts et de ses désirs. A ce niveau, il perçoit l'orientation des autres personnes mais n'en tient guère compte, à moins qu'elle ne conforte ses propres intérêts. Dans une situation de conflit, l'orientation est en effet égocentrique.

2. A un niveau conventionnel et socio-centrique, l'individu s'oriente en premier lieu d'après les intérêts et les intentions d'autres individus (ou de la société) dans la mesure où il se considère comme un partenaire et en raison des avantages de son appartenance au groupe. Dans un tel cadre, on peut se sacrifier, si le sacrifice vaut à l'individu son acceptation et la reconnaissance de ses pairs. Dans une situation de conflit, l'individu s'oriente d'après l'opinion de ses collègues donc d'une manière socio-centrique.

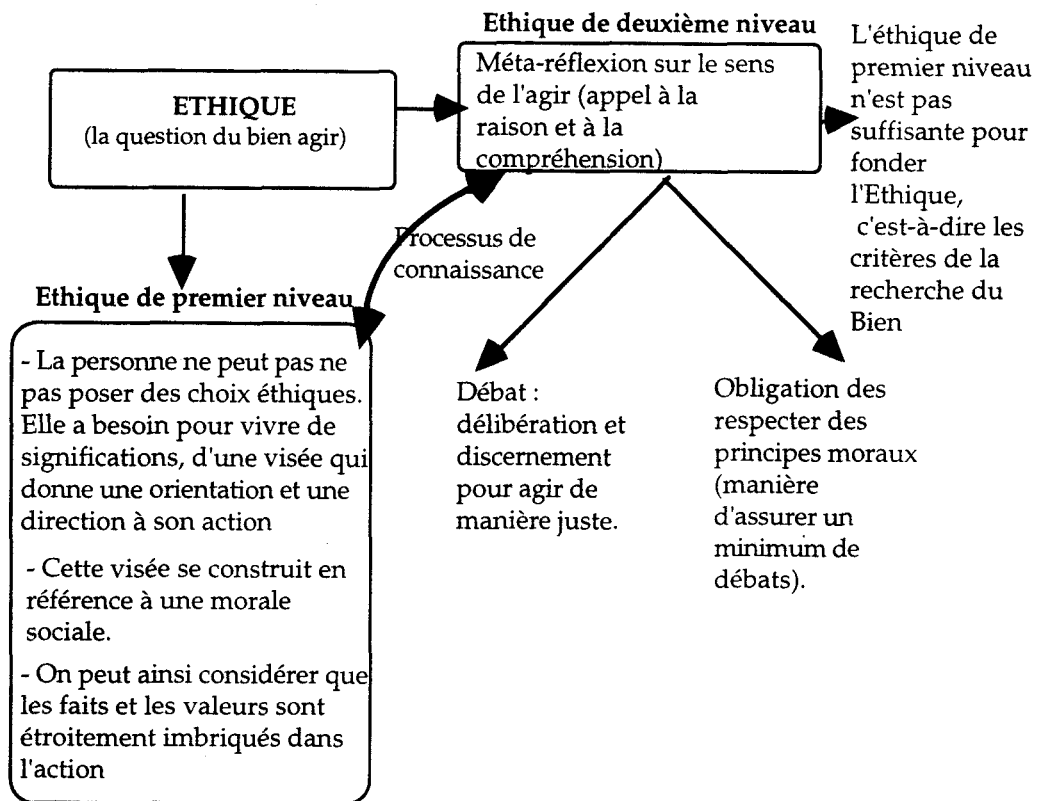
3. A un niveau post-conventionnel, l'individu s'efforce de combiner, d'une manière raisonnée et créative, ses propres exigences et celles de son entourage. Il s'oriente ainsi d'après des principes moraux universels comme la liberté, l'égalité des droits et le respect des droits de l'homme. En cas de conflits l'individu s'oriente d'après les conséquences à long terme d'un règlement collectif du problème.

¹ Cité par Leymann H., "Le mobbing," éd. Seuil, 1996, p 218

Conclusion du chapitre III

Nous avons montré qu'il est possible d'étudier le choix éthique en réhabilitant les compétences des acteurs à réfléchir et à débattre avec les règles et les valeurs sociales qui structurent l'action.

En posant que l'éthique concerne l'orientation et la direction que la personne donne à son agir, nous avons été amené à montrer l'existence de deux niveaux d'éthique. Le schéma ci-dessous permet de les synthétiser.



Nous avons également montré qu'il est possible d'envisager le processus de construction des choix éthiques comme le résultat d'une interaction entre la personne et des référentiels axiologiques collectifs. Les théories de la maturation morale montrent que cette interaction prend au moins trois formes :

- 1- elle est centrée sur la personne (égocentrisme),
- 2- elle est orientée vers l'imitation des groupes sociaux (socio-centrisme),
- 3- elle résulte d'une délibération prenant en compte la relativité des morales de groupe et le respect de principes essentiels.

CHAPITRE IV**ETUDES DES DIFFERENTES FORMES
DE LA DEMARCHE ETHIQUE DES MANAGERS
FACE AUX CTPP**

- I- Caractéristiques méthodologiques de l'enquête sur l'expérience des managers vis-à-vis des CTPP.....263**
- I.1- De la pertinence de l'analyse du discours pour étudier le processus de construction des choix éthiques
 - I.2- Stratégie de recueil de l'information
 - I.3- Traitement des données
 - I.4- Validité de la démarche méthodologique
- II- Préalable à l'analyse de la démarche éthique des managers face au CTPP.....282**
- II.1- La question de la rationalité du manager
 - II.2- Schématisation du processus d'arbitrage
- III- Présentation des formes de démarche éthiques.....306**
- III.1- Identification forte au cadre moral de l'organisation
 - III.2- Adéquation entre l'éthique de situation et le cadre moral, mais existence d'un débat autour des valeurs et du comportement de la hiérarchie
 - III.3- Prise de conscience de la relativité du cadre moral de l'organisation et mise en oeuvre d'une stratégie de distanciation

Dans ce quatrième chapitre, nous définissons le cadre méthodologique de notre investigation empirique et analysons pourquoi et comment il est possible d'aborder la démarche éthique au niveau de la gestion. Puis, nous rendons opératoire notre modèle d'analyse de cette démarche des managers face aux CTPP. Nous présentons des études relatant l'expérience de managers qui ont eu à gérer des CTPP.

Dans une première section, nous précisons les options méthodologiques que nous avons retenues et les méthodes utilisées.

Dans une deuxième section, nous développons les deux questions laissées en suspend dans le chapitre III :

(1) Y-a-t-il existence ou non d'une interaction entre une rationalité technico-économique et une rationalité axiologique? Cette question sera pour nous l'occasion d'explorer les raisons qui permettent d'affirmer la présence, dans un contexte d'entreprise, d'une pluralité des mobiles d'action.

(2) Que recouvre pour nous la notion de référentiels axiologiques dans un contexte d'entreprise.

Dans une troisième section nous présentons les différentes formes de démarche éthique à partir des études de cas.

I- Caractéristiques méthodologiques de l'enquête sur l'expérience des managers vis-à-vis des CTPP

Étudier la manière dont les managers construisent leur choix éthique dans leur pratique de gestion des CTPP, c'est, nous semble-t-il, étudier une forme particulière du processus de décision : celle qui vise à mettre en exergue la rationalité qui préside à la construction des justifications de l'action.

Traditionnellement, il existe 3 approches possibles pour analyser le processus de décision.

La première approche consiste à interroger les participants sur leur prise de décision et à recueillir les documents disponibles qui traitent de ce qui s'est passé. On demande aux personnes concernées de faire le récit du processus de décision tel qu'ils l'ont perçu.

La deuxième approche consiste à être présent au moment où la décision est prise. On parle alors **d'observation participante**.

La troisième approche vise à reconstituer une situation propice au type de décision étudiée. Il s'agit de **l'intervention expérimentale**.

Pour notre recherche, nous avons utilisé les deux premières approches, ce qui nous permet d'intégrer deux niveaux d'observation du réel. On reproche souvent aux enquêtes qualitatives de rendre autonome expérimentalement la production de discours, sans vraiment prendre en compte l'effet des variables situationnelles et interactionnelles sur la production et l'engendrement de ces discours. Cependant, cette posture méthodologique est indispensable pour comprendre un fonctionnement discursif précis. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous avons analysé l'étude de la démarche éthique des managers, sans chercher à décrire précisément la dynamique sociale et les réseaux d'interaction dans lesquels s'inscrit l'acteur. Néanmoins, la

technique de traitement de données qu'est l'analyse de discours inclut le fait que l'activité discursive porte la trace d'énoncés extérieurs à l'acteur. Il est en effet difficile de soutenir une totale décontextualisation du discours, car l'énonciation représente à la fois des instances énonciatives et des acteurs nommés.

Dans un second temps, nous avons délaissé l'aspect discursif pour explorer la démarche éthique en situation. **L'observation participante** nous a ainsi permis de décentrer notre premier niveau d'observation du réel en intégrant le poids de la dynamique sociale et des réseaux relationnels au niveau du positionnement éthique de l'acteur. Nous aurons l'occasion de revenir dans le chapitre V sur les caractéristiques de l'observation participante que nous avons menée au sein de France Télécom.

Notre objectif est ici de présenter la démarche méthodologique de notre première enquête. Dans un premier temps, nous délimitons le statut que nous donnons au discours des acteurs. Dans un deuxième temps, nous précisons notre stratégie de recueil de l'information et développons la manière dont nous avons effectué le traitement des données. Enfin nous présentons le protocole de validation de la démarche.

1.1- De la pertinence de l'analyse du discours pour étudier le processus de construction des choix éthiques

Nous savons que les discours des acteurs sont affectés par leurs présupposés, leurs spécificités de point de vue, leurs jugements de ce qui est important ou négligeable et leurs désirs de mettre en avant leur rôle. Il dépendent aussi de leur mémoire, elle même liée à leurs représentations. Finalement, ce n'est pas le processus réel qui est étudié, mais une représentation intéressante en elle même ou comme expression d'une idéologie. Nous n'oublions pas les conclusions de la

théorie des attributions¹, qui montre que les acteurs attribuent des causes externes ou internes aux événements en fonction du caractère positif ou négatif de l'événement et du degré de leur implication dans celui-ci. C'est pourquoi nous ouvrons un débat concernant la pertinence de l'utilisation des discours pour appréhender la construction des choix éthiques.

Notre position dans ce débat est de considérer que le discours est un moyen d'accès au positionnement éthique des managers. Pour cela **il est nécessaire de poser que le discours n'a pas seulement un statut expressif, mais aussi (et surtout) un statut constitutif de la rationalité axiologique de l'acteur.**²

Premièrement, en se situant dans une dimension essentiellement cognitive de la rationalité de l'acteur³, on constate que le choix d'une attitude résulte d'un arbitrage dans lequel interviennent au niveau individuel des plans cognitifs (compréhension de la réalité) et des plans moraux (valeur que l'on accorde à l'autre). Le choix est aussi influencé par les contextes d'action et les problématiques de gestion de l'organisation. Les intentions obéissent aux mêmes règles que les motivations : mêlées d'intérêts personnels et de normes sociales, elles dépendent de l'identité de l'acteur et de la manière dont il croit

¹ Kelley H.H., "The process of causal attribution", *American Psychologist*, n° 28, 1973, P.107- 128.

² En ce qui concerne l'inscription d'une rationalité axiologique dans la rationalité pratique du manager, voir le point II.1 de ce chapitre.

³ Comme le montrent Ajzen et Fishbein les intentions dépendent des attitudes personnelles et des normes du groupe de référence. Ce que les gens font est plus facilement déduit des intentions (contextuelles) que des attitudes personnelles. Mais il faut tenir compte des contraintes perçues par rapport à soi, à la situation ou à la conjoncture de l'action. Ajzen I., Fishbein F., "Attitudinal and normative variables as predictor of specific behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 27, 1973, p. 41-57. Cette théorie de l'action raisonnée a été prolongée par Ajzen en une théorie du comportement planifié ; Ajzen ajoute un troisième facteur : le degré de contrôle de l'action perçu par le sujet. Cité par Lassarre D., "Psychologie sociale et économie," éd. Armand Collin, 1995, p. 170.

pouvoir les concrétiser¹. En d'autres termes, on trouve en arrière fond de l'analyse des attitudes une composante éthique.

Deuxièmement, nous posons que le discours est aussi un moyen pour l'acteur de s'appropriier le sens de son agir. La verbalisation de l'expérience se construit selon un processus d'appropriation qui s'effectue en biaisant la réalité et en la réaménageant selon ce que Greenwald² appelle la logique de l'ego totalitaire. Ce travail d'appropriation ne peut pas se passer d'une réalité morale ; il s'effectue sur la base de croyances souvent inconscientes qui donnent un sens à la réalité. On rejoint ici les fondements des thérapies cognitives³. Ils mettent en évidence, qu'à partir de croyances implicites, la personne articule ses pensées, ses valeurs et ses affects pour se doter d'une cohérence psychique, même si celle-ci est parfois douloureuse, dans le sens où elle peut générer du stress et des formes de dépression liés à des conflits de valeurs.

Sur la base de ces présupposés concernant le statut du discours, nous avons trouvé dans l'analyse de discours (A.D) un corpus validant le statut constitutif (et pas uniquement expressif) de la rationalité.

L'AD s'intéresse à la production du sens à travers des formes langagières et insiste sur la nature interdiscursive du langage⁴. Le discours n'est pas étudié comme des formes dégagées de tout contexte, mais comme une activité de parole mettant en jeu un locuteur dans une situation donnée. L'A.D analyse donc la trace qui reste dans un texte d'une activité de parole.

¹ Sievers B., "La motivation : un ersatz de signification," dans "L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées," (sous la direction de) Chanlat J.F., éd. Presses de l'Université de Laval, 1990.

² Greenwald A.G., "L'ego totalitaire ou comment chacun fabrique et révisé sa propre histoire", dans "Le soi, recherches dans le champ de la cognition sociale," (sous la direction de) Piolat et alii, éd. Delachaux et Niestlé, 1992

³ Cottraux J., "Les thérapies cognitives," éd. Retz, 1992.

⁴ Maingueneau D., "Les analyses du discours, introduction aux lectures de l'archive," éd. Hachette, coll". Université Linguistique, 1991.

L'acteur est conçu comme négociant son insertion dans un environnement de sens (interdiscursivité). Un discours n'est jamais premier, il est toujours traversé par la voix des autres. Le locuteur (celui qui tient un discours) fait émerger dans son activité de parole une multitude d'énonciateurs réels ou irréels à partir desquels il se positionne et construit son discours. Certains énoncés peuvent donc être rapportés à des instances énonciatives identifiables. D'autres proviennent d'énonciateurs non identifiés explicitement, mais qui sont quand même à l'origine du discours tenu.

Pour Glady¹ la constitution de l'acteur peut être analysée à partir de la prise en charge ou non d'une distanciation de ces préconstruits. La rupture énonciative pourrait s'interpréter comme un révélateur du processus identitaire. Nous pouvons donc poser que **les types de mise en scène de la parole de l'Autre (individuel et collectif) sont révélateurs de l'exercice critique, évaluatif et problématisant de l'acteur. Ils témoignent de son travail explicite sur des valeurs pour donner sens à l'action.** Il est alors possible de considérer que le positionnement éthique² de l'acteur est repérable dans le travail réflexif qu'il mène pour convoquer et dialoguer avec les énonciations. Ce qui est conforme avec la manière dont nous avons défini l'éthique au chapitre III. Nous avons montré que l'acteur construit ses choix éthiques en dialoguant avec les idées (valeurs) qu'il se fait du bien et du mal. C'est donc à partir d'un travail d'appropriation³ des

¹ Glady M., Communication d'entreprise et identités d'acteurs. Pour une théorie discursive des représentations sociales." Thèse de doctorat en sociologie, Université de Provence, U.F.R. "Civilisations et Humanités", décembre 1995.

² Il est important de rappeler ici que nous n'étudions pas les choix éthiques au sens traditionnel du terme. C'est-à-dire que nous ne posons pas que les choix éthiques correspondent au respect dans l'action de certaines vertues définies a priori. Le positionnement éthique du manager résulte de son travail réflexif sur les valeurs.

³ Cette importance accordée à l'appropriation des acteurs est en lien au niveau théorique avec les nouveaux modèles de GRH. Par exemple, pour Louart, la GRH est aussi et surtout une question de construction de sens. On est ainsi plus attentif à la complexité des processus sociaux et à la productivité des dynamiques intersubjectives. Cet auteur pose en effet la gestion comme une création stratégique en appui sur les jeux d'acteurs, dans une démarche favorisant le débat dialectique et l'aménagement progressif des représentations collectives, en tenant compte d'un cadre moral

référentiels normatifs et axiologiques du contexte organisationnel que l'acteur construit son positionnement éthique.

Pour l'A.D, l'appropriation est définie comme un processus de transformation productive des préconstruits. La rationalité d'acteur dont il est ici question concerne la manière dont il s'inscrit dans le social à travers la prise en charge d'un certain nombre de préconstruits ou significations communes. Glady¹ montre que l'appropriation est en même temps distance de l'acteur au système, mise en contradiction des lieux communs de la culture d'entreprise et des règles au regard des contradictions ou des tensions de la réalité organisationnelle.

Dans cette perspective, nous pouvons considérer que le discours permet d'avoir accès aux démarches éthiques des managers.

1.2- Stratégie de recueil de l'information

En tenant compte des contraintes de faisabilité des approches méthodologiques susceptibles d'explorer la construction des choix éthiques, des avantages et des inconvénients de l'étude des discours, nous avons arbitré ce débat en nous orientant vers une démarche qualitative axée sur **l'étude de cas**. Pour cette première étude, nous avons utilisé un échantillon de cas avec comme niveau d'analyse le discours individuel.

Dans la mesure où il s'agit d'une étude exploratoire et afin d'avoir accès à l'expérience des managers, quel que soit leur statut et leur domaine d'activité, nous n'avons pas privilégié un échantillonnage précis. La seule contrainte que nous nous sommes fixée est que les gestionnaires abordés devaient gérer une équipe. Cette posture

préalablement défini. Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. Liaisons, 1995.

¹ Glady M., op. cit.,

méthodologique est possible dans la mesure où notre enquête est centrée sur la gestion des CTPP, sans autres formes de précisions.

Notre échantillonnage est donc théorique¹, au sens où il est induit par notre cadre conceptuel. Nous n'avons pas fixé le nombre d'entretiens que nous avons retenu in fine. Au fur et à mesure de leur analyse, nous avons constaté des redondances par rapport aux éléments qu'ils nous apportaient. Lorsque leur utilité décroissait visiblement, nous avons cessé notre collecte.

Nous avons à notre disposition 55 entretiens, tous ont été enregistrés. Mais nous n'en avons retenu que 40. Cette sélection s'explique par le fait que 15 d'entre eux étaient de mauvaise qualité : soit les personnes n'avaient rien à dire sur le sujet, soit elles considéraient que ce sujet était confidentiel. Les entretiens sont d'une durée de 1h à 1h30. Ils se sont déroulés dans les bureaux des personnes que nous interviewions. Un entretien représente huit à dix pages de texte.

Notre méthodologie *"tend à saisir la signification que le sujet donne à ses attitudes, réactions, comportements, ainsi qu'à ceux d'autrui et de son environnement, la façon dont il investit de sens ses expériences et son monde vécu."*² Pour repérer le vécu des acteurs et les significations particulières qu'ils accordent aux faits, nous utilisons l'entretien semi-directif³. Ce n'est pas un outil parfait, mais il présente de nombreux avantages au regard de notre problématique.

Premièrement, l'entretien a des effets de **construction de sens**. Par son écoute, le chercheur active les représentations fragmentées de son interlocuteur. Il lui permet d'extérioriser, de bâtir un discours

¹ Van der Maren J.M., "Méthodes de recherche pour l'éducation," éd. De Doeck Université, 1995. Voir également Chevrier J., La spécification de la problématique, dans Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données, éd. Presses Universitaires du Québec, 1993.

² Ghiglione R., Matalon B., "Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques," éd. Colin, 1985, p. 70.

³ Blanchet A., et Gotman A., "L'enquête et ses méthodes : l'entretien," éd. Nathan, coll. Sociologie 128.

cohérent. Il aide à formaliser l'ensemble des expériences intériorisées des significations ressenties et des enjeux opérationnels qui en découlent.¹ L'entretien permet d'obtenir des discours, des référentiels qu'aucune autre collecte ne ferait apparaître. Les discours résultent d'une **élaboration des significations dans la distanciation** (ce qui est le propre d'une véritable "réflexion"). Certes, un acte de communication transforme la conscience en parole, cette étape est incontournable, mais elle modifie le phénomène que l'on prétend saisir. Cette limite n'est pas pour nous un problème, car notre objet de recherche est d'étudier la manière dont l'acteur construit ses justifications. De plus, nous n'abordons pas le traitement des données en fonction d'une analyse de contenu.

Deuxièmement, l'entretien reconnaît aux acteurs une compétence d'intelligibilité des sujets abordés. Il permet d'intégrer l'autonomie et la créativité du sujet².

Troisièmement, l'entretien est aussi un espace spécifique d'intersubjectivité entre le chercheur et l'interviewé. Ce dernier construit son discours et sa réflexion sur la base de cette relation. Cette situation d'entretien oblige l'acteur à formaliser des positionnements par rapport à lui même, à son mode de management et à l'entreprise. Il se rejoue dans l'entretien un rapport triangulaire similaire à celui qui s'est structuré lors des situations de gestion des CTPP. Dans cette épaisseur de la situation d'entretien se jouent des jeux de projection et d'identification que nous n'avons pas analysés, car nous nous sommes centrés sur les phénomènes de justification.

40 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de managers pour recueillir leur expérience par rapport à la gestion des comportements de travail qui posent problème. Le recueil d'informations a donc été le

¹ Garneau J., "Experiencing et changement social", dans "Changement planifié et développement des organisations," (sous la direction de) Tessier R., Tellier Y., éd. IFG-EPI, 1973.

² Brabet J., "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative," Recherche et Application en Marketing, vol 3, n°1, 1988.

plus large possible. Notre objectif n'était pas de limiter l'enquête préliminaire à un type d'acteur et à un type d'entreprise. Ni de mesurer l'impact de telle ou telle variable sur la construction des choix éthiques, mais bien d'explorer le fait que nous pouvions retirer d'une pratique de gestion un travail réflexif de l'acteur sur les valeurs.

Nous avons construit notre grille autour de 3 items.

1- Il s'agissait d'abord de demander au manager de définir ce que recouvre pour lui la notion de comportement au travail qui pose problème. Cette notion est un concept théorique désignant une réalité vécue par l'acteur et construite pour les besoins de la problématique. Il était donc important d'en partager la définition avec l'acteur avant de lui demander de s'exprimer.

2- Le deuxième item visait à obtenir des informations concernant l'expérience des managers par rapport à la gestion de ce type de situation. On leur demandait d'expliquer leur pratique à l'aide de cas concrets qu'ils avaient à gérer.

3- Le troisième item concernait les difficultés qu'ils rencontraient dans ce type de gestion ainsi que les cas difficiles qu'ils avaient à gérer.

1.3- Traitement des données.

L'analyse des données a été réalisée sur la base d'une analyse de discours¹. Non qu'il s'agisse d'une analyse aussi approfondie que celle

¹ Nous sommes très reconnaissant pour l'aide que Marc Glady nous a apporté dans l'utilisation de l'analyse de discours. C'est suite à une présentation de nos travaux au sein du GRAPHE, qu'il nous a conseillé d'explorer le champ de l'A.D pour aborder la question du positionnement éthique des managers. C'est grâce à lui si nous sommes parvenus à construire l'instrumentalisation de notre problématique en nous inspirant de son travail de thèse. Glady M., "Communication d'entreprise et identités d'acteurs. Pour une théorie discursive des représentations sociales." Thèse de doctorat en

que mènent les linguistes dans leur étude des pratiques discursives. Ces derniers analysent l'intégralité du texte qui est entièrement examiné et découpé en phrases, en propositions voire en micropositions. En conséquence, on constate que plus la taille des unités est petite et le découpage précis, plus la liste des propositions devient longue et le travail d'analyse laborieux¹. L'analyse de discours cherche à boucler l'interprétation d'un texte à partir d'indicateurs considérés comme représentatifs du phénomène étudié.

Dans la mesure où nous nous situons dans un modèle exploratoire et que nous ne pouvons pas prendre en charge, dans le champ des sciences de gestion, toute la complexité théorique de la linguistique, nous n'avons pas pu concrètement aller aussi loin dans l'analyse du discours. Néanmoins, en cohérence avec le paradigme d'action dans lequel nous inscrivons notre recherche, l'analyse de discours nous permet d'instrumenter notre problématique. Nous avons donc intégré la démarche globale de l'A.D plutôt que sa dimension d'analyse empirique.

De manière schématique, nous pouvons repérer 3 niveaux d'analyse.

sociologie, Université de Provence, U.F.R. "Civilisations et Humanités", décembre 1995.

¹Van der Maren J.M., "Méthode de recherche pour l'éducation," éd. De Boeck Université, 1995.

Niveau purement linguistique : analyse syntaxique et morphologique	Niveau de l'analyse énonciative et de l'A.D	Niveau de l'interprétation éthique
Formes linguistiques et syntaxiques vues comme des marqueurs : - discours rapporté - négation - métadiscours - dénivellation - conditionnel	Traces d'interdiscursivité : existence de discours antérieurs, d'énonciateurs plus ou moins explicites qui traversent le discours du locuteur	Ces formes d'interdiscursivité sont des moments de positionnement (démarche) éthique construit au travers d'un rapport à soi, à l'autre et à l'organisation.

Les marqueurs linguistiques sont hors de notre domaine de compétence. Ils appartiennent au champ de la linguistique fonctionnelle et s'inscrivent dans des théories très spécifiques. Par contre, nous nous sommes intéressés à l'A.D qui met en sens ces marqueurs. **Tout l'enjeu de notre démarche d'analyse est de rationaliser au plan d'une interprétation éthique les effets de sens qui se dégagent naturellement du jeu de l'hétérogène dont est fait le discours.**

Nous allons maintenant reprendre plus en détail les marqueurs que nous avons utilisés¹, en prenant des extraits venant de notre corpus².

¹ Cette partie est construite à l'aide des travaux de Maingueneau D. et de Glady M. Maingueneau D., "Les analyses du discours, introduction aux lectures de l'archive," éd. Hachette, coll. Université Linguistique, 1991.

Glady M., "Communication d'entreprise et identités d'acteurs. Pour une théorie discursive des représentations sociales." Thèse de doctorat en sociologie, Université de Provence, U.F.R. "Civilisations et Humanités", décembre 1995, Chapitre 4, p. 233 à 321.

² Nous avons conscience qu'à partir d'un si faible extrait l'interprétation peut paraître abusive, mais par souci pratique, nous n'avons pas présenté l'ensemble de l'entretien. L'interprétation est validée par l'ensemble du corpus que représente un entretien.

(a) Le **discours rapporté** concerne les propos attribués au sein d'une énonciation à des sources distinctes de l'énonciateur¹.

Mais à un moment donné, le salarié doit remplir sa part de contrat, comme le dit le PDG, il ne faut pas confondre l'entreprise avec l'Armée du salut.

Le discours rapporté signale ici la prise en charge par le locuteur du discours patronal. Cette énonciation témoigne d'un rapport à l'organisation marqué par l'adhésion aux finalités économiques. L'absence d'une distance énonciative produit un effet de sens, qui peut être analysé comme un indice de l'importance des valeurs du dirigeant dans la construction des choix éthiques des salariés.

Le discours rapporté peut également être un indice du décentrement du locuteur (dans le sens d'une analyse critique). Dans ce cas, le locuteur met en scène dans son énoncé des positions distinctes de la sienne. Il laisse alors la parole à des énonciateurs, à des "voix présentes dans l'énonciation sans qu'on puisse leur attribuer des mots précis"². L'expression, par un même locuteur, de différents "points de vue", traduit des contraintes ou des opportunités pour la définition de sa place dans un espace de positions énonciatives possibles. En menant ce débat, le locuteur signifie sa propre problématique.

C'est plutôt qu'on ne manage plus de la même façon. Avant, il y avait la crainte du patron, ça, c'est fini. Enfin, il y a des gens qui l'ont encore, c'est certaine génération, mais maintenant, c'est plus dialogue, conseil, on discute un peu de tout, ils donnent leur avis. Alors qu'avant, ils s'écrasaient, "tu fais comme ça et c'est tout".

Cet exemple permet de repérer le positionnement de l'acteur par rapport à une position différente de la sienne. La référence à une chronologie introduit dans l'énonciation un contraste entre des

¹ Maingueneau D., "Les termes clés de l'analyse du discours," éd. Seuil, coll. Mémo, 1996, p 29.

² Maingueneau D., op. cit., p 54.

positions possibles. Les indicateurs de temps indiquent ici une ouverture sur d'autres références que celles de l'acteur.

Le discours rapporté peut prendre la forme d'un implicite. Il s'agit d'une distinction entre deux modes d'hétérogénéité dans le discours : celle montrée (exemple 1) et celle dite "constitutive". Dans cette deuxième forme d'hétérogénéité, la position discursive du sujet-locuteur s'élabore à partir d'informations supposées connues de l'interlocuteur ou tout du moins présentées comme allant de soi. Ces informations apparaissent dans le discours en prenant la forme d'une voix anonyme, plurielle, voire universelle, qui constitue la base à partir de laquelle le locuteur construit un jugement de valeurs. Comme le souligne Glady, "*dans tout discours se lient ainsi inextricablement la question des normes assurant la légitimité des assertions produites, la question des positions énonciatives en jeu, et celle des rapports de place que ces configurations énonciatives actualisent ou redéfinissent.*"¹

Notre groupe est américain, il est vrai qu'on n'a pas la même façon de donner des directives. (...) Il y a un petit détail qui a une importance à mon avis, c'est le tutoiement, tout le monde se tutoie, chose qui est relativement rare dans les entreprises françaises. Bon alors, c'est à deux vitesses, ça peut être bien, ça peut être moins bien. Donc il faut aussi savoir mettre des barrières.

Outre cet aspect de l'existence ou non d'une forme de décentrement du locuteur, le discours rapporté permet également de saisir la capacité à se mettre à la place de l'autre. Autrement dit, il souligne la capacité d'empathie dans le rapport à l'autre.

Parce que je sais comment ça se passe : "Tu as vu le chef, il est arrivé à 9h30 !" Le truc classique Ils ne savent pas que la veille on était en réunion jusqu'à 10h. Ils ne se sentent pas concernés par ça.

¹ Glady M., op; cit., p 269

(b) **La négation** se définit comme une situation polyphonique mettant en scène deux énonciateurs porteurs d'attitudes antagonistes : "*le premier personnage prend en charge le point de vue rejeté, et le second le rejet de ce point de vue.*"¹

Ce qui est toujours dur, c'est de trancher parce quelque part il y a quelqu'un qui risque d'être malheureux derrière, mais encore une fois, on est dans un cadre professionnel où on ne peut pas permettre des erreurs renouvelées, répétées.

La négation constitue un moyen pour le locuteur de partager l'espace des positions possibles et de se positionner par rapport au sous groupe d'énonciateurs pour qui l'adaptation s'est faite facilement. Dans cet exemple, le manager surmonte le problème que lui pose l'exercice de son autorité par une validation de sa place dans l'entreprise. Le "on" renvoie aux responsables hiérarchiques. La nécessité d'éviter les erreurs est posée comme une vérité universelle, qui est au fondement de l'identité du manager. Le locuteur indique qu'il est impératif pour lui d'exercer son contrôle sur ses collaborateurs.

Ce fonctionnement ne s'attache pas à toutes les formes de la négation. Celle-ci n'est pas seulement du domaine de la description ; elle peut revêtir un caractère plus polémique, on parlera alors de **réfutation**.

La réfutation se construit en contradiction avec l'énoncé qu'elle réfute. Elle porte en elle un constat d'incompatibilité des positions dans le rapport de places refigurés par l'activité énonciative. L'une des formes de réfutation qui a plus particulièrement retenu notre attention est la réfutation dite "présuppositionnelle". Sa particularité elle qu'elle s'attaque au fondement même de l'énonciation réfutée, et donc à la crédibilité de l'énonciateur qui est implicitement ou explicitement associé à ce point de vue. En refusant d'assumer le mode de pensée et d'action de l'énonciateur, le locuteur s'affirme dans sa singularité. Il s'agit pour nous d'un indicateur des valeurs auxquelles le locuteur adhère. C'est sur la base de son éthique qu'il juge la vérité de l'autre.

¹ Maingueneau D., op. cit., p 132

Ce qui est grave, c'est que maintenant ce gars là, il est responsable de formation chez nous. Il a les compétences intellectuelles, mais humainement, il n'est pas.

(c) Nous avons également utilisé l'indicateur lié à la **métadiscursivité**. Elle se manifeste lorsque le locuteur commente sa propre énonciation à l'intérieur même de cette énonciation. Il relève la dimension dialogique du discours, "qui doit se frayer ses chemins, négocier à travers un espace saturé par les mots et les énoncés des autres."¹ La métadiscursivité signale la prise de distance que le locuteur prend par rapport à lui même.

Au niveau management, on y arrive mieux en étant, je ne vais pas dire sympa mais..., mais si on veut, les gens on peut toujours les embêter... Dès l'instant où ils font leur boulot il ne faut pas non plus en vouloir trop. A vouloir trop on n'a rien généralement.

Il est ici possible de faire l'hypothèse que cette métadiscursivité apparaît comme une entreprise de construction de l'image d'un sujet autonome. Cela, nous semble-t-il, fait référence au pôle "je" décrit par Ricoeur². Ce dernier désigne la volonté de la personne à prendre en compte sa liberté dans la création de son agir ; c'est l'ordre du vouloir être. Cette constitution d'une position de sujet est indissociable de l'affirmation d'une éthique personnelle, que l'on peut associer dans notre exemple à une volonté d'agir à partir d'une reconnaissance de l'autre.

Les structures de la métadiscursivité sont multiples, nous pouvons néanmoins retenir l'intérêt de la dénivellation. C'est une activité du locuteur sur sa propre parole. Elle est généralement marquée au moyen d'une reprise immédiate par un autre segment textuel qui qualifie la partie précédente.

¹ Maingueneau D., "Les termes clés de l'analyse du discours," éd. Seuil, coll. Mémo, 1996, p 57.

² Ricoeur P., "Soi-même comme un autre," éd. Seuil, 1991.

Si vous voulez, le 11 novembre par exemple, les gens travaillent, ils sont payés double, c'est la loi, on la respecte.

Ce qui est décrit en termes de congés est requalifié par le locuteur comme étant le respect de la loi. Le "on" désigne ici l'entreprise. On peut considérer qu'il s'agit d'une requalification morale d'une pratique. Le locuteur décrit un certain niveau de moralité de l'entreprise : elle n'abuse pas des droits des salariés et gère son personnel en conformité avec la loi. Nous remarquons également l'adhésion du locuteur au fonctionnement de l'entreprise.

(d) Parfois cette **dénivellation** signale un élément emblématique à propos duquel le sujet marque une évaluation personnelle, que l'on peut interpréter comme un jugement de valeur.

Aujourd'hui, les gros patrons gèrent les sociétés par le stress. Donc systématique quand on gère une société par le stress, les gens sont facilement irritables et à ce moment là, il a des clans qui se forment parce que c'est chacun pour soi, c'est dommage, parce que cela ne fait pas avancer les choses, ça ne fait pas avancer l'entreprise.

(e) Enfin, nous pouvons noter l'intérêt de prendre en compte la présence du **conditionnel** au sein du discours.

En tant que responsable, je suis obligé de m'adapter au système qu'on m'impose. Si je ne m'adapte pas je n'existe plus. Ou j'accepte, ou on négocie mon départ."

Le conditionnel permet au locuteur d'inscrire un monde possible dans le discours et d'en spécifier les implications. Il s'agit en quelque sorte de l'affirmation de valeurs associées à ce monde virtuel.

C'est donc à partir des effets de sens qui se dégagent des modes d'hétérogénéité dans le discours que nous avons étudié la démarche éthique des managers face au CTPP. Les cas que nous présentons proviennent d'une lecture inductive des rationalités. Ils ne contiennent pas les différents niveaux d'analyse. Nous les avons

reconstruits sur la base de notre interprétation des données afin de faire ressortir le processus de construction des choix éthiques des managers. Nous avons ainsi structuré les cas en fonction de 5 items : 1- Présentation de l'entreprise et du manager ; 2- Définition des CTPP ; 3- Problématique (rapport à soi) ; 4- Rapport à l'autre ; 5- Rapport à l'organisation.

1.4- validité de la démarche méthodologique.

Contrairement aux méthodologies quantitatives, les méthodologies qualitatives sont souvent regardées avec un a priori négatif. Il leur est souvent reproché leur manque de scientificité. Même si cet a priori tend à se dissiper de par la volonté de certains chercheurs¹, notamment nord-américains, de mieux en structurer l'approche, cette suspicion demeure. Il est d'ailleurs intéressant de noter l'importance des enjeux, présumés et croyances qui sous-tendent la démarche scientifique.

La question qui nous apparaît essentielle d'aborder ici concerne le problème de la scientificité de la démarche qualitative. Il s'agit de répondre à la question de la valeur de la connaissance qui découle d'une recherche qualitative. A la notion de valeur sont associés divers concepts qui tentent de la définir : ce sont principalement ceux de généralisation, de fidélité et de validité. Ces concepts sont au coeur des méthodologies des sciences positives. Or en sciences humaines, chaque cas est souvent unique, ce qui rend leur transfert difficile dès qu'on veut comprendre des aspects subtiles et contextualisés, indépendamment de comportements généraux ou de situations reproductibles

Si de tels concepts sont difficilement transférables en sciences humaines, il n'en demeure pas moins qu'il convient de s'interroger sur les règles qui pourraient garantir une certaine valeur aux

¹ Poutois J.P., Desmet H., "Epistémologie et instrumentation en sciences humaines," éd. Pierre Mardaga, 1988. p180

recherches produites dans ce domaine. C'est pourquoi, en recherche qualitative, la scientificité concerne le contrôle et la vérification des informations et des interprétations du chercheur. Par exemple on considère que **la triangulation des informations et la validité de signifiante sont des techniques permettant d'évaluer la rigueur des recherches qualitatives**¹. Cohen et Manion² définissent la triangulation comme l'usage d'une ou plusieurs méthodes dans la collecte des données. Il est également possible de procéder à une double analyse des données. Ce qui permet d'en contrôler l'interprétation à partir de l'intersubjectivité.

Comme nous l'avons indiqué en introduction, le fait scientifique est conquis et construit sur la complexité du réel³. En sciences humaines et sociales, les données ne sont jamais neutres. Elles sont produites à travers un processus qu'il est nécessaire de valider en permanence. C'est surtout par la qualité de la problématique et un questionnement sur les représentations sous-jacentes aux données traitées que le chercheur peut atténuer ses présupposés par rapport au réel.

Afin de valider notre modèle d'analyse de la démarche éthique, nous avons associé des étudiants du DESS CAAE de l'IAE de Lille à notre enquête. Ce travail de collaboration s'est effectué en plusieurs étapes, dont l'objectif essentiel était d'assurer la crédibilité et la fiabilité des informations recueillies.

La première étape consistait à travailler avec les étudiants sur leurs représentations concernant les situations qui posent problèmes. Il s'agissait également pour nous de mettre en évidence leur mise en valeur de cette réalité organisationnelle et de son mode de gestion.

¹ Pourtois J.P., Desmet H., "Epistémologie et instrumentation en sciences humaines," éd. Pierre Mardaga, 1988.

² Cohen L., Manion L., Cité par Pourtois J.P., Desmet H., op. cit., p 52

³ "Toute recherche est déjà une relation au sociale dans laquelle l'observé observe aussi l'observateur. Tout aussi classique est le rappel du caractère socialement construit du matériau objectivé par le chercheur." Dubet F., "Sociologie de l'expérience," éd. Seuil, 1994, p. 230.

La deuxième étape a été d'organiser un débat autour de la grille d'entretien semi-directif que nous leur proposons et à les former à ce type d'entretien. Le choix de cet outil s'explique par le fait que nous cherchons à explorer la manière dont les managers construisent leur choix éthique face aux CTPP. L'entretien semi-directif permet de classer les problèmes vécus, les systèmes de valeurs et les comportements face à une situation.

Pour assurer la fiabilité de cette information nous avons porté nos efforts à la fois sur la formation des personnes qui ont collaboré à l'étude et sur l'importance de toujours amener le manager à étayer son discours par des cas concrets. Ce va et vient entre discours général et cas concret permet d'atténuer le risque de construction de discours totalement déconnectés de la réalité vécue par le manager.

Pour assurer une validité de nos interprétations, nous avons demandé à Marc Glady de prendre 10 cas au hasard et de les analyser à partir des marqueurs de l'analyse de discours. Les analyses parvenaient à des conclusions identiques. Les analyses de Marc Glady étaient cependant beaucoup plus approfondies. Ce premier niveau de contrôle nous a permis de valider la justesse de l'utilisation que nous faisons des indicateurs linguistiques.

Nous avons également **donné nos résultats à un groupe de 5 cadres supérieurs**, pour qu'ils puissent juger de la capacité de notre artefact à rendre compte de leur démarche éthique. Ce qui a été pour nous intéressant c'est qu'ils n'ont pas tant cherché à se placer dans l'une ou l'autre des catégories de notre typologie, mais qu'ils se sont questionnés sur leur pratique en fonction des étapes du processus. Leur principale critique concerne le fait que ce système ne permet pas de savoir ce qui est bien de faire lorsqu'ils auront à l'avenir à gérer des CTPP. L'autre critique concerne le fait que ce système ne tient pas suffisamment compte des pressions et des contraintes qui existent dans l'organisation.

II- Préalable à l'analyse de la démarche éthique des managers face au CTPP

Cette section va nous permettre de poser les bases théoriques qui rendront pertinentes la notion de démarche éthique en gestion. Pour cela, nous revenons sur la question de la rationalité du manager, notamment en étudiant la place de la rationalité axiologique dans le processus de décision (II.1). Ensuite, nous analysons comment le modèle d'analyse de la démarche éthique que nous avons présenté au chapitre III peut être transféré dans un contexte de gestion (II.2).

II.1- La question de la rationalité du manager

Les décisions qui président à la gestion des CTPP sont généralement qualifiées d'opérationnelles ou d'administratives. Ces décisions, dites de deuxième niveau, ne portent pas sur les options stratégiques de l'entreprise. Elles sont le fait du pouvoir d'évaluation et de sanction des responsables. Néanmoins, comme le souligne Desreumaux¹, ces décisions ont un impact stratégique réel. La manière dont elles sont prises et exécutées contribue à façonner le style de relations internes de l'entreprise. C'est pourquoi, nous aborderons les décisions relatives à la gestion des CTPP comme des décisions opérationnelles, en leur reconnaissant une dimension stratégique, à la fois comme l'incarnation des valeurs de l'entreprise et comme le fruit des stratégies d'acteur.

Les critiques de la conception utilitariste et objective de la rationalité humaine sont aujourd'hui largement développées dans les sciences sociales et dans les sciences de gestion. Elles portent notamment sur la

¹ Desreumaux A., "Les stratégies d'entreprise en tant qu'acteurs de l'emploi," Rapport au ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, janvier 1995. Voir aussi Desreumaux A., "Stratégie," éd. Dalloz, 1993.

reconnaissance des limites cognitives des décideurs et sur le poids des déterminants socio-politiques de l'organisation.

Plus globalement, on en vient à une distinction entre la **rationalité théorique** ou épistémique et la **rationalité pratique**. Cette distinction montre qu'il n'est pas possible de comprendre le processus décisionnel en se référant à un mode de raisonnement objectif ou paramétrique. On ne peut pas étudier l'inscription de référentiels axiologiques dans les décisions des managers face aux CTPP en prenant comme arrière-plan explicatif le modèle de la rationalité théorique. En effet, ce modèle implique de poser que le gestionnaire est capable de prendre en compte l'ensemble des conflits de valeurs que soulève un cas pour ensuite mesurer le choix optimum par rapport aux finalités fixées. Les choix éthiques résulteraient ainsi d'un calcul matriciel intégrant les différentes valeurs associées à chaque solution. Le décideur serait alors capable d'optimiser ses choix, c'est-à-dire de sélectionner les meilleures solutions en fonction de principes éthiques préalablement définis. Cela implique de considérer que le manager raisonne dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise.

C'est d'ailleurs cette représentation du manager que proposent de nombreux auteurs anglo-saxons et notamment Wong et Beckman¹. Ces auteurs ont développé une structure permettant aux managers de quantifier la valeur éthique de l'action envisagée et de déterminer si cette action est "éthiquement désirable".

Une telle conception de la démarche éthique des gestionnaires est à relier à l'idée qu'il est possible de créer dans les entreprises une culture commune autour d'un cœur de valeurs morales, la culture étant utilisée pour promouvoir des principes éthiques et développer les pratiques morales des membres de l'organisation². Selon Gowler et

¹ Wong A., Beckman E., "An Applied Ethical System in Business," *Journal of Business Ethics*, 11, 1992, 173-178.

² Schwartz H., Davids S., "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, 1981, (Summer), pp 31-48.

Legge¹, cette idéologie managériale véhicule des impératifs moraux spécifiques qui permettent de légitimer les prérogatives des managers.. Elle présente une image de l'action managériale rationnelle et orientée vers un but comme la forme spécifique de la démarche éthique en gestion.

Par exemple, Weiss² montre que pour aider les employés ayant des problèmes tels que l'alcoolisme, certaines entreprises se sont dotées de Programme d'Aide aux Employés (PAE). Cette pratique de gestion témoigne de la volonté des dirigeants d'assumer une responsabilité sociale. Elle est en résonance avec la représentation de l'entreprise comme communauté construite autour d'un coeur de valeurs. Selon Weiss³, ces PAE permettent avant tout aux managers d'accroître leur contrôle social : en étiquetant les employés à problème comme des personnes relevant de la médecine, les dirigeants occultent le fait que les conditions de travail peuvent être à l'origine des perturbations et dénie ainsi toute responsabilité morale dans les maladies des employés.

Outre le fait que ces approches ne tiennent pas compte de la rationalité limitée du décideur, elles sous-entendent également que les règles de connaissances théoriques se traduisent dans des règles d'action intériorisées par les managers : l'intégration des valeurs dans le processus décisionnel s'effectuerait en fonction de déductions rigoureuses à partir de principes généraux d'éthiques. Cette conceptualisation des choix éthiques accorde peu d'importance aux différents conflits et dilemmes qu'un manager est susceptible de vivre, puisqu'il est statistiquement possible de les dépasser.

¹ Gowler D., Legge., "The Meaning of Management and the Management of Meaning : A View from Social Anthropology", in Earl M., (ed.), "Perspectives on Management : A Multidisciplinary Analysis", Oxford University Press, 1981.

² Weiss R. M., "Managerial Ideology and the Social Control of the Deviance," éd. Simon & Schuster, 1986.

³ Weiss R. M., op. cit.

Comme nous l'avons montré dans le chapitre II, ces approches véhiculent une certaine idée de ce que doit être la conduite éthique du manager, dans la mesure où, pour construire des matrices d'analyse des problèmes éthiques, les auteurs hiérarchisent les valeurs morales qui doivent être prises en compte dans la pratique managériale. Par contre, si on ne raisonne plus dans l'absolu mais de façon pratique, on se rend compte que l'action est déterminée à la fois par des considérations d'intérêt calculé et par l'observation de normes morales.¹

Parler de rationalité d'action, c'est reconnaître la rationalité limitée de l'acteur, cette limitation étant à la fois cognitive et morale. Il est donc possible de distinguer la rationalité technique de la rationalité axiologique. La première dimension met en évidence que le rationnel - l'adaptation des moyens aux fins - est intrinsèque au manager dans les limites de ses connaissances. La deuxième dimension concerne la cohérence et les valeurs subjectives des fins : elle engage une certaine conception de la dimension humaine et de l'organisation de l'entreprise. La dimension axiologique relève ainsi d'un choix subjectif des personnes ou des groupes. En ce sens, il est illusoire de prétendre que ces valeurs peuvent être découvertes et mises en oeuvre par une rationalité technique². On se situe ici dans deux niveaux complémentaires de la réalité, qui ont besoin d'être gérés simultanément et non en suivant un lien de causalité.

La complexité vient du fait qu'il n'y a pas unanimité sur une nette distinction entre rationalité technico-économique et rationalité axiologique. Ce qui est en jeu ici, c'est la pertinence même du recours à la notion de rationalité pour appréhender le processus décisionnel. Il est d'ailleurs intéressant de constater que Boudon³ ne parle plus de

¹Etzioni A., "The Moral Dimension ; Toward a New Economics," éd. The Free Press, Mac Millan, 1988. "

² Obzekhan H., Vers une théorie générale de la planification," Prospective et Politique (Colloque de Bellagio), OCDE, 1969

³Boudon R., "L'Idéologie ou l'origine des idées reçues," éd. Fayard, 1986. p 25.

rationalité, mais de "bonnes raisons" d'agir. De son côté, Friedberg¹ propose une vision élargie de l'intérêt, en faisant référence à la rationalité dans une acception large. *"Dans la mesure en effet où elle est limitée, la rationalité ne renvoie plus à un raisonnement utilitaire et purement instrumental et ne peut plus de ce fait être opposée à l'idée de culture, de norme, de sentiments, d'affectivité. Pour elle, l'homme calculateur et généreux, l'homme intéressé ou désintéressé, l'homme cynique et l'homme moral n'existent pas séparément, dans la mesure où des motifs utilitaires et des motifs moraux s'entremêlent toujours dans les conditions réelles de l'action"*.

Sur cette base, Friedberg critique la position d'Etzioni² en considérant qu'une distinction a priori entre la rationalité technico-économique et la rationalité axiologique conduit à normaliser les modes de conduite des acteurs. Le travail d'Etzioni fait écho en business ethics aux travaux d'auteurs, tel que Forsyth³, que nous avons déjà mentionnés. Compte tenu du fait qu'Etzioni inscrit ses travaux dans le champ de la philosophie morale, et notamment en référence à des philosophes tels que Kant et Rawls, il semble difficile de ne pas normaliser les types de conduites. Néanmoins, on peut aussi interpréter les conclusions de cet auteur sur les comportements moraux comme des formes possibles d'interaction entre la rationalité technico-économique et la rationalité axiologique.

Le débat reste ouvert concernant la manière d'intégrer les valeurs dans le processus décisionnel des acteurs. Néanmoins, en quittant une représentation objective ou paramétrique de la rationalité, on admet que celle-ci n'est que procédurale, subjective ou cognitive. L'économie des conventions montre que l'action rationnelle présuppose des

¹ Friedberg E., "Le pouvoir et la règle," éd. Seuil 199 . p212

² Etzioni A., "The Moral Dimension ; Toward a New Economics," éd. The Free Press, Mac Millan, 1988

³ Forsyth D.R., "Judging the Morality of Business Practices : The Influence of Personal Moral Philosophies," Journal of Business Ethics, 11- 461-467, 1992.

normes qui l'encadrent¹. Ce qui amène Caillé² à poser la question suivante : "Comment les individus à la rationalité hypothétique génèrent-ils les normes et conventions qui permettent le déploiement d'une rationalité qui n'en est peut-être pas une ?".

La thèse que nous proposons d'explorer vise à considérer que la personne est rationnelle, dans le sens où elle est capable d'une activité réflexive. Nous pouvons envisager le gestionnaire comme un être rationnel, c'est-à-dire capable de donner des motifs conscients à son action (des raisons). Dans cette perspective, la rationalité de l'acteur est une activité langagière. On peut concevoir, par exemple, le débat interne comme un dialogue entre plusieurs voix intérieures distinctes et parfois contradictoires. **L'acteur est donc pour nous rationnel par sa capacité à dialoguer et à débattre avec les règles et les valeurs de son contexte d'action.**

Cependant, comme l'avons précisé dans le premier chapitre³, cette rationalité se heurte à 3 limites⁴.

- La rationalité des acteurs s'inscrit toujours dans des contextes d'action qui peuvent être interprétés de différentes façons.

- D'un individu ou d'un groupe à l'autre leurs marges de manoeuvre réelles sont très variables, en fonction de leur statut et de leur influence relationnelle.

- Les rationalités observables dépendent aussi des cadres de références des acteurs et de la relativité des modèles dont ils disposent : ils peuvent prendre des décisions pour répondre à des motifs cachés et les présenter comme si elles étaient rationnelles.

Ces limites de la rationalité de l'acteur montrent que celle-ci est à la fois **partielle et partiale** : - *partielle* car toute personne a des limites

¹ Voir à ce sujet la Revue Economique, vol 40, n°2, mars 1989 : L'économie des conventions.

²Caillé A., La démission des clercs (la crise des sciences sociales et l'oubli du politique), éd. La Découverte, 1993, p 45.

³ Voir page 93.

⁴ Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. Liaisons, 1995.

cognitives et la complexité du contexte décisionnel oblige souvent à décider dans des situations d'incertitude¹. - *partiale* parce qu'elle résulte des valeurs, des enjeux et du statut du manager.

Par conséquent, nous estimons **qu'il y a interaction entre rationalité technique et rationalité axiologique au sein de la rationalité pratique du manager**. Notre enquête nous permet de montrer que les managers abordent la gestion des CTPP en fonction d'un modèle normatif. Celui-ci est pour nous à la fois un schéma interprétatif de la réalité et l'affirmation d'une direction donnée à l'action. Louart² décrit ces modèles normatifs comme étant des problématiques. Ce concept nous permet de catégoriser le positionnement des managers face aux CTPP.

Les types de problématiques que nous avons pu repérer sont présentés dans le tableau de la page suivante.

¹ Simon, H., A., "Administrative Behavior", éd. The Free Press, 1976.

² Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. p 171

Ethique de situation présente dans les problématiques	N° des cas
Agir dans le sens des finalités de l'entreprise	A.1 et A.3
Etre le garant de la justice	A.2
Agir en étant un bon patron et en construisant une image d'honnêteté	A.4
Agir dans le respect des règles	A.5 et A.9
Agir en affirmant son autorité pour assurer la pérennité de l'entreprise	A.6
Agir en maintenant la cohésion de l'équipe afin d'assurer l'atteinte des objectifs économiques	A.7
Agir en respectant une déontologie	A.8
Comprendre et contrôler avant d'agir	B.1
Agir avec fermeté	B.2
Agir pour plus d'efficacité et de rentabilité.	B.3
Agir dans le sens des finalités de l'entreprise pour faire grandir les personnes.	B.4
Agir dans le sens des finalités de l'entreprise, en prenant en compte les conséquences de ses actions sur les personnes	B.5
Agir en maintenant le dialogue et en recherchant la signification des problèmes	B.6
Connaître les gens avant d'agir.	C.1
Développer un savoir-faire professionnel	C.2
Agir en s'adaptant aux événements	C.3
Agir avec prudence en respectant un minimum de justice et d'équité	C.4
Agir en intégrant de multiples rationalités	C.5

Pour nous, ces **problématiques** témoignent d'une mise en valeur de la réalité ; elles intègrent ce que nous pouvons appeler une **éthique de situation**, dans la mesure où elles se réfèrent à des valeurs qui guident le manager dans son action. Cette éthique n'est pas toujours affirmée comme telle par le manager, il s'agit plus d'un thème revenant

régulièrement dans l'entretien. Nous pouvons à titre exemple expliciter quelques unes de ces problématiques.

Illustration : Problématiques des cas A.1, B.1 et C.1

Cas A.1 : Problématique: agir dans le sens des finalités de l'entreprise

Il ressort de l'entretien que Charles oriente ses actions en agissant conformément aux finalités de l'entreprise. Néanmoins, il est conscient que sa démarche requiert certains ajustements. Il est ainsi amené à se distancier affectivement de l'autre. Il a également développé une plus grande tolérance par rapport à sa capacité à oeuvrer pour le développement de l'entreprise.

"J'ai malheureusement dû faire beaucoup de plans sociaux. En un an et demi, on est passé de douze lieux de stockage à deux, et je pense que la phase la plus difficile est de faire abstraction des gens en tant que tels et de penser organisation. Il y a des décisions difficiles à prendre. J'ai dû licencier mon meilleur ami (son poste avait disparu). Je pense que lorsque l'on a passé la phase de la réflexion, les décisions doivent être appliquées. Je suis là pour assurer le développement de l'entreprise

Il faut beaucoup de modestie, c'est un peu comme dans l'éducation des enfants, chacun ne fait pas ce qu'il veut, mais fait ce qu'il peut". Bien sûr quand on est jeune, on est beaucoup moins tolérant et c'est l'expérience qui nous amène à prendre du recul, plus de tolérance, le jugement devient plus nuancé. Quand on gère des personnes, on a obligatoirement des problèmes de vols, des histoires de relations hommes-femmes, on n'est pas un mauvais gestionnaire parce que ça arrive une fois. À partir du moment où on pense avoir fait le maximum. Il y a des choses à ne pas tolérer (les vols, la falsification des notes de frais, etc).

Vous avez deux employés l'un est très participatif, fait preuve de bonne volonté, est très disponible ; et d'un autre côté vous avez un employé pour lequel il n'est

pas question de faire une minute supplémentaire, qui refuse tout changement. Il est évident que les deux rencontrant les mêmes problèmes, le responsable ne suivra pas la même procédure avec les deux. Je crois que c'est tout à fait humain, puisque déjà la communication avec le premier est plus simple."

Cas B.1 : Problématique : comprendre et contrôler avant d'agir

On constate que Raymond construit ses arbitrages en fonction d'une problématique axée sur une approche technicienne du problème. Il s'agit pour lui de maîtriser et de contrôler les événements. Dans cette perspective, la communication apparaît comme un moyen d'obtenir de l'information. Il n'est pas question ici d'empathie ou de compréhension de l'autre, mais d'une recherche des faits.

Cette recherche de faits a aussi pour fonction de permettre de poser un jugement juste, dans le sens d'une volonté d'objectivité par rapport au problème. Il nous semble donc qu'une telle problématique témoigne d'une volonté de maîtrise et de contrôle des situations dans lesquelles un comportement au travail pose problème.

Par rapport à un problème, je veux comprendre les choses, savoir ce qui se passe, je veux pouvoir maîtriser l'ensemble des éléments qui font qu'il y a un problème. A partir de là je prends une décision en fonction de la gravité de la faute, si on parle toujours de faute.

(...) Je suis d'abord avant tout, communicatif et j'essaie de comprendre. (...)

Moi je suis pour la communication directe et franche. Si vraiment il y a un problème, j'essaie d'en discuter avec la personne qui est concernée, de savoir le pourquoi. En général cela ne marche pas trop mal, je ne dis pas que cela résout tous les problèmes, mais on sait d'où vient ce comportement.

(...) Souvent, on est sur la balance, c'est-à-dire qu'il faut pencher ou à gauche ou à droite, et quand vous êtes au milieu vous ne savez pas réellement qu'elle est la bonne solution, vous avez besoin d'avoir des appuis ou des informations pour essayer de comprendre les choses. Vous les comprenez de votre point de vue, le point de vue d'un autre peut vous aider à avancer dans une autre direction (...)

(...) Maintenant, je ne suis pas à l'abri d'une erreur non plus, j'ai pu oublier quelque chose, j'ai mal présenté le sujet ou j'ai été mal compris. Donc quand je donne une directive et que les choses ne changent pas, j'essaye de comprendre pourquoi. Personne n'est parfait. Et ce n'est pas toujours facile de faire passer un message ; il faut surtout que les gens le comprennent.

Nous pouvons étayer ce constat en précisant la manière dont Raymond investit son rôle. En effet, il se définit avant tout comme un technicien.

Je suis avant tout un technicien. Ma formation d'origine est un BTS en électrotechnique, même si après j'ai obtenu un DUT de gestion d'entreprise.

Cas C.1: Problématique : connaître les gens avant d'agir

Lucien accorde une place importante au relationnel et à la communication dans sa prise de décision. On peut synthétiser sa démarche en disant, que pour lui, l'important est de "connaître les gens avant d'agir".

Quand on connaît les gens et qu'ils sentent que ça passe, ils ont plus tendance à se confier. Moi, ça fait un mois que je suis ici, les gens, je ne les connais pas encore. Comme je dis toujours, il faut 6 mois pour s'intégrer minimum à chaque fois. Ici, on est 49, mais il y a des gens qu'on voit deux jours et demi par semaine, c'est dur, dur, dur, ...

Le directeur se doit d'être disponible pour son personnel. Bon, il y a le boulot, mais, il y a aussi le relationnel. Par exemple, ma responsable charcuterie a perdu sa mère. Pour elle, c'était un drame. Donc, le service à la clientèle, elle ne supportait plus. Pendant un mois, je l'ai retirée de la vente. J'ai fait une inversion de poste puis c'est tout. On ne peut pas allumer quelqu'un ... elle vient de perdre sa mère et en plus on l'allume... ? Ça serait complètement, Non généralement ça se passe bien, on fait pour que ça se passe bien.

Comme je dis toujours, il y a des gens, pour leur faire avaler un truc, on leur passe un petit peu de pommade dans le dos et ça va très bien. Il y en a d'autres, il faut leur rentrer dedans. Tout dépend de la personne qu'on a en face. Mais quand on ne

connait pas les gens, c'est très difficile. Moi je vois ici en ce moment, c'est dur, très dur. Bon les gens des rayons, ça commence à aller, mais au niveau de la caisse, je ne connais pas les filles.

Déjà, il faut essayer de connaître les gens. Avec du recul, je dirais que l'on a tendance à juger les gens au premier abord. Puis ensuite, on s'aperçoit qu'on fait des bêtises, énormes, énormes,....

Il nous semble donc que le manager **ajuste** une **démarche instrumentale**, cherchant à réaliser des résultats conformes aux objectifs de la firme, et une **démarche éthique** intégrant des évaluations subjectives qui lui permettent d'agir sur la base de l'idée de ce qui est bien ou mal, légitime ou illégitime de faire. Cette démarche éthique renvoie à la rationalité axiologique du manager. Elle peut être appréhendée comme suit :

⇒ Soit en termes de **convictions** : cette rationalité d'action peut être comprise dans le sens d'une expression des convictions du manager, qu'Orsoni¹ nomme *conduite de conviction*. Cet auteur souligne par là l'existence de principes moraux qui poussent le gestionnaire à agir sans tenir compte des contraintes et des déterminismes des événements.

⇒ Soit en termes de **valeurs** résultant de l'univers social de l'entreprise. Nous pouvons faire appel à des variables à la fois sociologiques et psychologiques et interpréter cette démarche éthique dans le sens des déterminants socio-politiques qui interviennent dans toute situation de gestion. On parlera de *normes de groupes*, de *stratégies d'acteurs*, pour décrire un espace social - construit par les interactions des personnes et producteur de sens pour les acteurs - dans

¹Orsoni J., " La question de la morale d'entreprise," dans Revue Française de Marketing, n°153-154, 1995/3-4.

lequel chacun peut élucider le réel ou s'émanciper par rapport aux contraintes de l'action.¹

Outre l'aspect technico-économique, les managers cherchent et trouvent un mode d'expression de leurs motifs subjectifs dans une action collective préalablement structurée. Cela renvoie à la dialectique entre l'adaptation au contexte et l'affirmation de sa propre subjectivité. Cette affirmation d'un sens individuel n'est pas toujours en rupture avec le contexte organisationnel. Ainsi l'éthique de situation peut être aussi le fait d'une identification forte aux finalités de l'entreprise, c'est-à-dire provenant d'une intégration de l'éthique organisationnelle au sens de Padioleau.

Notre enquête nous permet de constater que les arbitrages des managers ne s'expliquent pas par le recours unique à une rationalité technico-économique, c'est-à-dire à une vision purement mono-dimensionnelle du manager qui n'agirait que sur la base d'un calcul utilitaire entre les coûts et les avantages des différentes solutions.

Il n'est pas question pour nous d'exclure cette logique de coût des décisions prises envers les CTPP, mais bien de montrer que la rationalité pratique du manager se construit sur la base d'un débat avec les règles et les valeurs de l'organisation. En d'autres termes, nous voulons montrer la manière dont le manager s'approprie les systèmes de régulations des comportements - ambiants ou de son entreprise - pour les leur donner sens par rapport à sa réalité et s'en servir comme guides d'action.

¹Beaucourt C., "La dimension symbolique des configurations organisationnelles," RFG, Janvier-Février, 1996, p 122.

II.2- Schématisation du processus d'arbitrage

Nous allons maintenant rendre opérationnel le modèle d'analyse de la démarche éthique que nous avons étudié au chapitre III.

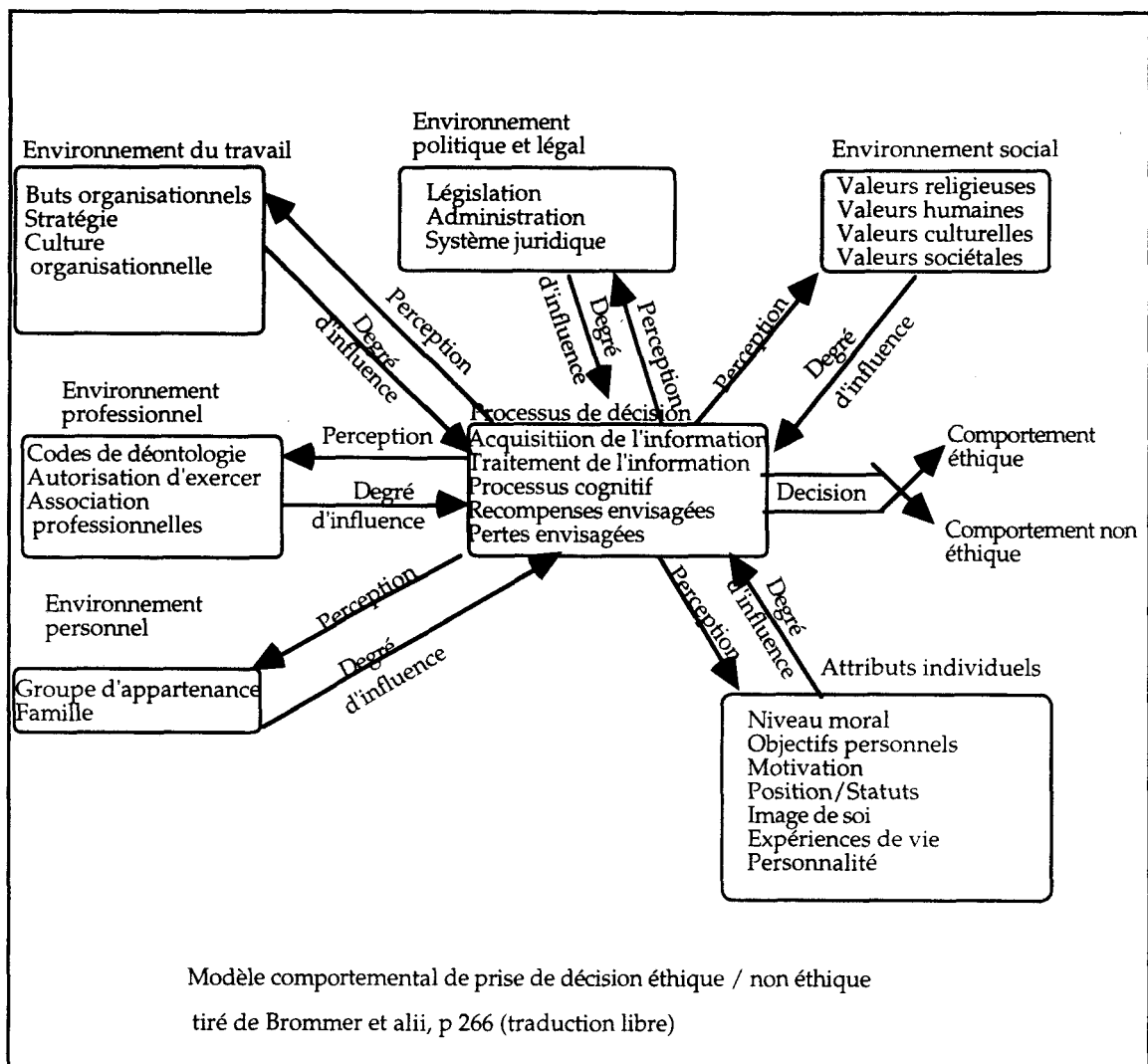
Nous pouvons schématiser le processus d'arbitrage comme le résultat d'une interaction entre des facteurs internes (fonctionnement psychique spécifique) et des facteurs externes (structuration particulière du contexte décisionnel). Bommer et alii¹ expliquent les choix éthiques des managers dans les organisations à l'aide d'une interaction entre :

⇨ des **facteurs extérieurs**, qui influencent le processus de décision. Ils proviennent de l'environnement de travail, des lois, de l'environnement professionnel, de l'environnement personnel ;

⇨ des **facteurs internes**, qui sont les caractéristiques de la personnalité, les capacités cognitives, la conscience des conséquences et des risques de la décision, ainsi que la valeur relative assignée à ces conséquences.

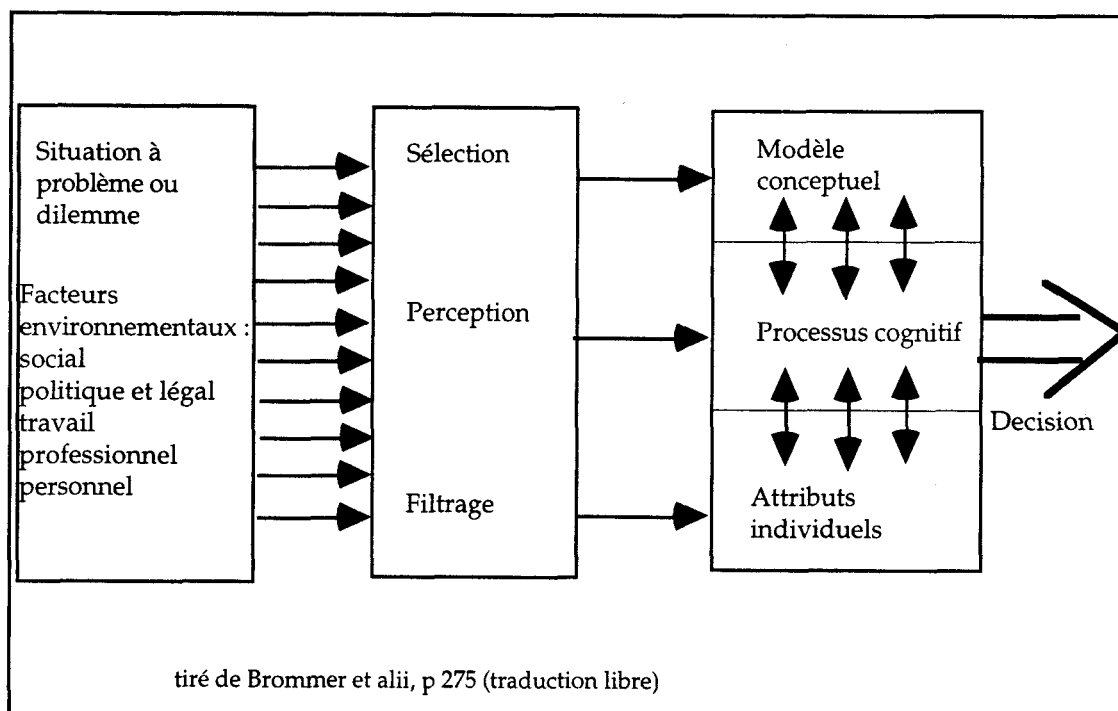
Ce modèle rejoint ce que nous exposions précédemment à propos de la rationalité limitée de l'acteur et de l'importance du contexte décisionnel dans la construction des choix éthiques du manager.

¹Bommer M., Gratto C., Gravander J., Tuttle M., A "Behavioral of Ethical and Unethical Decision Making," *Journal of Business Ethics* 6 (1987), 265-280.



Ce modèle met en évidence que la construction des choix éthiques est un phénomène complexe. Il oblige à dépasser la perspective d'une rationalité définie comme la meilleure sélection des moyens pour atteindre un objectif en cohérence avec le système de valeurs du décideur. Car une vision instrumentale du processus de construction des choix éthiques aboutit à la construction de modèles de décision linéaire. Elle ne tient pas compte de l'influence que peut accorder le manager à tel ou tel référentiel normatif, de ses limites cognitives, ni du modèle théorique qui lui sert de base dans l'analyse des situations.

Bommer et alii proposent un modèle de construction des choix éthiques qui ne s'inscrit pas dans une vision d'un acteur rationnel détaché de toute construction de la réalité que nous reprenons ci-dessous.



L'intérêt de ce modèle de décision est qu'il nous permet de souligner la pertinence d'une réintégration de l'approche de Louart dans un questionnement de recherche axé sur la démarche éthique des managers.

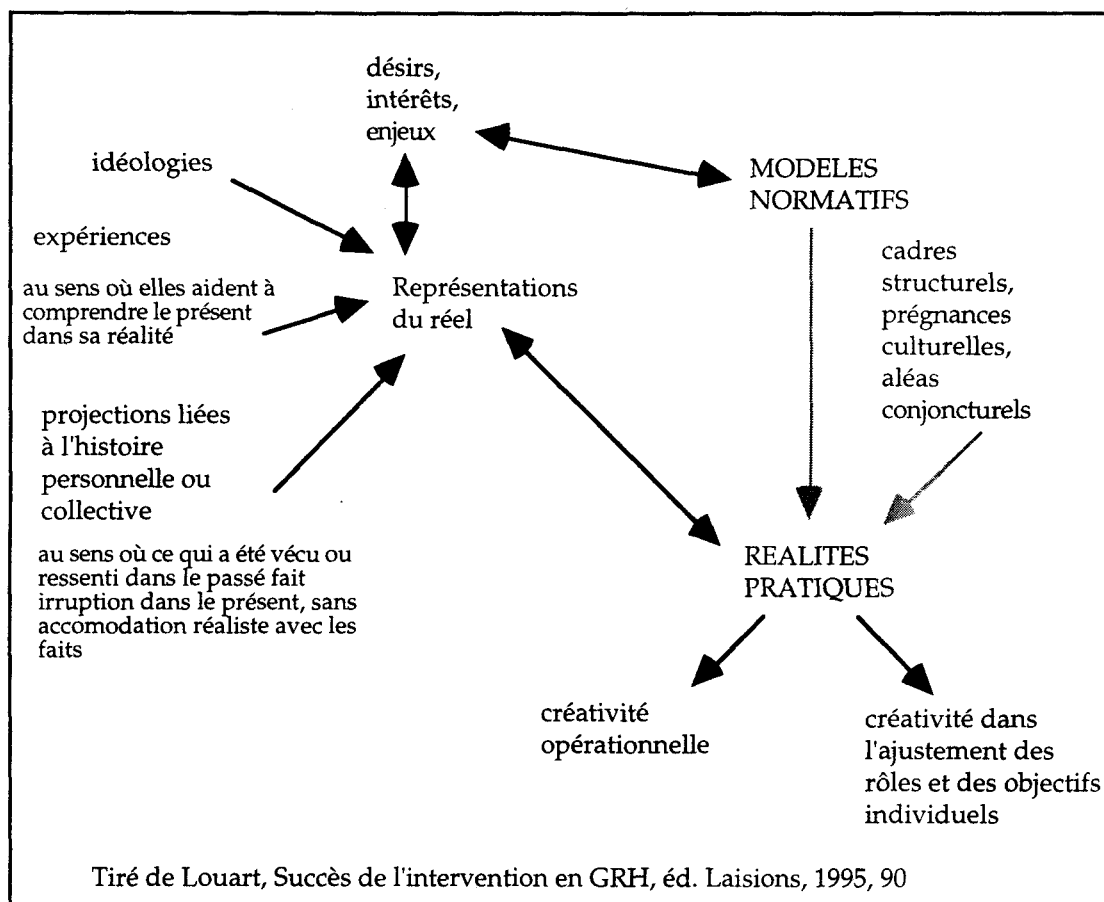
En prenant pour acquis que les managers construisent leurs choix éthiques en fonction de leur problématique, l'approche de Louart permet d'analyser ces problématiques comme des modèles normatifs appliqués à des réalités pratiques.

"Les modèles sont issus d'un mélange entre :

- *des désirs, des intérêts ou des enjeux personnels,*
- *des représentations du réel ; ces dernières sont elles-mêmes nourries d'expériences, d'idéologies et de projections issues de*

l'histoire individuelle ou collective des acteurs organisationnels. "

Le schéma suivant nous permet de montrer que les modèles normatifs sont fonction des cadres structurels, de la prégnance des cadres culturels et des aléas conjoncturels :



On peut poser que les démarches éthiques se construisent dans une interaction plus ou moins complexe avec le contexte décisionnel. En nous recentrant sur les situations au travail qui posent problème, nous pouvons considérer que l'activité discursive du manager à leur égard peut être analysée en fonction de la manière dont il s'approprie les cadres structurels et culturels de l'organisation.

Il est temps maintenant d'expliquer pourquoi nous posons l'existence dans l'entreprise d'un cadre moral offrant aux managers des codifications éthiques avec lesquelles ils sont en débat.

Dans l'entreprise, des processus sont mis en place pour assurer la coopération des individus, pour structurer l'action organisée.

On sait également que les acteurs créent par leur réagir une autre forme de structuration de l'action. Le degré de structuration de l'action organisée est fonction d'un certain nombre de variables contingentes. Le contexte interne se réfère à la structure, la technologie, la stratégie et la culture de l'entreprise¹.

Chacune des composantes du système-entreprise, que nous allons développer ci-dessous concourt à la formation de cadres de référence plus ou moins explicites.



- La structure

Elle correspond aux aspects formels de l'entreprise. Elle signale aux individus les comportements désirables et ceux qui seront récompensés. Même s'il n'existe pas de définition commune de la structure, retenons qu'il est habituel de distinguer deux grandes catégories d'éléments².

Les premiers, que l'on regroupe sous le terme générique de *superstructure*, définissent la manière dont le travail est décomposé ainsi que les principales modalités de coordination. Cette structuration des activités de l'entreprise apparaît formellement dans l'organigramme.

¹ Détrie J.P., et alii., " Stratégor, " éd. Interéditions 1988.

² Desreumaux A., Introduction à la gestion des entreprises, éd. Armand Collin, 1992.

Les seconds font référence à l'ensemble des éléments qui font fonctionner la superstructure et qui permettent l'accomplissement coordonné des tâches quotidiennes : dispositifs de planification, de contrôle d'information, d'évaluation. On parle alors *d'infrastructure*.

La structure permet de rendre les comportements des individus plus prévisibles. Elle témoigne du type de contrôle utilisé par les dirigeants. En même temps, elle définit le cadre de vie des personnes qui composent l'organisation en prescrivant "ce qui se fait". Mais les acteurs organisationnels disposent toujours d'une marge de manoeuvre par rapport aux dispositifs structurels¹.

En ce qui concerne le choix de la structure, Desreumaux² mentionne un fait important qui rejoint le concept d'action de Louart³. Le choix de la structure de l'entreprise n'est pas totalement attribuable à un processus planifié et rationnel : les croyances, les valeurs des dirigeants à propos de ce qu'est une "bonne organisation" interfèrent avec les données objectives. Les logiques d'action⁴ des dirigeants ont donc une importance non négligeable dans le modelage de la structure.

- La technologie

Plus que les autres composantes, la technologie pose un problème de définition. En effet, elle est présente en tant qu'instance médiatrice des relations interpersonnelles au niveau du groupe de travail - au sens de l'analyse socio-technique - mais aussi, à un niveau plus global, elle est en relation étroite avec la structure de l'entreprise.

¹ Crozier M., Friedberg E., "L'acteur et le système; les contraintes de l'action collective," éd. Seuil, 1977.

² Desreumaux A., op.cit.

³ Louart P., "Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales," Cahier de la recherche, IAE de Lille, Septembre 1990

⁴ Louart P., op.cit.

La technologie va intervenir dans la prescription de normes au sens où elle circonscrit "ce qui peut-être fait". C'est dans cette logique que nous comprenons le modèle de Perrow¹. Cet auteur considère l'opération de la technologie non plus seulement sous l'aspect d'un processus matériel du traitement productif mais en termes de processus de résolution de problème. L'important n'est donc pas les équipements eux-mêmes mais les connaissances mises en oeuvre lors du processus de transformation.

- La stratégie

Retenons une des définitions classiques de la stratégie : *"l'ensemble des objectifs et buts majeurs de l'entreprise ainsi que des politiques essentielles et des plans pour réaliser ces buts, établis de façon telle qu'ils définissent le domaine d'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être et l'espèce d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être."*²

En déterminant une stratégie, l'entreprise fixe sa mission et énonce des objectifs qui précisent les résultats que l'entreprise cherche à atteindre. La stratégie indique donc "ce que l'entreprise veut faire".

- La culture

"La culture d'une entreprise est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'elle a inventées, découvertes, élaborées par l'expérience pour traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour être considéré comme valide et être appris aux nouveaux comme étant la

¹ Perrow C., "The analysis of Goals in complex Organisations," American sociological Review, Vol 26, 1961 cité par Rojot J., Bergmann A., "Comportement et organisation," éd. Vuibert 1989. Et Desreumaux A., op.cit

² Andrews K., "The concept of corporate strategy," éd. Dow-Jones, Irwin, 1971. cité par Desreumaux A., op.cit.

*façon correcte de percevoir, penser, réfléchir, penser par rapport à ces problèmes."*¹

Retenons de cette définition que la culture se développe comme un ethos, un caractère commun² que créent et soutiennent les processus sociaux, les croyances, les symboles, les rituels et les images. Ces derniers sont des déterminants implicites profonds des comportements. Bien des éléments apparents ont de la valeur en ce qu'ils sont les symptômes d'une culture sous-jacente.

Aucun acte de gestion, aucune procédure, aucune définition technique n'est dépourvue de sens³ : la culture d'entreprise articule et complète de manière spécifique un ensemble de matériaux provenant aussi bien des cultures nationales que des sous-cultures régionales et professionnelles.

Mais il est important de ne pas sombrer dans le déterminisme culturel. L'entreprise peut être également analysée sous l'angle des relations de pouvoir qui traitent des processus d'influence mises en oeuvre en fonction de ces représentations. La culture met l'accent sur les représentations et les comportements intériorisées suite à ces représentations.

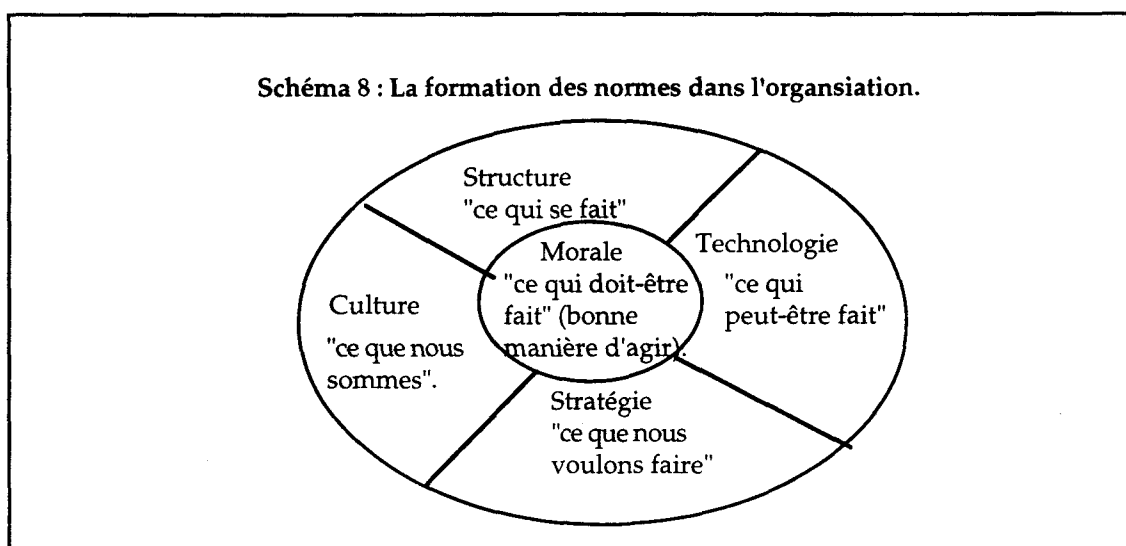
De ces éléments nous tirons le schéma suivant.

¹ Schein E.H., "Psychologie et Organisation," Hommes et Techniques, 1971, cité par Desreumaux A., op.cit.

² Morgan G., "Images de l'organisation," éd.ESKA, 1989.

³ Iribarne (d'),Ph., "Vers une gestion culturelle des entreprises," RFG Sept 1989.

Schéma 8 : La formation des normes dans l'organisation.



Pour nous, la culture d'entreprise intègre un cadre moral au sens où toute culture implique une matrice d'unité de sens qui délimite ce qu'il est légitime ou non de faire. Les valeurs permettent à la fois de disposer de cette matrice qui assure une cohérence cognitive par rapport aux événements, et d'intégrer une finalité, c'est-à-dire de donner une orientation et une direction à l'action. Mettre en sens les faits, c'est donc construire des significations sur la nature, l'objet et la direction de l'entreprise, afin de rendre le monde organisationnel intelligible et de rationaliser les décisions.¹

Reprenant les travaux de Perrot sur l'évolution des préoccupations du patronat dans l'industrie pour faciliter la mise au travail, Jacob² montre que, si les entrepreneurs ont de plus en plus conscience que le travail est le lieu des antagonismes sociaux, ils régulent leur crainte à l'aide des travaux de Taylor. Les études de cet ingénieur leur prouvent que la lutte n'était pas scientifique puisqu'il était possible de rationaliser le processus de production et ainsi d'unifier les intérêts, ce qui n'a pas empêché les jeux de pouvoirs internes et les phénomènes de groupe. Ainsi, les travaux de Taylor ont permis aux dirigeants de

¹Desreumaux A., *Stratégie*

² cité par Everaere C., "Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique?" *économies et sociétés, séries gestion*, n° 19, 1993.

légitimer leur action -tout en se donnant bonne conscience - même si la réalité allait à l'encontre des croyances du taylorisme.

Il ne s'agit pas pour nous de mettre en avant une représentation homogène et constante du cadre moral organisationnel. D'ailleurs constatons que le débat, concernant le fait de savoir si l'organisation possède un statut moral indépendant de ses membres, fait l'objet d'une attention considérable aux Etats-Unis.¹ Il en ressort la difficulté de séparer l'éthique des affaires du reste du fonctionnement de l'organisation. De même, il semble difficile de considérer l'organisation comme un système unitaire et isolé dans lequel s'appliquerait un ensemble de principes éthiques spécifiques : l'éthique organisationnelle qui guide les membres n'est pas l'expression de la personnalité morale de l'entreprise ; il s'agit des principes du bien et du mal qui gouvernent les échanges des acteurs quand ils sont engagés dans une situation de gestion². A cet égard, Victor et Cullen³ démontrent que les organisations possèdent des types de climat éthique distincts et qu'il existe des divergences entre ces climats selon la fonction, la stabilité de l'emploi et le groupe concerné.

Dans cette perspective l'apport de Sinclair⁴ est intéressant. Pour cet auteur, aborder la question éthique en gestion, c'est renoncer à imposer des standards moraux. Il est nécessaire d'intégrer cette question au sein d'un nouveau paradigme managérial qui mette l'accent sur les paradoxes et la complexité des systèmes de croyances.

¹ Ewin R., "Moral Status of Corporation", *Journal of Business Ethics*, 10, 1991, pp 749-756.

Goodpaster K., Matthews J., "Can a Corporation Have a Conscience ?" *Harvard Business Review*, 60 (1) pp132- , 1982

Velasquez S., "Why Corporations are Not Morally Responsible for Anything They Do" *Business and Professional Ethics Journal*, 2, Spring, pp 1-18, 1983

² Ewin R., *op. cit.*

³ Victor B., Cullen J.B., "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 1988.

⁴ Sinclair A., "Approaches to Organisational Culture and Ethics", *Journal of Business Ethics*, 12, 1993, pp 63- 73.

Il s'agit donc pour les managers de prendre en compte les éléments suivants :

1- Accepter la coexistence de sous-cultures dans l'organisation, afin d'être vigilant sur l'émergence de débats autour des différences de valeurs.

2- Rester ouvert aux changements de valeurs qui se produisent dans l'environnement de l'organisation.

3- Développer un processus d'introspection, de critique et de débat.

Accepter l'hétérogénéité des codifications éthiques ne signifie pas penser que le manager soit capable d'intégrer tous les niveaux de régulation de la réalité organisationnelle. Il s'agit plutôt de considérer qu'il va construire son discours en exprimant une forme particulière d'appropriation des codifications éthiques.

III- Présentation des formes de démarche éthiques

La démarche éthique est pour nous un moyen de décrire la manière dont le manager se réfère aux valeurs - individuelles et collectives - pour rendre compte de ses arbitrages face aux CTPP. Cette démarche se construit par un va-et-vient entre la problématique de gestion du manager et la structuration du contexte organisationnel.

De cette étude, il ressort une typologie des démarches éthiques selon 3 grandes catégories.

A. La première catégorie regroupe les managers dont la démarche éthique témoigne d'une identification forte aux règles et valeurs de l'entreprise. Le manager construit ses arbitrages en s'appuyant sur elles. En d'autres termes, il ne vit pas de conflits, de tensions entre son éthique de situation et les repères qui sont fournis par le contexte organisationnel pour gérer le problème.

B. La catégorie intermédiaire regroupe les cas d'adéquation par rapport aux règles et valeurs de l'organisation, mais avec un débat engagé sur les codifications éthiques de l'entreprise ou les comportements des supérieurs hiérarchiques.

C. La troisième catégorie met en évidence des formes de distanciation forte par rapport aux règles et aux valeurs de l'entreprise. On y remarque une prise de conscience de la relativité des systèmes de régulation des comportements de l'organisation. Cela se traduit dans des stratégies de prise de distance plus ou moins complexes.

Formes d'appropriation du cadre moral organisationnel	Cas correspondant à la catégorie
A- Identification forte au cadre moral de l'organisation	de A.1 à A.9
B- Adéquation entre l'éthique de situation et le cadre moral, mais existence d'un débat autour des valeurs et du comportement de la hiérarchie.	de B.1 à B.6
C- Prise de conscience de la relativité du cadre moral de l'organisation et mise en oeuvre de stratégie de distanciation	de C.1 à C.5

La structuration de cette typologie est un essai de classement de nos études de cas. Même si l'objet de recherche est différent, on y retrouve certains éléments des stratégies des acteurs face au mécontentement définies par Hirschman¹. Cet auteur montre qu'en cas de mécontentement, l'individu a le choix entre plusieurs stratégies : la prise de parole pour revendiquer un changement, la démission (la sortie du jeu), la loyauté.

Bajoit² affine ces stratégies en distinguant :

- une réelle loyauté, caractérisée par une allégeance active à l'organisation;
- une application forte dans l'activité;
- une loyauté passive, véritable apathie, qui se réfère à une situation où l'on choisit à la fois de ne pas partir et de ne pas s'engager.

¹ Hirschman A.O., "Face au déclin des entreprises et des institutions", éd. Ouvrières 1970.

² Bajoit G., Exit, "Voice, Loyalty, and apathy, les réactions individuelles au mécontentement," Revue Française de Sociologie, XXIX, 1988.

III.1- Identification forte au cadre moral de l'organisation.

Ces cas montrent une adéquation forte entre la problématique du manager et le contexte organisationnel. La démarche éthique se traduit par une appropriation sans distanciation des règles et des valeurs de l'organisation.

Il est à noter que l'on trouve au sein de cette catégorisation une forme de démarche (cas A.5) qui témoigne d'une identification non pas au cadre moral de l'organisation, mais à la hiérarchie. Dans ce cas, le discours est axé sur la volonté de donner une image idéale de l'entreprise. Il s'agit plus d'un discours de type idéologique par lequel le manager utilise les principes "moralement corrects" pour développer une image positive de lui-même et de l'entreprise. Nous avons choisi de mettre ce cas dans cette catégorie, car il semble important pour ce manager d'être toujours en adéquation avec les évolutions de l'entreprise.

Cas A.1

Entreprise : Excel-Logistic-France

Activité : Logistique dans le secteur textile

Poste : Directeur de site

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Charles est responsable d'une entité faisant de la sous-traitance de logistique. C'est une filiale d'une entreprise britannique spécialisée dans les prestations logistiques : réception de commandes, contrôle qualité et distribution. L'effectif du site est de 80 personnes.

2- Définition des CTPP

Charles définit les CTPP en distinguant les problèmes provenant d'un non-respect des objectifs et ceux issus d'un manque d'intégration du salarié.

"D'abord, il y a le côté technique, ça c'est assez facile, c'est-à-dire on évalue s'il n'y a pas de dérapage par rapport à la tâche en elle-même, soit en terme de fiabilité ou de qualité. Comme exemple, on peut citer un désordre dans le stockage, des pertes de commandes au niveau de la réception (...)

Par contre, il y a un aspect beaucoup plus important, il s'agit du comportement. Cela a une influence directe sur l'ambiance. Cela peut être des querelles de personnes et ça arrive partout. Si vous avez 50 personnes, ces 50 personnes ne s'entendent pas toujours bien. Cet aspect là est beaucoup plus difficile à gérer."

3- Problématique : Agir dans le sens des finalités de l'entreprise¹.

Il ressort de l'entretien que Charles oriente ses actions en agissant conformément aux finalités de l'entreprise. Néanmoins, il est

¹ Cette partie a déjà été citée plus haut ; nous la reprenons ici pour maintenir la cohérence globale de ce cas.

conscient que sa démarche requiert certains ajustements. Il est ainsi amené à se distancier affectivement de l'autre. Il a également développé une plus grande tolérance par rapport à sa capacité à oeuvrer pour le développement de l'entreprise.

"J'ai malheureusement du faire beaucoup de plans sociaux. En un an et demi, on est passé de douze lieux de stockage à deux, et je pense que la phase la plus difficile est de faire abstraction des gens en tant que tels et de penser organisation. Il y a des décisions difficiles à prendre. J'ai dû licencier mon meilleur ami (son poste avait disparu). Je pense que lorsque l'on a passé la phase de la réflexion, les décisions doivent être appliquées. Je suis là pour assurer le développement de l'entreprise.

Il faut beaucoup de modestie, c'est un peu comme dans l'éducation des enfants, chacun ne fait pas ce qu'il veut, mais fait ce qu'il peut". Bien sûr quand on est jeune, on est beaucoup moins tolérant et c'est l'expérience qui nous amène à prendre du recul, plus de tolérance, le jugement devient plus nuancé. Quand on gère des personnes, on a obligatoirement des problèmes de vols, des histoires de relations hommes-femmes, on n'est pas un mauvais gestionnaire parce que ça arrive une fois. A partir du moment où on pense avoir fait le maximum. Il y a des choses à ne pas tolérer (les vols, la falsification des notes de frais, etc).

Vous avez deux employés l'un est très participatif, fait preuve de bonne volonté, est très disponible ; et d'un autre côté vous avez un employé pour lequel il n'est pas question de faire une minute supplémentaire, qui refuse tout changement. Il est évident que les deux rencontrant les mêmes problèmes, le responsable ne suivra pas la même procédure avec les deux. Je crois que c'est tout à fait humain, puisque déjà la communication avec le premier est plus simple."

4- Rapport à l'autre.

Nous constatons un rapport à l'autre très distancié. La référence aux personnes est décrite de manière théorique. Charles présente surtout ce qu'il faut faire au niveau du management des hommes. Les autres sont

plutôt assimilés au collectif en fonction d'une vision globale du fonctionnement de l'entreprise.

Pour la gestion des comportements qui posent problème, l'important, c'est de considérer la personne humaine, de communiquer et de ne surtout pas avoir un comportement dictatorial. L'idéal, c'est de faire un constat de résultat et de contrôler continuellement le chemin parcouru par rapport aux objectifs fixés.

(...) On ne peut pas avoir un comportement totalitaire, il ne faut pas oublier que l'on est dans le domaine de l'humain.

Il faut créer un esprit de solidarité entre les différents services de l'entreprise, puisqu'il y a obligatoirement des liens et tous forment les éléments d'une même chaîne. Il faut créer une structure qui permette à chacun d'être plus autonome et que les responsables prennent toute leur dimension à l'intérieur de leur poste.

Du moment où l'employé se rend compte qu'il ne réussira pas sans l'autre, il fait un effort de solidarité supplémentaire. Au niveau des réunions d'information, il arrive qu'on mette le doigt sur des problèmes réels et on travaille ensemble pour trouver des solutions.

Comme on fait travailler des gens pour quelques mois, voire quelques semaines, puis ils s'arrêtent puis ils reprennent le travail, et bien on a eu l'exemple de gens qui n'étaient pas très performants, ils posaient certains problèmes. On a fait l'effort de leur expliquer et la saison suivante, ils étaient plus performants.

Lorsque le rapport à l'autre est plus individualisé, c'est-à-dire quand Charles parle de ses collaborateurs directs, il le décrit en fonction du rôle professionnel des personnes.

Le point important est qu'il faut sauvegarder l'ambiance. Mes responsables ont le droit d'information et le devoir de réserve. Si avec eux j'ai une transparence complète et qu'ils ne respectent pas le devoir de réserve, cela amène tout de suite des remontées sur des choses qui ont été dites puis transformées, bref cela détériore l'ambiance.

5- Rapport à l'organisation

On constate une assimilation forte entre l'éthique personnelle de ce manager et la structuration du contexte organisationnel, ce qui se comprend par le fait qu'il est à l'origine de l'organisation existant.

Je pense que dans toute entreprise il faut créer un esprit de solidarité entre les différents secteurs, puisqu'il y a obligatoirement des liens et tous forment les éléments d'une même chaîne. Au niveau du responsable, ce qu'il faut, c'est non seulement que son secteur soit performant, mais aussi qu'il ne soit pas cause de dysfonctionnements d'autres secteurs en amont ou en aval. En arrivant ici, j'ai mis en place une structure, j'ai défini ce que j'entends par maîtriser son rôle, sa responsabilité, j'ai donné un cadre de travail secteur par secteur qui définit le degré de productivité à atteindre et les points de suivis. Dès qu'il y a des problèmes de comportements, je reviens au cadre de travail qui est donné, et au niveau de productivité à atteindre.

Ici, je suis relativement autonome, c'est-à-dire que je ne suis pas obligé de me référer à l'avis de mon supérieur ; c'est moi qui fixe les règles du jeu.

Charles construit ses choix éthiques en se centrant sur les codifications du contexte organisationnel.

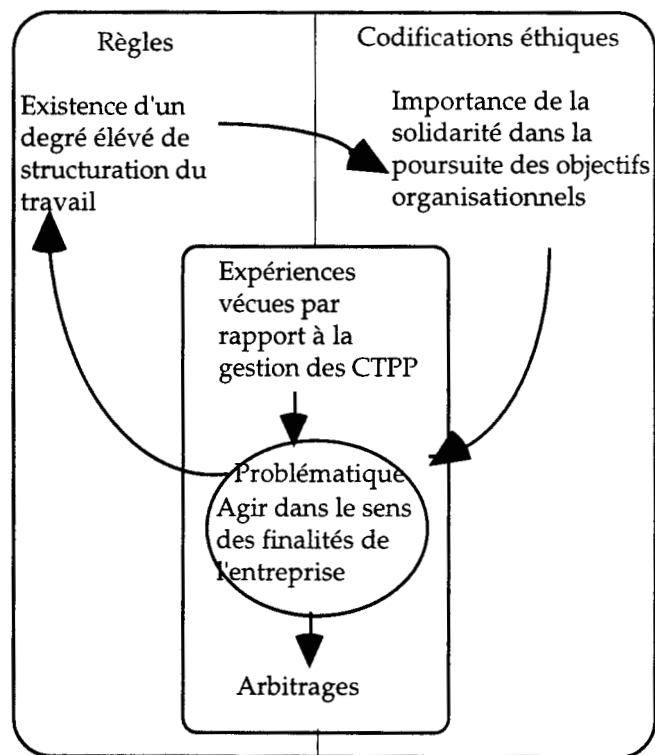
Selon lui, lorsque la cause du problème est d'ordre technique, il suffit pour le résoudre, de se référer aux responsabilités qui sont définies pour chacun. Les solutions aux problèmes d'ordre relationnel sont plus délicates à trouver, car il faut alors faire abstraction de la personne et ne penser qu'à la raison d'être de l'entreprise.

On constate que le dilemme entre les aspects technico-économiques et les aspects relationnels est dépassé par un retour systématique aux finalités de l'entreprise. On remarque également la tendance de Charles

à se désinvestir de cette coupure, en considérant que les problèmes humains sont naturels dans l'entreprise. Ils ne sont pas le reflet d'une mauvaise gestion. Ainsi, en tant que manager, *"il ne fait pas ce qu'il veut, mais ce qu'il peut"*. En cas de conflits de valeurs l'important est pour lui de revenir aux fondements de l'entreprise et à son devoir d'être le garant des valeurs organisationnelles.

Nous pouvons schématiser le processus de construction des choix éthiques de Charles comme suit.

Système de régulation des comportements



Cas A.2

Activité : développement et production des résines pour matériaux.

Entreprise de 200 personnes

Poste : directeur industriel

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Louis est directeur industriel de la société de transformation de la chicorée. L'usine comprend 200 personnes. Le secteur production emploie 150 personnes. Le reste de l'effectif se répartit dans les services administratif et commercial. Il n'existe pas de syndicat dans cette entreprise.

2- Définition des CTPP

Louis distingue les CTPP selon qu'ils sont le fait d'employés ou de cadres. Au niveau des employés, il considère que les problèmes sont avant tout liés au non-respect des règles implicites et explicites.

Un comportement qui pose problème est un comportement qui ne correspond pas au bon sens, aux principes et aux règles de fonctionnement d'une organisation. Nous sommes une équipe, même plusieurs équipes, et nous devons travailler ensemble de façon efficace.

Au niveau des cadres, les problèmes sont plus le fait de conflits de caractères ou de conflits de générations.

3- Problématique : être le garant de la justice

Louis considère que son rôle de directeur industriel est surtout axé sur le contrôle du travail réalisé par ses collaborateurs. C'est pour lui essentiel d'exercer cette fonction en respectant des valeurs de justice et d'équité.

Mon rôle au niveau de la direction industrielle, c'est d'être là pour contrôler et voir ce que font les gens. Ce n'est pas un travail facile parce qu'il impose d'être à l'écoute tout azimut, de se souvenir de ce qui a été dit, et d'avoir l'oeil partout sans laisser peser pour autant une pression sur le personnel, tout en sachant qu'il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de gaffes.

Il faut savoir trouver le milieu juste entre trop communiquer et surveiller. Je me sens responsable de tous les ouvriers rattachés à la production. Je suis au courant de tous les mouvements dans ma division. Je connais d'ailleurs tout le monde par son prénom.

J'essaie de comprendre les hommes et les femmes, leur façon de se comporter dans l'entreprise, leur caractère respectif. Il faut savoir percevoir ce qui est derrière la personne qu'on reçoit. Certains sont des fonceurs, d'autres plus pragmatiques. De plus, il ne faut pas se précipiter, il faut savoir peser les choses sans être pour autant attentiste. Le respect de la justice est important.

On veille aussi à éviter les clans, à éviter que les contremaîtres aient leurs mauvaises têtes et leurs chouchous, pour ne pas créer de jalousie dans les groupes. Cela recoupe l'idée d'équité. Bien sûr, il y a toujours des gens qui s'entendent mieux les uns avec les autres, c'est un aspect du caractère humain, mais on n'a pas de problèmes de clans.

4- Rapport à l'autre

Louis décrit son rapport à l'autre à l'aide de principes moraux de type "déontologique". La fréquence de la formule "il faut" montre qu'il passa par des impératifs moraux indispensables pour gérer les hommes.

L'écoute est importante. La communication est devenue aujourd'hui une priorité. Quand on s'adresse à des ouvriers, il faut une bonne écoute pour comprendre leur problème. Il faut aussi être capable de se faire comprendre. Le retour est tout aussi important. De plus, lorsque l'on est sollicité, il n'est pas question de les laisser

tomber. Il faut aussi une certaine rigueur. Il faut que les gens comprennent qu'il existe des règlements et qu'il faut les suivre. On doit cependant faire preuve d'une certaine souplesse. Il faut tenir sa parole. Enfin, la justice est importante dans la relation entre responsable et ses subordonnés. Il faut tenir sa parole, et surtout montrer que l'on ne fait pas n'importe quoi. Si vous êtes juste avec votre personnel, il vous en sera reconnaissant.

On constate une gestion des CTPP que l'on peut qualifier de paternaliste.

J'ai eu le cas d'une ouvrière qui avait une vie décousue, et qui s'était mise à boire sous l'influence d'un ami de passage. Elle arrivait le matin en ayant bu, et il était par conséquent impossible de la faire travailler. Nous l'avons suivie de très très près, puisque nous l'avons fait suivre par une assistante sociale (cette femme avait en plus un enfant dont on devait lui retirer la garde). Comble de malchance, cette femme fragile a perdu son mari. Dès lors, ce fût la catastrophe, on l'a faite hospitaliser à Armentières où on lui a fait subir une cure de désintoxication. Elle a intégré l'entreprise pendant 2 mois, ensuite elle est retombée. On l'a réhospitalisée plusieurs fois, en lui répétant chaque fois : "attention, c'est la dernière fois". Notre souci était de la faire sortir de cet état, mais à côté, les ouvriers et ouvrières qui travaillaient avec elle, ne comprenaient pas notre démarche. Certains m'ont posé la question : "comment cela se fait-il que vous acceptez un comportement comme ça, alors que vous êtes relativement strict avec nous ?" Il faut savoir qu'il est interdit de rapporter des boissons alcoolisées dans l'entreprise, qu'il y a une certaine tenue à respecter vis-à-vis de l'entourage, vis-à-vis de la hiérarchie ou des règles de travail. Et là leur incompréhension est logique et s'explique parfaitement. Il est vrai qu'il y avait de notre part un sentiment humanitaire mais face aux rechutes, on s'est dit qu'il fallait faire quelque chose, que ce n'était plus possible. On a parlé avec elle, elle était toujours suivie par l'assistante sociale. Mais la fréquence des rechutes et l'absentéisme dû à l'alcool ont imposé le licenciement de cette femme.

L'équipe a trouvé logique qu'on la licencie. Ils ne comprenaient pas pourquoi on n'avait pas pris cette décision plutôt. Je savais que la licencier revenait à la remettre à la rue. Maintenant je ne sais pas ce qu'elle est devenue, j'ai bien peur

qu'elle soit partie à la dérive. On a essayé de l'aider, c'était de notre responsabilité. On ne peut pas voir uniquement l'intérêt de la rentabilité. Quand on peut aider, il est bon de donner un peu d'humanité. C'est aussi notre devoir. Seulement, il faut comprendre que l'on est pris dans un étau. Il ne faut pas non plus choquer le reste de l'équipe parce que l'on cherche à aider. Ils peuvent se mettre très vite à craindre une magouille ou du favoritisme. Ils ne comprennent pas pourquoi des règles strictes s'appliquent à eux et pas à la personne qui a un problème. Cette décision, il a fallu la prendre et nous l'avons prise.

5- Rapport à l'organisation

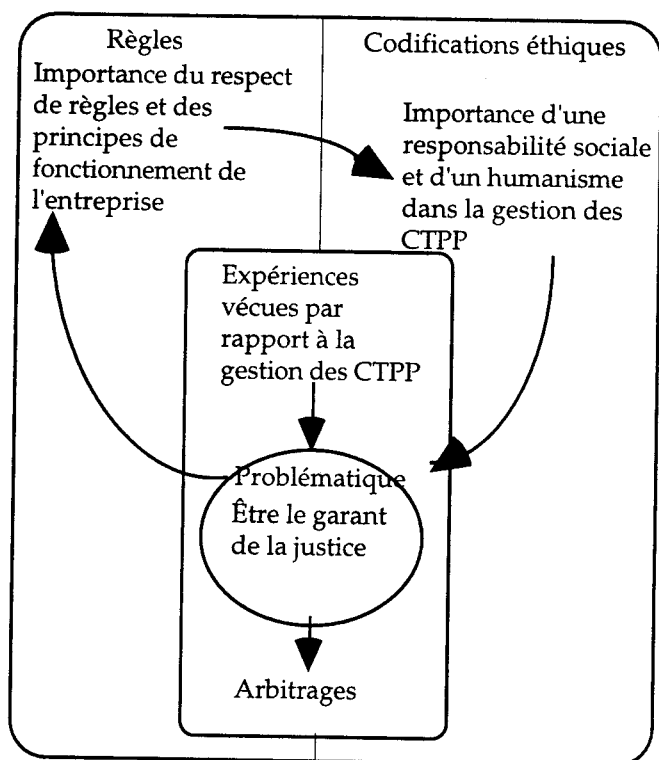
Il nous semble que Louis ne distingue pas son mode d'action de celui de l'entreprise. On remarque une identification forte à l'entreprise. Cette identification peut s'expliquer par la manière dont ce directeur se définit.

J'ai 21 ans d'ancienneté dans l'entreprise. J'ai été embauché comme attaché à la direction, sans plus de détail, mais avec l'idée de reprendre un jour la direction de l'entreprise ou de participer à cette direction. J'ai fait tous les postes : contremaître au départ, acheteur, directeur de fabrication, directeur de production, directeur du développement, et maintenant, directeur industriel.

Il faut reconnaître que notre entreprise est un milieu convivial. On organise des réunions régulièrement, ce qui aide à gérer les problèmes avant qu'ils n'apparaissent. Chez nous, nous essayons de promouvoir la communication horizontale et verticale. Il y a 5 ans nous avons créé un service du personnel, ce qui nous permet d'utiliser des méthodes de gestion plus moderne : management participatif, gestion prévisionnelle de l'emploi et communication interne.

Le discours de Louis nous permet de souligner l'importance qu'il accorde aux principes de justice et d'équité dans le management des hommes. Il considère que ces principes sont également ceux que suivent les dirigeants de l'entreprise. Nous pouvons appréhender le processus de construction des choix éthiques de Louis comme suit.

Système de régulation des comportements



Cas A.3

Activité : vente au détail de matériel électronique et électrique

Entreprise de 54 personnes

Poste : directeur général

1- Présentation de l'entreprise et du manager

L'entreprise est spécialisée dans la vente au détail de matériel électronique et électrique. Elle fait partie d'un groupe bavarois leader européen dans la distribution d'électronique. L'entreprise emploie 54 personnes. Marc est directeur général de l'entreprise.

2- Définition des CTPP

Selon Marc, les CTPP sont le fait de l'incapacité des personnes à assumer les fonctions qui leur sont attribuées.

Il pose problème car il a une fonction et comme mon rôle est de déplacer les gens comme des pions sur un échiquier, il arrive parfois que l'on tombe sur des cas où l'on doit repositionner des gens dans d'autres fonctions parce qu'ils ne suivent pas l'objectif qui est donné et là on s'en aperçoit relativement vite.

Dernièrement, j'ai eu quelqu'un qui était bon préparateur en VPC, mais il avait un problème vis-à-vis du client parce qu'il n'avait pas une bonne compréhension de la démarche commerciale qu'il avait à faire par rapport au client qu'il avait au bout du fil par exemple. Pour régler ce problème une autre personne est venue à sa place, et lui, il est retourné à son ancien poste.

3- Problématique : agir dans le sens des finalités de l'entreprise

La problématique de Marc intègre une éthique de situation fortement déterminée par son identification au fonctionnement de l'entreprise ; il connaît tous ses rouages. Marc se présente comme étant le seul maître à bord.

Dans mon entreprise la fonction de patron se résume à donner l'impulsion commerciale et politique à long terme ou à moyen terme. Je dois gérer et prévoir les événements qui risquent de se passer. Les gens chez moi savent que je connais les tenants et les aboutissants, et quand il y a problème je peux le résoudre car je connais tout. Tout ce que je fais, je le fais dans l'intérêt de l'entreprise.

Les décisions face aux problèmes, je les prends souvent seul, sans avoir à demander l'avis des supérieurs hiérarchiques. Les problèmes je les vois souvent indirectement, avec mon oeil de patron, mais ce sont les personnes hiérarchiquement inférieures à moi qui doivent subir cet employé à longueur de journée. Ce sont eux qui me disent: "ce type ne me convient pas, il fait des erreurs, ça ne va pas, etc...". Les problèmes représentent toujours 10% de l'effectif total. Il y a des gens qui ne savent pas travailler mais qui veulent quand même le faire dans notre créneau. Il faut être vigilant, car il est inacceptable qu'une personne n'accepte pas la fonction qu'on lui a donnée et qu'elle fasse mal le travail. Il y a toujours des gens qui ne sont pas adaptés pour travailler dans un secteur précis.

4- Le rapport à l'autre

La manière dont Marc décrit son rapport à l'autre varie en fonction de la proximité affective des personnes. Plus une personne est éloignée de la sphère des intimes et plus elle n'est évaluée qu'à travers sa fonction. Marc gère ses proches collaborateurs en y intégrant une dimension humaine, par contre les collaborateurs plus éloignés sont traités uniquement sur une base instrumentale. Nous pouvons noter également l'importance que Marc accorde à l'investissement dans le travail : pour lui un bon collaborateur est quelqu'un qui doit être avant tout centré sur son activité professionnelle.

J'ai une petite dizaine de proches collaborateurs et je m'entends très bien avec la plupart. Je ne ferai jamais de remontrances à certains d'entre eux car je sais qu'ils font du très bon travail. Par contre, il y a d'autres proches collaborateurs avec lesquels j'ai des discussions tous les jours. Ils ne sont pas inadaptés, mais je dois les remettre parfois sur les rails, sans être méchant, car ce n'est pas volontaire, c'est juste une erreur d'appréciation. Il comprend qu'il a fait une erreur. Parfois, c'est moi qui ai tort. En fait, il faut savoir s'écouter l'un l'autre. J'adore confronter les idées. Pour moi un bon collaborateur, c'est quelqu'un qui ne fait pas sentir ses problèmes personnels. Mais ça arrive quand même, le plus souvent chez les femmes.

Pour éviter les problèmes, je n'embauche pas quelqu'un avant qu'il ait subi 6 mois minimum, voire 1 an de période d'essai ; cela me permet de bien connaître la personne et surtout de lui faire comprendre qu'un emploi ne s'obtient pas comme ça. Il faut vraiment passer par une phase test avant pour voir si l'on a vraiment à faire à la personne qui convient, qui se sent bien dans l'entreprise. Quand on est embauché sous CDD, on aurait tendance à travailler plus que de nature, donc mon rôle, c'est aussi de vérifier que ces gens là ont une qualité de travail constante.(...) Pour moi, on ne doit pas faire de sentimentalisme avec quelqu'un que l'on ne connaissait pas 6 mois avant.

Les problèmes sont gérés de manière naturelle car au lieu de recevoir un salaire de 20.000 par mois, ils touchent le SMIC. Dans mon entreprise si une personne veut monter en grade, il faut qu'elle se montre courageuse. Mon travail n'est pas de dire à ceux qui ne veulent pas évoluer que je vais les augmenter. Ce n'est pas acceptable, car ils font leur travail, mais ils ne cherchent pas à en faire plus.

5- Rapport à l'organisation

Nous constatons une profonde identification de Marc à l'entreprise. Cela apparaît clairement dans sa problématique, ainsi que dans la manière dont il se définit.

Je suis chez "D" depuis 1968. J'ai commencé par toucher à tous les domaines dans l'entreprise et j'en suis actuellement le Directeur Général et le Président du Conseil d'Administration. Mon activité est la vente au détail de matériel électronique et électrique. En 1980, j'ai commencé la vente par correspondance. Mon entreprise comprend 54 salariés.

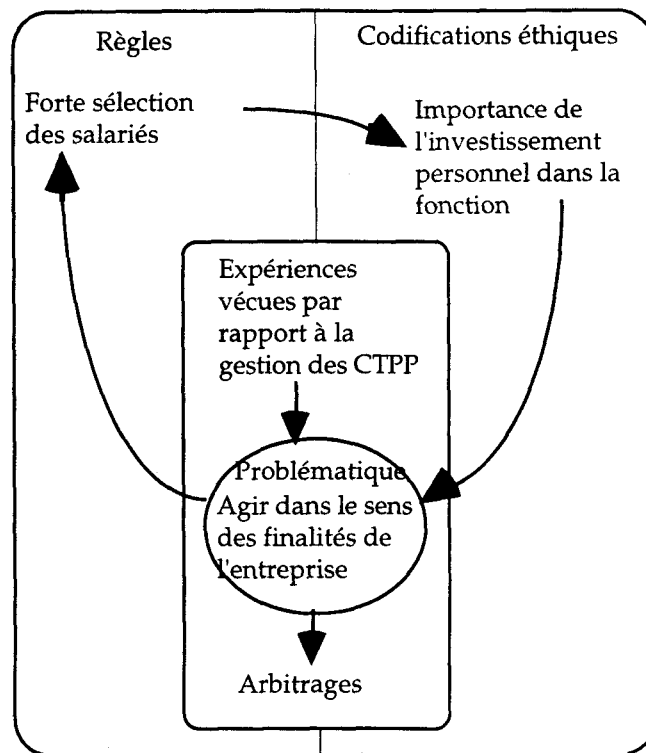
Le discours de Marc ne montre aucun regard critique vis-à-vis du fonctionnement de l'entreprise. Ce sont l'incompétence et le manque d'investissement au travail qui expliquent les CTPP. Les arbitrages sont construits uniquement en référence à l'intérêt de l'entreprise.

Nous pouvons synthétiser le processus de construction des choix éthiques en postulant une adéquation très forte entre l'éthique de situation de Marc et la structuration de son contexte organisationnel, notamment en ce qui concerne la manière dont doit être gérée l'organisation et la responsabilité de chacun dans la poursuite des objectifs.

En ce qui concerne les valeurs plus affectives telles que la solidarité ou le respect de la personne humaine, on peut constater des différences de niveau dans leur expression : elles sont niées en ce qui concerne les personnes les plus éloignées de l'environnement de Marc; elles semblent par contre reconnues pour un petit nombre de collaborateurs.

Les choix éthiques sont construits différemment en fonction de la reconnaissance plus ou moins directe du lien affectif. La présence de l'autre, lorsqu'il est reconnu dans sa dimension affective, semble modifier la perspective à partir de laquelle Marc prend ses décisions. Pour certains collaborateurs, Marc dit "s'ouvrir à la relation".

Système de régulation des comportements



Cas A.4

Activité : Construction de matériaux individuels (tuiles, briques, carrelage, etc.)

Entreprise de 3000 personnes

Poste : directeur des ressources humaines

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Ce groupe est une holding industrielle, qui anime des sociétés se répartissant sur trois métiers de base :

- le premier : matériaux de construction : tuiles, briques, etc.
- le deuxième : minéraux industriels (extraction d'argiles rares, etc.) entrant dans la fabrication d'autres produits.
- le troisième : transformation de métaux

L'entretien a été mené auprès de Paul, directeur des ressources humaines.

2- Définition des CTPP

Pour Paul, les CTPP sont avant tout le fait de personnes qui ne sont plus adaptées aux nouvelles finalités de l'entreprise ou celles dont la qualité du travail est altérée par des problèmes personnels.

Il y a problème lorsque le comportement ne s'inscrit plus dans les finalités de l'entreprise. Quand le collaborateur ne comprend plus pourquoi il doit faire ça. Il ne comprend plus quel est son apport au fonctionnement de l'entreprise. Quand quelqu'un commence à être tout seul sur des rails et commence à s'éloigner de ce vers quoi tend l'entreprise, alors il y a problème.

Par exemple, des collaborateurs qui ne comprennent pas les nouvelles orientations quel que soit le niveau hiérarchique. Ainsi, une personne, qui m'a dit "pourquoi faut-il faire comme ça maintenant, la nouvelle équipe de direction me demande de faire ça comme ça. Je n'ai pas attendu après elle pour faire tourner les choses.

Pourquoi faire différemment ? Je ne comprends pas, ça ne sert à rien...' Il faut alors passer beaucoup de temps avec cette personne pour lui dire pourquoi elle doit faire différemment.

Autres exemples :

Une collègue passait des annonces dans une presse spécialisée... De temps en temps, des messieurs l'appelaient au bureau et monopolisaient la moitié de sa matinée. Là cela frise la démence, cette personne avait complètement oublié que l'entreprise n'était pas un lieu où on pouvait faire autre chose que de travailler. Nous l'avons licenciée. Elle a admis que sa place n'était plus dans la société et on a négocié un protocole d'accord.

Une autre personne a glissé progressivement vers la démence et s'est déconnectée de la réalité : elle arrivait avec 2 ou 3 robes l'une sur l'autre et des pantoufles. Nos services sociaux sont intervenus pour lui trouver une maison spécialisée, propriété de nos caisses de retraite et de prévoyance, où elle a été soignée.

C'est aussi des personnes qui ont de gros problèmes personnels qui entraînent une altération de la qualité de leur travail. Par exemple, une personne qui a actuellement de gros problèmes de couple car son mari a souhaité divorcer. Cela a créé beaucoup de problèmes financiers car elle s'est retrouvée presque à la rue. Il a fallu trouver des solutions pour lui permettre de payer son loyer, de lui faire des avances et arrêter les poursuites engagées par les impôts, qui se terminaient par des saisies sur salaire. Nous avons donc payé les impôts, c'était une avance très importante sur son salaire, sur l'intéressement, sur le treizième mois. Lorsque quelqu'un a vraiment un gros problème, nous l'aidons à sortir la tête de l'eau.

3- Problématique : agir en se construisant une image d'honnêteté et de bon patron.

Paul insiste sur l'importance de gérer les CTPP en ayant comme finalité de se construire une image de manager honnête. Ce qui guide Marc, c'est la volonté d'être un bon patron. C'est aussi un moyen de donner une image positive de l'entreprise.

Il faut avoir un discours honnête et avoir le courage d'aller voir la personne et lui dire: "Cela ne va pas. Il faut en parler mais pour que la personne se confie à vous, c'est un travail de longue haleine. On ne décide pas du jour au lendemain: "je suis quelqu'un de très consensuel, tout le monde va m'aimer". Il faut arriver à cela, mais après des années, durant lesquelles on a fait passer le message, on se forge progressivement une image dans le service et dans l'entreprise, où l'on sait que l'on peut venir frapper à votre porte. Pour arriver à cela, il y a un long travail de confiance, d'image. La société française est assez cloisonnée, avec une hiérarchie très marquée. Il faut savoir montrer aux gens qu'on peut avoir leur langage, qu'on peut les comprendre, qu'on peut les écouter, qu'on a un discours honnête, même s'il est dur à entendre. Cela se construit. Allez vers les autres et les autres se confient et vous parlent.

(...) Il ne faut pas se défilier, il faut assumer un rôle de patron. On parle, on pose le problème à plat. On donne à chacun sa chance de corriger le tir, et si à mon sens, on lui propose un autre poste, ce n'est pas un poste placard. On lui offre un poste pour qu'il réussisse. L'entreprise peut être aussi responsable de ne pas avoir trouvé la bonne place. Il faut alors proposer un autre poste ou adapter le poste qu'on a. Dans les limites de ce qui est aménageable. On essaie d'aménager le poste. La formation peut être également un outil dans ce cas de figure.

Certains collaborateurs ne comprennent pas pourquoi parfois on ne prend pas certaines mesures. Les collaborateurs ne sont pas tous solidaires entre eux. Pour sécuriser les autres et leur apporter l'image du patron dont ils ont besoin, il faut parfois prendre certaines décisions.

Je crois que si l'on est honnête intellectuellement avec soi, ou avec les autres et si l'on veut conserver une bonne ambiance dans l'entreprise et si l'on veut que les autres collaborateurs vous reconnaissent comme un bon patron, il faut essayer au maximum de trouver des solutions avant d'arriver à la séparation. Il faut donner sa chance aux gens tant pour eux que pour l'entreprise. Les autres personnes voient la manière dont on traite le collègue. Ils ne sont pas dupes. Cela contribue à forger l'image que l'on a de l'entreprise et à forger son propre management.

Si on doit envisager la séparation, vus les beaux résultats dégagés par le groupe, nous pouvons attendre 2-3 mois avant de licencier et nous pouvons permettre de proposer une indemnité supérieure à l'indemnité légale et proposer un outplacement, afin que la personne retrouve plus rapidement un poste.

4- Rapport à l'autre

Paul décrit son intervention par rapport au CTPP en insistant sur la nécessité de faire comprendre aux collaborateurs l'importance de suivre les évolutions de l'entreprise. Pour lui, il est primordial que les salariés intègrent ces changements, sans cela, ils se mettent hors-jeu. Pour Paul, être un bon manager, c'est suivre les évolutions de l'entreprise.

Nous pouvons constater que Paul présente sa gestion des CTPP en mettant l'accent sur le fait que son propre comportement et le fonctionnement de l'entreprise respectent une éthique basée sur l'honnêteté et la responsabilité sociale.

Le problème, c'est la difficulté qu'ont les gens à changer, à vivre avec leur temps. Les gens veulent évoluer, mais dans un contexte qui est le leur. Ils ne s'aperçoivent pas que le contexte autour d'eux évolue. La difficulté est d'évoluer dans un contexte difficile et d'accepter le changement. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, ce ne sont pas des difficultés intellectuelles à comprendre de nouveaux concepts, à travailler sur de nouveaux logiciels, mais ce sont souvent des difficultés à comprendre et à saisir les nécessités de changement.

Il faut toujours avoir un entretien avec la personne, afin de comprendre son attitude et lui faire comprendre pourquoi son attitude est inadaptée. Il faut alors fixer des objectifs: comprenez-vous la finalité de l'entreprise? Y adhérez-vous? Puisque cela ne marche pas, que souhaitez-vous? Souhaitez vous passer dans un autre service? Souhaitez vous quitter l'entreprise? Dans ce cas, on quitte l'entreprise intelligemment car chacun part la tête haute.

J'ai un exemple d'une personne dont le comportement pose problème, car elle ne comprenait pas la nouvelle organisation de l'entreprise, cela conduisait à une incompréhension totale de l'importance du poste qu'on lui avait confiée. La personne nous disait, "vous m'avez mis dans un placard". Nous lui répondions que son poste était fondamental pour l'entreprise. C'est un excellent exemple de quelqu'un qui est inadapté. Cette personne était adaptée dans une petite structure pyramidale, elle n' a pas compris que l'entreprise, par sa taille, ses besoins de compétence et de spécialisations allait devoir s'organiser par produits. Elle n'a pas compris non plus quelle était sa place et quel était son apport au niveau des produits. Nous lui avons offert trois postes différents pendant deux ans. Nous sommes arrivés dans une séparation.

J'ai un autre exemple d'une personne qui n'arrive pas à comprendre que dans un groupe comme le nôtre, il y ait besoin de reporting. Elle vit dans son coin, comme un oiseau sur la branche. Il y a une incapacité à comprendre un nouveau mode de fonctionnement. On s'oriente vers une séparation intelligente.

Parfois, les personnes arrivent quand même à s'adapter. Quand je suis arrivé dans le groupe en 1990, il y avait une dame qui travaillait au niveau d'une petite unité, qui s'occupait des salaires et des charges pour le compte de deux sociétés. Cette dame n'avait qu'un poste de simple exécutante, qui était l'analyse des problèmes, le suivi de certaines procédures administratives. Cette unité n'avait plus de sens et je l'ai supprimée, cette dame est alors venue avec moi ici. Progressivement, je l'ai laissé se débrouiller seule. Dans un premier temps, elle était étonnée et perdue de voir que je la jetais dans l'arène. Elle était très souvent dans mon bureau car elle était peu sûre d'elle. Elle faisait des projets de lettre, dont elle était très peu sûre et qui effectivement n'étaient pas bons. Or actuellement, elle est totalement autonome, à tel point que le premier janvier 1994, nous créons une nouvelle société de A à Z et du point de vue social, elle s'en occupe totalement.

5- Rapport à l'organisation

Nous constatons que Paul nous livre son expérience de CTPP en prenant soin de donner une image positive de l'entreprise.

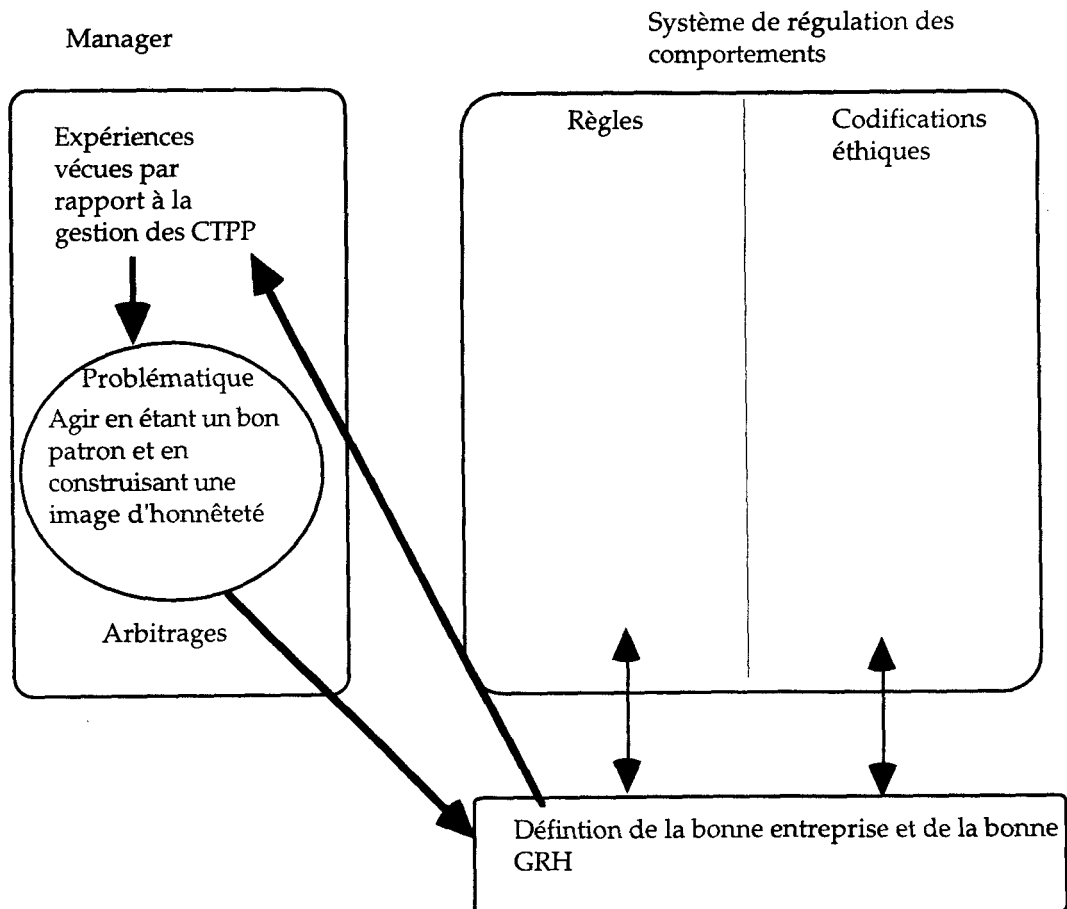
Parfois nous avons des situations difficiles. Par exemple une personne qui n'avait aucune formation de base et dont on a été obligé de se séparer. Elle était rentrée dans l'entreprise à 14 ans. Elle avait fait toute sa carrière dans l'entreprise et si on la mettait dehors, elle était vouée à être au chômage pour le restant de ses jours. Nous avons aussi une responsabilité sociale. On n'a pas réussi à la reclasser.

C'est comme les plans sociaux, on ne réussit jamais à 100% : c'est totalement illusoire. Par exemple dans un licenciement collectif de 180 personnes, où 100 sont pris en pré-retraite minière, 60 sont reclassés par l'antenne emploi et 20 ne sont pas intéressés par l'antenne emploi : Il y en a donc 20 sur 180 qui sont au chômage. Ces temps-ci, ce score est remarquable. Même si le pourcentage est bon, il reste 20 personnes au chômage. On se conforte parfois derrière des chiffres, mais que faire des 20 personnes restantes ?

L'étude de ce cas nous permet de constater que Paul est avant tout guidé par le souci de donner une image de lui et de l'entreprise la plus positive possible. Cela ressemble fort à une forme de manipulation.

Le cas est assez particulier. En effet, les règles et les valeurs de l'entreprise ne viennent pas réguler sa problématique : elles servent à alimenter la présentation d'une image idéale de la bonne entreprise et de la bonne GRH et du bon manager.

Il nous semble que le processus de construction des choix éthiques est ici construit sur un discours extérieur à la personne. Les différents repères sont manipulés dans le but de séduire l'interlocuteur.



Cas A.5

Activité : Assurances

Entreprise de : 70 personnes

Poste : Responsable de la gestion des sinistres

1- Présentation de l'entreprise et du manager

L'entreprise est spécialisée dans l'assistance aux personnes, aux véhicules, aux problèmes courants de la vie quotidienne. C'est une filiale d'un grand groupe d'assurance. Jules est responsable de la gestion des sinistres. Son service comprend 10 personnes.

2- Définition des STPP.

Pour Jules un comportement au travail pose problème quand il va à l'encontre des lois qui organisent l'entreprise. Ces lois concernent le travail à effectuer, le respect de la hiérarchie d'un minimum de savoir vivre.

Selon moi, il faut rattacher cette définition à une donnée générale. Je veux dire qu'une entreprise est une collectivité, un ensemble d'individus soumis à des lois nécessaires qui vont en quelque sorte diriger le comportement de chacun. A partir du moment où ces règles ne sont pas suivies, il va y avoir un problème de comportement; ce qui va avoir des conséquences au niveau de la production du service en général et de la productivité en particulier. Cela peut se manifester par un travail mal fait, ou fait trop lentement et qui peut parfois paralyser ou ralentir le travail de l'ensemble du service. Ensuite, le non-respect des règles concerne plus un non-respect des règles de politesse de savoir vivre qui risquent d'entraîner une mauvaise réaction des collaborateurs et par là une mauvaise ambiance dans le service.

Dans mon service, le problème est qu'il y a un certain nombre de tâches qui sont répétitives donc même quand on essaye de faire évoluer le travail on ressent parfois chez certains collaborateurs une lassitude et donc un laisser-aller. Je le comprends,

mais à ce moment là, il faut savoir prendre les choses en main. Heureusement pour moi, ça ne va jamais très loin. Un second problème qui se pose (mais que je pense est général à l'ensemble de l'entreprise), c'est l'approche et le retour des congés. On a tendance à lever le pied, à ne pas se mettre très rapidement au travail. Mais ce sont comme pour les premières des situations qui ne s'éternisent pas. Vous avez donc ensuite des problèmes de comportement qui sont liés à différentes choses. Vous avez les personnes qui ne supportent pas la hiérarchie. Alors, ces personnes-là il faut leur faire comprendre que la hiérarchie est nécessaire à tout bon fonctionnement d'une organisation.

3- Problématique : agir dans le respect des règles.

Jules construit ses arbitrages en se centrant avant tout sur les règles de l'organisation. Son éthique de situation est fortement liée à son rôle de chef de service. Ce qui est important pour lui, c'est de faire en sorte que ses actions soient conformes au cadre formel établi par l'entreprise. Il semble que son expérience lui ait appris à adoucir l'application des règles, en y incluant le dialogue.

Les problèmes professionnels ou de fonctionnement en règle général se résolvent assez facilement. Il suffit de convoquer la personne et de dialoguer avec elle en lui faisant comprendre qu'il y a un problème, qu'il faut réagir et reprendre l'activité de façon normale. Généralement, ça marche. Moi j'ai une règle d'or qui est de prévenir les gens. Mon but n'est pas obligatoirement de sanctionner. Je ne veux pas instaurer de méfiance car je pense que c'est avec une confiance mutuelle qu'on arrive à faire travailler les gens. Maintenant, il existe aussi d'autres types de problèmes liés à la façon d'être, de parler, de s'habiller... qui sont beaucoup plus durs à gérer car il y a des choses que vous ne pouvez pas dire en tant que chef de service. Il y a certains terrains où on ne peut pas mettre les pieds. Ces situations sont très difficiles car il y a des réflexions qu'on aimerait faire mais qui peuvent être très mal interprétées par la personne concernée qui peut les prendre comme une atteinte à sa vie privée et là, on ne peut rien faire.

Généralement, je cherche des informations concernant ce qu'on peut faire ou ne pas faire en matière de fonctionnement du service. Pour prendre un exemple: mon

service pointe, suite à d'anciens accords d'entreprise. J'ai voulu modifier les horaires de pointage car ils ne me semblaient pas adaptés. Je ne l'ai pas fait si simplement car je savais que ces accords existaient. Je me suis donc renseigné sur le contenu des accords, les possibilités de modification et dans ces conditions, la manière dont je devais le faire. J'entends par manière, la façon dont devait se faire la concertation avec mes collaborateurs.

Je fais aussi appel à ma hiérarchie puisqu'on considère que nos directeurs sont toujours les plus sages.

Aujourd'hui, on est obligé d'être diplomate, il faut savoir avoir l'esprit ouvert et je dirai même de ne pas se prendre au sérieux. Ce n'est pas obligatoirement de tout laisser aller. Il faut savoir que quelqu'un qui est hiérarchiquement en dessous de vous a besoin de vous pour évoluer. Nous aussi, on a besoin de se remettre en cause, car on a aussi besoin d'évoluer. Si on se prend trop au sérieux, on a tendance à végéter et pas du tout à avancer, si on n'avance pas, les équipes n'avancent pas. Il faut donc savoir être diplomate, être ferme aussi, savoir être à l'écoute, savoir sanctionner.

En règle générale quand je prends une mesure j'estime peut être à tort que c'est la bonne. Si je la prends c'est que j'y ai réfléchi. On sait ce qui a été plus ou moins accepté. Il faut savoir aussi je le redis que le rôle de chef de service ou même de directeur demande qu'on prenne de temps en temps des mesures qui peuvent ne pas plaire. Mais de toute façon il faut les prendre. Je crois que ce n'est pas "est-ce que j'ai bien agi ou mal agi ?" c'est surtout "j'ai agi " d'abord. C'est surtout le fait de trancher, de prendre une décision, de l'assumer. Mais il faut savoir aussi de temps en temps reconnaître qu'on peut avoir pris une mesure qui n'était pas adéquate. Mais si elle n'est pas adéquate ça veut dire qu'à un moment donné on n'a pas pesé l'ensemble des données et dans ce cas là c'est dangereux. Voilà ce que je peux vous dire.

4- Rapport à l'autre.

L'autre est ici défini en fonction de la relation hiérarchique. Les principales difficultés que rencontre Jules dans la gestion des CTPP sont liées à des problèmes relationnels. Plus spécifiquement, il s'agit de

problèmes qu'il vit dans sa relation à l'autre, notamment en raison de son statut hiérarchique.

Je dois surtout essayer d'être proche des problèmes des gens. En fonction de la masse de travail, je dois essayer d'évaluer s'ils peuvent le faire, pas au niveau de la compétence, mais au niveau de la quantité. C'est d'être là quand ils ont un problème, c'est-à-dire de pouvoir répondre à leur question, car les gens ne savent pas obligatoirement tout. Ce n'est pas toujours simple, quand dans un groupe, on a une personne qui ne va pas, il faut faire en sorte que cela ne déteigne pas sur l'ensemble du groupe, il faut donc malheureusement avoir de temps en temps, une responsabilité de sanction.

Il faut réussir à trouver un juste milieu. Traiter tout le monde de la même manière et il faut aussi savoir que tout le monde est différent, donc traiter au cas par cas. Mais bon, les problèmes professionnels sont les plus simples à régler. Il suffit de savoir remettre "les pendules à l'heure", avec un peu de fermeté tout en sachant écouter et analyser le problème. Par contre les problèmes de générations, de différences de caractères sont plus difficiles à gérer. Pour les gens qui ont dépassé la cinquantaine, l'informatique, même si ça existe depuis un certain temps, ça peut parfois poser des problèmes. J'ai rencontré le problème avec une personne qui partait du principe : "je ne connais pas, donc je ne veux pas m'aventurer". Pour gérer ce type de problème, ça prend du temps. Autre exemple, quand je suis arrivé comme responsable, il y avait une grande différence d'âge entre moi qui avais 35 ans et certaines personnes qui avaient 50 ans. Ce sont des problèmes qui restent toujours délicats à régler.

5- Rapport à l'organisation

De par les éléments mentionnés ci-dessus, il apparaît clairement une adéquation forte entre la problématique de Jules et la structuration du contexte organisationnel. Il dit d'ailleurs qu'il doit des comptes uniquement à sa hiérarchie.

Ma responsabilité est simple, c'est la responsabilité d'un chef de service. Je n'ai pas obligatoirement une responsabilité vis-à-vis des personnes, si ce n'est une

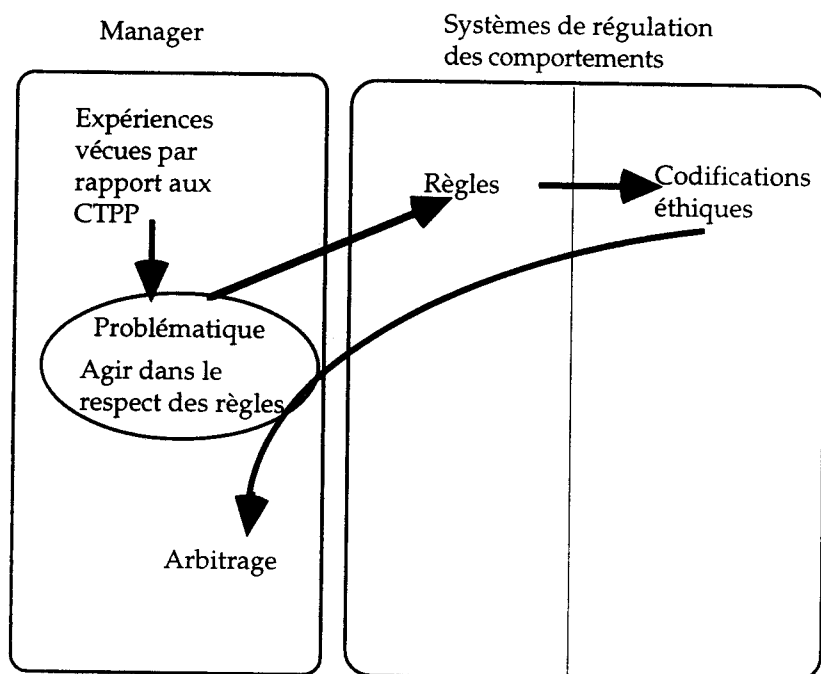
responsabilité morale. Ce qui est important, c'est surtout la responsabilité que l'on a vis-à-vis des gens qui sont au-dessus de soi. Ma responsabilité existe surtout vis-à-vis de la direction.

Malheureusement ou heureusement, il faut des règles dans une entreprise, et ça, c'est très important. Le dialogue est très important. Au départ, on a l'impression qu'on peut tout imposer en fonction de sa position hiérarchique. C'est vrai, on doit trancher, mais si on veut éviter de faire des erreurs, il faut dialoguer.

Le plus difficile, ce sont les obstacles qui sont liés aux comportements des gens, des individus, à leur caractère. Il faut faire comprendre aux gens qu'on est tous dans le même navire, avec le même objectif.

Les situations qui posent problème ont toujours un impact sur l'activité du service. A partir du moment où celle-ci se porte bien, c'est que le conflit est dépassé. Je crois que c'est le seul indicateur qu'on a réellement pour savoir si ce qu'on a fait était bien ou pour savoir si ça été bien compris, bien perçu. Les gens peuvent ne pas être d'accord avec ce qui a été dit mais l'essentiel c'est qu'ils le comprennent, donc si le travail se déroule normalement, c'est qu'ils ont compris et donc acceptent la décision, la mesure prise.

Jules se réfère avant tout aux règles et valeurs de l'entreprise pour construire ses arbitrages. Il faut aussi souligner l'importance qu'il accorde à sa hiérarchie. Nous pouvons schématiser son processus de construction des arbitrages comme suit.



Cas A.6

Activité : Imprimerie

Entreprise de : 35 personnes

Poste : Directeur général

1- Présentation de l'entreprise et du manager

L'entreprise est une imprimerie spécialisée en impression informatique sur papier. Cette PME du nord de la France emploie 35 salariés. L'entretien a été mené auprès d'André, directeur général.

2- Définition des CTPP.

Selon André les situations dans lesquelles un comportement pose problème sont attribuables aux fautes graves. Ces fautes sont évaluées en fonction des attentes en matière de comportement au travail, de compétence ou d'esprit d'équipe.

Il y a problème dans les cas suivants :

Quand l'employé réagit mal devant un de ses collaborateurs, devant une faute ou une action qui n'a pas été menée dans un délai donné. Par exemple, quand il travaille en équipe, lors d'un changement d'un changement d'équipe, où il y a eu un changement de format sur une machine et que cela n'a pas été signalé à l'équipe suivante.

Lorsque le poste ne correspond pas aux capacités de la personne. C'est faire des erreurs d'emballage, mélanger des imprimés, ne pas satisfaire aux couleurs demandées.

Quand la personne n'a pas l'esprit d'équipe. Par exemple, sale caractère, qui répond à peine aux autres ; ce n'est pas à proprement parler en rapport avec le travail, mais c'est pour moi très important. Si la table n'est pas nettoyée, s'il n'entretient pas sa machine. Vis-à-vis de l'équipe, c'est un manque d'intégration et je considère cela comme une faute.

Par exemple, lors d'un changement de format, il y a un outil à enlever et il faut en mettre un autre dans la machine. Il l'a soi-disant cherché, mais ne l'a pas retrouvé. Il n'a pas laissé de message à celui qui prenait l'équipe le lendemain matin. En mettant en route la machine, l'écrou était dans les pignons. C'est une faute grave. On s'est renseigné à l'inspection du travail par l'intermédiaire de notre société de comptabilité qui nous a dit de faire une mise à pied de 3 jours. Puis le licenciement pour faute grave avec une lettre de convocation. Il était venu avec un délégué syndical de la CGT. Il nous a convoqués aux Prud'hommes. On a pris un avocat par sécurité. On a été convoqué 2 fois aux Prud'hommes et la troisième fois, il n'a plus donné signe de vie. Je n'ai pas cherché à récupérer cet employé après sa faute, car il mettait une mauvaise ambiance. Avant sa faute, il était impossible de le virer.

André nous dit en outre qu'il s'agit là de cas spéciaux qui arrivent tous les 5 ans. Ils sont à distinguer des petits problèmes quotidiens, qui eux sont essentiellement traités de manière interpersonnelle.

3- Problématique : agir en affirmant son autorité pour assurer la pérennité de l'entreprise.

André construit ses arbitrages en fonction d'une éthique de situation de type paternaliste. Il est essentiel pour lui d'instaurer dans l'entreprise un climat familial. Selon André, c'est en imposant son autorité qu'il est possible de créer un tel climat.

L'essentiel pour moi, comme pour le PDG, c'est de maintenir un esprit familial dans la société. Cela évite la mauvaise ambiance, qui est un frein à l'amélioration de la compétitivité et à la bonne marche de la société.

Le sens de l'écoute est important pour gérer ces situations, mais ce n'est pas vraiment mon cas. Je fais semblant d'écouter. En plus, tout en étant à l'écoute, il faut être ferme. Ensuite, il faut discuter et réfléchir et ne pas se laisser marcher sur les pieds. Enfin, bien entendu, il faut montrer l'exemple. Connaître les gens un par un, ce n'est pas un problème, mais il faut être ferme malgré tout. On le sent soi-même si on arrive à s'imposer ou pas.

Mon gros défaut, c'est d'être perfectionniste. Je surveille beaucoup de choses et si ça ne se passe pas comme je veux, il y a des heurts : il faut que ça sorte. Même si c'est peu important en réalité, pour moi, ça prend tout de suite des proportions énormes.

Le dialogue est important. On ne peut pas gérer les gens sans discuter avec eux, mais l'autorité doit toujours être là. C'est important de montrer qu'il y a un patron.

4- Rapport à l'autre

Nous constatons chez André un jeu entre la responsabilité vis-à-vis de la personne et l'importance de ne pas se faire "marcher sur les pieds". La gestion des CTPP oscille en fonction de ce balancement entre le pôle affectif et un pôle plus objectif lié à l'importance de la qualité du travail. Il est intéressant de noter que l'étiquetage "employé qui pose problème" signifie pour ce directeur l'exclusion de tout sentiment vis-à-vis de la personne.

Vu la conjoncture actuelle, les places sont difficiles à trouver. Les employés essaient de ne pas être en faute et travaillent consciencieusement pour garder leur place. Ils s'appliquent, mais pas tous, les jeunes ne se rendent pas compte, ils n'ont pas encore de soucis (pas encore mariés, etc.). Ils ne cherchent pas à monter dans la société et se laissent un peu vivre. En revanche, les anciens s'accrochent.

Il y a toujours des cas difficiles. Par exemple, un homme marié, père de deux enfants, si je le vire, que fera-t-il ? On essaye de le repêcher. On lui propose une place à un autre poste ou une rétrogradation, mais là c'est à prendre ou à laisser. Là, il n'y a pas beaucoup de choix. C'est possible dans une société où on a encore des sentiments.

Face aux employés qui posent problème, on a tendance à ne plus faire de sentiments. S'il y a faute grave pour la société, c'est important, on perd un client.

Heureusement, pour voir si une personne n'est pas à la hauteur, il y a les périodes de formation pour s'en apercevoir, ou alors on fait un petit CDD. Mais cela ne suffit pas toujours pour s'en apercevoir, souvent, ils cachent bien leur jeu.

5- Rapport à l'organisation.

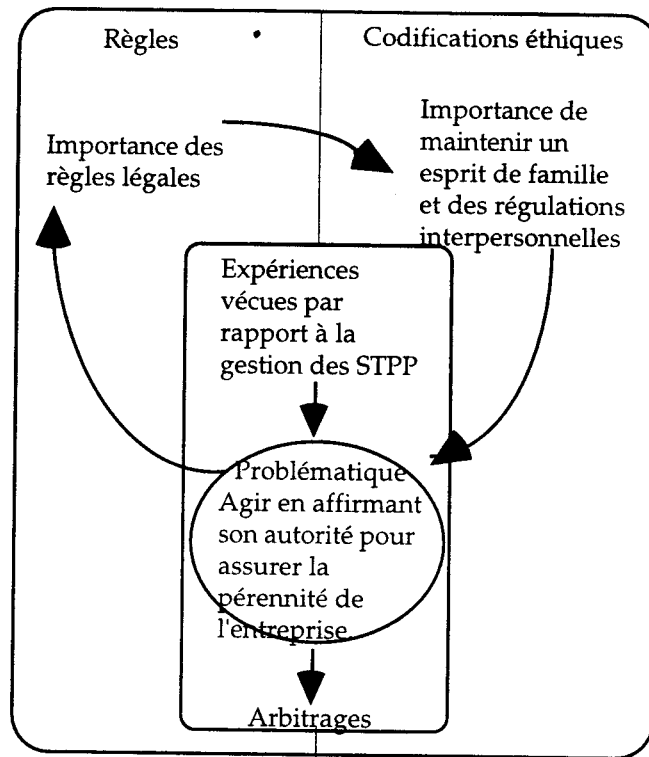
Nous constatons également qu'André ne mentionne pas le contexte décisionnel de l'entreprise. Pour nous cet aspect peut être expliqué par le fait que ce dirigeant s'identifie totalement à l'entreprise.

J'ai commencé au bas de l'échelle : en 1975 dans un laboratoire photo à Paris. Je développais les bobines en chambre noire. Ensuite, je suis venu à la CITRA à Lille, au service maquette et laboratoire. Un client a acheté un laboratoire que j'ai monté. Il m'a embauché, j'étais chargé de la photocomposition et du laboratoire. J'étais seul et M. T., s'occupait de l'impression. Après 3 mois, on a embauché un conducteur. Quatre ans après, déménagement à Roubaix, achats de nouvelles machines et nous sommes passés à 10 personnes. Ensuite, déménagement à Roncq et essor de l'entreprise, je suis alors devenu le directeur général, en lien étroit avec M. T., qui a investi dans d'autres entreprises. Cette entreprise, c'est comme si c'était la mienne, je l'ai montée avec M. T.

Ici, j'essaye de déléguer au maximum, mais si je suis là, automatiquement, les gens s'adressent à moi.

André ne vit pas de différence entre son éthique et la problématique de gestion de l'entreprise. Il construit ses choix éthiques avec une volonté de sauvegarder le climat familial et la pérennité de l'entreprise.

Système de régulation des comportements



Cas A.7

Activité : commercialisation de produits et de services informatiques

Entreprise de : 7 personnes

Poste : Directeur d'agence.

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Cette agence fait partie de l'une des plus grandes chaînes de distribution de micro-informatique en France. L'entretien a été réalisé auprès de Damien, directeur d'une agence. Damien est tenu à des objectifs quantitatifs (CA et marge) et qualitatifs (délai de recouvrement). Il dispose d'une autonomie complète en matière de gestion des ressources humaines. Néanmoins, le groupe possède une politique de management clairement affichée, dont il est le garant en tant que directeur d'agence.

2- Définition des CTPP.

Pour Damien, le comportement au travail pose problème quand la personne ne fait pas ce qu'on attend d'elle. Pour étayer sa définition, il prend l'exemple du football dans lequel chacun doit s'adapter aux autres. Il y a problème quand le jeu d'un des équipiers se fait contre les autres.

Une personne pose problème quand elle ne correspond pas à ce qu'on demande. Dans une équipe de foot, les joueurs doivent être adaptés les uns aux autres. Un joueur pose problème s'il va à l'encontre de l'équipe. L'entreprise n'est pas une somme de personnes qui font bien leur travail. Il doit exister une osmose, une complémentarité, donc une personne qui pose problème n'est pas quelqu'un qui fait mal son travail, mais quelqu'un qui ne joue pas dans l'équipe. A l'embauche je demande à la personne de se poser la question : "est-ce que j'ai envie de travailler avec ce mec ?". Je me pose aussi cette question parce que les gens travaillent mieux quand ils ont envie de travailler ensemble. C'est nettement plus

performant que des personnes plus compétentes mais qui ne forment pas une équipe.

3- Problématique : agir en maintenant la cohésion de l'équipe afin d'assurer l'atteinte des objectifs économiques

Damien cherche avant tout à comprendre comment fonctionne la personne. Il lui faut trouver ses besoins et ses motivations. Cette volonté de comprendre les gens, il l'explique par le fait qu'il est avant tout un commercial, c'est à dire un professionnel de la relation humaine. Si la personne refuse d'adhérer à son schéma de ce que doit être une équipe, Damien considère alors qu'elle se met elle même hors-jeu.

Au cours de l'entretien, il utilise la PNL ou l'A.T. (techniques de communication) afin d'être en phase avec son interlocuteur. Quand ce mode de résolution de problème ne fonctionne pas, il a recours aux conseils d'une société juridique pour mener à bien une procédure de licenciement.

A mon arrivée à l'agence, 2 personnes ne se sont pas intégrées. Elles refusaient ma stratégie et cassaient du sucre sur mon dos. Après plusieurs entretiens, j'ai été obligé de les licencier. Mon geste était justifié, car elles étaient les seules à ne pas s'intégrer. J'ai embauché deux autres personnes qui n'ont pas posé de problème. Le licenciement est pour moi un échec, mais je n'avais pas de temps à perdre. Quand ça ne va pas, il faut aussi savoir se séparer. On ne va pas couler pour une personne qui gêne l'équipe.

Je ne m'explique pas les raisons de leurs attitudes. Peut-être qu'ils étaient mal dans leur peau, peut-être qu'ils n'ont pas compris, qu'ils n'acceptaient pas ma méthode. Peut-être que leur profil ne correspondait pas à ma méthode. Peut-être avaient-ils des problèmes personnels. Quoi qu'il en soit, je ne pouvais pas passer

mon temps avec des gens qui ne comprennent pas alors que les autres travaillent. Le licenciement est un échec, mais je n'avais pas de temps à perdre.

Autre exemple, un jour, j'ai reçu des plaintes parce qu'une personne sentait mauvais au point de perturber ses collègues. Je l'ai convoqué et je lui ai dit : "Vous avez des problèmes de santé ?" Elle répond que non, j'insiste en disant "vous transpirez beaucoup". Elle me répond qu'en effet, elle a des problèmes de peau, elle est allergique au savon. Après quelques recommandations la situation s'est améliorée, mais s'est de nouveau dégradée. Elle est partie avant que le problème prenne de nouveau de l'ampleur.

Il faut toujours chercher à comprendre comment fonctionne la personne, trouver ses besoins, ses motivations. Il faut savoir que je suis un commercial. Pour moi, un commercial, c'est un professionnel de la relation humaine. Il faut se mettre à la place du client pour connaître ses besoins, ses motivations. C'est la même démarche en management. C'est pourquoi des techniques comme la PNL ou l'AT sont très utiles.

4- Rapport à l'autre

Damien exprime son rapport à l'autre en référence au fonctionnement du groupe. Une personne a de la valeur par sa capacité à obtenir des résultats et à maintenir la cohésion du groupe, l'esprit d'équipe étant essentiel pour les relations humaines dans l'entreprise.

Ce qui m'a facilité la tâche, c'est que j'avais un bureau en "open space", sinon j'aurais été aveugle. Cela m'a permis d'être dans le bureau, je voyais tout, quand les commerciaux téléphonaient à leur client, quand ils parlaient entre eux. On va plus vite pour connaître les gens quand ils fonctionnent. A partir de là, on peut mettre certains leviers en action.

Il s'est passé 9 mois avant qu'on obtienne des résultats. Depuis les résultats sont très bon. Il règne une excellente ambiance de travail et une bonne cohésion au sein de l'agence. Pour moi, il ne faut pas confondre travail et affectif. Le travail doit se faire dans une ambiance de reconnaissance mutuelle. Le fait de se voir ne doit pas

être une corvée. Mais, il faut éviter les rapports trop affectifs, cela pourrait être trop dangereux.

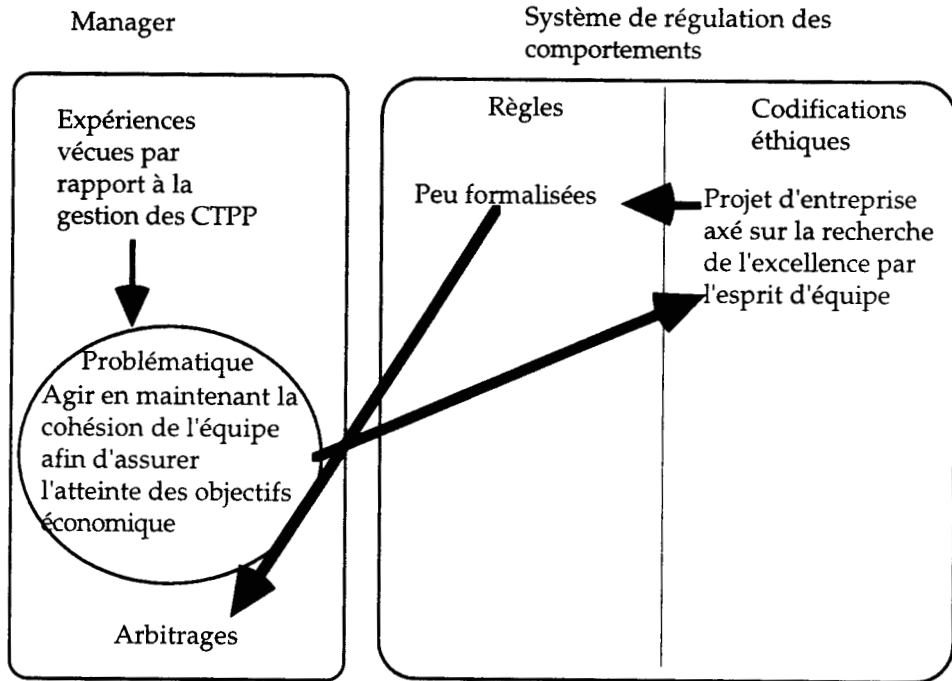
5- Rapport à l'organisation

Damien souligne la nécessité de toujours prendre des décisions en conformité avec la politique de l'entreprise. L'important, pour lui, c'est que son mode de management fasse passer le projet d'entreprise .

Je suis arrivé chez A. dans un contexte difficile. Mon prédécesseur avait une stratégie particulière, qui consistait à être bien avec l'équipe mais sur le dos de l'entreprise. Cela permet de mobiliser les gens, mais contre la société, ce qui est un peu gênant. J'avais aussi un handicap dès le départ parce qu'on m'a présenté comme le meilleur ami du directeur régional et je ne connaissais ni la région, ni la micro-informatique. Les gens avaient une bonne opinion de mon prédécesseur, mais se méfiaient de moi. Il faut que je sois le garant des valeurs de l'entreprise.

Un jour, la société m'a imposé de muter quelqu'un. Je savais que cette mutation l'obligerait à démissionner. Dans ce cas, on n'a pas le droit de dire à la personne qu'on n'est pas d'accord avec la décision. Il faut être solidaire avec la société. Sans cela, on donne l'impression à la personne que l'entreprise n'est pas une grande équipe. C'est pas toujours évident d'accepter les décisions, mais pour moi, c'est un devoir.

Damien construit ses choix éthiques en fonction d'une assimilation de l'équipe de travail à une équipe sportive. Il n'a recours aux règles du droit du travail que pour sanctionner une personne dont il considère qu'elle se met hors-jeu. Cette politique est pour lui la seule susceptible de parvenir à des résultats économiques. Son éthique de situation est en totale adéquation avec le mode de fonctionnement de l'entreprise.



Cas A.8

Activité : Fabricant de pièce pour l'industrie automobile

Entreprise de 420 personnes

Poste : Directeur d'usine.

1- Présentation de l'entreprise et du manager

L'entreprise M. fabrique des pièces de carrosserie, barreaux de calandre, boucliers, etc., pour les constructeurs d'automobiles. Elle développe également une activité de produits "blancs" (15% à 20% du CA) qui concerne la fabrication de thermoplastique pour lave-linge et sèche linge.

Cet entretien a été réalisé auprès de Jean-Marc, directeur de l'usine.

2- Définition des CTPP

Pour Jean-Marc un comportement au travail pose problème quand la personne ne parvient pas à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Les problèmes sont le signe que le collaborateur a atteint sa limite de compétence.

Je pratique une gestion par objectif, j'attends donc quelque chose des personnes qui travaillent avec moi, si ces attentes ne sont pas comblées, alors il y a problème. Ce qu'il faut regarder, quand un collaborateur se plante, c'est son champ d'application. Un des raisons souvent, c'est que l'on a dépassé ses limites de compétences. Pris par l'action, la rapidité du système, on va trop vite pour le collaborateur et on dépasse son champ de compétences. Dans ces cas là, je mets en place des balises et je gère de façon plus serrée.

En modifiant les attentes vis-à-vis du collaborateur et en redéfinissant les objectifs, les problèmes doivent se résoudre d'eux-mêmes. Si rien ne s'arrange, cela veut dire pour Jean-Marc que les causes du problème sont plus complexes.

Si par contre il y a toujours des problèmes, alors on tombe dans des problèmes plus profonds : problèmes relationnels, problèmes de caractères. La gestion de la situation est alors plus difficile.

3- Problématique : agir en respectant une déontologie.

La problématique de Jean-Marc intègre une éthique de situation axée sur le respect d'une déontologie dans la gestion des cas difficiles. Il reconnaît toute la différence entre le fait d'être en paix avec sa conscience, en étant resté honnête, et le jugement que portent les autres sur ses actions. Pour lui, il est essentiel d'être capable de gérer les conséquences sur le climat de travail de la résolution d'un problème.

Jean-Marc insiste sur l'importance du type de management pour gérer les CTPP. En cas de problème, il considère qu'il est de sa responsabilité d'aménager la fonction de son collaborateur pour changer la situation.

L'important pour moi, c'est de bien mesurer l'adéquation entre le poste, les compétences et le potentiel de la personne. Une fois que le champ d'application du collaborateur est bien défini, la situation est plus claire pour tout le monde. On peut ainsi l'aider à acquérir des outils, à développer ses compétences, etc. Cette redéfinition du champ d'application est à faire régulièrement.

Lorsque le comportement qui pose problème ne change pas, Jean-Marc considère qu'il est de son devoir de se séparer de son collaborateur. Pour lui, il est essentiel de gérer cette séparation en respectant une déontologie. Jean-Marc reconnaît la difficulté de cet acte de gestion, mais il considère que c'est parfois une nécessité pour conserver sa crédibilité. Il est également conscient des impacts d'un licenciement sur les autres collaborateurs, même s'il considère qu'il a agi avec honnêteté.

On a été obligé de se séparer de notre responsable du personnel. Si au bout d'un certain temps, avec des rappels, des aides, rien ne change, alors on doit se séparer

de la personne. Bien sûr, il faut avoir une certaine déontologie, il ne faut pas laisser des traces intellectuelles et psychologiques, sinon, on devient des tueurs. Mais malgré ça, on est parfois obligé de prendre ce genre de décision. On part dans des métiers avec une certaine déontologie, mais ça ne veut pas dire qu'on ne fera pas des opérations comme celle que je viens de faire. Il y a des moments, si vous voulez garder votre maîtrise de manager, il faut trancher dans le vif, même si intellectuellement c'est dur, il faut le faire. Si on ne le fait pas ça devient de la non prise de décision et finalement, c'est pire que de le faire. Le rôle du manager, c'est de savoir quand il faut couper le cordon ombilical. Au niveau des autres collaborateurs, qui me connaissent bien, ils ont eu du mal à comprendre, car ce n'est pas l'image que j'ai. Ils ne savent pas si c'est bien fait. En le faisant bien, vous restez honnête avec vous même, mais vu de l'extérieur ils ne voient que : "il a dégage quelqu'un, combien va-t-il encore en virer ?"

Cette histoire est toute récente, hier c'était tendu, ce matin, c'était déjà beaucoup plus détendu. Avec le temps, je vais voir si tout a été bien compris. Après, il va y avoir le remplacement, et on verra si la blessure est complètement guérie. Je vais faire en sorte d'éviter les clans, car après une telle décision, il risque d'y avoir deux jugements : ceux qui sont d'accord et ceux qui me prennent pour un tueur. Je souhaiterai plutôt un stress commun que des clans très marqués.

4- Rapport à l'autre

Jean-Marc décrit son rapport à l'autre en fonction de sa conception du management. C'est en fonction du style de leadership qu'il veut mettre en oeuvre qu'il pose les valeurs de sa relation à l'autre.

Il faut arriver à gagner la confiance des gens, c'est encore plus vrai avec les gens de la région. C'est relativement long, mais une fois que vous avez leur confiance, elle est presque aveugle, et là vous arrivez à les faire évoluer comme vous le souhaitez.

Je ne sais pas travailler sans confiance. On ne dirige pas artificiellement, on manage avec son caractère, ses qualités, ses défauts et il faut adapter son mode de management à ce que l'on est. Moi, je fais confiance naturellement, c'est presque

l'un de mes défauts. Le sachant, je m'en méfie, c'est un peu un des points faibles de mon style de management. Si j'ai avec moi des gens avec lesquels je ne peux pas avoir confiance, je ne les garde pas, c'est très clair, même s'ils sont compétents.

Il faut savoir que je m'entoure de gens qui ont le même mode de management que moi. Il doit y avoir une cohérence. Il ne peut pas y avoir des styles diamétralement opposés à ce que moi je veux faire. Il y aurait une incohérence qui nuirait à la pérennité de l'usine. Les différences doivent être contenues dans certaines limites pour ne pas nuire à l'efficacité de l'ensemble.

J'admets les erreurs. Quelqu'un prend des initiatives, s'il fait une connerie et qu'il s'avère que l'initiative n'est pas la bonne, ça je l'admets. Il ne faudrait pas qu'il prenne trois initiatives de suite en faisant 3 conneries de suite. Mais on a le droit à l'erreur. Les règles du jeu sont claires, mais derrière, il faut atteindre les objectifs.

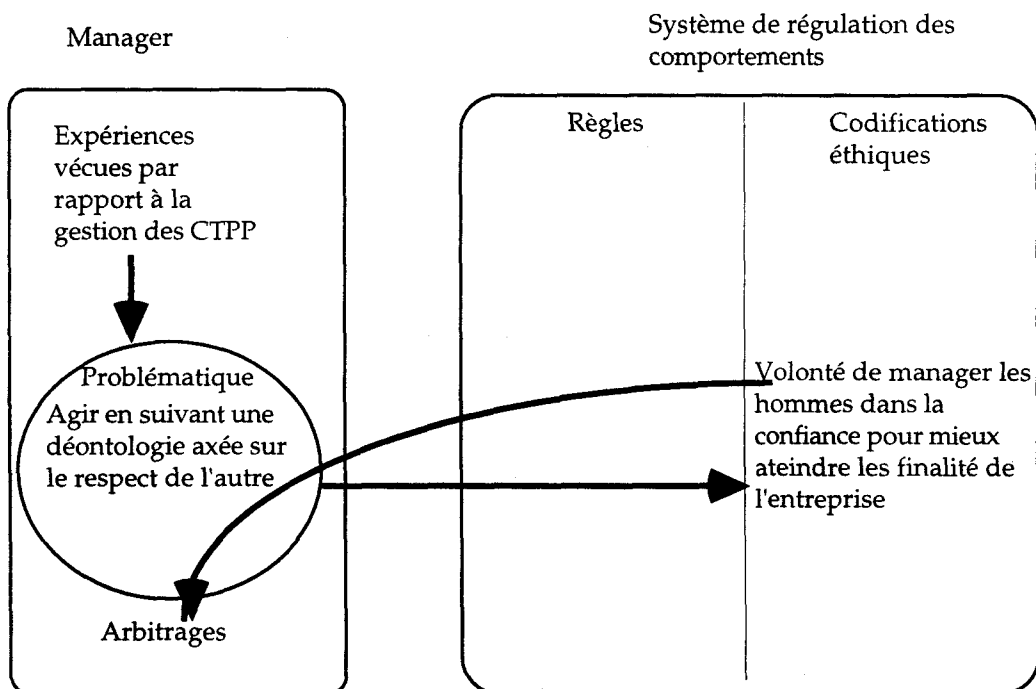
5- Rapport à l'organisation

Jean-Marc ne fait pas référence dans son discours aux règles de l'entreprise. Il construit ses arbitrages en insistant sur son style de management et sur les valeurs qu'il veut respecter par son leadership. Il considère que sa philosophie du management est très influencée par les formations qu'il a suivies. Les valeurs qu'il affiche sont la confiance et la relation humaine.

Il y a deux formations qui m'ont aidé par rapport à la gestion des comportements qui posent problème. C'était deux stages importants avec des philosophies différentes. L'un avec la CEGOS, l'autre avec Lemoine. La CEGOS s'appuie sur des techniques très précises et l'autre développe une approche plutôt psychologique. En l'espace de deux mois, j'ai vu deux politiques différentes et j'en ai fait une sorte de melting pot adapté à mon caractère. Ça me permet de mieux comprendre ce que je fais. Si on n'a pas ces formations de fond, on y va un peu trop au feeling et on peut arriver à une situation de blocage où vous êtes incapable de prendre une décision.

J'ai connaissance des problèmes par les résultats chiffrés, mais aussi par le climat relationnel. Tous les matins je prends mon café avec mes N-1, vous voyez tout suite si ça ne va pas. Ça peut être propre à une personne, mais si dans le climat, on commence à sentir des remarques, des réflexions, on s'aperçoit qu'on n'est plus dans la bonne voie. Et dans ce cas, je m'adresse aux plus anciens collaborateurs pour voir où est le problème, et puis on finit par trouver l'erreur. Quand des contacts sont directs, j'ai un feed-back beaucoup plus rapide que l'analyse des objectifs.

Jean-Marc construit ses choix éthiques face aux CTPP en se référant pour les cas difficiles à une déontologie axée sur le respect de la dignité de l'homme au travail. Cette éthique de situation est en lien avec la volonté de mettre en oeuvre un style de leadership participatif. Par souci de cohérence, c'est ce style que Jean-Marc veut retrouver chez ses collaborateurs.



Cas A.9

Activité : production et commercialisation des produits charcutiers

Entreprise de : 600 personnes

Poste : Directeur des ressources humaines

1- Présentation de l'entreprise et du manager

La société C est spécialisée dans 4 types de produits : Jambon, Saucisson Sec, Saucisse, et les produits sous-vide. Elle distribue ses produits sur tous les marchés (grandes et moyennes surfaces). Cette entreprise est fortement syndicalisée. L'entretien a été réalisé auprès Maurice, directeur des ressources humaines.

2- Définition des CTPP.

Pour Maurice, les comportements qui posent problème sont liés au non respect des cadres objectifs fixés par l'entreprise. Plus globalement, il parle de CTPP pour tous les comportements qui vont à l'encontre des finalités de l'entreprise. Plus spécifiquement, il identifie 4 types de dysfonctionnement : les problèmes de couples, les problèmes d'enfants, les problèmes d'alcool et les problèmes d'argent.

Par exemple, un salarié vient me voir pour un problème d'argent. Je lui propose de l'aider, mais cela ne s'arrête pas là, il faut qu'il apprenne à gérer son budget. Il y a toujours des gens à qui vous pouvez faire ça tous les 6 mois Ils vous disent que c'est normal qu'ils plongent parce qu'ils sont sous-payés.

Autre type de problème : on avait une excellente ouvrière mais elle avait un taux d'absentéisme important. La raison était son mari. C'était un chômeur alcoolique qui la frappait. Un autre exemple est celui de cette secrétaire, qui ne cessait de téléphoner durant son travail, ce qui commençait à diminuer son rendement. La raison de ses appels incessants était liée au fait que son fils se droguait. Un autre problème est celui d'une responsable qui tombe enceinte tous les 9 mois. C'est son droit, certes. Mais là où il y a réellement un problème, c'est qu'elle est cadre. Un

cadre est utile et ses absences répétées sont extrêmement gênantes pour la bonne marche de l'entreprise.

Un autre type de problème peut être évoqué. C'est celui de comportement intrinsèque des personnes. Il y a des gens travailleurs et d'autres qui sont plutôt fonctionnaires.

3- Problématique : Agir dans le respect des règles.

Maurice accorde une place prépondérante aux règles de l'organisation pour résoudre les problèmes humains. Du fait de sa fonction de directeur des ressources humaines, les problèmes qu'il doit gérer sont généralement des problèmes graves. Si une situation lui parvient, cela signifie que la ligne hiérarchique n'a pas été capable de la gérer. Pour gérer ces cas difficiles Maurice s'appuie essentiellement sur les règles de l'entreprise. Les conseils du PDG sont également des éléments importants qui entrent en ligne de compte dans ses arbitrages.

Il construit ses choix éthiques en prenant comme principe catégorique les finalités de l'entreprise.

Je commence par un entretien qui me permet de cerner la personne, ensuite je tiens compte des règles et des principes que nous avons à appliquer par rapport à tel ou tel problème. Quand je me trouve devant une situation complexe, je fais appel aux conseils du PDG. Je travaille en lien étroit avec lui Il fixe le cadre de mes actions et moi j'ai une parfaite autonomie à l'intérieur de la politique fixée.

Dans 25% des problèmes, il y a licenciement. Si on exclut les problèmes d'alcoolisme, de couples, d'enfants, je réussis dans 75% des cas. Le type de solution est la mutation dans un autre service, ou changement d'horaire. J'utilise aussi des réorganisations structurelles quand le problème est plus collectif.

En résumé, pour tous les types de problèmes, que j'ai décrit tout à l'heure, l'intérêt collectif prime avant tout, donc l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, les

solutions sont relativement simples. Ou les gens régularisent leur problème extérieur et tout va bien, ou...

L'entreprise a un rôle à remplir : elle embauche, rémunère et motive son équipe. Mais à un moment donné, le salarié doit remplir sa part de contrat. Il ne faut pas confondre l'entreprise avec l'Armée du Salut. Trop de personnes ont tendance à la considérer comme cela. Je préfère avoir plus d'argent (au niveau de l'entreprise) et une mauvaise ambiance. Certes, mieux vaut avoir les deux pour être plus heureux, mais d'une façon générale l'ambiance n'est jamais à 100% formidable. Il y a toujours un petit grain de sable..., ce sont les choses de la vie.

Et puis, vous savez, mon prédécesseur avait l'habitude de travailler en sur-effectif. Moi, je travaille en sous-effectif, en employant en moyenne sur l'année 80 intérimaires que je gère moi-même. La réaction du personnel à ma façon de travailler en sous-effectif est assez mauvaise. C'est fini d'embaucher le fils de X ou de Y. Il n'y a plus d'embauche, si ce n'est une dizaine par an pour combler les départs.

4- Rapport à l'autre.

Maurice vit son selon une logique que l'on peut qualifier de paternaliste.

Pour gérer les problèmes, il faut toujours être disponible, être réceptif. Par exemple, dans mon service, j'exige que tout le monde me serre la main le matin et le soir, même si je suis occupé dans mon bureau. Il en va de même pour les autres employés de l'usine. Je ne travaille pas comme chez Général Motors, je n'associe pas un numéro aux gens. Je les connais réellement : nom; prénom, situation familiale et tout ce qui s'ensuit,... C'est ma force.

La manière dont il vit cette relation est fortement déterminée par son lien avec le PDG.

Je n'ai pas de difficultés à gérer les CTIP. Le principal obstacle que je rencontre est que je "porte l'étiquette du PDG". En fait, on a peur que je prenne des mesures. Ceci est valable tant au niveau des ouvriers, que des cadres ou des chefs de

département. Le problème qui découle de cette situation, c'est comme je ne suis pas toujours au courant de tout, je prends des décisions qui ne sont pas justes. Et c'est grave, car l'ouvrier a le sentiment d'une terrible injustice. Je suis considéré par les syndicats comme l'homme à abattre lors de situations difficiles.

Porter l'étiquette du PDG est en quelque sorte le revers de la médaille par rapport au lien étroit qu'il entretient avec le PDG. Cela se traduit selon lui par le fait que le personnel (cadre et ouvrier) a peur de lui remonter les problèmes. C'est surtout la peur des mesures qu'il pourrait prendre. Si Maurice sait qu'il est considéré comme l'homme à abattre lors des situations difficiles, pour lui cela vient surtout du fait que les cadres ne prennent pas leurs responsabilités.

Par exemple, récemment, nous avons eu un accident du travail, c'est la deuxième fois que ça arrive sur la même machine. Les ingénieurs parlent de systèmes auxquels je ne comprends rien. Ils vont me raconter n'importe quoi, et une fois finies leurs explications, ils auront toujours raison. Peut-être, mais moi je reste avec une fille qui finalement a deux doigts en moins. A la suite de cela, ce sera toujours moi qui serais en première ligne pour affronter les syndicats, mais pas les ingénieurs qui n'auront pas fait leur travail.

5- Rapport à l'organisation

Maurice exprime un attachement fort à son entreprise, qui se traduit par un très grand respect des dirigeants.

Le climat qui règne chez C est assez familial. Cela est dû au fondateur, "il a fait du social avant 1945, avant De Gaulle. Il avait créé des colonies pour les enfants du personnel, qui partaient en autobus avec 5 ou 6 ouvriers pour faire à manger. Il avait même créé sa propre mutuelle. C'était une politique vraiment paternaliste, mais ce n'était pas si mauvais. Aujourd'hui, dans les sociétés, c'est chacun pour soi. Chez C. la politique menée par M. X (le PDG) est toujours paternaliste, mais à un moindre niveau. Nous sommes en quelque sorte ses enfants. Il a peut-être des défauts, on peut parfois le trouver impoli car il ne dit

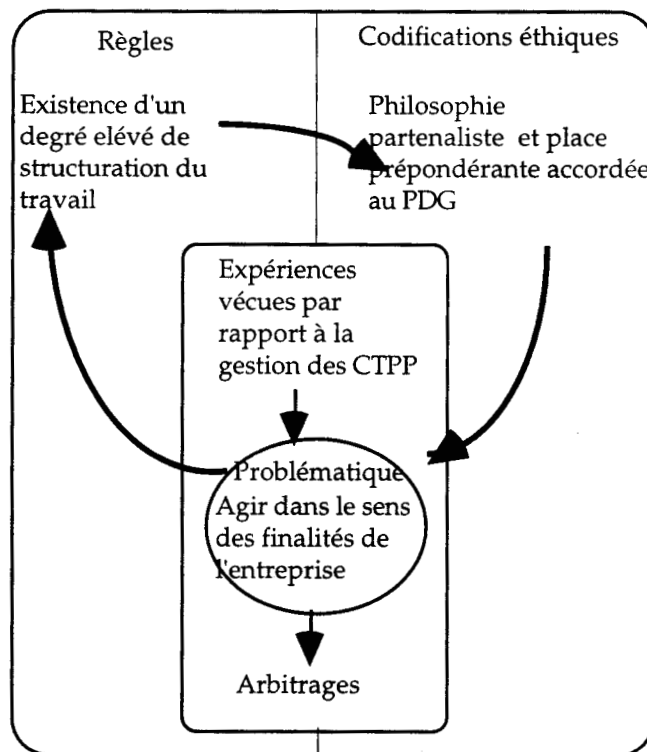
pas toujours bonjour, mais c'est plutôt parce qu'il est plongé dans ses pensées. Toujours est-il que c'est un vrai patron car il a un charisme énorme. Il donne confiance, travailler chez "C", c'est sécurisant. L'ambiance est en générale bonne : les cadres ont peur de lui, mais dès qu'il n'est plus là, ils sont tous perdus.

J'ai fait toute ma carrière chez "C". Je suis comptable de formation, Je suis rentré chez C, en 1965, en attendant de trouver un autre emploi... je n'en suis jamais ressorti. Une carrière, c'est comme ça. Au bout de 3 années passées à la comptabilité, j'ai décidé de partir quand on m'a proposé un poste de contrôleur de gestion. J'ai gardé cette fonction durant cinq ans, de nouveau, j'avais décidé d'aller voir ailleurs. Une fois de plus, on m'a proposé une évolution. A la suite du départ en retraite du directeur du personnel, la société avait tenté de recruter, par voie de presse un associé du nouveau titulaire du poste, car celui-ci ne concevait pas de travailler à ce poste sans adjoint de terrain. C'était un véritable challenge pour moi, comme seul M. X, le PDG sait les lancer. Il me donnait un an pour que je me forme. Cette année là a été divisée en deux temps. Durant 6 mois, j'ai souhaité être un simple ouvrier et faire le tour de tous les départements. J'ai désossé du jambon, j'ai tué des veaux et des moutons. J'ai été chauffeur livreur et tout cela dans le seul but de connaître les gens et ce qu'ils vivaient. Je considère cela comme primordial et j'ai beaucoup appris. Durant les six autres mois, j'ai suivi une formation en droit social. C'est utile car on ne peut travailler à ce poste sans connaître les lois qui s'appliquent. Je n'ai jamais suivi des formations en communication, etc. ça ne me manque pas car je suis de nature très ouverte et je considère qu'il faut avant tout sentir les choses.

Maurice construit ses arbitrages sur la base de convictions de types paternalistes, avec une importance accordée à la dimension économique de l'entreprise. Cela peut s'expliquer aussi par son rôle dans l'organisation. Il se décrit comme la cible des critiques émises par les salariés. Même si l'on peut déceler une certaine souffrance de cet état de fait, on constate qu'il rationalise cette mauvaise image en disant qu'il est prêt à accepter une moins bonne ambiance de travail, dans la mesure où l'entreprise gagne de l'argent.

Les choix éthiques sont construits sur la base d'une forte adéquation entre son éthique de situation et la structuration du contexte organisationnel. Plus spécifiquement, il semble que pour Maurice, c'est sa relation (que l'on peut qualifier de filiale) au PDG qui est au fondement de sa démarche éthique.

Système de régulation des comportements



III.2- Adéquation entre l'éthique de situation et le cadre moral, mais avec existence d'un débat autour des valeurs et du comportement de la hiérarchie

Ce qui distingue les cas exposés ici des précédents, c'est la présence d'une forme de débat avec les codifications éthiques du contexte organisationnel. Il peut s'agir d'une simple distanciation avec tel ou tel impératif de l'entreprise (cas B.1 et B.2), ou au contraire d'un vécu conflictuel ou dissonant (cas B.3 et B.4)

Cas B.1

Activité : distribution de gaz industriels et de matériels de soudage
Entreprise de 15 personnes (appartenant au groupe américain Traxer)
Poste : Responsable du site

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Raymond est responsable d'un site de distribution de gaz industriels et de matériels de soudage. Ce site appartient à un groupe américain produisant et distribuant les gaz industriels. L'effectif du site est de 14 personnes.

2- Définition des CTPP

Raymond catégorise les types de CTPP en distinguant :

- ceux provenant d'un non respect des responsabilités confiées aux collaborateurs,
- ceux issus d'une non-intégration de la personne dans l'organisation,
- ceux résultant d'un non respect des règles.

Quand les responsabilités qu'on lui a confiées ne sont pas assumées ou quand une faute se reproduit régulièrement après la lui avoir notifiée.

Il y a aussi des gens qui ne s'intègrent pas. Si par exemple, au sein d'une petite équipe, il y en a un qui ressort totalement parce qu'il ne communique pas avec les autres, il y a un problème.

Une faute grave, c'est une faute qui met en jeu l'image de l'entreprise par exemple, qui met en jeu la solvabilité d'un service ou sa compétence, qui fait prendre des risques démesurés à l'entreprise, je pense que c'est sans doute les fautes les plus importantes.

Pour Raymond, les deux premières catégories correspondent aux problèmes "normaux", dans le sens où elles surviennent régulièrement. La troisième catégorie renvoie à des problèmes beaucoup plus rares et dont la gestion est plus simple dans la mesure où elle découle de l'application des sanctions.

3- Problématique de gestion : comprendre et contrôler avant d'agir¹

On constate que Raymond construit ses arbitrages en fonction d'une problématique axée sur une approche technique du problème. Il s'agit pour lui de maîtriser et de contrôler les événements. Dans cette perspective, la communication apparaît comme un moyen d'obtenir de l'information. Il n'est pas question ici d'empathie ou de compréhension de l'autre, mais d'une recherche des faits.

Cette recherche de faits a aussi pour fonction de lui permettre de poser un jugement juste, dans le sens d'une volonté d'objectivité par rapport au problème. Il nous semble donc que cette problématique témoigne d'une volonté de maîtrise et de contrôle des situations dans lesquelles un comportement au travail pose problème.

Par rapport à un problème, je veux comprendre les choses, savoir ce qui se passe, je veux pouvoir maîtriser l'ensemble des éléments qui font qu'il y a un problème. A partir de là je prends une décision en fonction de la gravité de la faute, si on parle toujours de faute.

(...) Je suis d'abord avant tout, communicatif et j'essaie de comprendre. (..)

Moi je suis pour la communication directe et franche. Si vraiment il y a un problème, j'essaie d'en discuter avec la personne qui est concernée, de savoir le pourquoi. En général cela ne marche pas trop mal, je ne dis pas que cela résout tous les problèmes, mais on sait d'où vient ce comportement.

(...) Souvent, on est sur la balance, c'est-à-dire qu'il faut pencher ou à gauche ou à droite, et quand vous êtes au milieu vous ne savez pas réellement quelle est la

¹ Cette partie a déjà été citée plus haut ; nous la reprenons ici pour maintenir la cohérence globale de présentation du cas.

bonne solution, vous avez besoin d'avoir des appuis ou des informations pour essayer de comprendre les choses. Vous les comprenez de votre point de vue, le point de vue d'un autre peut vous aider à avancer dans une autre direction (...)

(...) Maintenant, je ne suis pas à l'abri d'une erreur non plus, j'ai pu oublier quelque chose, j'ai mal présenté le sujet ou j'ai été mal compris. Donc quand je donne une directive et que les choses ne changent pas, j'essaie de comprendre pourquoi. Personne n'est parfait. Et ce n'est pas toujours facile de faire passer un message ; il faut surtout que les gens le comprennent.

Nous pouvons étayer ce constat en précisant la manière dont Raymond investit son rôle. En effet, il se définit avant tout comme un technicien.

Je suis avant tout un technicien. Ma formation d'origine est un BTS en électrotechnique, même si après j'ai obtenu un DUT de gestion d'entreprise.

4- Rapport à l'autre

Raymond s'efforce de gérer son rapport à l'autre essentiellement en fonction des objectifs que chacun doit respecter dans son travail. On constate cependant que la principale difficulté qu'il rencontre dans la gestion des problèmes est essentiellement liée à des arbitrages relationnels, c'est-à-dire aux répercussions de ses décisions sur les employés. Raymond met en avant l'aspect irrémédiablement négatif de tout arbitrage relationnel dans la gestion des CTPP. Son discours révèle l'existence d'un dilemme entre agir dans le respect des règles et le fait de faire plaisir à tout le monde.

Je ne suis pas pour trancher dans le vif systématiquement parce que j'ai entendu un écho ou un bruit. J'essaie d'abord de comprendre. Ce qui est toujours dur, c'est de trancher parce que quelque part il y a quelqu'un qui risque d'être malheureux derrière, mais encore une fois, on est dans un cadre professionnel où on ne peut pas permettre des erreurs renouvelées, répétées. Effectivement, c'est quelquefois

difficile de faire passer le message d'une sanction sévère ou moins sévère, ce n'est pas forcément évident.

On ne peut pas toujours faire plaisir à tout le monde dans un contexte d'entreprise. Il y aura toujours des gens qui se sentiront lésés par rapport aux autres. C'est un problème de caractère d'une personne à une autre. Des troubles, il y en aura toujours, des gens insatisfaits aussi. On ne peut pas mettre en place un produit ou une norme qui corresponde à tout le monde, ce n'est pas possible. Il y a toujours une défaillance quelque part, un paramètre qui ne convient pas à d'autres."

De plus, il pose comme conviction qu'un des aspects importants pour maintenir un bon climat de travail est que *"les gens doivent se sentir à l'aise, se faire plaisir dans leur travail, dans leur fonction, dans leur service"*.

On peut alors se demander si la problématique de Raymond n'est pas une manière de mettre à distance le plus possible la dimension affective pour éviter de se trouver confronté à la tension générée par le dilemme que nous mentionnions précédemment.

5- Rapport à l'organisation

En ce qui concerne la manière dont Raymond construit ses arbitrages, nous pouvons noter l'adéquation entre sa problématique et la structuration formelle de la GRH. Par contre, il porte un jugement critique sur les impératifs de communication de l'entreprise. Si maintenant on essaye de schématiser cet entretien, on voit que Raymond aborde la gestion des CTPP en fonction d'une problématique caractérisée par une volonté de "comprendre et contrôler avant d'agir". C'est sur cette base qu'il interagit avec les règles et les codifications éthiques du contexte organisationnel.

Cette problématique fait écho à l'importance accordée dans l'organisation au job-description. La structuration du travail semble se rattacher au schéma d'évaluation suivant : dans la mesure où le job est

bien décrit et que la personne le maîtrise bien (qu'elle applique ce qui lui est demandé) alors elle doit être efficace.

Il faut que leur job soit correctement décrit et qu'ils le maîtrisent bien. Si sans arrêt, ils viennent vous voir parce qu'il y a telle ou telle chose qui est incomprise ou qu'ils ne maîtrisent pas, on peut dire que c'est quelqu'un qui fonctionne sur trois pattes donc qui n'est pas efficace. Ici, chaque personne dispose d'un job-description, c'est-à-dire un détail précis de ce qu'elle a à faire dans sa fonction. Dès l'instant où il cadre avec ce job, je n'ai pas de problèmes. C'est-à-dire qu'il maîtrise bien son boulot et théoriquement, il doit aborder dans sa journée chaque point précis qui est détaillé sur ce descriptif. Si on constate régulièrement que certaines phases ne sont pas maîtrisées ou ne sont pas faites, c'est qu'il y a un problème.

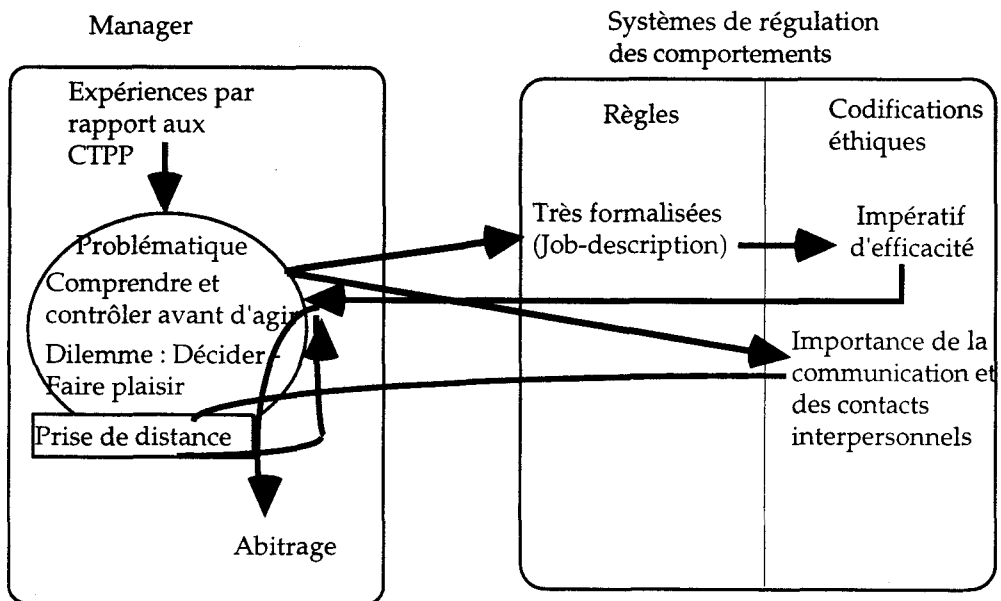
(...) La gestion humaine se mesure aussi en termes de résultats. Je pense que quelqu'un qui se sent bien, qui a compris son job, doit être efficace et donc donner des résultats, un certain nombre de résultats, une productivité on pourrait dire.

- la prise de distance par rapport aux valeurs de l'entreprise témoigne d'un dilemme du type : être à l'écoute et se faire respecter.

"Au niveau management, il y a certaines choses qui nous sont inculqués par notre groupe. On peut considérer que le management américain n'a rien à voir avec le management français. Notre groupe est américain, il est vrai qu'on n'a pas la même façon de donner des directives. D'abord, il y a une communication qui est sensiblement plus proche. Il y a un contact humain plus facile, je pense aussi. Il y a un petit détail qui a une importance à mon avis, c'est le tutoiement, tout le monde se tutoie, chose qui est relativement rare dans les entreprises françaises. Bon alors, c'est à deux vitesses, ça peut être bien, ça peut être moins bien. Donc il faut aussi savoir mettre des barrières.

(...) C'est vrai que la communication c'est important, il faudrait sans doute que l'on communique encore davantage. Bon, il ne faut pas trop non plus les écouter, mais au moins voir quel est leur comportement réel dans le travail.

Par rapport à cet entretien, nous pouvons proposer la schématisation suivante.



Cas B.2

Activité : Laboratoire pharmaceutique

Entreprise de : 49 personnes

Poste : Directeur Industriel

Remarques

La présentation de ce cas est particulière ; elle ne suit pas de manière stricte notre grille d'analyse. En effet, Julien est actuellement en dissonance par rapport à un CTPP avec son supérieur direct. Julien considère que son supérieur ne lui laisse pas la marge d'autonomie suffisante pour gérer le problème. En outre, il est en désaccord avec les valeurs que celui-ci met en oeuvre en gérant le problème. Ce conflit de valeurs se traduit par une résignation de Julien face à la situation. Nous avons donc retranscrit dans son intégralité le discours de Julien, puis posé notre interprétation par rapport à ce cas.

1- Présentation de l'entreprise et du manager

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication et la distribution de produits diététique. D'abord familiale, elle a été rachetée il y a 4 ans par un groupe financier. Julien est directeur industriel ; il est directement rattaché au directeur général. Il gère un service de 27 personnes.

2- Définition des CTPP.

Julien définit les CTPP, en considérant *"qu'il y a problème, quand la personne nuit au bon fonctionnement du service dans lequel elle travaille, quand elle crée des conflits ou quand elle ne respecte pas les règles internes de l'entreprise."*

Il cite les cas suivants :

Nous avons un code interne qui interdit de rentrer sans blouse dans le secteur de la production. Une personne rentrait systématiquement sans blouse pour défier la direction.

Autre exemple, des absences répétées le mercredi, ou encore un comportement rebelle et impoli face au responsable de service, pouvant aller jusqu'à des menaces gestuelles.

Enfin je peux citer le cas d'une commande de matières premières périssables, faites par le responsable des approvisionnements sans qu'il tienne compte du planning de production et de ses impératifs.

3- Problématique : agir avec fermeté

Pour agir face à un problème, je tiens compte du droit social. Je regarde le caractère intentionnel ou non du problème, la fréquence d'apparition de cette conduite chez cette personne et le degré de perturbation engendrée par la conduite. En fonction de ces critères, j'ajuste les sanctions allant de la remarque verbale, jusqu'au licenciement, en passant par le blâme. Je suis assez jeune dans ce poste. Le problème, c'est que j'ai une zone d'autonomie relativement faible, en partie liée à la petite taille de l'entreprise. Il faut faire un compte rendu général avant toute prise de décision. En plus je n'ai pas la maîtrise de la rémunération des personnes qui travaillent avec moi. Il faut savoir aussi qu'avant mon arrivée, les employés se géraient de façon plus ou moins seule.

Actuellement, j'ai le cas d'un comportement qui pose problème, mais je ne suis pas en total accord avec la manière dont mon supérieur gère ce cas. Il s'agit d'un technicien de maintenance qui a fait l'objet de nombreux avertissements verbaux, entretiens de recadrage et pour lequel on fait de réels efforts d'intégration. Il faut savoir que cette personne a un historique assez lourd : plusieurs menaces de licenciement de la part de l'ancien D.G

Cette personne entame un processus de déstabilisation d'un atelier : dénigrement du responsable, remise en cause de ses compétences et actions violentes. Ces faits nous ont été rapportés par deux opératrices de cet atelier. Nous avons géré cette situation en ayant un entretien avec les deux opératrices pour éclaircir les faits.

Les faits ont été relatés avec un certain flou, néanmoins certains aspects sont apparus évidents. Nous avons également mené des entretiens avec le responsable de service, afin de lui faire part de ce qui a été rapporté et pour décider ensemble des différentes possibilités de réaction. Enfin, nous avons vu le technicien incriminé, afin d'éclaircir les faits et qu'il nous relate ce qu'il s'est passé. Il a reconnu un certain comportement inadapté, mais il l'a fortement atténué et n'a pas retenu tous les détails. En final, il lui a été envoyé une lettre d'avertissement recommandée en respect de la procédure. Le technicien a été averti lors de l'entretien, il s'est rebellé lors de cette sanction donc la lettre récapitulait tous les efforts de réintégration en sa faveur.

En fait, il n'y a pas eu d'amélioration. On est aujourd'hui dans une situation de blocage complet. Son attitude est toujours aussi pernicieuse : absentéisme, certificats médicaux l'empêchant d'effectuer des tâches qu'il effectuait auparavant, etc..

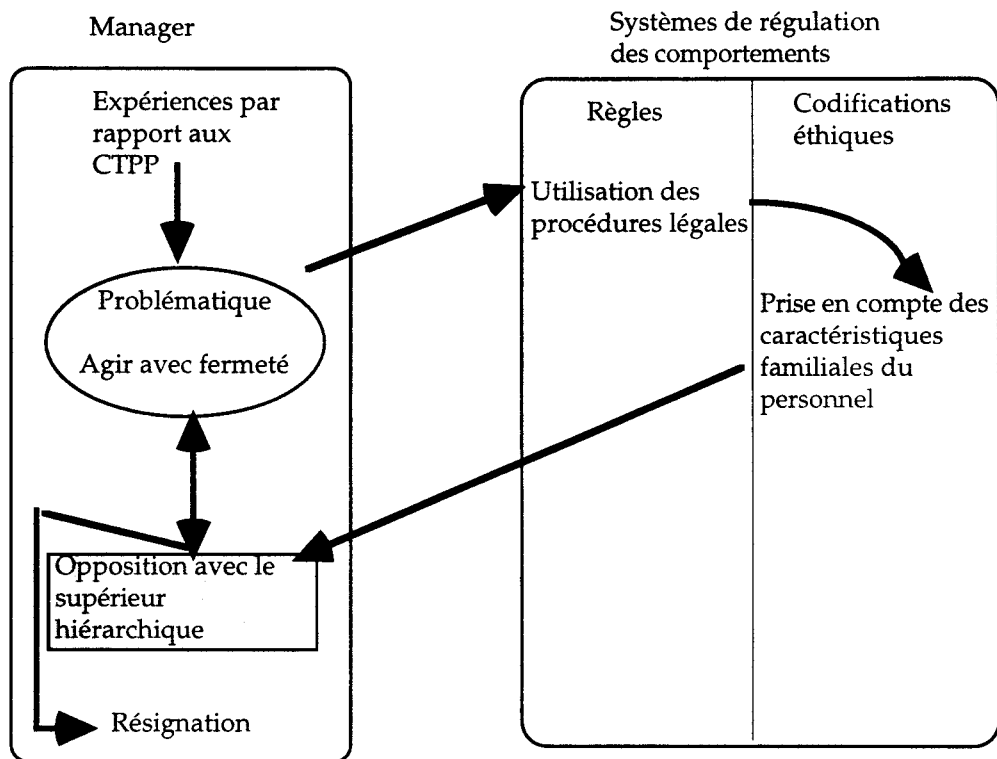
Il faut savoir que ce technicien se dit très fort et ne supporte pas une hiérarchie. Ici le poste n'est pas adapté à ce qu'il croit être. Et je n'ai pas de réponses à apporter au sein de la petite structure de l'entreprise.

Je ne comprends pas le temps passé par le dirigeant pour gérer un problème. C'est trop de temps passé à discuter. Il y a trop d'énergie et de temps utilisés. De toute manière au bout du compte, c'est le directeur général qui a le dernier mot. Actuellement, j'ai une réflexion qui n'a pas abouti : est-il bien utile de se poser autant de problèmes au sein d'une entreprise au vu de l'énergie déployée, du temps passé, alors que tant de personnes en quête de travail pourraient largement satisfaire l'entreprise ? Bien sûr, il faut prendre en compte la situation familiale de la personne (prise en compte du chômage récent de sa femme), et de l'environnement très défavorisé de la région, mais bon, n'y-a-t-il pas aussi des limites à cela ?

Commentaires.

Il est ici intéressant de constater que Julien vit une tension en ce qui concerne la finalité de la gestion des CTPP. En cela, il semble se démarquer de la philosophie mise en oeuvre par le directeur général. Ce désaccord concerne le dilemme entre exigence technico-économique et respect de la personne. Julien remet en question la manière dont ce dilemme est arbitré dans l'entreprise. On donne selon lui trop d'importance à la prise en compte de la personne et de son environnement. En même temps, on constate qu'il justifie le recentrage sur les aspects technico-économiques au nom d'une valeur de solidarité présentée de manière plus collective que l'intérêt du DG envers le technicien.

En outre, la tendance de Julien est de gérer les problèmes par une application stricte des procédures légales. Dans le cas en question, on se situe dans une phase où le conflit est surmonté par une résignation qui est justifiée par la difficulté de changer les choses dans une petite structure et par le fait que Julien ne dispose pas d'une marge d'autonomie suffisante pour gérer le CTPP sur la base de sa problématique.



Cas B.3

Activité : Médecine du travail

Entreprise de : 160 personnes

Poste : Directeur .

1- Présentation de l'entreprise et du manager

La médecine du travail est rattachée à la direction régionale du travail et de l'emploi. Elle emploie 160 personnes (60 médecins, dont 47 à plein temps, 100 autres personnes se répartissent dans les services suivants : secrétaires médicales, chauffeurs, assistants, laborantines, infirmiers, personnel d'entretien).

Cette organisation est une association d'employeurs, agréée par l'administration et soumise à l'application d'un texte de 1946 sur la médecine du travail et aux différents décrets d'application de cette loi. La personne interviewée est le directeur de cette société. Pour Bernard la médecine du travail ne doit pas être appréhendée comme une administration, mais bien comme une entreprise privée.

2- Définition des CTPP.

Bernard donne une définition large des CTPP. Les problèmes recouvrent le manque de compétence, la démotivation, les fautes graves.

Il y a problème quand la personne commence à être rejeté par ses collègues, lorsqu'ils ne le supportent plus, souvent à cause de ses erreurs à répétition. C'est généralement lié à un manque de compétence, mais aussi à une question de mentalité : "ils se moquent de tout". Arrivés à un certain âge, proche de la retraite, ils font preuve d'une grande lassitude vis-à-vis de tout. C'est du genre : "qu'est-ce qu'il peut m'arriver maintenant si on me licencie ?".

Je comprends aisément que dans une entreprise, il y ait des gens qui arrivés à 56 ans, alors qu'ils travaillent depuis l'âge de 14 ans, finissent par se démotiver et peuvent nuire à leur entourage. Je pense que ce peut être aussi un problème d'intégration par rapport à l'équipe. L'année dernière, j'ai mis un terme à la période d'essai d'une employée car les personnes du service se plaignaient d'elle. Elle préférerait rester assise sur sa chaise plutôt que de mettre la main à la pâte. C'est le problème des gens qui ont plus la mentalité fonctionnaire que la mentalité propre au privé : elle n'avait pas sa place chez nous.

Ensuite dans le même ordre d'idée, il y a des problèmes plus graves.

Un jour, un chauffeur annonce : "j'ai fait mes 39 h dans la semaine, on est vendredi après-midi, je m'en vais". Je n'étais pas là ce vendredi-là, mais j'ai quand même été informé. J'ai téléphoné à ma secrétaire pour lui demander de prendre rendez-vous avec l'employeur (chez qui le camion se trouvait). C'était une entreprise de bâtiments, qui avait convoqué ses gens le vendredi après-midi pour passer la visite. Il les a fait revenir du chantier, spécialement ce jour-là, pour ne pas perdre de temps. L'employeur était furieux : son planning était faussé. Quand j'ai su cela, j'ai pris les devants et je suis allé voir ce dirigeant et j'ai dit "Monsieur rassurez-vous, le chauffeur n'est plus chauffeur". Il a répondu : "bon ça va". J'ai rattrapé les choses, mais pour moi, c'est une faute grave, même si on dépasse son horaire, de partir comme ça sans crier gare.

Le lundi matin, je l'ai convoqué pour un licenciement.

3- Problématique : agir pour plus de rentabilité et d'efficacité

La problématique de Bernard présente une éthique de situation axée sur une rationalité technico-économique. Il fonde ses choix en fonction d'une vision de l'entreprise basée sur la réussite et la rentabilité.

A partir du moment où il y a une faute grave (une personne ne fait pas son travail correctement), je considère qu'elle n' a plus envie de travailler, et qu'il faut donc la licencier tout de suite. A partir du moment où le personnel ne donne plus satisfaction, il faut que l'on s'en sépare "point"- suivant les procédures prévues.

C'est pourquoi, la maîtrise du droit du travail est très importante, au même titre qu'une bonne capacité à communiquer. L'aptitude à négocier est aussi importante, au moins quand on le peut. Si on a en face de soi des personnes protégées et qu'on ne peut rien changer, il n'y a pas de négociations possibles.

Mais, bon ce n'est pas aussi simple pour tout le monde. Lorsque je recrute un médecin, il faut savoir qu'il est très difficile à licencier par la suite. Les médecins du travail sont en effet très protégés. La procédure est longue et très rigoureuse. Il faut tout d'abord informer les syndicats, comme pour n'importe quel autre salarié, puis obtenir l'autorisation de la commission de contrôle, qui est un organisme paritaire composé pour 1/3 d'employeurs et pour 2/3 de salariés, et enfin, il faut avoir l'accord de la direction régionale du travail. Pour le reste du personnel, on applique la procédure normale

Quand j'ai un problème, je téléphone à mon juriste parisien. Je lui donne ma solution et lui demande ce qu'il en pense. C'est une organisation professionnelle, à la structure fédérative nationale. Si je ne suis pas satisfait de sa réponse, je téléphone à une organisation professionnelle de la région pour avoir d'autres avis. De mon côté, je parcours Liaison Sociale. Il y a des jugements de jurisprudence, des choses intéressantes.

Il faut savoir que, après avoir travaillé 9 ans dans une banque, où il faut considérer 7 ans comme responsable des services de création et formation, puis 2 années à l'inspection et au contrôle des agences, ensuite, j'ai travaillé 18 mois dans un hypermarché pour A. C'est là que j'ai découvert l'activité commerciale proprement dite. C'était une expérience vraiment très intéressante, même si elle étit tardive. J'ai compris le sens de l'entreprise.

4- Rapport à l'autre

L'autre est perçu en fonction de son apport aux objectifs de l'entreprise. C'est une relation à l'autre qui se veut dégagée de toute dimension affective.

Il faut savoir aussi qu'il y a les personnes protégées qui considèrent qu'il n'y aura aucune évolution. Ils ont un peu la mentalité fonctionnaire et il est très difficile de les changer, de leur faire comprendre qu'ils sont susceptibles d'être balayés par la concurrence. Ce message est très difficile faire passer. J'ai d'ailleurs un audit en cours afin de leur montrer que l'on n'est pas tout à fait rentable.

Comme je le disais, il ne faut pas avoir de scrupules avec les gens qui ne veulent plus rien faire. Il arrive qu'on leur donne une dernière chance, en les recasant. Et en leur disant que la prochaine fois, on sera amené à prendre une décision beaucoup plus grave. Généralement après, ils se tiennent à carreau.

Je n'ai des problèmes de conscience qu'avec les personnes qui risquent de se fiche en l'air. J'ai déjà connu un tel cas, mais là, je n'ai fait qu'appliquer une décision prise par les collaborateurs. Je ne suis pas responsable des suicides. J'ai de nouveau ce problème, dans ces cas, on essaie de faire ce que l'on peut. J'ai trois pistes pour elle :

- je l'ai mise entre les mains de notre assistante sociale,*
- j'ai les coordonnées d'un responsable d'une association, qui a pour mission de reclasser des gens comme ça*
- je vais essayer du côté des grandes surfaces pour savoir si elles ont besoin de caissières où elle serait mieux qu'au poste qu'elle occupe actuellement.*

5- Rapport à l'organisation

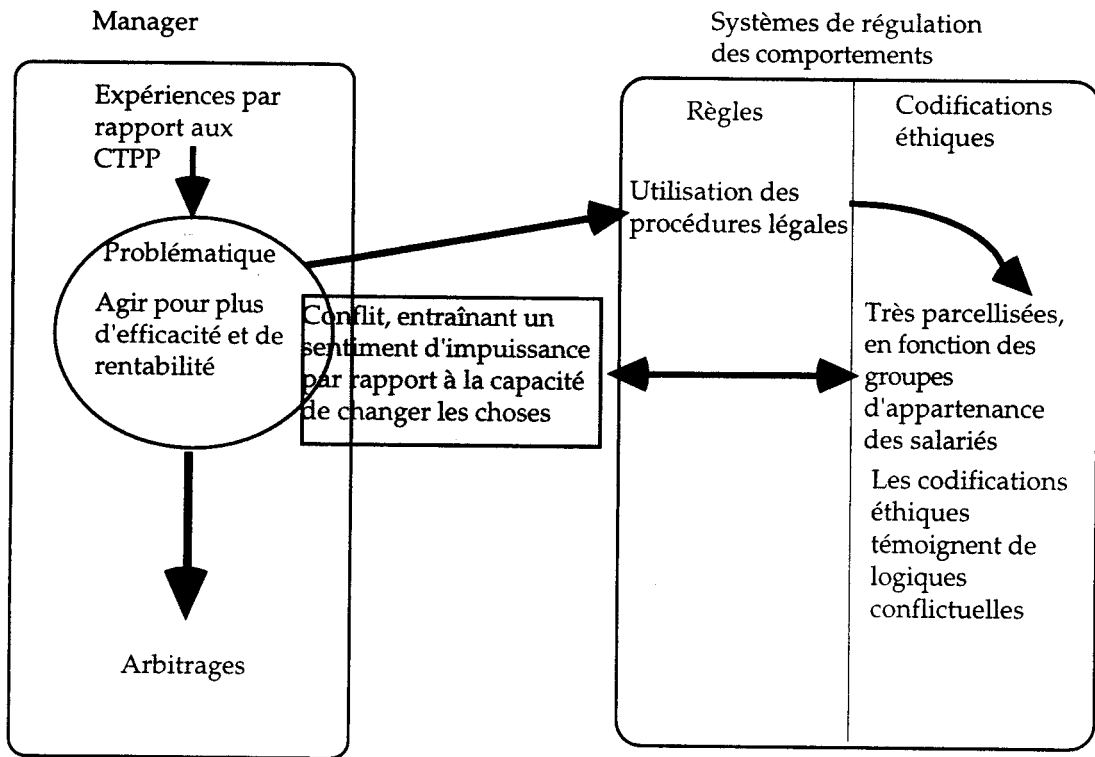
Les valeurs technico-économiques, qui fondent l'action de ce directeur, amènent celui-ci à distinguer les salariés qui veulent s'investir et les autres. Ce sont les seconds qui sont à l'origine des problèmes. Pour résoudre la difficulté, la solution évidente est le licenciement.

Cependant, ce directeur se trouve confronté à une entreprise dans laquelle cette vision des exigences d'efficacité n'est pas partagée. La dissonance porte sur la distinction entre les valeurs que lui même veut imposer et celles qui émanent de la particularité de la structure et du mode de fonctionnement habituel du personnel.

Ce directeur a une vision très négative de la possibilité de faire changer les choses. Il peut cependant exprimer ses valeurs lors de CTPP, sauf en ce qui concerne les médecins, qui ont un statut spécial. Les CTPP lui permettent d'agir en se référant avant tout à sa propre éthique.

Si je devais créer mon entreprise, je robotiserais tout. Plus de personnel. Bien sûr j'exagère, mais actuellement sur 160 personnes, j'ai 120 femmes, j'en ai une overdose. Dans les autres sociétés où je suis passé (banque, magasins Auchan), les gens sont là pour bosser, il n'y a pas de place pour les états d'âme. Or chez nous, ce sont des jeunes qu'on embauche, qui ne connaissent rien à la vie professionnelle. Quand on leur demande de bosser, d'assurer une rentabilité, ils ne savent pas ce que c'est. En plus ce sont des gens qui sont en contact avec les entreprises et ils n'ont aucune connaissance des exigences de l'entreprise. Par exemple, une secrétaire médicale convoque les gens d'une galerie marchande, en plein mois de décembre. C'est une stupidité, car c'est le mois où ils font le plus de chiffre d'affaire. Les médecins c'est la même chose. C'est même pire parce qu'ils sont à la fois conseillers de l'employeur et des salariés. Ils ne savent même pas lire un compte de charge. J'ai mis en place des stages de formation pour leur donner ces notions. J'ai eu des volontaires au début, certains s'y intéressent, mais d'autres considèrent que ce n'est plus de leur ressort.

Nous pouvons schématiser le processus de construction des choix éthiques de Bernard comme suit :



Cas B.4

Activité : Alimentaire (commercialisation)

Entreprise de : 1800 (effectif national), 60 sur le secteur nord.

Poste : Superviseur alimentaire (secteur Nord)

1- Présentation de l'entreprise et du manager

L'entreprise C. exerce des activités de production et de commercialisation des produits de la compagnie C. sur la presque totalité de l'hexagone. Elle emploie 1600 personnes, dont 800 dans le domaine commercial. Elle dispose de 4 centres de production et d'une structure commerciale composée de 7 zones. Cet entretien a été réalisé auprès de Julie qui est l'un des 7 directeurs des ventes (superviseur alimentaire de la région Nord).

2- Définition des STPP.

Pour Julie, les CTPP sont essentiellement le fait de gens démotivés. Deux éléments permettent de repérer ces problèmes.

D'abord en fonction de son activité chez les clients, il y a un tel suivi que l'on se rend compte tout de suite quand un maillon a sauté et que la personne n'est plus en phase, pas organisée, pas motivée. Il y a toujours un détail qui le prouve.

Ensuite, cela se ressent en interne par rapport à la communication écrite ou orale qu'elle doit avoir avec moi. Cela peut être un comportement passif en réunion, alors que tel n'est pas son comportement, des phrases négatives, ou un manque dans les remontées d'information telles que je les attends. Quand la personne n'est pas au rendez-vous de la performance, qu'elle n'a pas effectué son travail, alors que cela correspond à sa mission.

Souvent ces problèmes se traduisent dans des comportements d'auto-suffisance, de susceptibilité exacerbée, d'un manque d'auto-exigence. Ces problèmes, on arrive à les faire évoluer.

Julie considère ces situations comme "normales", mais elle précise également qu'il y a des problèmes inacceptables qui se traduisent automatiquement par un licenciement.

Ce sont les problèmes caractérisés par des attitudes d'agressivité. Cela peut aussi être le refus de tout dialogue, de venir en réunion en jean's et t-shirt. De tels comportements inacceptables impliquent une rupture immédiate du contrat de travail.

3- Problématique : agir dans le sens des finalités de l'entreprise et développer les personnes.

La problématique de gestion de Julie laisse apparaître une éthique de situation axée sur le respect des objectifs et l'entreprise et sur la volonté de développer le potentiel de ses collaborateurs. Ce qui correspond selon nous à une forte adhésion à la culture organisationnelle.

Il faut savoir que ma mission est de faire évoluer les gens. Cela implique :

- soit montrer que la personne doit faire effort pour arriver dans le profil du poste,

- soit qu'il est dans l'intérêt des deux - donc de la société et de la personne - de nous quitter, parce qu'elle ne s'épanouit pas dans son poste. Elle stresse, alors qu'elle pourrait avoir des réalisations et des réussites dans une autre fonction et en dehors de chez C.

Ce n'est pas rendre service que de garder quelqu'un qui va être coincé, mais c'est une mission qui n'est pas facile. En tant que responsable, je me dois, dans l'intérêt de la société, de faire en sorte que chaque personne soit au bon poste en validant les points positifs et les points à améliorer. Il faut le mettre en confiance, rechercher le perfectionnement, le dépassement de soi et chercher à avancer encore plus vite.

Il faut une grande écoute, ne pas être hautain mais plutôt ouvert et tolérant, ne pas forcément l'amener à ton point de vue en disant : "c'est comme ça et pas

autrement". Il faut plutôt le faire parler, le faire réfléchir. On ne retient que ce que l'on a appris ou ce dont on est convaincu. Par exemple, la maman qui dit à son enfant de ne pas toucher la plaque électrique car elle est chaude, jusqu'au jour où il se brûlera et ne la touchera plus.

Récemment, j'ai eu des problèmes avec un nouveau membre de l'équipe venant d'un secteur différent. Sur ce nouveau secteur, sa mission était la même, mais il s'est senti dépassé par ses responsabilités plus importantes. Il est devenu stressé. De plus le changement de type de management entre son ex-superviseur et moi l'a déstabilisé : il avait perdu tout confort humain. Cela s'est d'abord traduit par une déficience dans la remontée des informations, des opérations non effectuées chez des clients.

Pour agir, j'ai pris cette personne à part, en entretien, pour la faire parler. Là, elle a mis à jour ce que j'ai cité plus haut. Puis nous sommes allés ensemble chez le client où j'ai analysé comment il travaillait, ce qu'il devait faire. Nous avons ensuite redéfini les objectifs, et je lui ai laissé un mois d'adaptation.

Mon objectif est de lui faire prendre conscience de la réalité surtout si la personne a tendance à se justifier et à mentir. Souvent je le laisse se justifier, après je cherche à accumuler les faits pour l'amener à une auto-analyse.

Tout cela, ce n'est pas simple. Il y a des personnes qui ont du mal à évoluer car, soit elles sont de mauvaises foi, soit elles ont dû mal à reconnaître leurs erreurs par excès de susceptibilité, par fierté envers elle-même car ce n'est pas évident de dire à quelqu'un là où il pourrait mieux faire ou faire autrement.

Il est aussi très important de tout écrire. J'envoie des notes, des courriers internes qui sont des faits concrets et surtout des traces écrites sur lesquelles s'appuyer pour valider des éventuels changements. Il y a trop de boulets dont on n'arrive pas à se débarrasser, trop de personnes qui se cachent derrière la mauvaise foi : "on ne me l'avait jamais dit, etc.". Ce genre de comportement entraîne une perte de crédibilité totale vis-à-vis de mes propres supérieurs. Même un rendez-vous doit être confirmé par écrit car les oraux ne valent rien.

4- Rapport à l'autre.

Nous constatons que le rapport à l'autre est décrit en fonction des valeurs de l'entreprise concernant l'idée de faire grandir les hommes. Le rapport à l'autre est fortement influencé par le processus de socialisation de l'entreprise : l'autre prend son sens par sa capacité à contribuer aux objectifs organisationnels.

En tant que responsable, je me dois, dans l'intérêt de la société, de faire en sorte que chaque personne soit au bon poste en validant les points positifs et les points à améliorer. Nous sommes très fortement sensibilisés par la direction générale à la notion de faire grandir les hommes, les faire activement participer à leur mission par une fixation personnelle de leur objectif. Il faut aussi les mettre sous pression, c'est nécessaire pour faire grandir la personne, mais ça demande du temps et de la disponibilité pour bien les suivre. Il y a beaucoup de missions et tout presse, cela nécessite une certaine discipline et une organisation pour ne pas relâcher la pression.

Auparavant, la structure hiérarchique était moins lourde ; aujourd'hui, il y a beaucoup plus d'étapes. Cependant, le fait que les managers soient assez jeunes et soient passés par ce que font les merchandiseurs, permet un rapprochement par des expériences communes. Une confiance mutuelle peut s'installer plus rapidement. Bien sûr, il peut y avoir risque de dérapage si vie professionnelle et vie privée ne se démarquent pas assez. Malgré ce risque, les rapports mis en place sont plus proches et l'efficacité s'en trouve accrue. L'attitude des employés est plus ouverte, plus franche. La motivation est également plus intense, car ils savent qu'il y a toujours quelqu'un qui est là, à leur écoute. Ça donne envie au personnel de participer au développement de la société C.

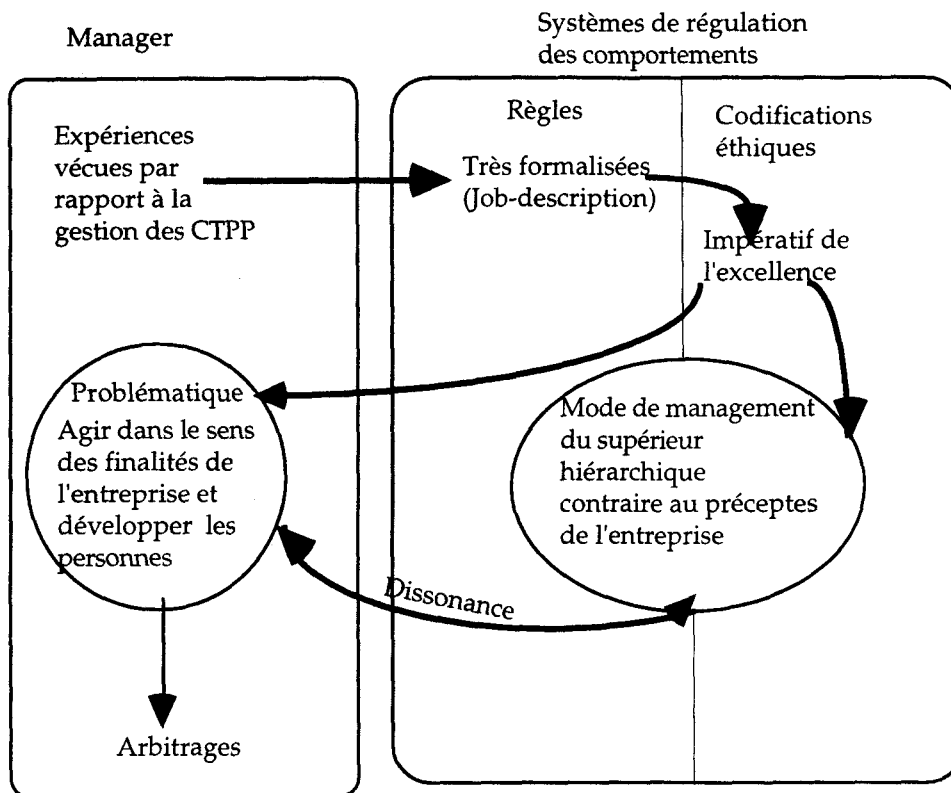
La question qui revient toujours : "Ai-je fait le maximum pour que mon collaborateur se sente bien dans son travail ?". Avant de prendre une décision difficile qui est la séparation, il faut le sensibiliser au fait qu'il n'y a pas de gâchis.

5- Rapport à l'organisation

Julie exprime des critiques non à l'égard de l'entreprise, mais par rapport au mode de management de son supérieur. Selon Julie, son responsable n'a pas un management en résonance avec les valeurs de l'entreprise.

Je n'ai malheureusement pas de relations telles que je les aurais attendues avec mon supérieur en terme de confiance et de respect. Quand c'est bien, c'est grâce à lui, quand c'est mal, c'est parce qu'il n'était pas là. J'accepterais tel ou tel résultat comme insuffisant si je savais qu'il était capable de faire mieux. Je n'ai donc pas envie de me tourner vers lui, il ne m'apporte rien et je n'ai pas confiance en lui, il ne me fait pas grandir. Ses aspirations matérielles passent avant ses responsabilités de manager. Les personnes qui m'apportent quelque chose, ce sont des personnes avec qui je m'entends humainement. Mais elles ne s'introduisent pas dans ma gestion des hommes. C'est plutôt en réponse à une question sur une façon de faire passer un message. Ce n'est pas professionnel, mais simplement un point de vue qui me permet d'aller plus vite. Mais bon ! On se tourne plus vers moi que je ne me tourne vers les autres. Je n'en discute pas non avec mes amis car je ne leur parle pas de mon travail. Pour gérer tout cela, je préfère utiliser d'autres moyens comme la boulimie par exemple et ainsi ne pas polluer les autres.

Julie construit ses choix éthiques en respectant les règles et les valeurs de l'entreprise. Nous constatons une forte adéquation entre sa problématique et la structuration du contexte organisationnel. Nous pouvons également noter la dissonance vécue par Julie par rapport au mode de management de son supérieur. Cette dissonance est à l'origine d'un fort sentiment de solitude.



Cas B.5

Activité : Construction de centraux téléphoniques

Entreprise de : 2000 personnes

Poste : Responsable du contrôle de gestion

1- Présentation de l'entreprise et du manager

C'est une entreprise de construction de centraux téléphoniques appartenant à un groupe international. Thérèse est responsable du contrôle financier des filiales étrangères. La particularité du service est qu'il n'emploie que des cadres.

2- Définition des CTPP

En ce qui concerne les CTPP, Thérèse distingue les problèmes relationnels de l'inadaptation des compétences au poste.

Il y a problème quand il a difficultés de relations avec les autres ou lorsque au bout d'un certain temps il n'a pas acquis le minimum lui permettant d'accéder à une certaine autonomie ou lorsqu'en complément il ne parvient à atteindre aucun des objectifs qu'on lui fixe dans un laps de temps raisonnable. Quelqu'un qui ne joue pas franc-jeu, quelqu'un à qui on ne peut pas déléguer les responsabilités qu'on souhaiterait lui déléguer, et quelqu'un qui a un comportement relationnel trop difficile, que ce soit vers la hiérarchie ou vers ses propres collaborateurs.

3- Problématique : agir dans le sens des finalités de l'entreprise, en prenant en compte les conséquences de ses actions sur les personnes.

Face au CTPP, Thérèse oriente son action en essayant de concilier le respect des finalités de l'entreprise avec une vigilance par rapport aux conséquences négatives de ses actions sur les personnes. Elle reconnaît

que cette démarche n'est pas toujours facile à assumer et qu'elle donne lieu à de nombreuses questions sur la justesse de son agir.

J'essaie de définir des critères d'évaluations, d'établir des objectifs mesurables, dans un temps défini et, à l'échéance, on regarde ce qui se passe. Enfin, pour donner un exemple : si je demande à quelqu'un de mettre en place un certain nombre de choses dans la filiale dont il a la charge financière en lui laissant six mois et qu'au bout de six mois rien n'est commencé de ce qui avait été demandé, je commence à remettre en cause ce collaborateur.

L'important pour moi c'est que ce soit le moins dramatique pour la personne, puisqu'un échec dans un domaine c'est toujours une épreuve et c'est toujours assez traumatisant. Donc j'essaie de limiter le traumatisme au niveau de la personne. Sachant qu'on est quand même une entreprise qui essaie de faire du profit et qui essaie d'avoir les personnes les mieux adaptées à chaque poste. Donc j'essaie de faire jouer les deux. Je ne vais pas rechercher des choses impossibles pour une personne. Je veux dire : si la personne n'est pas adaptée on peut faire la formation qui faut, enfin le maximum de formation, on ne résoudra pas le problème. Donc j'essaie de marier les deux objectifs. Comme on est une grande entreprise on peut quand même essayer de faire en sorte que les gens puissent trouver un poste adapté à eux. La personne doit faire un effort aussi pour se mettre là où il faut, mais éviter la sanction autant que possible.

Le plus possible, j'essaie de mesurer l'impact d'une décision ou autre, sur la personne concernée. Mais, ce n'est jamais simple, je crois que chaque problème sera difficile, chaque problème est difficile et ne m'étant pas suffisamment endurcie je crois que chaque fois ce sera tout aussi difficile.

C'est toujours des épreuves assez difficiles de remise en cause de la personne et de soi-même, sur son type de gestion. De toute façon ce sont des situations difficiles qu'on souhaite éviter au maximum mais bon, vaut mieux traiter les problèmes le plus tôt possible. Cela m'a confirmée dans le fait qu'il fallait traiter les problèmes au fur et à mesure, tout de suite, sans les laisser pourrir. C'est des situations difficiles à vivre dans tous les cas. La période où on recherche des solutions, la

période où on s'interroge, c'est pas des périodes simples à gérer. Mais toute expérience apprend quelque chose.

4- Rapport à l'autre

Thérèse insiste sur le fait que la difficulté des CTPP réside dans les problèmes relationnels. Elle accorde une place importante à la relation, tout en reconnaissant qu'elle est parfois difficile à vivre. Dans les cas d'inadaptation au travail, Thérèse a recours aux descriptions de fonction afin de fonder son action sur un cadre objectif.

Avant de prendre des décisions ou d'orienter et de chercher à faire quitter le poste aux gens qui étaient concernés, je me suis assurée que la situation était bien celle que je pensais, à savoir : inadéquation entre la personne et le poste. Une fois que j'ai été convaincue, mais je veux dire, c'est pas une opération que je fais toute seule, c'est une opération que je fais avec mon supérieur hiérarchique et on échange nos vues sur la question. A partir de là, pour deux collaborateurs ça s'est passé facilement puisqu'ils ont eu des opportunités à l'extérieur et ils m'ont tout les deux proposé leur démission. Donc on s'est quittés en très bon termes sans avoir à prendre de décisions difficiles. Un a monté son business et l'autre est retourné travailler dans l'entreprise de ses parents. C'était de très bonnes solutions pour eux. Dans un autre cas on a recherché à l'intérieur du groupe, puisqu'on a l'avantage d'être un grand groupe, un poste plus adapté à la personne.

Actuellement je connais une situation où il y a des problèmes relationnels. Périodiquement je reprends contact avec cette personne pour lui exprimer ma non-satisfaction et le message ne passe pas. Donc, nous nous sommes fixés une nouvelle échéance et il devra quitter son poste à l'été. On essaiera de le replacer dans le groupe, si c'est possible, mais lorsqu'on replace dans le groupe c'est pas pour faire un cadeau empoisonné à la personne chez qui on le replace. Donc, il faudra qu'il justifie de son changement d'attitude ou qu'il trouve un poste où il ne sera en contact avec personne.

J'ai un contact extrêmement étroit avec l'ensemble de mes collaborateurs, un dialogue très ouvert dans les deux sens. Ce qui provoque un climat avec des hauts

et des bas, enfin, avec des tensions. Mais les choses sont toujours dites au moment où on les ressent, ce qui permet d'avoir des relations assez faciles. Même si toutes les vérités ne sont pas bonnes à dire, mais le dialogue se fait. Il y a souvent une vision de la situation différente, non partagée, enfin..., il ne se voit pas tel que je le vois. Mais bon, qui a raison, qui a tort ?

5- Rapport à l'organisation

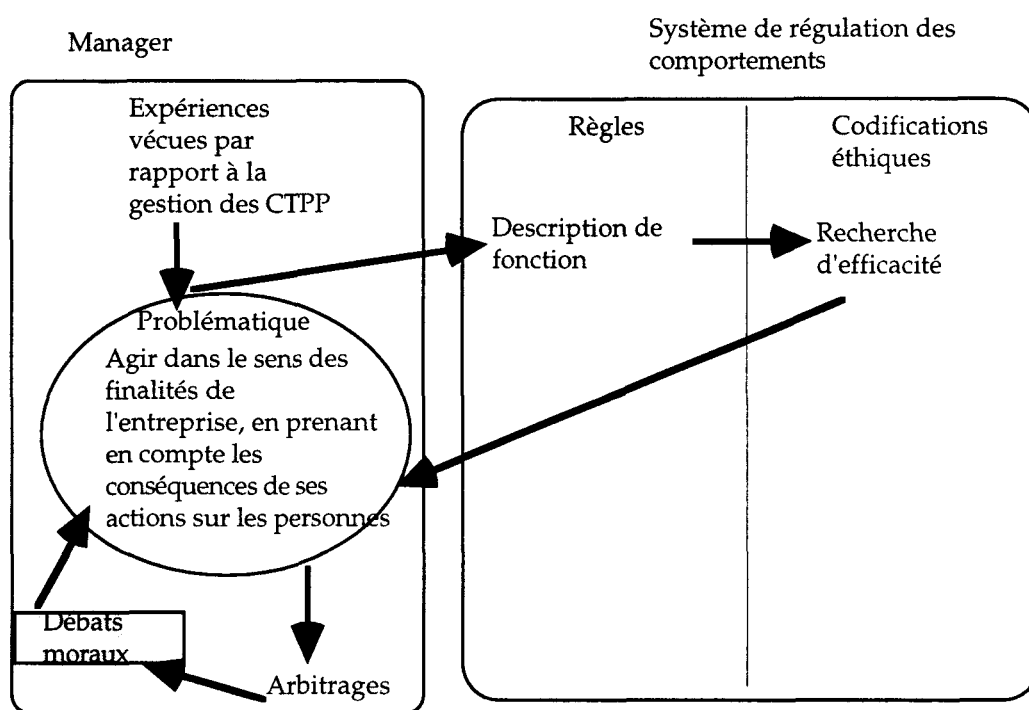
Thérèse met l'accent sur le besoin de dialogue avec son supérieur hiérarchique. Nous pouvons également constater l'importance qu'elle accorde à la solidarité et à la communication interpersonnelle dans les rapports de management.

La médiation s'effectue par le supérieur hiérarchique. En général, je suis totalement en ligne avec ma hiérarchie. Enfin, on a discuté le temps qu'il fallait pour ajuster nos points de vue, mais ce n'est pas du "fayotage", on a essayé d'avoir la vision la plus objective possible et donc aboutir à une solution acceptée par nous deux.

Jusqu'à présent, j'ai évité de recourir aux procédures légales. J'essaye de traiter les problèmes sur le plan relationnel, de personne à personne. Ce qui est important pour moi, c'est de maintenir une bonne ambiance de travail. Je souhaite toujours avoir, non pas une compétition entre les gens, mais plutôt une forte solidarité. Lorsque je peux constater ce fait, je considère que la gestion est sur la bonne voie.

(...) Cela fait 15 ans que je suis chez A. en allant d'une filiale à l'autre et différentes expériences entre le contrôle de gestion, opérationnel, siège, fiscalité, etc. Il faut savoir que le fonctionnement de l'entreprise a lui aussi évolué. Avant les décisions concernant les objectifs à suivre étaient souvent imposées. Ce genre de décisions répétées nous rendait extrêmement critique vis-à-vis de la direction générale. Aujourd'hui, il y a des procédures de participation à la fixation de ces objectifs. Ça permet une meilleure compréhension du contexte et une meilleure adhésion, en fait, au projet d'entreprise.

Le processus de construction des choix éthiques de Thérèse est fortement influencée par son sens de l'engagement vis-à-vis de ses collaborateurs. Thérèse s'inscrit dans une démarche cherchant à concilier les finalités de l'entreprise et sa volonté de respecter des valeurs de responsabilité et d'acceptation des différences. Cette démarche est à l'origine de débats moraux concernant la justesse de son action



Cas B.6

Activité : production de poissons d'élevage

Entreprise de : 17 personnes

Poste : Directeur Technique

1- Présentation de l'entreprise et du manager

La société C. est spécialisée dans l'élevage d'alevins destinés à l'aquaculture. Elle fait partie du groupe "S" premier producteur de poissons d'élevage. L'entretien a été réalisé auprès de François, directeur technique.

2- Définition des CTPP

Pour François un comportement au travail pose problème quand la personne brise la synergie du groupe, quand elle le divise par ses propos ou ses attitudes.

Il distingue les problèmes en trois catégories :

- La personne qui n'effectue pas son travail correctement et dont les fautes, mêmes bénignes sont supportées par les autres. Ainsi, j'ai été confronté à un cas d'alcoolisme sur le lieu de travail. L'employé n'effectuait pas systématiquement sa tâche lorsqu'il était en état d'ébriété. Par contre à jeûn, c'était un des ouvriers les plus motivés par son travail.

- La personne qui colporte des rumeurs, les amplifie, ce qui finit par opposer les uns aux autres. Au sein de l'entreprise, il est fréquent d'entendre les ouvriers produisant du bar dire que les ouvriers produisant des daurades travaillent mal, que s'ils étaient plus consciencieux, ils gagneraient, l'entreprise gagnerait, plus d'argent. A l'origine de cette attitude, il y a bien souvent un meneur qui monte les gens entre eux. La difficulté, c'est de l'isoler, car c'est lui qu'il faut convaincre de l'erreur de son jugement, pas ceux qui le suivent.

- Enfin, il y a celui qui s'oppose systématiquement aux décisions de son supérieur, ne faisant que ce qu'il lui plaît ou lui semble le mieux adapté.

Compte tenu de la taille de l'entreprise, François gère en direct les problèmes. C'est par ses relations interpersonnelles avec les employés qu'il se rend compte de l'existence ou non de problème. Il utilise également la qualité du travail comme indicateur de comportement.

3- Problématique : Agir en maintenant le dialogue et en recherchant la signification des problèmes.

François insiste sur l'importance du dialogue dans la gestion des CTPP. Pour lui, chaque problème est une situation particulière. Il ne cherche pas à appliquer la règle pour la règle. Il préfère adapter les règlements en fonction du problème en essayant d'être juste par rapport au fonctionnement de l'organisation et vis-à-vis de la personne concernée.

La gestion des problèmes humains est sans doute la partie la plus difficile de mon travail, car je n'y suis nullement formé, et c'est un travail perpétuel. On croit avoir trouvé la solution idéale, et puis, on tombe sur un nouveau type de problème que l'on n'avait pas eu jusqu'à présent et qu'il faut néanmoins résoudre pour le mieux.

La première des qualités nécessaires est l'écoute, il s'agit de toujours pousser les gens à s'exprimer, à leur montrer que l'on n'est pas indifférent à leurs préoccupations. Cela permet de prévenir les querelles au sein des unités de production et entre ces unités. Ecouter et apporter des réponses sont deux choses importantes.

Comme je vous l'ai dit, il faut sans cesse être à l'écoute des gens, ne pas hésiter à faire le premier pas quand on sent un malaise. Il vaut mieux aller au devant d'eux, discuter plutôt que de les attendre dans son bureau.

Aujourd'hui, je constate que les personnes ont tendance, avec la peur du chômage, à garder leur ressentiment. Ils attendent le dernier moment pour faire part de leur colère, souvent bien trop tard. Ils hésitent à venir m'en parler craignant que je les dénonce au directeur, ce qui n'est pas pourtant dans mes habitudes.

Les recettes miracles n'existent pas, j'essaie de toujours maintenir le dialogue entre les différents employés. Communiquer, expliquer, recommencer inlassablement jusqu'à que le message passe. C'est le moyen pour moi de garantir un bon climat de travail. Il s'agit de montrer à chacun qu'il est impliqué dans la réussite de l'entreprise.

Pour moi, l'important, c'est de réfléchir, au sens du comportement et au sens des règles ou principes à appliquer. Il ne s'agit pas d'appliquer la règle pour la règle, mais plus de questionner le sens, à la fois pour l'entreprise et la personne concernée par la mesure. Il faut au maximum limiter les sanctions disciplinaires, même si parfois elles sont nécessaires. Ici, cette méthode est d'autant mieux adaptée que la structure est légère.

Pour étayer ces propos, il cite les deux exemples suivants :

Cas 1

Dans une unité de production, un des employés ne respectait pas systématiquement la procédure d'élevage. Or sa production était ensuite répartie dans différents ateliers. Les ouvriers de ces ateliers ne cessaient de se plaindre de la mauvaise qualité des produits. L'employé fautif refusait d'endosser la responsabilité arguant que les autres ne savaient pas travailler, ils lui sabotaient son travail et que s'ils n'étaient pas contents, ils n'avaient qu'à venir le remplacer. Les noms d'oiseaux ont rapidement succédé aux reproches entre les différents employés. Les chefs d'atelier, qui subissaient les fautes, sont venus me trouver, voyant que toutes les actions menées ne débouchaient sur rien, que l'ouvrier ne changeait pas sa manière de travailler. J'ai alors reçu individuellement les chefs d'équipe et l'ouvrier fautif. Ensuite je me suis demandé ce qui était juste de faire.

J'ai alors décidé de le mettre face à ses responsabilités. Je lui ai fait changer de poste pendant trois semaines, le mettant au travail avec ses détracteurs afin qu'il comprenne mieux la difficulté de leur travail.

Il s'agissait de lui montrer qu'il n'était pas le seul à rencontrer des difficultés dans son travail, que les autres étaient dans le même cas, et aussi lui montrer l'importance de la qualité de son travail sur celui des autres. Au bout de cette période, il a repris son ancien poste et depuis il n'y a plus de problème, il a même réfléchi aux différentes manières d'améliorer sa façon de travailler, de la rendre moins contraignante et plus efficace. Nous sommes actuellement en train de procéder à différentes modifications, notamment sur la base de ses remarques.

Cas 2

Un des veilleurs de nuit boit régulièrement sur le site même de l'entreprise. Son travail consistait à effectuer une ronde de surveillance des bassins d'élevage vers 18h, 22h, 2h et 6h. Chaque ronde dure entre 30 à 45 minutes. Le reste du temps, le veilleur doit rester dans son bureau, où se trouve la salle des alarmes le prévenant en cas de panne des machines. Dans cette salle, il dispose d'un lit, d'une télévision, d'une cuisine. Lorsqu'une panne se déclare, il doit aller voir ce qui se passe, puis appeler l'employé d'astreinte pour lui demander ce qu'il doit faire et le cas échéant demander à celui-ci de venir.

Le problème, c'est que plus personne ne faisait confiance au veilleur. La personne d'astreinte se déplaçait après chaque coup de fil pour vérifier le travail effectué par le veilleur.

Pour mettre fin à cette situation humiliante pour le veilleur de nuit et agaçante pour les employés d'astreinte, il a été convenu, avec le directeur, de ne pas le sanctionner afin de ne pas augmenter ses problèmes personnels. Cependant sa tâche a été redéfinie, ses rondes durent plus longtemps (augmentation du nombre de contrôles à effectuer, variation du chemin de ronde en fonction des horaires de ronde). Il a également reçu une formation en atelier afin de comprendre l'origine des pannes et être capable de réparer les machines défectueuses. Ces nouvelles responsabilités ont grandi son poste à ses yeux et sa consommation d'alcool a

fortement baissé, même si elle n'a pas cessé. Cette situation dure depuis 6 mois, mais on ne peut pas encore dire si elle est définitive.

4- Rapport à l'autre

Comme nous venons de l'exposer ci-dessus, Jean-François gère les CTPP en tenant compte de la personnalité du collaborateur qui pose problème. Il est ainsi très sensible à la relation humaine.

La petite taille de l'entreprise et les échelons hiérarchiques fait que les problèmes me remontent assez vite. Alerté d'une telle situation, soit par le chef d'équipe, soit par l'employé lui-même, j'essaye de faire la part des choses en discutant avec les uns et les autres.

Lorsque quelque chose va mal, on le sent tout de suite lors de la pause café de 8 heures, moment idéal pour prendre le pouls du personnel réuni dans son ensemble pour la seule fois de la journée.

De même le matin, en faisant le tour des bâtiments, on discute avec les employés, on peut ainsi faire des recoupements entre les différents points de vue. On se rend compte également de la qualité du travail, indicateur précieux du comportement des employés.

5- Rapport à l'organisation

La démarche éthique de Jean-François est en adéquation avec le mode de fonctionnement de l'organisation. Il partage la même philosophie que son directeur. Pour lui cette philosophie est aussi la politique sociale du groupe auquel appartient l'entreprise.

Le dialogue est une attitude de règlement voulue d'une manière commune par le directeur et moi-même. Nous essayons de limiter au maximum le recours aux sanctions disciplinaires, même si elles sont parfois nécessaires. Ce point de vue est tout à fait personnel, il est le résultat de nos deux expériences professionnelles de

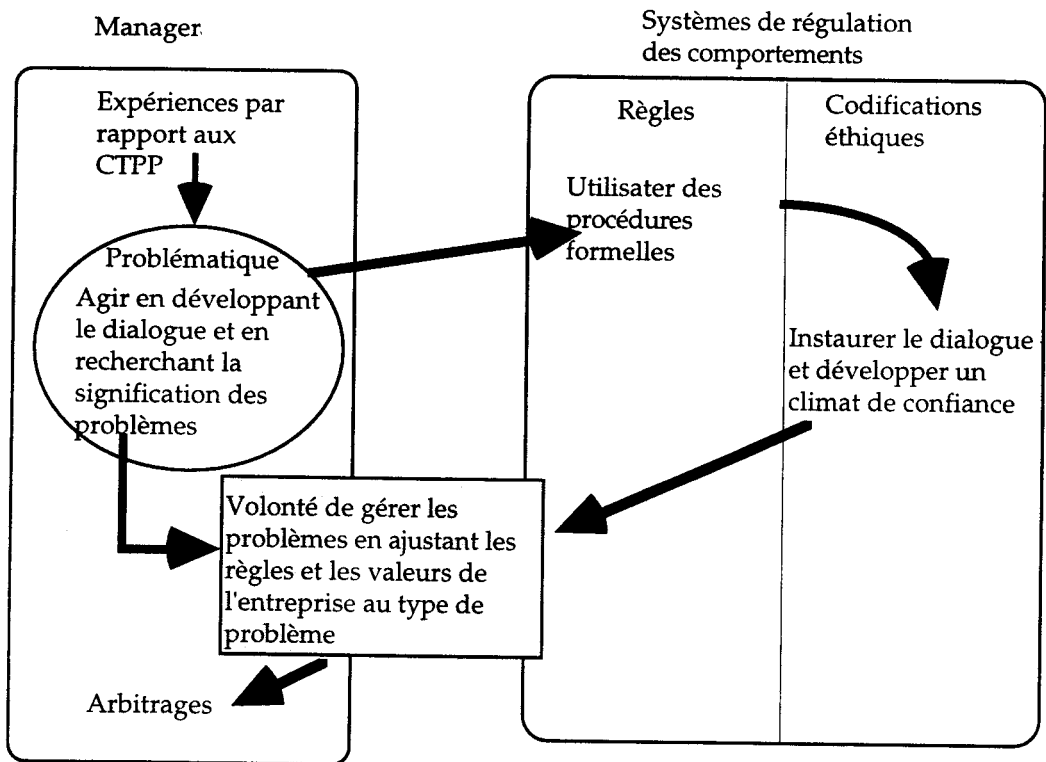
gestionnaires. Cette méthode est d'autant mieux adaptée que la structure est légère : nous appartenons à un groupe mais la gestion de l'entreprise est jusqu'à présent de notre seul ressort. Ça correspond aussi à la volonté des dirigeants du groupe.

En cas de décision importante - licenciement ou affectation à un poste nouveau - la décision est prise avec le directeur. L'employé est convoqué une première fois dans mon bureau, où je lui explique une nouvelle fois la situation, puis il est convoqué par le directeur qui lui notifie la décision finale après une ultime discussion.

L'impact d'une bonne gestion se mesure au jour le jour, au niveau de la qualité du travail réalisé, de la bonne humeur des employés, de leur participation active au travail, mais aussi au respect qu'ils ont pour leurs supérieurs hiérarchiques. Il est difficile de mettre en avant un critère plutôt qu'un autre, un bon climat de travail est souvent synonyme de cohésion de l'équipe ce qui participe grandement à la tenue des objectifs de production.

Quand on prend une décision, elle est toujours réfléchie. Si une erreur a été commise, on finit toujours par s'en rendre compte, soit par soi-même (le problème demeure) soit averti par un autre qui vient expliquer que la nouvelle situation a supprimé un problème mais en a créé un nouveau.

Nous constatons que Jean-François construit ses choix éthiques sur la base des règles et des valeurs qui structurent l'entreprise. Sa problématique personnelle l'amène à un garder un esprit critique vis-à-vis de cette structuration. L'important pour lui est d'ajuster ces règles et ces valeurs au type de problème qu'il doit gérer. Ce faisant, chaque CTPP ouvre à un débat éthique concernant le sens de l'action à entreprendre.



III.3- Prise de conscience de la relativité du cadre moral de l'organisation et mise en oeuvre d'une stratégie de distanciation

La démarche éthique des managers se fonde sur une prise de conscience de la relativité des système de régulation des comportements. Cette prise de conscience provient soit d'un conflit par rapport au fonctionnement de l'entreprise ou alors d'une éthique de situation fortement affirmée. On constate donc la construction d'une démarche éthique autonome par la création d'un cadre moral personnel (cas C.1 et C.2). Ces 2 cas se distinguent par le fait que le second traduit une coupure claire avec le cadre moral de l'organisation. A l'inverse, d'autres stratégies témoignent soit d'une volonté d'agir avec prudence (cas C.4), soit d'une amertume liée à l'obligation de s'adapter au fonctionnement de l'entreprise (cas C.3).

Nous pouvons également mentionner une démarche éthique particulière (cas C.5) que nous nommons *démarche synthétique*. Elle correspond à une volonté de reconnaître la complexité - personnelle et contextuelle - des arbitrages face aux CTPP.

Cas C.1

Entreprise : Supermarché Stock (48 personnes)

Activité : Grande distribution

Poste : Directeur de magasin

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Lucien est directeur d'un supermarché S. Le magasin emploie 48 personnes, pour une superficie de 1600 m². En tant que directeur, il dispose d'une très large autonomie par rapport au fonctionnement du magasin : gestion du personnel, respect de la législation, etc.

2- Définition des CTPP

Pour Lucien, indépendamment des cas évidents de non-respect des règles, la définition des problèmes est liée à sa représentation du management. Dire qu'il y a problème, c'est reconnaître que le management n'a pas été assez communicatif.

On ne peut définir un problème que lorsqu'on connaît bien les gens. Il faut savoir si le problème ne vient pas de l'environnement ou de la manière dont on manage les gens. Par exemple avant de donner des avertissements aux caissières parce qu'il y a des erreurs de caisse, il faut regarder pourquoi il a des erreurs. Sont-elles stressées en caisse ? N'y-a-t-il pas assez de caissières, ce qui fait qu'elles se dépêchent et font des bêtises ? Tous ces problèmes sont normaux, il faut être honnête, on essaie de recruter des gens qui n'ont pas de problèmes.

De toute façon pour licencier quelqu'un, il faut avoir un dossier solide. Quand une personne vole et qu'en plus elle ne fait pas son boulot. Il faut savoir qu'au niveau licenciement, nous on n'est pas décisionnaire. Donc il faut avoir un dossier assez costaud avant de ... réussir à licencier.

Si on a beaucoup de problèmes, c'est qu'on ne fait pas bien son boulot, un directeur se doit d'être disponible pour son personnel. Il y a le boulot et puis il y a le relationnel.

3- Problématique : connaître les gens avant d'agir¹

Lucien accorde une place importante au relationnel et à la communication dans sa prise de décision. On peut synthétiser sa démarche en disant, que pour lui, l'important est de "*connaître les gens avant d'agir*".

Quand on connaît les gens et qu'ils sentent que ça passe, ils ont plus tendance à se confier. Moi, ça fait un mois que je suis ici : les gens, je ne les connais pas encore. Comme je dis toujours, il faut 6 mois pour s'intégrer, minimum, à chaque fois. Ici, on est 49, mais il y a des gens qu'on voit deux jours et demi par semaine, c'est dur, dur, dur, ...

Le directeur se doit d'être disponible pour son personnel. Bon, il y a le boulot, mais, il y a aussi le relationnel. Par exemple, ma responsable Charcuterie a perdu sa mère. Pour elle, c'était un drame. Donc, le service à la clientèle, elle ne supportait plus. Pendant un mois, je l'ai retirée de la vente. J'ai fait une inversion de poste puis c'est tout. On ne peut pas allumer quelqu'un ... elle vient de perdre sa mère et en plus on l'allume...? Ça serait complètement, Non, généralement ça se passe bien, on fait pour que ça se passe bien.

Comme je dis toujours, il y a des gens, pour leur faire avaler un truc, on leur passe un petit peu de pommade dans le dos et ça va très bien. Il y en a d'autres, il faut leur rentrer dedans. Tout dépend de la personne qu'on a en face. Mais quand on ne connaît pas les gens, c'est très difficile. Moi, je vois ici, en ce moment, c'est dur, très dur ! Bon les gens des rayons, ça commence à aller, mais au niveau de la caisse, je ne connais pas les filles.

¹ Cette partie a déjà été présentée plus haut ; elle est reprise globalement ici pour maintenir la cohérence de présentation du cas.

Déjà, il faut essayer de connaître les gens. Avec du recul, je dirais que l'on a tendance à juger les gens au premier abord. Puis ensuite, on s'aperçoit qu'on fait des bêtises, énormes, énormes,....

4- Rapport à l'autre

Les aspects affectifs sont très présents dans le discours de Lucien. On constate sa tendance à se mettre à la place de l'autre, reconnaissant ainsi la justesse des propos des employés. Dans son discours, il y a de nombreuses références au discours de l'autre.

Moi, j'aime bien être dans le magasin. Le matin, j'aime arriver de bonne heure. Ce matin je suis arrivé à 5h45, en même temps que les gens qui ouvrent le magasin. Je peux ainsi mieux connaître les gens. Le matin vous voyez les gens, ils disent "bah ! Il est là aussi". Parce que je sais comment ça se passe : "Tu as vu le chef, il est arrivé à 9h30 !" Le truc classique ! Ils ne savent pas que la veille on était en réunion jusqu'à 10h. Ils ne se sentent pas concernés par ça. Et je le comprends très bien. C'est pourquoi, il est important de savoir de quoi on parle. Souvent le personnel ne se rend pas compte de ce qu'on vit, c'est normal d'ailleurs.

Cette dimension affective est en lien avec des valeurs morales fortes concernant le respect des personnes.

Au niveau management, on y arrive mieux en étant, je ne vais pas dire sympa mais..., mais si on veut, les gens on peut toujours les embêter... Dès l'instant où ils font leur boulot il ne faut pas non plus en vouloir trop. A vouloir trop, on n'a rien généralement.

L'idéal pour avoir des résultats, c'est d'avoir un bloc, que tout le monde soit soudé. C'est difficile, parce qu'il ne faut pas non plus tomber dans l'extrême où chacun fait tout et n'importe quoi. Au niveau de l'entreprise, on essaye de responsabiliser les gens au maximum pour les intéresser au travail.

Quand pour les gens, le magasin c'est plus que l'enseigne, c'est leur magasin, alors là, on est sauvé. Quand on a des gens comme ça, alors c'est super. Ca veut dire que les gens ne font pas que leur tâche, ils s'entraident. Ils ne travaillent pas simplement pour leur rayon, mais pour le magasin.

5- Rapport à l'organisation

Lucien juge son organisation en la présentant comme respectueuse des règles, ce qui veut dire, dans son discours, que l'entreprise respecte son personnel. Il nous semble que le respect de la législation est pour lui une preuve de la moralité de l'entreprise.

Il y a des enseignes pour lesquelles au niveau personnel, c'est plutôt de l'exploitation qu'autre chose. Nous, on respecte tout. Les jours fériés, les gens travaillent, ils sont payés double. C'est la loi, on la respecte. Les congés payés sont accordés. Légalement, on a le droit de décaler les congés payés. Personnellement, je ne l'ai jamais fait. Si on veut une bonne harmonie dans le travail et si on commence à embêter les gens.....Non, moi je n'ai jamais eu de gros souci en 10 ans.

Par exemple, les gens handicapés, au niveau du magasin, on est tenu à un quota, mais on ne le respecte pas. Par contre on verse je ne sais plus combien de la masse salariale, c'est quand même conséquent. Auparavant, on détournait ça autrement, on ne versait pas mais on achetait de la marchandise fabriquée par des handicapés. Donc, on détournait un peu la loi, mais maintenant, c'est terminé. Bon, prendre des gens handicapés, c'est pas évident...On se déplace beaucoup. Par contre, au niveau du siège, il y a des gens handicapés.

Il y a quelques années, on avait un service du personnel assez virulent. Au moindre problème on licenciat. Bon, on s'est retrouvé au niveau des Prud'hommes pas mal de fois. On a eu quand même pas mal d'ennuis. Maintenant on évite de se retrouver devant les Prud'hommes parce que d'une part ça coûte cher et d'autre part on ne se fait pas une bonne réputation.

J'ai plein de collègues qui sont partis chez L. Là bas, c'est marche ou crève. Ils ont tenu 3 mois. Chez A. il y a une grosse culture d'entreprise, les salariés sont

partenaires de l'entreprise et ça marche bien. Un truc qui m'a épaté chez A. ou chez C., c'est que quand vous vous pointez à la caisse, les filles viennent de se taper 8 heures, mais vous avez toujours un bonjour, un sourire. Si on arrive à insuffler cet esprit, c'est gagné.

Cet entretien présente également un contexte décisionnel qui n'est pas fortement réglementé. Les règles existent, mais le manager dispose d'une grande marge d'autonomie quant à leur application.

En tant que directeur, j'ai une responsabilité complète en matière de gestion du personnel. On est responsable de l'établissement de l'embauche, du respect de la législation, de l'établissement du contrat de travail.

En ce qui concerne les codifications éthiques de l'entreprise, Lucien montre qu'elles s'accordent avec à sa propre éthique.

Aujourd'hui, il y a une culture d'entreprise qui est train de se faire. Il y a dix ans, on travaillait chacun dans son coin. Le groupe a mis des politiques en place des stages de formation, même pour nous, pour les employés. C'est une façon de mieux les intégrer. Qu'ils aient une culture S.

On a aussi pas mal de stages. Un animateur passe dans le magasin et tout le personnel passe en stage. On aborde les problèmes du magasin, ce qui ne va pas, ce qu'ils aimeraient, ce qu'il leur va bien. C'est très enrichissant, car cela nous permet de rectifier le tir.

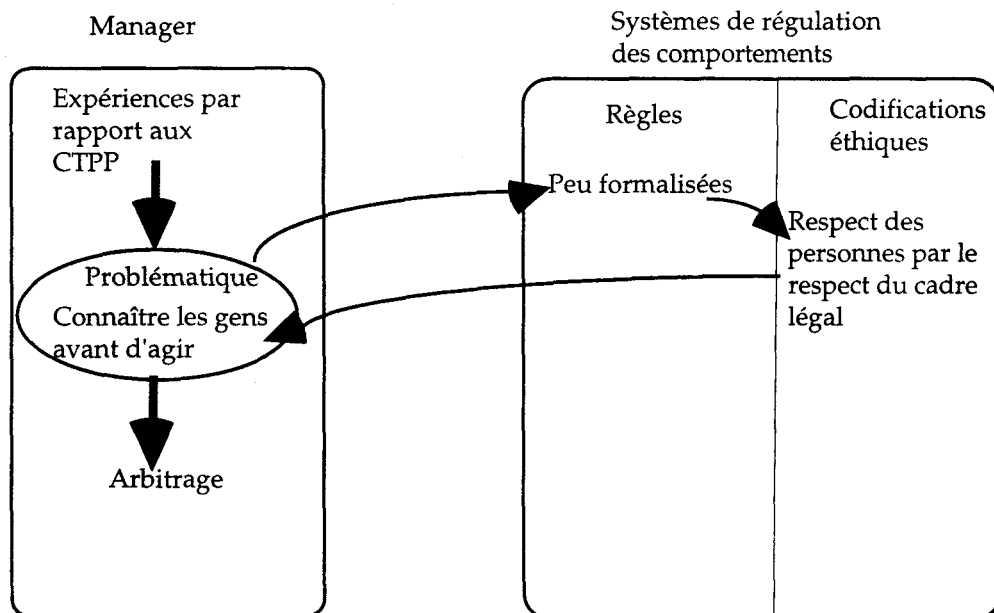
Néanmoins, on remarque une certaine prise de distance avec le cadre moral, notamment lorsque l'entreprise promeut des personnes qui n'ont pas, pour ce manager, le sens de l'autre.

Bah ! Philippe (l'ancien directeur), c'est un mec super, mais il avait un gros défaut : il arrivait le matin il leur disait bonjour, il s'asseyait dans son bureau et il s'enfermait. Ce qui est grave, c'est que maintenant ce gars-là, il est responsable

de formation chez nous. Il a les compétences intellectuelles, mais humainement, il n'est pas.

La structuration du contexte organisationnel sert d'appui aux arbitrages, mais elle n'est pas à l'origine de la décision. Ce n'est pas parce qu'il existe des règles que Lucien agit de telle ou telle façon par rapport aux CTPP. On le mesure clairement dans la définition qu'il donne des problèmes humains dans l'entreprise.

Il est intéressant de remarquer que Lucien trouve, dans l'entreprise, la possibilité de mettre en pratique son éthique. Autrement dit, il trouve dans le contexte organisationnel de l'entreprise des éléments permettant d'exprimer ses valeurs.



Cas C.2

Entreprise : Cray Valley

Activité : développement et production des résines pour matériaux.

Entreprise de 250 personnes

Poste : Responsable des ressources humaines

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Didier est responsable des ressources humaines dans une usine de développement, de production et marketing des résines pour matériaux composites ; c'est une filiale du groupe Total. L'effectif de l'entreprise est de 250 personnes. Les syndicats tiennent une place importante dans la vie de l'usine. La représentation est à majorité CGT, puis CFDT, et enfin viennent la CFTC et la CGC.

2- Définition des CTPP

Selon Didier, les comportements au travail qui posent problème sont le fait des personnes qui ne respectent les règles et les consignes professionnelles.

Les comportements qui posent problèmes viennent du non-respect des règles et des consignes de travail, les vols, etc. Avant hier, j'ai reçu un salarié qui fait partie du service de sécurité et qui n'a pas respecté une consigne pendant le week-end. Je l'ai convoqué par lettre recommandée pour lui rappeler que l'on avait déjà eu un entretien identique le mois dernier. La prochaine sanction se traduira par un licenciement. C'est la personne qui tous les lundis est absente pour des raisons diverses et variées. Les comportements qui posent problèmes peuvent prendre mille et un aspects. Il y a ceux qui viennent ivres au travail, ceux qui dérapent une fois, etc.

3- Problématique : Développer un savoir-faire professionnel.

Didier insiste sur l'importance d'être professionnel dans la gestion des CTPP. Pour lui, il faut être capable de gérer ces dossiers en acceptant d'être impopulaire et en ne faisant aucune erreur de procédure. Son action est guidée par un savoir-faire professionnel qu'il s'est forgé au fil des années.

Il faut savoir être impopulaire. On n'est pas là à tirer sur tout ce qui bouge, mais il faut qu'un cadre sache non seulement distribuer des augmentations mais aussi être impopulaire parce qu'il doit rester crédible. Souvent, j'ai les pneus crevés après un entretien difficile, mais bon, c'est une anecdote.

Quand vous avez un père de famille que vous êtes amené à licencier, cela ne peut pas vous laisser indifférent. Connaissant en plus sa situation financière, avec des saisies-arrêts, effectivement, cela ne laisse jamais insensible, à moins que vous ayez une crapule en face de vous. A un moment donné, il faut décider.

Il faut aussi savoir que dans ma fonction, on doit avant tout gérer les événements quotidiens lorsqu'on sent qu'il y a un foyer d'insatisfaction qui existe dans un secteur ou un autre. J'essaye de résoudre le problème au plus vite, en faisant un tour de table, en négociant, en discutant. Il faut savoir que cela je le fais sans le soutien des ingénieurs, des collègues, que j'adore, mais qui ont leur propres préoccupations, et qui ne sont pas forcément sensibilisés aux problèmes relationnels avec les partenaires sociaux.

L'important dans la gestion des problèmes, c'est de ne pas se laisser entraîner dans un vice de procédure. Dans ce genre de dossier, tous les coups sont permis, bien évidemment. Vous pourriez être amené à dire des choses que vous n'avez pas à dire, et c'est déjà un vice de forme. C'est souvent ce qu'il faut éviter de faire. Il faut être prudent et avoir un dossier solide.

4- Rapport à l'autre

On remarque chez Didier une attitude qui consiste à se distancier de la dimension affective de la gestion des CTPP au profit d'une recherche de cohérence et de crédibilité dans ses prises de décision.

De mon expérience je retire que pour ce genre de boulot, il faut la carapace et l'écoute. Le premier licenciement, ça m'a rendu malade, je me disais : "Ce n'est pas possible d'aller aussi loin". J'étais naïf et j'avais quelques années en moins. Un licenciement ne laisse jamais indifférent, mais si l'on veut être crédible, être le garant de la discipline sur un site comme le nôtre, vous ne pouvez pas faire autrement.

De toute manière, on ne peut pas être laxiste. On n'a pas le droit vis-à-vis des autres personnes qui travaillent correctement. Vous ne seriez plus crédible. Il faut prendre une décision. C'est une question de crédibilité. Même les partenaires sociaux se rendent bien compte qu'à un moment donné on ne peut pas tout tolérer, on ne peut pas défendre des causes indéfendables. Il y a quelques mois, une personne avait sollicité les partenaires sociaux pour qu'ils organisent un mouvement d'humeur. Faire grève par solidarité. Ni l'intéressé, ni les partenaires sociaux n'ont réussi à mobiliser le personnel pour ce genre de problèmes parce que la sanction était justifiée.

5- Rapport à l'organisation

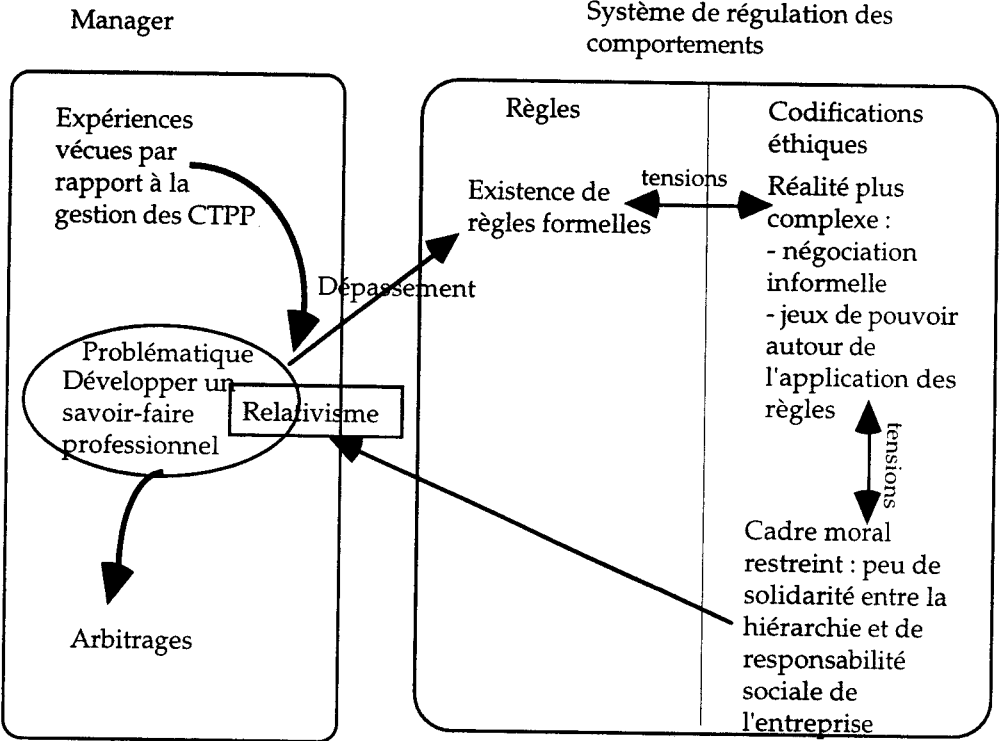
Didier paraît s'être affranchi des règles et des valeurs de l'entreprise. Ce qui le guide dans ses choix, c'est plutôt sa recherche de professionnalisme.

Il faut aussi savoir que les règles formelles ne sont que des écrans. Il faut aussi connaître les règles informelles, savoir ruser. Il y a énormément de discussion en coulisses. Avant et après j'ai généralement une discussion avec le délégué, sans la

présence de l'intéressé. Il y a quelque part un "deal" entre nous. Il y a beaucoup de choses que vous ne verrez pas apparaître dans les compte-rendus. C'est des choses que l'on "deal hors micro". Sortis de la salle, on n'en parle plus. Donc, il y a la partie formelle et la partie informelle, le non-dit.

Le plus difficile est qu'il y a souvent des contradictions entre la politique de RH et les pratiques de la hiérarchie. C'est dans ce sens où je ne suis pas en phase avec la hiérarchie. Dans ma fonction, j'estime qu'il ne faut pas rester sur place plus de 3 ans. Il ne faut pas être naïf sur le fonctionnement d'une entreprise. Avant ce poste j'étais dans une autre usine du groupe, j'ai été muté après un plan social dont j'avais la charge.

L'éthique de situation de Didier témoigne d'une coupure entre le contexte organisationnel et sa logique d'action. Ainsi Didier s'est-il construit une démarche éthique autonome, en relativisant les règles et les codifications éthiques de l'entreprise. En quelque sorte, il s'est affranchi du protocole formel, en se construisant un cadre éthique personnel.



Cas C.3

Entreprise : Arbel Fauvet Rail

Activité : Production de loco-tracteurs, containers, etc.

Poste : Responsable par délégation du site

1- Présentation de l'entreprise et du manager

René est directeur d'une entreprise industrielle spécialisée dans la construction des locotracteurs et des containers. L'entreprise emploie 110 personnes à Lille. Le site actuel va bientôt fermer avec une mutation du personnel vers l'établissement de Douai, où la présence syndicale est forte.

2- Définition des CTPP

Pour René, un comportement au travail pose problème quand une personne ne respecte pas les cadres objectifs qui régulent le travail.

Un comportement pose problème quand la personne ne respecte pas les consignes qui sont données, par exemple, les consignes internes à l'usine. Quand une personne fait de la propagande anti-direction, hors syndicat, cela pose un problème. Dans une entreprise, il y a des règles à respecter : des temps de présence, d'assiduité. A partir du moment où on déroge aux règles systématiquement, il y a un problème. La compétence, c'est quelque chose qu'il faut exclure de la définition des problèmes parce qu'un patron doit utiliser les compétences comme il faut. Donc, si quelqu'un est incompetent, il ne faut surtout pas le mettre à des postes qui nécessitent des compétences qu'il ne possède pas. Sinon, c'est du favoritisme et c'est très dangereux pour la société. A partir du moment où les gens sont bien placés dans une société, où ils font le travail compatible avec leurs compétences, c'est tout, il n'y a pas de problèmes. De ce côté, la compétence ne peut pas rentrer dans le cadre d'un problème.

A partir du moment où une personne n'arrive pas à s'intégrer dans une équipe, c'est déjà l'amorce d'un comportement à problème. Après, derrière, on met ce que l'on veut.

3- Problématique : agir en s'adaptant aux événements

René gère les CTPP en s'efforçant de s'adapter à la personnalité du collaborateur. Comme nous le verrons par la suite, cette nécessité d'ajustement concerne également sa relation au contexte de l'organisation. René dispose de principes moraux forts tels que la justice et l'équité, mais il lui semble parfois nécessaire de relativiser ses principes par rapport aux situations.

Pour moi, il faut être diplomate, il faut faire preuve de psychologie. Il faut savoir analyser la personne qui est en face, tout dépend de la personne. Il y a des gens, il leur faut des coups de bâtons pour avancer, et il y a des gens, il faut tout simplement tirer les cordes.

(...) De toute manière, il faut quand même être assez ferme. Il faut ne pas être trop proche, avoir quelques distances au départ et savoir être proche quand il le faut, bien sûr ! J'essaye toujours de travailler avec diplomatie, parce tout dépend de la psychologie de la personne. Mais à partir du moment où on se met à l'écart, on ne veut pas respecter les règles, quelle que soit l'ancienneté, il faut quand même prendre des décisions. Pour moi toutes les personnes sont concernées. D'ailleurs, la personne avec laquelle j'ai un problème actuellement est un cadre. Il y a des gens qui réagissent et qui donc s'adaptent à leur équipe, aux règles de l'entreprise. Il y en a pour qui c'est impossible.

Les décisions ne sont jamais difficiles à prendre : à partir du moment où c'est justifié, on la prend. De toute façon à partir du moment où on est équitable, il n'y a jamais de problème. Il y a des problèmes quand on commence à ... C'est systématique. L'important, c'est d'être capable de s'adapter aux personnes et de prendre des décisions qui correspondent aux politiques de la direction générale

4- Rapport à l'autre

Le rapport à l'autre est médiatisé par la référence à des principes moraux concernant des valeurs de justice et d'équité. On peut en remarquer la fréquence importante de la modalité "il faut".

Il faut être juste envers les gens, si on commence à faire du favoritisme, il y aura systématiquement des clans et ce n'est pas bon pour l'équipe. Ce qu'il faut, c'est être juste et montrer aux gens qu'ils sont utiles à la société, à l'entreprise. C'est essentiel. Parce que si on vient travailler et que l'on n'a pas de motivation, si on se dit "le travail que je fais ne sert à rien", ce n'est pas la peine. Mais, à partir du moment où l'on se met à l'écart, on ne veut pas respecter les règles, il faut quand même prendre des sanctions. Il y a des gens qui sont capables de s'adapter à leur équipe, aux règles de l'entreprise. Il y en a pour qui c'est impossible.

Bien sûr, on a des cas de personnes qui boivent. C'est des cas qui ne sont pas évidents à traiter, j'ai constaté que, tout compte fait, elles n'ont pas d'assistance au sein de l'entreprise, même vis-à-vis de leur proches collaborateurs. Pourtant ces personnes auraient besoin de beaucoup d'assistance psychologique. Ce n'est pas le cas du tout. Sur le site, on a un responsable du CHSCT qui fait partie d'une ligue antialcoolique et qui fait un gros travail d'assistance.

On constate également que le rapport à l'autre ne concerne pas la relation interpersonnelle, mais plutôt la représentation d'un autrui collectif.

En général, les plus gros problèmes, c'est lorsque l'on traite avec les syndicats. Le problème avec ces gens-là, c'est que tout est politisé. Quand on pratique le syndicalisme, il n'y a pas de problème. Mais si on pratique la politique, ce n'est plus possible.

Les syndicats sont manipulés de l'extérieur. Il y a ici un délégué avec qui on a eu un problème. C'est dommage, car je respecte ses convictions. C'est un pur, c'est

dommage qu'il y ait toute cette manipulation politique. Sinon, c'est quelqu'un qui s'engage pour défendre les droits des salariés. Malheureusement, la politique tire les ficelles. Il y a des gens qui profitent des organismes syndicaux.

Il nous semble que Didier décrit son expérience des CTPP de manière très distanciée.

5- Rapport à l'organisation

René prend aussi de la distance par rapport au fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, il dit la nécessité pour lui de s'adapter à l'organisation, indépendamment de ses jugements sur les modes de fonctionnement.

Aujourd'hui, les gros patrons gèrent les sociétés par le stress. Donc, c'est systématique quand on gère une société par le stress, les gens sont facilement irritables et à ce moment là, il a des clans qui se forment parce que c'est chacun pour soi. C'est dommage, parce que cela ne fait pas avancer les choses, ça ne fait pas avancer l'entreprise. La tendance, c'est de garder tout pour soi et on ne communique strictement rien. On ne fait pas collaborer tout le monde, c'est-à-dire qu'on fait travailler les services chacun indépendamment et c'est la direction qui dirige tout.

Les gens sont obligés de s'adapter, mais ce n'est pas pour cela qu'ils sont d'accord avec les méthodes. Gérer les gens ce n'est pas évident car chacun est différent, chacun a une logique de travail et des idées bien préconçues. Faire adhérer quelqu'un à un système de travail, ce n'est pas évident. Parce que quelqu'un qui a pensé au système, lui, il y adhère complètement. Ce n'est pas pour cela que les autres le font.

(...) En tant que responsable, je suis obligé de m'adapter au système qu'on m'impose. Si je ne m'adapte pas je n'existe plus. Ou j'accepte, ou on négocie mon départ."

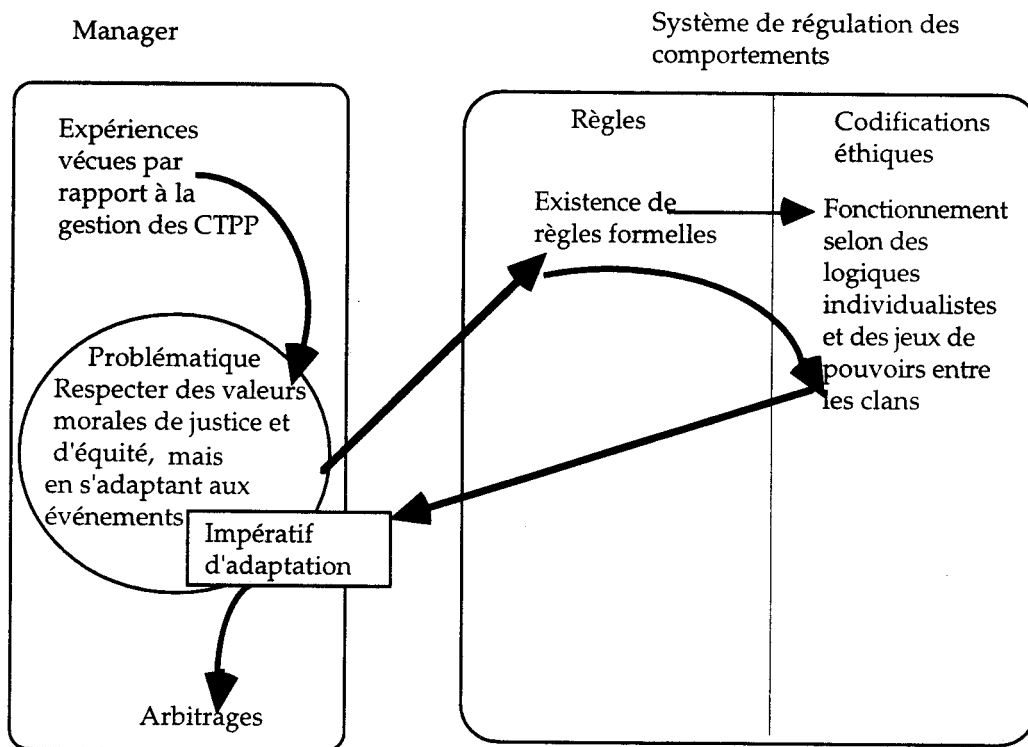
Nous interprétons ce rapport à l'organisation comme le jugement d'une personne qui ne s'identifie pas totalement aux règles et valeurs collectives.

Vous savez, j'ai 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise. J'ai commencé aux méthodes, ensuite j'ai géré les affaires et les modifications avec la SNCF, c'est-à-dire : les devis, les offres et lesancements de modifications. Ensuite j'ai pris en charge le SAV. Et ensuite je suis passé responsable de l'administration des ventes. Depuis un an, je suis responsable par délégation du site. Le directeur a été muté. Voilà.

René gère les CTPP en fonction d'une problématique axée sur un impératif d'adaptation au fonctionnement de l'entreprise. Cet impératif est à la base de la façon dont il conçoit les CTPP et le fondement de ses modes d'action.

Même si René semble regretter les jeux de pouvoirs, l'existence de clans et les tendances à l'individualisme, liés aux modes de gestion des "gros patrons", il considère qu'il ne peut rien faire d'autre que de s'adapter aux circonstances. C'est pour lui une nécessité qui doit être respectée par tout le monde. En effet, ou la personne garde ses convictions et quitte l'entreprise, ou elle reste et se soumet.

Ainsi aborde-t-il la gestion des CTPP en affirmant des convictions morales fortes. Cependant, celles-ci sont limitées par un impératif d'adaptation qui engendre chez lui une certaine amertume par rapport au fonctionnement de l'entreprise.



Cas C.4

Activité : Banque

Entreprise de : 3000

Poste : directeur des marchés de particuliers et de professionnels dans le douaisis

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Robert est directeur des marchés de particuliers et de professionnels dans le Douaisis. Il chapeaute de manière plus ou moins directe 65 personnes réparties dans 7 agences sur la région du Douaisis.

2- Définition des CTPP

Robert décrit les problèmes en fonction de trois types de situations qu'il a dû gérer ; il s'agit de l'alcoolisme, des personnes dépassées par leur environnement professionnel et des fautes professionnelles.

1- L'alcoolisme :

Il existe plusieurs signes qui permettent de repérer le problème: la personne ne maîtrise plus totalement ses fonctions, son comportement est inhabituel. C'est souvent son entourage professionnel qui attire votre attention sur le problème. Cela commence très souvent par des allusions lors de repas ou de réunions, et progressivement, si l'affaire s'installe réellement, cela devient très vite visible, même si vous ne travaillez pas directement en relation avec la personne concernée.

2- Les personnes dépassées par leur niveau professionnel :

Cela se manifeste au niveau des résultats et de la précision du travail à effectuer. On s'aperçoit de l'existence d'un flottement. Un commercial est jugé sur ses actes de vente mensuels auprès des entreprises, des professionnels et des particuliers (parce qu'il y a trois marchés au chez nous, voire quatre avec les institutionnels). Les résultats s'analysent donc très facilement à l'aide d'une application

informatique permettant d'établir un bilan financier (en valeur et en volume) de nos commerciaux.

3- Les fautes professionnelles :

Elles sont souvent très visibles. Il s'agit de quelqu'un qui, par exemple, dépasse les délégations. Un commercial peut accorder un crédit jusqu'à un certain montant. Au-delà, il doit se référer à sa hiérarchie pour accord. Il est évident que s'il ne tient pas compte de cette hiérarchie, il va à l'encontre d'une règle élémentaire de notre métier. Il risque par conséquent le licenciement pur et simple. Ceci est un point clair et obligatoire du secteur de la banque. A partir du moment où on contourne cette règle de délégation, il est clair que l'individu s'expose aux sanctions immédiates. Le personnel est d'ailleurs averti dès son entrée en banque.

3- Problématique : agir avec prudence en respectant un minimum de justice et d'équité.

Avec l'expérience, Robert s'est forgé une éthique de situation orientée vers la prudence. Il est conscient de la complexité d'une gestion juste des CTPP. La gestion des problèmes humains fait partie de ses fonctions. Il s'efforce d'agir avec prudence en respectant les règles de l'entreprise, dans un souci de justice et d'équité.

Chaque problème relève d'une analyse telle que "Que s'est-il passé? Pourquoi? Comment?" Il faut chercher à savoir, aller rechercher le problème dans ses profondeurs, et ne pas se cantonner au simple constat du problème. Chaque problème est différent et nécessite par conséquent un traitement spécifique. Je crois que certaines personnes peuvent avoir des circonstances atténuantes dont il faut tenir compte. Je ne parle pas de la faute professionnelle qui est inacceptable.

La gestion des CTPP dépend du problème. Si on prend le problème de l'alcool, et qu'on s'est aperçu de l'existence du problème, la première des choses est d'avoir un entretien avec l'intéressé. Ceci a pour but de montrer qu'on a remarqué que son comportement n'était pas convenable. Ainsi, il sait que son problème a été vu. Dans un premier temps, on lui demande de faire attention. Quand l'intéressé en

tient compte, il rectifie son comportement de manière notable, tout au moins pendant son emploi du temps professionnel (je ne suis pas sûr que son comportement en dehors du travail soit modifié). Il reste qu'en général, il en tient compte d'où l'intérêt de le faire remarquer le plus rapidement possible. Même s'il en tient compte, il demeure cependant un risque de rechute. Forcément! Dès lors, il faut être extrêmement vigilant. Au moindre signe de rechute, il faut le reconvoquer. S'il persiste, alors on lui écrit. Si les signes sont vraiment persistants sur le lieu de travail, alors nous le faisons constater par le médecin du travail. La procédure devient alors plus complexe.

En ce qui concerne la faute professionnelle, la sanction est immédiate et sévère. Pour les employés dépassés par leur environnement professionnel, on se sert du bulletin de note qu'on établit lors d'un entretien informel.

Lorsqu'on pratique une communication claire franche et objective, je pense que c'est relativement simple, même si le problème reste un peu délicat à résoudre. On aimerait pouvoir éviter ce genre de problème. Cela n'a rien de gratifiant de solutionner ce genre de chose.. Vous savez, il est plus facile de remettre une médaille à quelqu'un que de lui dire qu'il est plutôt lâché.

Je n'ai pas de véritables problèmes pour affronter ce genre de situation. Je n'ai pas eu l'impression de carences de ma part, même s'il est toujours difficile de s'auto analyser. On ne m'a jamais fait le reproche d'avoir commis des erreurs de jugement, ou d'avoir pris ma décision de façon trop rapide. De plus, ces décisions sont prises le plus souvent de façon collégiale. Au départ, je suis peut-être le seul, mais la réalisation d'un rapport et l'importance du problème m'amènent à prendre une décision en collaboration avec la médecine du travail, la direction des ressources humaines ou encore la direction du contrôle et des inspections.

Dans la mesure où j'ai exercé une activité commerciale dans l'entreprise, mes activités m'ont toujours demandé beaucoup de qualités relationnelles, ainsi que des qualités psychologiques. L'expérience me conduit aussi à être beaucoup plus objectif et professionnel dans la décision.

Lorsque les décisions sont prises avec un minimum de justice, d'équité, de réflexion, et d'analyse, les décisions prises sont ressenties positivement. Les gens sont rassurés à partir du moment où l'on respecte les règles de fonctionnement, sans favoritisme aucun.

4- Rapport à l'autre

Robert décrit sa relation à l'autre en fonction des règles et de la vigilance à apporter à tous les jugements impliquant une personne. Le rapport affectif n'est pas affirmé. Ce qui est important pour lui, ce n'est pas tant l'empathie qu'une application juste et équitable des règles.

A part dans le cas de faute professionnelle, on sait que le problème ne va pas se solutionner du jour au lendemain. Il y a aussi un certain respect vis-à-vis d'une personne qui a accompli une carrière. Lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur une personne, on n'a pas le droit à l'erreur. Si on n'est pas sûr de son jugement, il est obligatoire de s'abstenir. On ne peut pas prendre des décisions radicales et rapides, ce n'est pas parce que cette personne rencontre des difficultés qu'il faut la laisser tomber.

Si c'était à refaire, je reprendrais les mêmes décisions puisqu'elles sont mûrement réfléchies et sont le fruit de réflexions collégiales. Mon souci premier est d'être objectif aussi bien dans le rapport que je suis amené à rédiger, où je mesure vraiment tous les qualificatifs utilisés. Je fais très attention à cela. Je n'ai donc aucun regret ou remord vis à vis des décisions prises. Mes responsabilités professionnelles m'amènent parfois à découvrir ce genre de situation et à essayer d'y trouver des solutions. Cela fait partie de mes fonctions de directeur, et je dois le faire... Je n'en tire aucune gloire, ni fierté.

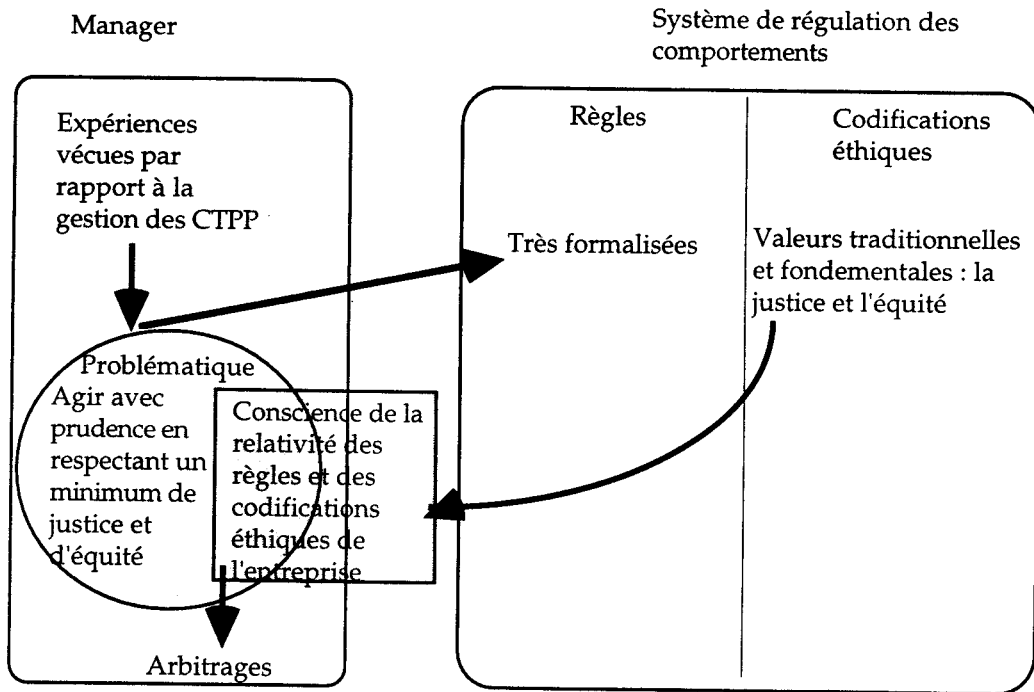
5- Rapport à l'organisation

Robert a conscience de la relativité des règles et des valeurs de son organisation. C'est pourquoi il considère que pour agir de manière professionnelle, il faut certes les respecter, mais aussi les appliquer avec prudence.

Mon parcours professionnel est très simple : je suis entré à 17 ans au C., qui à ce jour reste mon seul employeur. Mon parcours est essentiellement commercial et surtout en relation avec les entreprises. J'ai donc l'avantage d'avoir évolué dans l'entreprise depuis le début de ma carrière, ce qui me permet de bien connaître la culture du C. et les qualités requises pour de nombreux postes. Avec les années, j'ai appris qu'on pouvait appliquer les règles de différentes manières. Il ne faut pas être dupe, l'important est d'agir avec prudence.

Dans une banque, il faut de la rigueur, de la souplesse, de la compétence. L'autorité doit être reconnue naturellement si l'on veut que les gens réalisent les objectifs, suivent les orientations fixées. Il y a aussi des valeurs traditionnelles et fondamentales que les gens recherchent et qui rassurent telles que justice et équité. L'important c'est donc d'appliquer les règles en respectant les valeurs de justice et d'équité.

De part son expérience de l'entreprise, Robert a appris à gérer les CTPP avec prudence. La gestion des problèmes humains fait partie de ses attributions professionnelles. Il n'en tire ni gloire ni fierté. L'important pour lui est d'agir en respectant les règles et les valeurs de l'entreprise. Il a néanmoins conscience de la relativité du cadre moral de l'organisation où il travaille. C'est pourquoi, tout en respectant une certaine idée de la justice, il s'efforce d'ajuster les règles et les valeurs au type de problème qu'il doit gérer. Nous pouvons synthétiser le processus de construction des choix éthiques de Robert comme suit.



Cas C.5

Activité : Automobile

Entreprise de : 60 000 personnes

Poste : DRH groupe

1- Présentation de l'entreprise et du manager

Il s'agit d'un groupe automobile français. Laurent est responsable du service Gestion des Ressources Humaines qui a vocation à dynamiser et développer la gestion des hommes au niveau du groupe.

2- Définition des CTPP

La définition que donne Laurent des CTPP est assez large, cependant, il s'attarde essentiellement sur les problèmes d'alcoolisme et de fautes professionnelles.

Il peut s'agir de la consommation d'alcool, d'absentéisme. C'est progressif, il n'y a pas de frontière. Il peut y avoir des petits incidents. Par exemple le non-respect des horaires, des absences plus ou moins motivées, ces petites sommes de faits qui peuvent s'accumuler jusqu'au jour où on dit "X pose un problème". Il pose un problème pour le patron parce que le travail n'est pas fait ou il est mal fait. Il y a des problèmes par rapport aux collègues de travail, par rapport aux clients, aux clients internes, si on s'est engagé sur des délais, si on s'est engagé pour faire des choses et que ça sort pas.

Dans ma vie j'ai traité pas mal de cas d'alcoolisme et des cas de délinquance, de vol (du vol matériel comme du vol immatériel, de la fausse déclaration d'heures par exemple).

3- Problématique : agir en intégrant de multiples rationalités.

Laurent gère les CTPP en intégrant différents niveaux d'analyse des problèmes avant de prendre une décision. Il construit ses arbitrages en tenant compte de plusieurs interprétations de la situation et en étant vigilant sur ses propres capacités à gérer le problème. Il prend en compte également la dimension politique de la gestion à effectuer. Son éthique de situation est proche d'une éthique de la vérité.

Il faut essayer d'avoir une approche objective, en prenant une pluralité de points de vue. Il faut bien faire le tour des aspects positifs et négatifs. On peut toujours essayer de racheter, essayer de trouver une solution. Le licenciement est la solution extrême. On peut aussi trouver des solutions de repêchage, des solutions de guérison, essayer de donner une nouvelle chance. Moi j'ai toujours joué ça. Les gens vous en sont très très reconnaissants, on fait des miracles avec ça.

Il faut être objectif. C'est une règle importante l'objectivité. Cela consiste souvent à proportionner le problème. Parfois il n'est pas très important et il faut savoir le ramener à ses justes proportions.

Les obstacles, c'est quelquefois le manque de courage qu'on peut avoir soi-même. On peut ne pas se sentir suffisamment fort pour régler un problème alors on attend, on laisse pourrir la situation. Il y a des techniques là, moi je ne les emploie pas. Un gars qui pose problème, on va le pousser à la faute, c'est-à-dire qu'on l'entraîne dans un cycle où il va faire une connerie. Certains le font ça. C'est absolument "dégueulasse".

Quand on prend quelqu'un en vol c'est la surveillance qui le prend, donc il fait une audition, on va voir chez lui, on demande à la gendarmerie d'aller voir chez lui s'il y n'a pas d'autres choses ou on fait une enquête de voisinage pour savoir si c'était connu qu'il se livrait à de la revente de pièces ou pas. Enfin bon, il y a toute une enquête. Ensuite, la personne chargée de ça, au service du personnel, fait un dossier sur le salarié fautif avec son âge, son ancienneté, ses enfants, charges de famille,...voilà. Ce qui fait que le jour où on prend la décision de licenciement, le chef de personnel qui décide, si vous voulez, doit s'entourer de tout un tas d'avis. Mais bon les licenciements, ont aussi une valeur d'exemplarité.

Généralement, notre procédure est la suivante : si c'est un constat sur le fait il y a une mise à pied conservatoire, immédiate, une convocation pendant la mise à pied pour une procédure de sanction. Alors en général on joue tout de suite la procédure de licenciement, la personne a peur et on transforme le licenciement en mise à pied et sanction donc. C'est une tactique parce qu'on a intérêt à avoir des alliés avec les syndicats. Il faut aussi être vigilant, parfois il peut y avoir des grèves suite à un licenciement. C'est déjà arrivé, mais moi je ne l'ai jamais rencontré.

4- Rapport à l'autre

Il y a deux niveaux dans la manière dont Laurent se réfère à l'autre dans son discours.

D'abord l'autre est vécu de manière abstraite. Laurent exprime ainsi sa responsabilité vis-à-vis des cas difficiles à gérer, qui se traduisent par un licenciement. Laurent décrit un conflit de valeurs entre l'intérêt de l'entreprise et les conséquences en termes d'exclusion pour la personne licenciée.

Ensuite Laurent parle de la manière dont il gère une relation affective lorsque le comportement à problème est celui d'un proche collaborateur. On constate alors sa volonté de séparer le plus possible son conflit interpersonnel de la valeur professionnelle de la personne dont il est question.

Parfois on n'arrive pas à gérer le problème et les gens replongent. Le résultat c'est qu'on se sépare des gens. C'est toujours un peu douloureux. Et c'est toujours très difficile de dire "je licencie telle personne" surtout quand on sait qu'il va se retrouver au chômage, qu'il a quatre enfants, qu'il a quarante ans, donc, qu'il est foutu. Je peux vous assurer que quelquefois c'était vraiment difficile de le faire. Mais parfois on ne peut pas faire autrement, quand on a épuisé toutes les solutions, quand on a redonné des chances aux gens et que sur un processus de 18 mois à 2 ans on s'aperçoit que ça ne marche pas, il faut faire de la chirurgie.

Sinon on lèse l'intérêt collectif. Même si on fait ça on peut s'arranger pour chercher une porte de sortie à l'extérieur. Cela on l'a fait : par exemple, licencier et s'arranger pour qu'une boîte d'intérim le mette en mission quelque part pour lui donner de nouveau une chance.

Si j'ai du mal à supporter quelqu'un, mais que tout le monde dit : "c'est quelqu'un de super", je me dis que c'est moi qui ne vais pas. J'ai eu une collaboratrice : elle et moi, on s'exécrait vraiment, vraiment. Mais je l'ai toujours dit, je lui ai toujours dit et je l'ai dit aux autres : "Elle a une valeur professionnelle. Elle est intelligente, elle sait travailler, elle sait faire travailler, même si je ne suis pas tout à fait d'accord avec son style de management. Elle a des compétences professionnelles". Au bout de quelque temps, on s'est séparé, gentiment, à l'amiable parce qu'on était trop malheureux. Quand elle venait dans mon bureau au bout de 10 minutes, elle pleurait, puis moi aussi à la limite. Non, c'était trop difficile à vivre.

5- Rapport à l'organisation

Dans la manière dont Laurent exprime son rapport à l'organisation, nous pouvons noter sa prise de conscience de la relativité des règles et des valeurs collectives. L'application des règles est souvent fonction du statut et/ou du poids du collaborateur qui pose problème. Nous constatons également que cette prise de conscience est le résultat d'une maturation.

Le plus fréquent c'est les cas de vol, dans les usines. J'ai été très sévère, je le reconnais, parce que qui n'a pas volé un bloc de papier, un cahier, un stylo bille à son employeur. A la rentrée des classes la consommation de papeterie augmente dans les services comme les nôtres. Moi je sors ce que je veux, personne ne me dira rien. Moi j'ai licencié quelqu'un qui avait volé deux essuie-glace, qui les cachait dans son imperméable. C'est très lourd comme sanction mais on ne peut pas mettre de limites pour le vol parce que c'est la nature du fait qui est grave si vous voulez, c'est la perte de confiance.

Je trouve que la loi, qui a imposé que l'employeur ne puisse licencier que pour une cause réelle et sérieuse, est très intéressante ; il doit y avoir une objectivité des faits : soit on supprime le poste, soit la personne est inadaptée, soit elle a commis un acte de délinquance, bon... Alors "sérieuse", il y a un problème pour le vol parce que: il vole une paire d'essuie-glace, ça coûte vingt-cinq francs. Bon à la limite quand le directeur veut se faire mettre sur sa voiture de fonction ou de service des jantes en aluminium ou autre, l'usine l'achète puis lui monte. Bon, je veux dire : c'est un peu aussi... bon, c'est pas un vol mais..., bien sûr c'est fait régulièrement mais bon, y 'a un peu quand même, bon,...finalement je..je suis troublé la dessus, un peu, hein ! Qu'on puisse licencier un ouvrier pour une paire d'essuie-glace. Puis moi, si vous voulez et bien je peux aller prendre de l'essence à la pompe de l'entreprise tous les jours si je veux, personne ne me dira rien, Et puis, c'est pas aussi simple que ça.

Souvent je parle des problèmes à ma femme, je lui demande ce qu'elle en pense. En général elle est beaucoup plus radicale que moi: "Vous l'avez encore ce gars là, vous ne l'avez pas viré, mais vous êtes "cons" chez X", (rires).

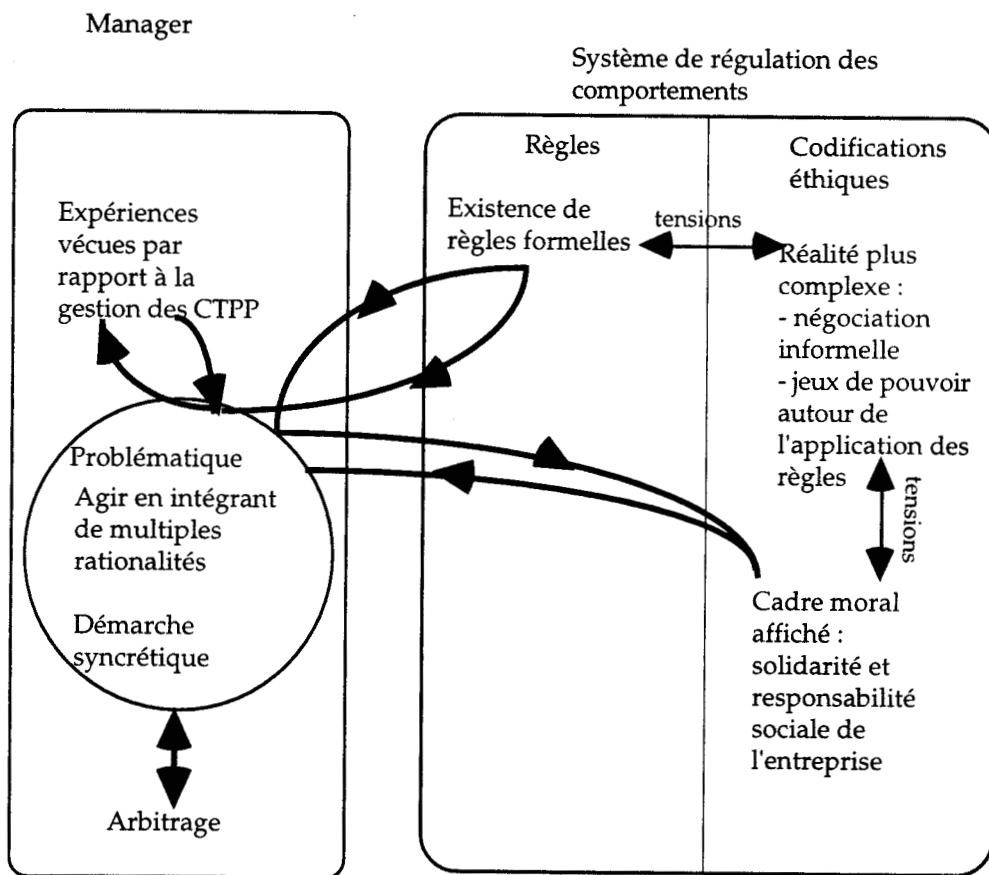
J'étais à Flins. J'avais un poste moins important. Je trouvais que le chef du personnel de l'établissement de Flins était trop mou. Moi je demandais des choses, des mises à pied, etc, je faisais des dossiers. Il y avait des choses qui me paraissaient.. et puis en haut lieu on me disait : pas de vagues ! Oui c'est arrivé ça, oui. Et moi, chef de personnel à Maubeuge, par exemple, probablement que certains chefs d'équipe pensaient la même chose de moi. C'est vrai que parfois quand je suis en train de discuter avec les syndicats un accord important et que je sens que le courant passe bien je ne vais pas m'embarquer dans une histoire de licenciement qui risque de me pourrir tout le reste. J'attends un peu.

Quand on licencie quelqu'un, ce n'est pas pour avoir 15 jours de grève derrière. Si le climat social fait qu'on est sûr de se payer des mouvements, des débrayages, des choses comme ça. Il vaut mieux savoir différer.

Chez Laurent, la gestion des CTPP est à l'origine de nombreux conflits et ajustements de valeurs. Sa démarche éthique traduit sa volonté de

prendre en compte les différents niveaux qui interviennent dans le cadre d'un CTPP. Laurent construit ses arbitrages sur la base d'une démarche syncrétique, qui ouvre à l'acceptation de la complexité (personnelle et contextuelle).

Chacune des étapes de ses choix éthiques - individuelle et organisationnelle - donne lieu à un débat et à une analyse critique.



Conclusion du chapitre IV

Dans ce chapitre, nous avons expliqué les fondements de notre démarche méthodologique. Il s'agit pour nous d'appréhender la démarche éthique en étudiant l'exercice critique, évaluatif et problématisant des managers lorsqu'ils relatent leur expérience de la gestion des CTPP. Notre thèse repose sur le postulat que tout manager engage un travail explicite sur des valeurs pour donner sens à son action.

Nous avons pu montrer l'existence de processus plus ou moins complexes de construction des choix éthiques. Nous avons classé les différentes formes de démarche selon 3 catégories.

La première catégorie regroupe les managers dont la démarche éthique montre une forte identification aux règles et valeurs de l'entreprise.

La deuxième catégorie concerne les cas où l'on constate l'existence d'un point de vue critique vis-à-vis des repères d'action qu'offre l'entreprise.

La troisième catégorie met en évidence une prise de conscience de la relativité des systèmes organisationnels. Cela donne lieu à des démarches éthiques caractérisées par une distanciation plus ou moins grande par rapport au fonctionnement de l'entreprise.

A la suite à ces résultats, nous avons souhaité approfondir notre problématique en portant attention aux éléments suivants, qui sont à la base du chapitre V.

D'abord, nous avons été amené à réfléchir sur le rôle de l'éthique de situation présente dans les problématiques de gestion des managers.

Ensuite, vu l'existence d'un positionnement du manager par rapport aux discours dominants sur la manière de gérer les CTPP, nous avons cherché à mieux comprendre les conflits et les ajustements de valeurs qui sont sous-jacents aux arbitrages.

CHAPITRE V**PROBLEMES ETHIQUES ET GESTION DES CTPP : UNE
ANALYSE EN SITUATION****I- Trois modèles d'analyse des conflits éthiques.....428**

I.1- Le modèle de Greenwald

I.2- Le modèle de Powers

I.3- Le modèle de Louart

I.4- Exemple de stratégies d'évitement des conflits de valeurs

II- Problèmes éthiques et gestion des CTPP : une analyse en situation.....452

II.1- Démarche méthodologique

II.2- Présentation de France Télécom

II.3- Etude de la structuration du contexte organisationnel

II.4- Les comportements au travail qui posent problème à France télécom

II.5- Les conflits et/ou les ajustements de valeurs dans la gestion des CTPP

Ce dernier chapitre va nous permettre d'approfondir l'analyse de la démarche éthique des managers. Plus spécifiquement, nous allons nous intéresser aux conflits et/ou aux ajustements de valeurs que peut vivre le manager dans sa gestion des CTPP. Cette étude complémentaire se fonde sur les conclusions d'une monographie que nous avons réalisée à la Direction Régionale de France Télécom à Valenciennes.

Avant de présenter ce travail, nous développons trois modèles théoriques qui nous ont guidés dans l'analyse des conflits éthiques. Il s'agit de trois topiques complémentaires dont l'apport vient étayer notre essai de modélisation de la démarche éthique.

Dans une première section nous présentons ces trois modèles théoriques en mettant l'accent sur leur complémentarité par rapport à la manière dont ils localisent les conflits éthiques sous-jacents au management des CTPP.

Dans une seconde section nous exposons notre monographie, en montrant les conflits et les ajustements de valeurs que vivent les managers dans leurs arbitrages.

I- Trois modèles d'analyses des conflits éthiques

Nous avons jusqu'à présent montré l'existence d'une éthique de situation au sein des problématiques de gestion ainsi que la présence d'un processus de débat avec le contexte organisationnel dans la construction des justifications. Nous voulons maintenant examiner plus en détail les fondements de cette mise en valeurs de la réalité et du travail réflexif de l'acteur, ainsi que les conflits éthiques auquel il se heurte.

L'explication selon laquelle l'éthique de situation serait un mode de rationalisation de l'action ou un discours extérieur excluant toute implication de l'acteur n'est pas pour nous suffisante. Dans cette perspective, l'éthique est présentée comme un objet en soi que le manager intégrerait lors de l'exposé de ses expériences professionnelles. Cela revient à penser le rapport à l'éthique selon une logique objective, c'est-à-dire en fonction d'un contenu cognitif dégagé de toute intensité émotionnelle. Or, les formes de justification produites par les managers sont fonction de leur compétence morale, au sens de Boltanski et Thévenot¹ : les managers sélectionnent les arguments de justification à l'intérieur d'une Cité². Ce choix implique de la part de la personne un investissement personnel.

Le raisonnement pratique de l'acteur ne s'exerce pas indépendamment du bien et du mal moral en référence à une moralité sociale contextuelle ou à des grandeurs. Le jugement moral représente la contrainte normative du vouloir. Il est tapi dans la description de toute activité par lequel un être humain en implique un autre³. **La démarche éthique n'est pas une donnée extérieure à l'acteur. Elle résulte de son travail critique et évaluatif par rapport aux actions sociales.**

¹ Boltanski L., Thévenot L., "De la justification", éd. Gallimard, 1991.

² Voir notre exposé des cités selon Boltanski et Thévenot dans le chapitre II.

³ Pharo P., L'injustice et le mal, éd. l'Harmattan, 1996.

Les valeurs morales et sociales jouent un rôle dans **l'élaboration de la connaissance** qu'ont les acteurs d'une situation de gestion parce qu'ils agissent dans un univers social structuré par des valeurs. Elles permettent de combler le manque d'information, mais également de donner une direction à l'action. Simon¹ a d'ailleurs montré que la rationalité de l'acteur était limitée par l'incomplétude de l'information et par l'incidence des valeurs (morales sociales, politiques), qui le déterminent ou l'ont déterminé au cours de sa socialisation passée.

Il est possible d'appréhender les descriptions de l'action comme la reconstruction par l'acteur de ses expériences vécues en y intégrant à la fois des formes de justifications et les raisons réelles de cette action. Il semble donc que l'on peut considérer l'éthique de situation comme un modèle normatif qui permet aux décideurs de rendre leur univers intelligible en expliquant aux autres que ce qu'ils font a un sens et une légitimité. Cela se réfère au premier niveau de l'éthique : celui de la prétention au sens, qu'il faut distinguer du second niveau : celui de l'exigence rationnelle².

Dans la perspective de l'éthique comme processus de connaissance, nous voulons maintenant montrer l'existence de conflits intrapsychiques qui peuvent bloquer et même déformer ce processus.

Nous allons développer cette idée en présentant les apports de Powers³ (I.1), ceux de Greenwald⁴ (I.2) et ceux de Louart⁵ (I.3). Puis

¹ Simon H.A., "Administrative Behavior", éd. The Free Press, 1976.

² L'éthique a ici pour fonction d'aider celui qui le veut à combler consciemment son manque à connaître afin d'agir dans le respect de la dignité de l'homme.

³ Powers B. est commenté dans l'ouvrage de Glasser W., "Etats d'esprits", éd. d'Angles 1982. Glasser lui consacre le chapitre 5 p. 101 à 126.

⁴ Greenwald A.G., "L'ego totalitaire ou comment chacun fabrique et révisé sa propre histoire," dans "Le soi, recherches dans le champ de la cognition sociale", Piolat et alii, éd. Delachaux et Niestlé, 1992 p. 37-76

⁵ Louart P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme outien à la gestion créatrice", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990 et Louart P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines," Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.

nous utiliserons ces modèles pour approfondir les conclusions des données que nous avons présentées au chapitre IV (I.4).

1.1- Le modèle de Powers.

La théorisation de l'éthique comme processus de connaissance est clairement définie par Powers¹. Il montre que **l'éthique est une des dimensions qui permet à l'homme de donner un sens à la réalité qu'il perçoit, à l'aide d'un ensemble de valeurs.**

Powers propose un modèle décrivant les différents niveaux à partir desquels la personne perçoit et traite les informations provenant de l'extérieur. Ce modèle expose une forme de maturation morale, il nous indique également l'importance des dimensions socio-cognitive et affective dans le développement moral individuel.

Voyons plus précisément, les différents niveaux de perception identifiés par cet auteur.

Les perceptions de premier niveau : l'intensité. La personne réagit aux différences d'intensité liées à tous les vecteurs sensoriels.

Les perceptions de deuxième niveau : les sensations. Ce sont les ressentis internes liés aux différences d'intensité. Les émotions, en tant qu'ensemble complexe de sensations, sont présentes dès le deuxième niveau. Toutefois, elles ne procurent presque jamais les expériences précises qui caractérisent les niveaux supérieurs suivants. Elles varient énormément selon la façon subjective dont nous les vivons. Ainsi, tous les niveaux successifs de perceptions intègrent la dimension émotionnelle ; y compris les niveaux les plus élaborés de l'intelligence qui intègrent de manière consciente ou non des niveaux émotionnels non négligeables.

¹ Powers B., dans "Etats d'esprit" de Glasser W., éd. d'Angles, 1982, p. 101 à 126.

Les perceptions de troisième niveau : les configurations. A ce niveau, l'individu est capable de reconnaître les objets. La configuration du mot "chien" demeure la même indépendamment de ce que notre oreille entend.

Les perceptions de quatrième niveau : le contrôle des transitions. A ce niveau, on intègre la configuration dans un processus temporel et dynamique. C'est la perception de l'objet dans des positions différentes et en succession rapide. La pratique du tennis nécessite ce niveau de perception. De même la capacité d'écouter de la musique est une transition qui transforme les sons en musique.

Les perceptions de cinquième niveau : le contrôle séquentiel. Il s'agit de la capacité d'intégrer des suites temporelles, tels la marche, le langage, le temps, les saisons qui sont autant de séquences qui donnent un sens à notre vie. Sans ces séquences, nous ne serions que des créatures statistiques.

Les perceptions de sixième niveau : le contrôle des relations. A ce niveau, la perception du lien qui unit les choses rend le monde prévisible et évite une perception trop morcelée. Il s'agit donc des liens qu'on peut faire entre les différents contrôles séquentiels.

Les perceptions de septième niveau : les perceptions programmées. C'est l'intégration des autres niveaux de perception pour permettre des schèmes d'actions plus complexes. Par exemple, le voyage entre chez soi et son travail nécessite l'exécution de plusieurs programmes : la marche, la localisation dans l'espace, le fonctionnement de la voiture, les réactions face aux divers imprévus, etc.

Les niveaux de 1 à 7 délimitent le stade animal. C'est par sa capacité à s'élever au-dessus de ces sept niveaux que l'homme gagne son humanité. L'intégration des valeurs et des règles sociales (posées comme fondement de la moralité) correspond à un premier niveau d'humanité.

Les systèmes de perception de huitième niveau : le contrôle des principes. On est ici en présence des principes de moralité, de responsabilité et de valeur. Le contrôle des principes permet de vivre l'appartenance à un groupe et la possibilité d'être en relation avec les autres. C'est donc une manière d'organiser la réalité à partir de ce qui est bien

et mal, de lui donner un sens particulier par rapport à l'univers culturel de l'individu. C'est à ce niveau que débute la gestion des conflits entre le besoin d'appartenance et celui de la réalisation de soi.

Le système de contrôle de neuvième niveau : le contrôle des concepts de système. A ce niveau la personne relativise les principes. Elle prend conscience de leur variabilité selon les circonstances, les situations. Dès lors, il peut y avoir des débats de niveau de valeurs, du fait de la compréhension de leur caractère relatif. Ce contrôle perceptif est très personnel et en même temps très difficile à atteindre puisqu'il requiert une réflexion comme discussion intériorisée avec soi et une réflexion socialisée avec autrui.

Les perceptions de dixième niveau : la méditation. C'est la capacité d'intégrer l'ensemble des niveaux de perception. Nous pouvons faire un parallèle avec la philosophie indienne traditionnelle, selon laquelle la réalité est fondée sur l'état de conscience. L'individu détaché par rapport à l'environnement et centré sur ses différents niveaux de perception développe une conscience plus réaliste de la réalité. On peut alors parler d'action juste, dans le sens où l'individu utilise de la manière la plus adéquate l'ensemble des substrats perceptifs.

Selon Powers, la moralité se traduit par une tentative de convaincre tous les individus qu'ils doivent inscrire certains standards dans leur monde intérieur, pour leur propre bien et celui de la communauté.

Les valeurs apparaissent à un étage très complexe des niveaux de perception, mais en même temps c'est un niveau de perception comme un autre. Le **contrôle des principes**, que nous comprenons comme étant la **conscience morale de l'individu**, se développe sur la base des **repères moraux** (issus d'un contexte social donné à une époque donnée). Ces derniers sont des **structures de sens en termes de bien et de mal**.

On peut retenir de ce modèle quatre bases de réflexion.

⇒ La première souligne l'importance des aspects émotionnels dans la perception et la conduite humaines.

⇒ La seconde met l'accent sur le processus d'acculturation de l'homme et notamment le cadrage des dimensions émotionnelles par un ensemble de valeurs morales. Ces valeurs sont avant tout celles d'une collectivité particulière.

⇒ La troisième réflexion se réfère à la capacité d'une personne à prendre du recul par rapport à l'idée que les gens ont du bien et du mal. C'est le niveau du débat éthique en tenant compte des valeurs morales contingentes et des universaux moraux ; c'est aussi l'idée de la personne comme être en devenir. On ne se situe plus dans une logique de socialisation mais d'humanisation.

⇒ La quatrième réflexion est d'ordre philosophique. Il concerne la capacité des personnes à accéder à des formes de maturité par lesquelles elles comprennent l'essence même des valeurs morales. Ce quatrième niveau est plus spéculatif, il est mis en avant par des auteurs tels que Kohlberg¹ ou Maslow². Nous ne discuterons pas à ce sujet, laissant la place à l'expérience de chacun³.

Ce que montre Powers sur la dialectique des niveaux émotionnels, cognitifs et moraux, fait écho aux découvertes pratiques de la programmation neuro-linguistique⁴, de l'analyse transactionnelle⁵ et de la psychanalyse⁶. Les deux premières démarches correspondent à des

¹ Kohlberg L., "Essays on Moral Development". Vol 1 The Philosophy of Moral Development, éd. Harper & Row, 1981.

² Maslow A., "Vers une psychologie de l'être, l'expérience psychique", éd. Fayard, 1968.

³ Notons que les niveaux de Powers peuvent être interprétés à la lumière des niveaux d'apprentissage décrits par Bateson G. dans "vers une écologie de l'esprit," éd. Seuil 1977.

⁴ Bandler R., "Un cerveau pour changer, la programmation neuro-linguistique", éd. InterEditions, 1990.

Saint Paul (de) J., Tenenbaum S., "L'esprit de la magie, la programmation neuro-linguistique, relation à soi, relation à l'autre, relation au monde", éd. InterEditions, 1995.

⁵ Berne E., "Analyse transactionnelle et psychanalyse", éd. Payot, 1971.

Berne E., "Que dites-vous après avoir dit bonjour ?," éd. Tchou, 1983.

⁶ Freud S., "Nouvelles conférences sur la psychanalyse", éd. Gallimard, coll. Folio essais, 1989.

théorisations pragmatiques du mode de fonctionnement du sujet¹. Elles s'appuient plus ou moins directement sur les topiques mises en évidence par Freud.

Les **jugements moraux** se construisent à partir d'une **dimension cognitive**, c'est pourquoi, on peut considérer qu'ils sont pré-rationnels. Mais en arrière-fond, les choix sont étayés par la dimension émotionnelle.² A cet égard, Damasio³ montre qu'une personne qui n'a pas accès à sa sensibilité est incapable de contextualiser ses jugements. Elle peut tenir des raisonnements où elle intègre une connaissance fine des principes moraux, mais elle est incapable de donner une orientation à ses actions.

En conséquence, **la construction des choix résulte d'une dialectique entre trois instances : émotionnelle, morale et cognitive**⁴. Ces trois instances peuvent entrer en conflit et bloquer la démarche éthique de la personne. L'élaboration des modèles cognitifs dépend aussi des normes ou des valeurs, dont on sait qu'elles sont produites par des jugements dits "moraux" sur ce qui est bien ou mal pour soi même et les autres⁵. Ces jugements sont d'abord liés au plaisir ou à l'intérêt direct. Puis ils acquièrent une qualité sociale ; celle-ci est d'abord conformiste, même si souvent les systèmes de valeurs en restent à ce stade, ce qui conduit à des points de vue conventionnels et contingents. Enfin la vision sociale doit pouvoir se décentrer vers des valeurs plus universelles⁶.

¹ C'est-à-dire à des "grounded theories".

² Pour l'analyse transactionnelle, c'est à partir de l'instance "enfant" que s'étayent le raisonnement de l'instance "adulte" et les principes moraux du "parent".

³ Damasio A.R., "L'erreur de Descartes. La raison des émotions", éd. Odile Jacob, 1995.

⁴ Ce point de vue n'est pas sans correspondance avec les travaux de Piaget.

⁵ Louart P., "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalité objectives et intersubjectives," Cahier de la recherche de l'IAE de Lille, 1990, p. 10.

⁶ Les théories de la maturation morale sont étudiées dans le chapitre III.

On peut ainsi considérer que les choix éthiques dépendent de l'aptitude de la personne à "penser"¹ l'action ; c'est-à-dire sa capacité à articuler ces trois instances et à surmonter leurs aspects contradictoires.

Il semble alors possible de poser que l'éthique n'est pas un objet en soi, mais un processus de connaissance. Ce qui rejoint l'approche de Socrate reprise par Arendt² montrant que le mal résulte de l'ignorance de la personne. Cette ignorance correspond à une limitation de la compréhension des situations, du sens de l'autre (la reconnaissance de la valeur humaine) et de l'essence des valeurs morales. Il semble que l'on peut interpréter cette position en estimant que cette ignorance est liée à une mauvaise articulation des trois instances décrites ci-dessus ou à un sous-développement de l'une d'entre elles. Nous justifierons ce constat à l'aide du modèle de Greenwald.

1.2- Le modèle de Greenwald³

Greenwald montre que le processus de retranscription d'un événement par une personne est un processus déformant par rapport à la réalité vécue. Cela lui permet d'assurer une cohérence dans son rapport au monde. En tant que tel, le processus repose sur l'interaction d'aspects cognitifs, moraux et affectifs.

Le modèle de Greenwald⁴ montre comment l'ego fabrique et révisé sa propre histoire. Cet auteur définit l'ego comme étant un ensemble organisé de connaissances ; il est au service des fonctions d'observation (perception) et d'enregistrement (mémorisation) de l'expérience personnelle. Dans la mesure où l'individu organise ses perceptions, il

¹ Selon Arendt, l'absence de pensée est trop courante dans la vie actuelle ; d'où les phrases toutes faites, les codes d'expression standardisés et conventionnels, qui protègent de la réalité, c'est-à-dire des faits et des événements qui sollicitent l'attention. Arendt H., "La vie de l'esprit, T.1, la pensée", éd. PUF, 1983.

² Arendt H., "Eichmann à Jérusalem, rapport sur la banalité du mal", éd. Gallimard, 1966

³ Greenwald A.G., op. cit.

⁴ Greenwald A.G., op. cit.

y a des risques de biais à cette construction. Les dérapages dans le savoir sur soi sont alors selon Greenwald de trois ordres :

- ceux qui relèvent de l'ego-centration (le soi est perçu comme étant davantage au centre des événements qu'il ne l'est en réalité),
- ceux qui relèvent de la "bénéficine" (le soi est perçu comme un responsable des issues heureuses et non des autres),
- ceux qui relèvent du conservatisme (résistance au changement cognitif).

Revenons plus en détail sur ces trois éléments :

(a) L'ego-centration

La personne se souvient du passé comme d'une pièce de théâtre dont son ego aurait été le personnage principal. Par exemple, une information est d'autant mieux mémorisée qu'on la met en relation avec soi-même au moment où on en prend connaissance, ou que l'on joue dans sa production un rôle actif. Cette particularité de l'ego amène les personnes à surestimer leur importance en tant que source et cible de l'influence. De façon générale, il existe une tendance à amplifier sa capacité à influencer les événements.

(b) La "bénéficine"

Il s'agit de la tendance qu'a toute personne à porter les réussites à son crédit et à refuser de reconnaître une responsabilité dans les échecs. Cela conduit au phénomène bien connu du "bouc émissaire" ; les raisons des échecs sont attribuées à des personnes ou des événements extérieurs à l'individu ou au groupe. Par exemple, quand une tâche est réalisée collectivement et que les membres du groupe n'ont pas de feed-back sur leur contribution individuelle, chacun a tendance à surestimer sa part de responsabilité en cas de réussite et à la sous-estimer en cas d'échec.

(c) Le conservatisme cognitif

Le conservatisme cognitif souligne le fait qu'une personne gère ses connaissances en donnant la priorité à des informations qui confirment ses jugements intérieurs. Il s'agit

d'un mécanisme de défense perceptive qui biaise la recherche d'information, tant au niveau de l'information mémorisée que dans la réception des messages d'autrui.

Les recherches ont montré que l'impression qu'on se fait d'une personne à la suite d'une description ayant deux parties assez contradictoires, dépend strictement de l'ordre de présentation de ses deux parties. La partie présentée en premier a plus d'influence que la seconde. Cela pourrait tenir au fait que le sujet, s'étant fait une impression sur la base des premiers éléments de description, interprète la suite avec un biais de confirmation qui a tendance à annuler l'effet spécifique des informations contradictoires contenues dans la deuxième description.

Contrastant avec la stratégie du conservatisme cognitif, les stratégies de "réemballage" positif de l'ego amènent la personne à fabriquer du changement, même quand rien n'a vraiment changé. On peut ainsi s'inventer des excuses ou des obstacles de manière à créer une situation dans laquelle la performance réelle est susceptible de dépasser l'attente.

Greenwald montre que les biais cognitifs répondent à des **besoins de cohérence** de l'individu dans son rapport à la réalité. Ces besoins se traduisent par une motivation à **construire une consistance cognitive**. Ils poussent à fonder une estime de soi, à stabiliser son rapport à la collectivité sur la base d'une croyance en un monde juste et à construire un sentiment de compétence dans son rapport au monde.

Une telle production de cohérence assure la reproduction et la constance de l'identité. En augmentant la confiance en soi, le biais de "bénéfiscence" accroît l'efficacité de la personne dans l'action. Greenwald montre également la possibilité pour une personne d'être **dans une logique intégrative de ses expériences**. Elle peut en effet prendre conscience de ses biais cognitifs en se servant de ses actions comme source d'apprentissage. Ce modèle permet donc de mettre en évidence que la construction par l'acteur d'une consistance cognitive s'appuie sur une mise en valeurs du rapport à soi, à l'autre et à la collectivité. Il montre également que pour assurer la constance et la cohérence de l'identité, les affects induisent une déformation du réel.

Les deux modèles théoriques qui viennent d'être développés permettent une meilleure compréhension du travail réflexif de l'acteur et de ses limites.

1- Les arbitrages résultent de l'emboîtement de trois instances psychiques : cognitive, émotionnelle et morale. L'instance morale peut être appréhendée comme un moyen pour la personne de donner une direction à son action, mais également de combler les limites de ses modèles cognitifs. L'instance émotionnelle est celle qui donne corps aux idées et qui contribue à la construction d'une image de soi.

2- Plus ou moins contradictoires, ces trois instances peuvent entrer en opposition et donner lieu à des conflits intrapsychiques ; c'est la "tempête sous le crâne".

3- La personne a besoin pour fonctionner d'avoir le sentiment d'une homogénéité et d'une cohérence de sa personnalité ; elle peut difficilement vivre avec un sentiment d'hétérogénéité psychique. C'est pourquoi l'ego met en oeuvre des stratégies de déformation du réel qui permettent la construction d'une consistance cognitive.

Nous pouvons maintenant approfondir les conflits intrapsychiques sous-jacents à la démarche éthique en gestion à l'aide du modèle de Louart. Cet auteur repositionne les fondements de ces conflits en montrant qu'ils entrent en résonance avec des conflits organisationnels.

1.3 Le modèle de Louart¹

La théorisation des paradoxes en management permet d'approfondir ce qu'implique de poser l'éthique comme un processus de connaissance en gestion. Selon Louart², le décideur aborde les problèmes de gestion sur la base de ses représentations de la réalité. Celles-ci ne couvrent jamais la complexité du réel. Aussi le décideur vit-il une "**aporie logique**", car il est confronté à la contingence des situations où il se trouve placé, à la variété des perspectives qu'il pourrait prendre et à la relativité des modèles dont il dispose.

Louart précise que le réel est si complexe, que personne ne peut s'en construire une représentation "objective" aux fins de le comprendre ou de l'optimiser. Le paradoxe est dans le fait que chacun a besoin de croire à l'objectivité de ses images. Ce concept de paradoxe est intéressant car il nous permet de cerner le problème de la prise de conscience des questions d'ordre éthique chez le manager. Par ailleurs, il nous aide à souligner l'importance du débat éthique et de la délibération compte tenu de la complexité du réel.

Louart définit trois paradoxes auxquels sont soumis les décideurs dans leur gestion de la complexité.

Le **paradoxe I** aborde les multiples régulations de l'action dans un contexte donné et à une époque donnée. Toutes ces régulations ne sont pas maîtrisables opérationnellement pour un individu particulier, car elles sont le fruit d'acteurs et de méthodologies différentes. **Le réel déborde toujours sur les représentations qu'on peut s'en faire, et il a autant d'images que d'acteurs en rapport avec lui.** Plus l'environnement est complexe et réactif, plus le décideur a besoin de

¹ Louart P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien à la gestion créatrice", Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.

Louart P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines," Cahier de la Recherche, IAE de Lille, 1990.

²Louart P., op. cit.,

s'ouvrir à une mise en relation des différentes représentations qui contribuent à construire la situation de gestion. C'est par cette intersubjectivité qu'il lui est possible d'établir une représentation mieux ajustée à son environnement d'action.

Ce premier paradoxe met en évidence l'importance **du débat** face aux problèmes éthiques ; le manager est confronté à différentes manières d'interpréter ce qui est de l'ordre du bien et du mal. Cette **interprétation se modifie chaque fois que l'on change de perspective par rapport au problème**. Une action qui est injuste en elle-même peut s'avérer juste du point de vue de l'entreprise pensée dans son ensemble.

On peut ici faire un lien avec les travaux de Forsyth¹ en éthique des affaires. Cet auteur, après avoir décliné l'influence de la philosophie morale personnelle sur les jugements moraux dans la pratique des affaires, conclut qu'il est vain de rechercher des solutions idéales aux dilemmes moraux. Il souligne que le seul outil valable face aux problèmes éthiques en gestion est d'ouvrir un débat en fonction de tous les points de vue des acteurs engagés dans la situation qui pose question. Plus spécifiquement, le débat est le fondement de l'ouverture à la complexité des questions éthiques intervenant dans la pratique des managers. Il prend forme à la fois à un niveau intersubjectif et à un niveau intrapsychique.

Le **paradoxe II** montre les limites de la compréhension que les hommes ont d'eux-mêmes. Les acteurs organisationnels sont mus par un psychisme², complexe et souvent divisé. De plus il existe une relation subtile et plus ou moins contradictoire entre les traitements cognitifs de l'action et les impulsions émotionnelles ou affectives (qui sont les énergies sous-jacentes de référentiels pas toujours explicites).

¹ Forsyth D.R., "Judging the Morality of Business Practices : The Influence of Personal Moral Philosophies," *Journal of Business Ethics*, 11- 461-467, 1992.

² Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines", éd. Liaisons, 1995, p. 47.

Entre les programmes d'action conscients des acteurs et leurs scénarios implicites (construits autour d'un noyau de valeurs de base qui répondent à leurs désirs de sens), il existe tout un ensemble de jeux complexes, qui peuvent se traduire par des formes de discordances. Ainsi, beaucoup d'individus apprennent-ils à nier leurs sentiments réels et à les remplacer par des modes émotionnels calculés; soit ils se donnent l'illusion de ne rien éprouver, ce qui les coupe d'une partie de la situation vécue ; soit ils usent d'autres sentiments qu'ils croient mieux acceptés dans leur contexte social.¹

Avec le deuxième paradoxe, Louart montre que plus le décideur "mentalise" son rapport au réel, plus il perd l'intimité de ses échanges avec ses aspects corporels, affectifs et cognitifs.

Ce paradoxe met en évidence les limites de l'activité réflexive de la personne en référence à une rationalité théorique. L'origine de l'action du manager se situe au sein de scénarios implicites qui sont différents des arguments que la personne déclare être à la base de son action.

C'est ce qu'avaient montré Argyris et Schön² en distinguant "espoused theory" et "theory in use". Autrement dit, ils avaient différencié les théories explicites, qui sont celles provenant des discours de la personne sur son action, et les théories implicites qui commandent effectivement l'action. Selon ces auteurs une contradiction entre ces deux théories peut exister chez un individu à son insu.

Les tensions occasionnées par les problèmes éthiques peuvent se situer à des niveaux hors du champ de la conscience de l'individu. D'où l'importance de traiter les questions qui se posent par un va-et-vient incessant entre ses valeurs, ses actes et son ressenti.³

¹ Louart P., op. cit. p 11

² Argyris C., Schön D.A., "Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness", éd. Jossey-Bass Publishers, 1976 p6-7

³ Accepter l'importance du ressenti dans le débat éthique, c'est reconnaître à l'individu un sens moral. Au même titre que l'on reconnaît à la personne un sens esthétique. C'est d'ailleurs la thèse que défend Wilson. Cet auteur définit le sens moral comme "*une*

Le paradoxe III montre qu'il faut faire des compromis imparfaits entre l'objectivité et l'implication.

Selon Louart, les situations de gestion sont à étudier selon deux niveaux, qui bien que complémentaires, n'en sont pas moins à gérer conjointement sans vouloir les articuler à tout prix. C'est ce qui ressort de sa distinction entre des rationalités orientées vers la production pratique (les rationalités technico-économiques) et des rationalités subjectives liées à l'articulation des pouvoirs, des statuts, des intérêts et des représentations des acteurs (les rationalités socio-politiques). Dans l'organisation, les rationalités sont à la fois technico-économiques et socio-politiques. Louart¹ les définit comme suit.

Les rationalités **technico-économiques** se réfèrent à *"l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation. Les objectifs étant supposés communs et partagés, cette rationalité implique une recherche de cohérence et d'efficacité collective ; elle utilise les technologies et les méthodes comme des moyens pour atteindre ses fins. Les conflits sont externalisés sur l'environnement et dépersonnalisés (la concurrence, les marchés, les contraintes, etc.)."*

Les rationalités **socio-politiques** *"correspondent aux représentations et intérêts des différents acteurs ou groupe d'acteurs faisant partie de l'organisation. C'est la base subjective et en partie tensionnelle des objectifs officiels ou des règles collectives. Dans une entreprise, les coopérations n'empêchent ni les divergences de représentations, ni les conflits sur les choix d'orientation ou les pouvoirs d'action."*

Les deux types de rationalité sont à gérer conjointement sans privilégier ni vouloir harmoniser l'une par rapport à l'autre. Tout excès opérationnel ou socio-politique aboutit à des dysfonctionnements où réapparaissent les éléments refoulés. Tout processus concret contient à la fois des déterminations externes (les rationalités technico-

croyance intuitive ou directement ressentie sur la manière dont on doit agir quand on peut agir volontairement (c'est-à-dire pas sous la contrainte)" Wilson J.Q., "Le sens moral", éd. Plon, coll. Commentaires. p 13

¹ Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines", éd. Liaisons, 1995. p42

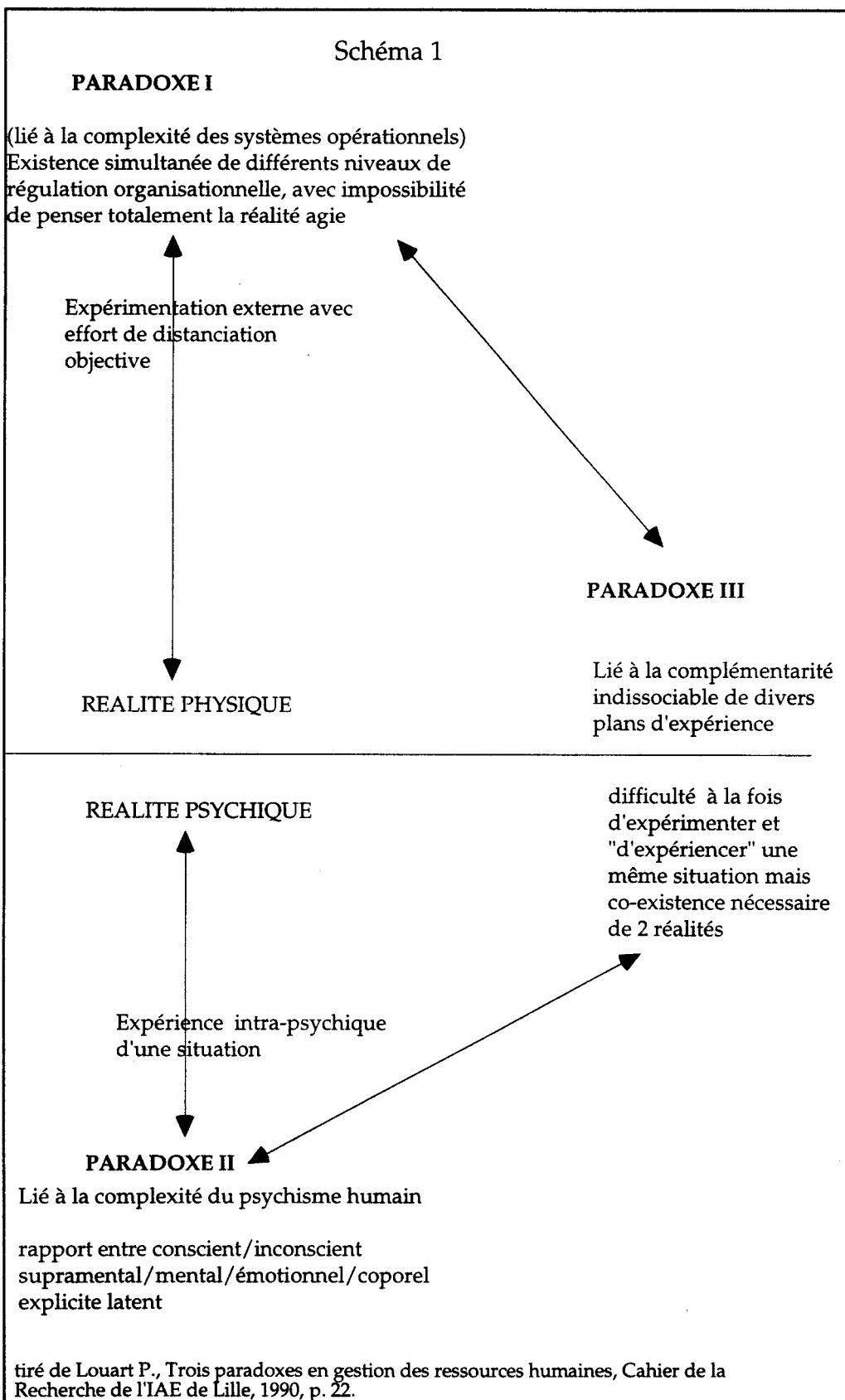
économiques constituant pour l'individu un ordre plutôt imposé) et des raisons internes qui se démultiplient selon les engagements spécifiques des acteurs organisationnels.

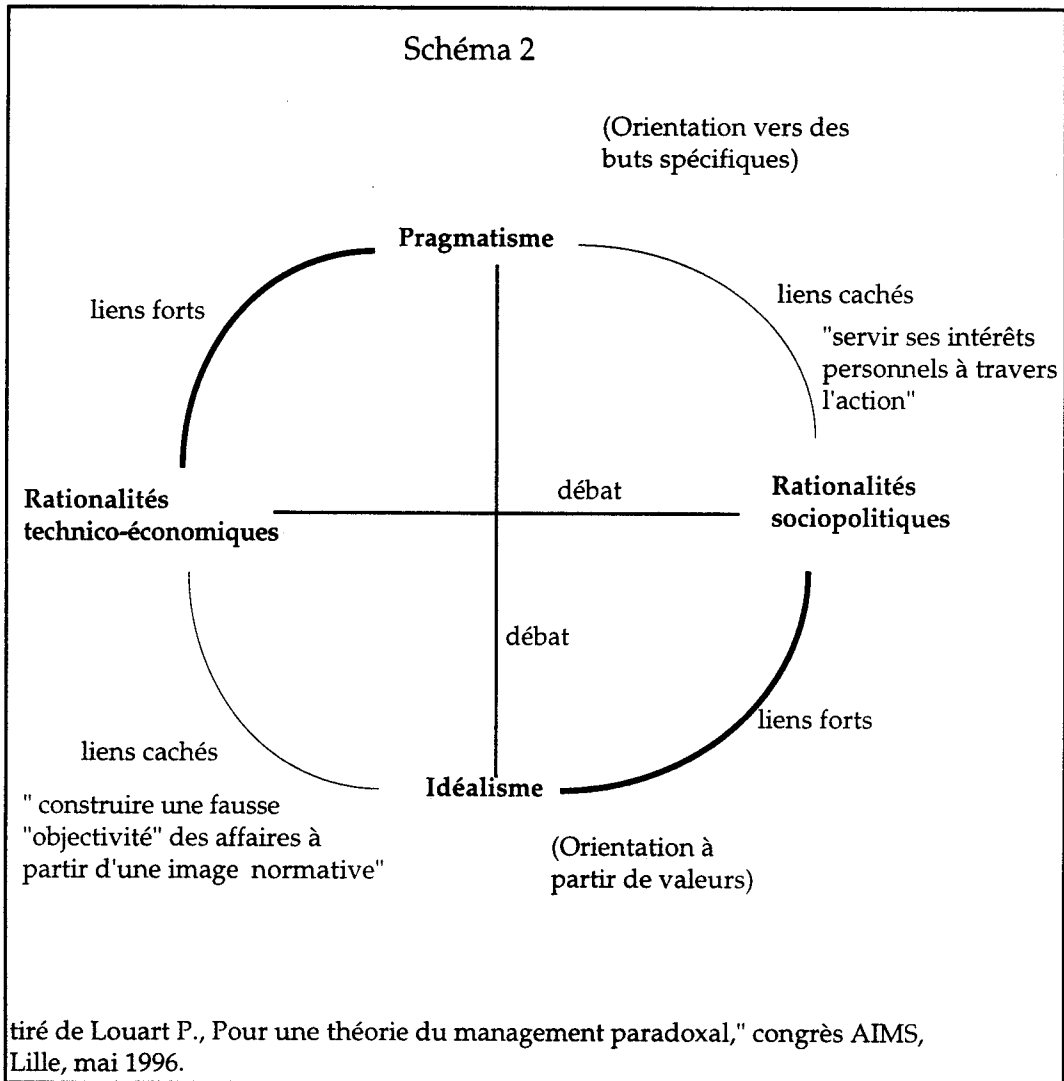
De part son fonctionnement technico-économique, l'entreprise véhicule une morale, c'est-à-dire un système de valeurs associé à des règles et définissant ce qui est bien et mal. C'est une représentation où les objectifs sont supposés communs et partagés. Les finalités sont fixées et la démarche consiste à choisir les moyens les plus adaptés à ces finalités.

Si l'on en reste à ce stade, les problèmes éthiques ne se posent pas. Ils surviennent du fait de la participation des individus au fonctionnement de l'entreprise en fonction de logiques d'action souvent divergentes.

Les deux schémas qui suivent :

- 1- synthétisent les paradoxes de Louart ;
- 2- montrent comment il est possible d'inscrire le travail axiologique dans le double jeu technico-économique et socio-politique.





Les trois modèles que nous venons de développer montrent que la construction des choix éthiques résulte de l'interaction de trois instances : cognitive, affective et morale. Cette interaction peut être rendue difficile du fait de l'existence de conflits entre ces trois instances. Pour atténuer certains de ces conflits, il existe des stratégies de déformation de la réalité qui permettent à la personne de conserver une constance cognitive. Nous avons également montré ces conflits intrapsychiques peuvent entrer en résonance avec des conflits organisationnels.

En tenant compte de ces conclusions et en les mettant en perspective avec un dilemme moral inhérent à la gestion des CTPP, celui concernant la prise en compte de l'autre comme un objet ou un sujet, il est possible de repérer, dans nos entretiens, certaines stratégies mise en oeuvre par les managers pour faire face à ce dilemme.

1.4- Exemple de stratégies d'évitement des conflits de valeurs

Notre objectif est maintenant d'illustrer les modèles théoriques étudiés ci-dessus, en examinant les différentes formes de positionnement des managers face aux conflits et aux ajustements de valeurs provenant de l'articulation du double statut à la fois économique et humain de l'homme au travail.

Les arbitrages face aux CTPP se trouvent au confluent d'une double problématique à la fois technico-économique et socio-politique¹. Cette prise en compte de ces deux niveaux de réalité est d'autant plus difficile que la rationalité technico-économique et le mode de pensée et d'agir qui lui est associé sont très installés dans le monde des gestionnaires. Cet ancrage est à mettre en parallèle avec la dissolution du lien communautaire² sur le plan collectif ainsi que la perte des

¹ Ce point est développé dans le chapitre II.

² Le Goff J.P., "Les cadres et la culture," Education Permanente, n°103, Juillet 1990.

substrats moraux implicites, religieux ou laïques, qui imprégnaient les conduites sans avoir besoin de discours.

Par exemple, on dit que les "affaires sont les affaires". On entend par là que le champ de l'économie possède un univers normatif spécifique, qui permet d'orienter et de justifier les comportements au regard de la finalité particulière de ce domaine d'activité. **Cet éclatement des univers normatifs de la société s'accompagne d'une polarisation forte sur la rationalité en finalité¹**. A l'intérieur d'un champ donné, on raisonne en fonction des moyens efficaces à mettre en oeuvre pour atteindre les valeurs particulières à ce champ. Dans cette réalité, la gestion des CTPP est simple ; le problème apparaît comme un "hors jeu", une mise à l'écart de la réalité technico-économique.

Pourtant le mode de fonctionnement technico-économique ne prend sens qu'en fonction de l'ensemble des investissements affectifs et éthiques des personnes engagées dans une situation de gestion. Ces investissements s'inscrivent dans une réalité que les constructivistes² appellent de second ordre et qui correspond aux désirs et aux enjeux des acteurs engagés dans cette situation ; il s'agit de l'espace dans lequel chacun exprime une part de lui même, construit son identité et engage un travail explicite sur les valeurs pour donner sens à son action.

Sans cet arrière fond éthique, qui permet aux personnes de s'accorder sur un certain nombre de valeurs, les échanges entre les hommes seraient impossibles³. Ainsi, même si les gestionnaires affirment qu'il n'y a pas de place pour l'éthique dans les affaires, ils oublient bien souvent les valeurs et les règles morales qui sont présentes dans leurs pratiques quotidiennes.⁴

¹ Lire à ce sujet la critique d'Ozbekhan concernant les impératifs intellectuels des sociétés modernes.

² Von Glassersfeld.E., "Introduction à un constructivisme radical," dans "L'invention de la réalité, " (sous la direction de) Watzlawick, éd. Seuil, 1988

³ C'est notamment ce que montre la théorie des conventions.

⁴ Beauchamp T.L., "Ethical Theory and its Application to Business", dans Beauchamp T.L., Bowie N.E., "Ethical Theory en Business", Prentice Hall, 1988.

Nous avons montré que, face à un CTPP, le manager est confronté à un double niveau de réalité. L'arbitrage qu'il réalise entre ces deux niveaux traduit ses choix éthiques par rapport à la situation.

Comme le souligne Moussé¹, l'être humain est un être de désirs, de pulsions et de relations. C'est à travers le rapport qu'il entretient avec autrui par le jeu des identifications qu'il voit son désir et son existence reconnus ou non. L'autre est à la fois un modèle, un objet, un soutien ou un adversaire. Chacun, pour devenir à ses propres yeux ce qu'il désire être, désire le devenir aussi aux yeux des autres. Paradoxalement, le désir pousse chacun à se réaliser et, au même moment à supprimer les obstacles à cette réalisation. C'est pourquoi il est à la fois constructeur et destructeur. C'est dans cette dynamique de la reconnaissance mutuelle que se vit le questionnement éthique fondamental à savoir le sens de l'autre.

Nous remarquons en effet que l'un des conflits de valeurs les plus souvent cités concerne le dilemme entre la prise en compte de l'autre comme objet ou comme sujet. Par exemple, ce dilemme moral apparaît assez souvent dans le discours au moment de l'évocation du licenciement d'un employé ayant des difficultés familiales.

Illustration n°1

On a été obligé de se séparer de notre responsable du personnel. Si au bout d'un certain temps, avec des rappels, des aides, rien ne change, alors on doit se séparer de la personne. Bien sûr, il faut avoir une certaine déontologie, il ne faut pas laisser des traces intellectuelles et psychologiques, sinon, on devient des tueurs. Mais malgré ça, on est parfois obligé de prendre ce genre de décision. On part dans des métiers avec une certaine déontologie, mais ça ne veut pas dire qu'on ne fera pas des opérations comme celle que je viens de faire. Il y a des moments, si vous voulez garder votre maîtrise de manager, il faut trancher dans le vif, même si

¹ Moussé J., Fondement d'une éthique professionnelle, éd. d'Organisation 1989.

intellectuellement c'est dur, il faut le faire. Si on ne le fait pas ça devient de la non prise de décision et finalement, c'est pire que de le faire. Le rôle du manager, c'est de savoir quand il faut couper le cordon ombilical. Au niveau des autres collaborateurs, qui me connaissent bien, ils ont eu du mal à comprendre, car ce n'est pas l'image que j'ai. Ils ne savent pas si c'est bien fait. En le faisant bien, vous restez honnête avec vous même, mais vu de l'extérieur ils ne voient que : "il a dégagé quelqu'un, combien va-t-il encore en virer ?"(Extrait du cas A.8)

Je ne suis pas pour trancher dans le vif systématiquement parce que j'ai entendu un écho ou un bruit. J'essaye d'abord de comprendre. Ce qui est toujours dur, c'est de trancher parce quelque part il y a quelqu'un qui risque d'être malheureux derrière, mais encore une fois, on est dans un cadre professionnel où on ne peut pas permettre des erreurs renouvelées, répétées. Effectivement, c'est quelquefois difficile de faire passer le message d'une sanction sévère ou moins sévère, ce n'est pas forcément évident. (Extrait du cas B.1)

Quand vous avez un père de famille que vous êtes amené à licencier, cela ne peut pas vous laisser indifférent. Connaissant en plus sa situation financière, avec des saisies-arrêts, effectivement, cela ne laisse jamais insensible, à moins que vous ayez une crapule en face de vous. A un moment donné, il faut décider.(Extrait du cas C.2)

Tous les managers interrogés ne vivent pas ce dilemme. En outre, on peut se demander si cette prise de conscience d'un tel problème éthique ne résulte pas de la mise en exergue par les médias de la "mort sociale" que risque de connaître une personne exclue du monde de l'entreprise. Dans ce cas, ne s'agit-il pas avant tout de se donner bonne conscience ?

Certains managers vivent des tensions par rapport à ce dilemme, notamment en raison de la dimension affective de l'autre. En effet, le conflit est d'autant plus vécu qu'il existe un lien affectif entre les personnes. Avec une contrainte supplémentaire, qui est l'obligation d'agir. Comme le souligne Valadier¹, c'est cette obligation d'agir plutôt

¹ Valadier P., "Inévitable morale," éd. Seuil,1990.

que de laisser faire qui amène la complexité et l'incertitude de la décision.

Nous pouvons ainsi repérer différentes stratégies qui permettent aux managers de réduire la tension que peuvent occasionner les dilemmes. Ces stratégies sont les suivantes :

1- **Le nihilisme.** Le manager considère que compte-tenu des contraintes qu'impose le fonctionnement, il est impossible de faire quoi que se soit en terme de respect de la personne.

2- **La perte du statut de sujet.** Dans cette perspective, le dilemme est résolu en considérant que l'employé à l'origine du problème perd son statut de personne humaine au regard des dégâts qu'il provoque dans l'entreprise.

3- **La hiérarchisation des personnes.** Dans ce cas, le manager construit une hiérarchisation des personnes. Il distingue celles qu'il reconnaît comme sujet de celles qui ne sont que des "objets". La position de sujet dépendra de la proximité affective par rapport au manager. Plus l'employé qui pose problème se situe dans un cercle éloigné des intimes, moins le dilemme se pose.

4- **L'impuissance.** Cette stratégie se distingue du nihilisme dans la mesure où le manager garde foi dans ses convictions. Cependant, la tension qu'il vit entre l'impératif technico-économique et celui du respect de l'autre le rend incapable d'agir.

5- **La culpabilisation.** Il s'agit des cas où le manager se reconnaît une responsabilité par rapport au CTPP. Dans ces situations, il se sent redevable par rapport à la personne et évite une gestion trop directive du problème.

Nous venons de montrer que le travail réflexif qui sous-tend les arbitrages peut être altéré par des conflits intrapsychiques et/ou des dilemmes moraux issus de la situation. Nous allons maintenant approfondir cette question par une étude "in situ" de l'exercice critique, évaluatif et problématisant que mène l'acteur dans sa gestion des CTPP. Nous nous intéresserons surtout au type de conflit éthique auquel il est confronté.

II- Problèmes éthiques et gestion des CTPP : une analyse en situation

L'objectif de cette section est de rendre compte des résultats d'une étude de la démarche éthique en situation. Après avoir indiqué notre stratégie méthodologique par rapport à cette étude de cas (II.1), nous présentons le groupe France Télécom ainsi que la Direction Régionale (DR) de Valenciennes, (II.2). Puis, nous décrivons la structuration organisationnelle explicite et implicite de cette entité (II.3). Nous voyons ensuite ce que recouvre la notion de CTPP à la DR de Valenciennes (II.4). Enfin, nous concluons par une analyse des conflits et/ou des ajustements de valeurs sous-jacents aux arbitrages des managers dans leur gestion des problèmes (II.5).

II.1- Démarche méthodologique

Avec cette seconde étude, notre objectif est d'analyser une situation particulière pour apporter des éléments contextualisés à la compréhension d'un phénomène que nous avons dans un premier temps généralisé. C'est pourquoi nous avons opté pour une stratégie de recherche axée sur une étude de cas. Yin¹ définit l'étude de cas comme *"une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées"*.

Pour Eisenhardt², *"elle est une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension de la dynamique présente à l'intérieur de cadres donnés"*. Elle peut combiner diverses méthodes de collectes d'information comme

¹ Yin R., "Cas Study Research : Design and Methods," éd. Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 1989.

² Eisenhardt K. M., "Building theories from cases study research", Academy of Management Review 1989, vol. 14, n° 4. p. 534.

l'analyse d'archives, la conduite d'interviews, l'administration de questionnaires et l'observation.

Yin et Eisenhardt constituent des références incontournables pour qui recourt à l'étude de cas. Ils ont en effet conduit les développements théoriques les plus poussés sur cette question. Ils ont aussi recensé les auteurs qui ont utilisé l'étude de cas avec pertinence pour tester une théorie, pour en fonder une nouvelle, ou pour construire une démarche exploratoire. L'intérêt de l'étude de cas est également mis en avant par les chercheurs en GRH. Ils soulignent que son usage *"n'est pas encore suffisamment partagé, alors qu'elles facilitent le passage d'une épistémologie linéaire mono-dimensionnelle à une épistémologie de la complexité"*¹.

Nous n'avons pas mené cette étude de cas dans une logique de vérification d'hypothèses, mais avec une volonté de découvrir de nouvelles problématiques et de rendre intelligible un phénomène.² Ainsi restons-nous dans une logique de découverte et non de preuve, pour comprendre les processus de régulation des problèmes éthiques induit par la gestion des CTPP³.

Certes, nous avons abordé le terrain avec des a priori théoriques provenant des résultats de notre première étude⁴. C'est pourquoi nous pouvons qualifier notre approche d'hypothetico-inductive au sens de Crozier et Friedberg⁵. Il s'agit d'une démarche qui se sert de l'expérience vécue des participants pour proposer et vérifier des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de l'ensemble.

¹ Bournois F., Livian Y.F., Thomas J., "Les nouvelles perspectives de la recherche", dans "repenser la GRH ?" (sous la direction de), Brabet J., éd. Economica, 1993, p 235.

² Avenier M.J., "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique," Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, n°14, mai 1989, p. 199-218.

³ Selon Wacheux, "l'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par "pourquoi" (causalités récursives, configurations), ou "comment" (processus, enchaînement des événements dans le temps)". p 89. Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, éd. Economica, 1996.

⁴ Eisenhardt K. M., "Building theories from cases study research," Academy of Management Review 1989, vol. 14, n° 4. p. 532-550

⁵ Crozier M., Friedberg E., "L'acteur et le système," éd. Seuil, 1977 p 393.

Dans ce mode de recherche, la sélection des cas repose sur des critères théoriques et non statistiques, c'est-à-dire que l'échantillon sur lequel portent les observations et les analyses n'est pas représentatif d'une population statistique, mais d'un objet de recherche¹. Sur ce point, la sélection de notre cas est liée fait que nous connaissions cette entreprise pour y être intervenu à plusieurs reprises². Cette phase exploratoire a été pour nous déterminante car nous avons pu y repérer un certain nombre de problèmes éthiques liés à la gestion des CTPP. Les problèmes sont d'autant plus forts que cette entreprise n'a pas la possibilité de licencier ses salariés. En outre, elle connaît actuellement une période de changements importants, ce qui tend à accroître les conflits et les ajustements de valeurs. La configuration particulière de l'organisation rend difficile la comparaison avec d'autres cas, mais elle représente pour nous une opportunité unique pour appréhender le processus de construction des choix éthiques des managers dans leur gestion des CTPP.

Outre le problème de la sélection des cas se pose la question de leur nombre³. Pour Gauthier⁴, l'étude de cas unique, au-delà des critiques qui lui sont adressées (difficulté de généralisation, lacunes théoriques, aspects descriptifs privilégiés sur les éléments explicatifs, etc.), peut être valable lorsqu'elle respecte deux exigences :

1- "d'abord, elle doit être systématique, c'est-à-dire qu'elle doit retenir tous les faits significatifs et non seulement ceux qui correspondent aux attentes du chercheur ; cette caractéristique fait la différence entre l'oeuvre sérieuse et les pamphlet démagogique".⁵

¹ Eisenhardt K. M., op. cit.,

² Notamment dans le cadre de formation à l'entretien de recrutement et au management d'équipe.

³ Pailot P., "L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'entreprise au deuil". Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, décembre 1995.

⁴ Gauthier B., "La structure de la preuve," dans "Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données," (sous la direction de) Gauthier B., éd. Presses Universitaires du Québec, 1993.

⁵ Gauthier B., op. cit., p. 170

2- *"l'étude descriptive doit être profondément théorique, ce qui veut dire qu'elle doit s'appuyer sur une théorie, des hypothèses et des concepts qui servent de principe directeur à la collecte des observations et de guide pour leur interprétation"*¹.

Ces deux exigences nous ont servi de fil conducteur. C'est bien la théorie qui a permis de délimiter le champ des observations et de proposer des éléments d'interprétation. Sur ce point, nous pouvons considérer que notre recherche est à base théorique.

Yin² retient trois raisons pour justifier le recours au cas unique.

Pour lui, le cas unique est fondé lorsqu'il représente un cas critique qui permet de confirmer, d'infirmer ou de consolider une théorie existante. Bien que notre recherche ne s'inscrive pas dans une perspective de test d'une théorie existante, elle nous a permis de poser les bases d'un modèle d'analyse du positionnement éthique des managers face aux CTPP.

Ensuite Yin souligne que le cas unique se justifie si la monographie retenue représente un "cas unique ou extrême". Sur ce point, nous avons souligné la configuration particulière de l'entreprise étudiée.

Enfin cet auteur légitime le recours au cas unique lorsque c'est un cas révélateur, c'est-à-dire lorsque le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène qui était jusqu'alors inaccessible à l'investigation théorique. A ce niveau, il semble que la démarche éthique des managers, étudiée sous l'angle du paradigme de l'action, relève d'une analyse spécifique de la réalité organisationnelle, peu développée par les recherches traditionnelles en éthique des affaires.

Ainsi l'étude de cas unique ne vise-t-elle pas à établir des généralisations, mais à proposer une étude approfondie d'une catégorie de phénomènes

¹ Gauthier B., op. cit., p. 170

² Yin R., op. cit., p. 47-49

dans une perspective exploratoire. C'est bien là l'enjeu de notre seconde étude.

Pour étudier cette entreprise, nous avons opté pour l'analyse clinique¹. Partant de la définition que donne Gréco à l'option clinique dans l'Encyclopédia Universalis, Jobert² l'applique à "*toute démarche de compréhension qui part de l'observation directe de faits singuliers...et tente de les saisir dans la globalité qui leur donne sens, à travers un travail d'interprétation*". Girin³ la définit plus méthodologiquement comme "*l'interaction instituée entre le chercheur et son terrain d'étude*". Cette interaction est pour nous importante car la raison d'être de cette deuxième étude était d'étudier "in situ" la démarche éthique des managers et les formes de conflits éthiques qu'ils pouvaient vivre.

Cette interaction a été négociée avec le DRH, ainsi que les modalités et limites de notre accès au terrain et à l'information. Nous avons pu interroger l'ensemble des chefs d'établissement et de département ainsi que des cadres et des agents de maîtrise. Ce qui nous a amené à circuler dans l'ensemble de la Direction Régionale. Nous avons commencé par interviewer les personnels de la direction des ressources humaines et notamment ceux du service social. Ces premiers entretiens nous ont permis de délimiter les différentes situations que recouvre la notion de CTPP. Puis nous avons continué notre investigation en interrogeant d'autres acteurs. Pour cela, nous avons repris les items de la grille d'analyse de notre première étude. La phase exploratoire auprès de la direction des ressources humaines a permis de vérifier sa pertinence.

¹ Dietrich A., "Compétence et gestion des ressources humaines. Contribution à une approche critique et opérationnelle des compétences en organisation." Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences et Technologies de Lille I, IAE de Lille, décembre 1995.

² Jobert G., "Position sociale et travail du consultant," Education Permanente, n°113, décembre 1992 p. 157-177, p 176

³ Girin J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?" Revue Economie et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 2, décembre 1981.

Les entretiens¹ étaient d'une durée de 1h à 1h30 et se déroulaient généralement sur les lieux de travail. Compte tenu du climat plus ou moins tendu lié à la réorganisation de l'entreprise, les entretiens n'ont pas pu être enregistrés. C'est pourquoi, il n'a pas été possible de recourir à l'analyse du discours pour décoder les données.

En outre, nous avons également procédé à de nombreux entretiens informels avec les membres de l'organisation afin d'engager un processus au travers duquel les personnes puissent construire les sens de leur rapport aux autres, à eux-mêmes et au monde.²

L'ensemble de la démarche s'est construite par étapes successives à travers l'observation, la comparaison et l'interprétation des interactions. Pour éviter tout ethnocentrisme et tout parti pris, dans la mesure où nous sommes conscients des nombreux biais inhérents à notre méthode de collecte des données, nous avons adopté les principes et techniques suivants³ :

- **le principe de symétrie**, tel que l'exposent Callon et Latour⁴. Il s'agissait de traiter également les arguments et les contre-arguments, de s'abstenir de tout jugement, de repérer ce qui fait problèmes ou pas, d'enregistrer les contradictions d'un même discours. Sans chercher à exclure ni à sélectionner les points de vue qui pouvaient entrer dans notre perspective de recherche.

- **le principe de triangulation des données** : en interviewant plusieurs personnes sur un même sujet, en confrontant les points de vue aux données de l'observation de terrain ou aux confrontations écrites. Ce

¹ En ce qui concerne les caractéristiques de l'entretien semi-directif, voir le chap IV.

² Brodo J., Roche P., "Les auteurs du lien", dans De Gaulejac V., Roy S., 1993.

³ Dietrich A., "Compétence et gestion des ressources humaines. Contribution à une approche critique et opérationnelle des compétences en organisation". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des sciences et Technologies de Lille I, IAE de Lille, décembre 1995.

⁴ Callon M., Latour B., (sous la direction de), "La science telle qu'elle se fait," éd. La découverte, 1991. p.20-26

principe a été suivi jusqu'à ce que la confrontation des données atteigne un seuil de "saturation théorique"¹, c'est-à-dire nous conduise à des redites et à des observations déjà faites.

- **le principe de la tenue d'un "journal de bord"**. Ce journal nous a permis de gérer la distance avec le terrain². Nous avons ainsi alterné des phases de présence intensive et des phases de réflexion qui nous ont aidé à prendre du recul avec les réalités du terrain.

¹ Glaser B.G., Strauss A., "The discovery of grounded theory : strategie for qualitative research", Aldine pub. 1967.

² Matheu M., "La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ?" Annales des Mines. Gérer et Comprendre, n°2, Décembre 1986.

II.2- Présentation de France Télécom

Le 29 juin 1996, le Parlement a adopté définitivement le projet de loi relatif au nouveau statut de France Télécom. En 1997, ce groupe prendra le statut d'entreprise nationale.

Aujourd'hui, son effectif est de 167 000 personnes y compris ses filiales qui représentent environ 15000 personnes. Le chiffre d'affaires de ce quatrième opérateur mondial des télécommunications est de 147 milliards en 1995. Les effectifs se répartissent comme suit : 9% de cadres supérieurs, 12% de cadres, 12% d'agents de maîtrise et 67% d'employés et de techniciens. L'âge moyen est de 43 ans.

Depuis environ une dizaine d'années, France Télécom vit de profondes mutations, qui se sont réalisées par étapes, tant au niveau de l'organisation, du statut, de la gestion des ressources humaines que de son environnement concurrentiel.

Dans la mesure où notre étude s'est déroulée pendant une période de forte mutation pour cette entreprise, il nous a semblé important de décrire les changements auxquels est aujourd'hui confronté le personnel.

Dans un premier temps nous relaterons les changements intervenus au niveau du statut et de l'organisation de France Télécom¹. Puis nous présenterons les modalités actuelles de la gestion des ressources humaines. Enfin, nous décrirons les spécificités locales de la DR de Valenciennes.

¹ Pour décrire le groupe France Télécom, nous nous sommes inspiré de l'ouvrage (diffusion interne) "Les télécommunications", dirigé par du Castel F., édité par X,A Descours Berger-Levrault International, 1993. Les autres informations sont issues de documents et de notes internes.

II.2.1- Les changements statutaires et organisationnels

Etape 1 : Les fondements du changement.

Jusqu'en 1990, France Télécom avait le statut d'administration. A la suite d'un débat portant sur l'avenir de la poste et des télécommunications (débat issu notamment du rapport de H. PREVOT), la loi du 2 juillet 1990 a transformé le statut de l'exploitant public des télécommunications, le faisant évoluer d'une Direction Générale de l'Administration des PTT, la DGT, à celui d'un exploitant public à statut particulier. La loi prenant effet au 1er janvier 1991, les activités de service public, non déréglementées, sont définies par un cahier des charges. France Télécom est placé sous la tutelle du Ministre chargé des télécommunications.

La réforme des PTT s'est inscrite dans une politique de "renouveau des services publics" voulue par le Premier Ministre de l'époque, Michel ROCARD. Cette évolution a été motivée, selon les termes du rapport préparatoire PREVOT, par "la réalisation du marché unique européen, qui modifie profondément les conditions de développement et de la Poste et de France Télécom". D'autres motivations, mises en avant par le Ministre de l'époque, Paul QUILES, résultent des exigences de la concurrence internationale.

Des actions antérieures avaient préparé cette réforme, malgré des réticences assez forte des personnels. Des rapports avaient plaidé pour un statut de société nationale. Le Ministre des PTT, Gérard LONGUET avait proposé, en 1987, un avant projet de loi transformant la DGT en société à capitaux d'Etat. Ce projet était à l'époque trop ambitieux. On constate aujourd'hui que la réforme de 1990 n'était qu'un passage obligé, notamment en raison des résistances syndicales et du personnel, vers un statut différent qui prendra forme à l'été 1996.

Dès 1988, les négociations portent sur des éléments qui sont toujours d'actualité : le maintien du statut de fonctionnaire pour les agents et le caractère public de l'entreprise.

La loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications crée, à partir du 1er janvier 1991, deux personnes de droit public placées sous la tutelle du Ministre chargé des postes et des télécommunications, qui prennent le nom de *La Poste* et de *France Télécom* : c'est la scission des deux cousins germains. La loi maintient au personnel le Statut de la Fonction Publique, sous la tutelle du Ministre des PTT. Elle exclut toute privatisation, les 2 exploitants publics étant constitués sans capital propre.

La dénomination de France Télécom recouvre l'exploitant public et ses filiales : les agents commencent à entendre parler de Groupe. France Télécom n'est plus une administration ; il devient un groupe. C'est le début de l'introduction dans l'entreprise d'un vocabulaire empruntant des termes spécifiques aux entreprises privées.

L'ensemble des activités de France Télécom est encadré par un contrat de plan pluriannuel passé avec l'État, qui détermine les orientations stratégiques, le cadre financier global et les orientations sociales et économiques.

Le personnel fonctionnaire conserve le Statut de la Fonction Publique avec des aménagements particuliers. La réforme comporte un volet social ambitieux (que nous détaillerons par la suite), portant sur l'amélioration des rémunérations, sur de nouvelles classifications et sur une réforme des règles de gestion des ressources humaines.

France Télécom est dirigé par un conseil d'Administration qui propose un Président nommé en conseil des Ministres. Le conseil comporte 21 membres dont la durée du mandat est de 5 ans.

Les relations de France Télécom avec les clients, les fournisseurs ou les tiers deviennent des relations contractuelles de droit commun. Le Code Civil s'applique en général, ainsi que celui de la consommation ou celui de la concurrence. Ces changements auront d'ailleurs des impacts importants

au niveau des métiers de France Télécom, ainsi que dans ses rapports avec les concurrents et la clientèle.

Cette première réforme du statut de France Télécom va aller de pair avec une première refonte de l'organisation de l'entreprise motivée principalement par une volonté d'alléger la ligne hiérarchique.

L'organisation de France Télécom a été revue, dans son ensemble, au cours des années 1991-1992. Il s'agit d'adapter l'entreprise à l'environnement déréglementé des télécommunications et à son caractère international de plus en plus concurrentiel.

La réorganisation porte sur le rééquilibrage des activités commerciales et des actions internationales, vis-à-vis des interventions techniques et des préoccupations financières. Elle concerne l'ensemble du groupe, l'exploitant public et ses filiales.

La nouvelle organisation se conjugue avec la mise en oeuvre du chantier du volet social. Elle va ébranler principalement les agents des directions dites opérationnelles et de la direction générale. Les personnels des établissements productifs sont, quant à eux, peu concernés par ces changements. Mais cette nouvelle organisation est appelée EO1 (évolution de l'organisation n° 1) laissant présager qu'elle sera au moins suivie d'une seconde.

Lorsque France Télécom était une Direction Générale de l'Administration des PTT, la répartition territoriale de l'entreprise reposait sur l'organisation administrative de la France, en départements et en régions avec une dépendance formelle à l'égard des préfets. Cette organisation s'est traduite par 37 *Directions Opérationnelles, DO*, correspondants en général à un département, avec des regroupements dans les zones peu peuplées et une situation particulière dans les grandes métropoles, et par 22 *Directions Régionales, DR*, correspondant aux régions administratives.

L'organisation en DO et DR présentait les inconvénients d'éloigner les échelons opérationnels de la direction générale ainsi que de déséquilibrer les réalités du trafic en ne se préoccupant que de l'organisation administrative de l'État. Elle créait des hétérogénéités entre les DR. La Direction Régionale d'Ile de France représente à elle seule le tiers du trafic. Inversement, plusieurs DR ne correspondaient qu'à une seule DO.

La nouvelle organisation qui prend effet en 1993 porte essentiellement sur la direction des unités opérationnelles. Elle repose sur 48 *Ddirections régionales, DR*, regroupées sous l'autorité de 5 *Directeurs Exécutifs Délégués, DED*. Chaque DED, par délégation du directeur général, a autorité sur tous les services opérationnels de son territoire. L'échelon géographique est celui des DR, qui se substituent à l'ensemble DR et DO précédent.

Les moyens d'expertise et de soutien technique correspondant aux fonctions des directions nationales fonctionnelles et des directions régionales antérieures sont regroupés dans de nouvelles structures, les douze *Organismes Nationaux de Soutien, ONS*, auxquels s'ajoutent les *Services Nationaux, SN*, qui exercent des fonctions de production et d'exploitation dans divers domaines. Ces structures agissent sous la tutelle fonctionnelle des directions nationales.

Cette réorganisation territoriale de France Télécom cherche à réduire les échelons hiérarchiques et à permettre une prise de décision plus rapide. Elle sépare plus clairement la fonction stratégique de la direction générale du rôle de soutien des directions fonctionnelles et des ONS et du rôle opérationnel des directeurs délégués et des directions régionales. Elle contribue à une décentralisation des responsabilités.

Les entités opérationnelles ne changent pas avec la réorganisation (ce sera pour la seconde étape). Chaque direction régionale est organisée en Etablissements Opérationnels, EO, qui regroupent l'essentiel du personnel de maîtrise et d'exécution et qui sont en contact direct avec ce que l'on n'appelle pas encore les clients mais les abonnés. Les directeurs d'établissements voient leurs pouvoirs accrus.

Le personnel du groupe France Télécom est constitué, pour l'exploitant public, de fonctionnaires et d'agents contractuels et, pour les filiales, de fonctionnaires détachés et de personnels sous statut privé. La réforme des PTT de 1990 a introduit des changements dans les structures de personnels et dans les règles qui les régissent.

En 1991, le personnel de l'exploitant public, comprend environ 155 000 personnes, avec une décroissance moyenne de 0,5% à 1% par an, due aux gains de productivité. Le personnel relève en grande partie du Statut de la Fonction publique, mais les grades et les corps sont spécifiques à France Télécom depuis la loi de juillet 1990 qui a procédé à une refonte des règles de gestion, que nous décrivons un peu plus loin.

Les agents contractuels représentent environ 2% du personnel. La proportion des cadres augmente régulièrement et se situe à près de 15%. Il en est de même des catégories intermédiaires, techniciens, commerciaux et gestionnaires. La proportion des femmes est voisine de 40%, avec une sous-représentation au niveau des directions. La pyramide des âges reflète les recrutements massifs de la décennie 1970, qui n'est pas sans conséquence en gestion prévisionnelle. L'âge moyen est voisin de 40 ans.

Le personnel se répartit pour 84% dans les services régionaux et pour 16% dans les services nationaux et la direction générale. La région parisienne emploie près de 40 000 agents. La mobilité est importante, avec un flux d'entrées/sorties de 10% par an. Les mutations géographiques se pratiquent encore et restent nombreuses.

La réforme des PTT a maintenu le statut de *fonctionnaires* pour les agents de l'exploitant public, à la demande des organisations du personnel et pour maintenir l'esprit de service public issu de la tradition des PTT.

L'*accord social* de 1991 a conduit à une gestion par fonctions, répartissant les agents de France Télécom dans un système de *classifications* en quatre classes et 15 niveaux de fonctions. Le système est simplificateur par

rapport aux quelques 120 grades antérieurs. Il tend à introduire une gestion par fonction au lieu d'une gestion fondée sur les grades. Pour les 11 premiers niveaux, la classification comprend 6 corps qui regroupent les fonctionnaires soumis aux mêmes statuts particuliers et ayant vocation aux mêmes grades. Chaque corps comprend de 1 à 3 grades. Les 4 niveaux supérieurs correspondent à la classification des cadres. L'objectif affiché est de "renforcer les garanties collectives des agents, d'améliorer leur situation et leur déroulement de carrière". Mais le système est complexe et les opérations de classifications ne seront achevées qu'en 1995.

Classe	Niveau / Grades	Corps
I	I.1 I.2 I.3	Corps des agents professionnels Agent professionnel Agent professionnel qualifié de premier niveau Agent professionnel qualifié de second niveau
II	II.1 II.2 II.2	Corps des collaborateurs et agents de maîtrise Collaborateur de premier niveau Collaborateur de second niveau Agent de maîtrise
III	III.1 III.2 III.3	Corps des cadres d'exploitation Cadre d'exploitation Corps des cadres Cadre de premier niveau Cadre de second niveau
IV	IV.1 IV.2	Corps des cadres supérieurs Cadre Supérieur de premier niveau Cadre Supérieur de second iveau
	IV.3 IV.4 IV.5 IV.6	Corps des stauts de fonction

Après 3 ans, le nouveau système de classification, basé sur les fonctions et non plus seulement sur les grades, est mis en place. Pour les agents ce volet social de la réforme ne s'est pas fait sans "douleurs". Certains parlent de trahison. Beaucoup en ressortent meurtris, avec l'impression que l'entreprise "les a roulés dans la farine". Les anciens repères par grades ont disparu, remplacés par les fonctions et de nouvelles règles de gestion qui aujourd'hui encore ne sont pas toujours comprises dans leur esprit et dans leur fonctionnement par les agents et les cadres.

Ces nouvelles règles de gestion ont eu le mérite de simplifier un système qui avait démontré ses failles notamment par son incapacité à reconnaître les compétences de chacun (il n'était pas rare de rencontrer un agent du grade d'agent de maîtrise, payé sur l'indice d'agent de maîtrise, qui exerçait des fonctions de cadre et réciproquement). Cependant, elles entament la confiance des agents, fragilisés par des évolutions rapides, parfois sans repères et qui font frein à un changement dont ils ne comprennent pas totalement ses fondements.

Etape 2 : Vers le statut d'entreprise nationale

Durant l'été 1995, le président de France Télécom, Marcel ROULET, présente sa démission. Il n'a pas réussi à mener à bien le changement de statut, préparé par la loi de 1990 qui avait fait de France Télécom un exploitant autonome public. En octobre 1993, les agents avaient manifesté leur désaccord quant à ce changement lors d'une journée nationale de grève qui avaient réuni près de 75% du personnel. L'autre fait marquant de cette journée, qui va alerter la direction générale, c'est la démobilisation générale de l'encadrement qui s'est joint massivement au mouvement gréviste. Les cadres ne sont plus d'accord pour accompagner cette évolution.

Suite à ce mouvement social, le président est chargé par le gouvernement de mener à bien un *débat* interne ayant pour objectif d'informer plus amplement les agents des raisons qui motivent les mutations vécues par

France Télécom. Après un an d'information massive auprès du personnel, le sentiment de rejet du changement de statut et la peur de la privatisation, aggravée par un volet social de la réforme qui n'est toujours pas "digéré", persistent. En 1995, Marcel ROULET quitte la présidence. Il est remplacé par Michel BON, ancien patron de Carrefour et de l'ANPE.

Deux grands chantiers s'offrent à Michel BON : celui du changement de statut et celui de l'évolution de l'organisation n° 2 (EO2).

Des négociations s'engagent avec les représentants du personnel. Le Premier Ministre, Alain JUPPE et le président de France Télécom s'engagent sur les éléments suivants :

- le maintien du statut de fonctionnaire pour les agents de l'exploitant public (en 1993, le Conseil d'Etat s'était prononcé sur la compatibilité du statut de fonctionnaire et de société nationale),
- le paiement des retraites par France Télécom,
- la conservation par l'Etat de 51% du capital.

Le 29 juillet 1996, la loi portant sur la réglementation du statut de France Télécom est votée conjointement par les 2 chambres de l'Assemblée Nationale. France Télécom devient une entreprise nationale au capital propre. Son nouveau statut prendra effet au début de l'année 1997.

Les événements ont été rapides. Le personnel a manifesté lors de grèves son désaccord, mais moins fermement que lors de la fameuse journée d'octobre 1993. Parallèlement, au niveau des directions régionales, les esprits ont été occupés par un autre chantier important : celui d'EO2.

Dans la première phase de l'évolution de l'organisation, il s'agissait :

- d'assurer une meilleure répartition des activités tournées vers la stratégie, l'opérationnel, l'expertise et le soutien,
- d'améliorer progressivement l'interface et les relations avec les différents segments de clientèle ainsi que les élus et les collectivités locales,

- de développer la réactivité des différents niveaux de responsabilités en diminuant leur nombre, en poursuivant la déconcentration et en simplifiant le système de gestion et de contrôle pour le rendre plus efficace.

Le rapport SOLLERS s'intéresse lui aux autres niveaux de l'organisation et plus particulièrement aux différents services opérationnels dont il s'agit de modifier la structuration et le mode de fonctionnement. Il concerne donc les établissements opérationnels rattachés aux directions régionales.

L'organisation actuelle de France Télécom repose en très grande partie sur des décisions prises dans les années 1970-75, dont l'objectif était l'équipement du territoire en moyens de communication adaptés à l'importance de la demande. L'organisation des services opérationnels avait été structurée autour de trois fonctions principales regroupées en trois types établissements :

- la construction des infrastructures et le raccordement (*Centres de Construction Lignes : CCL*),
- l'exploitation du réseau et la maintenance des abonnés (*Centres Principaux d'Exploitation : CPE*),
- la gestion des demandes et abonnements (*Agences Commerciales : AC*).

Cette organisation qui s'est révélée efficace pour "produire" des lignes téléphoniques est remise en question par le rapport SOLLERS. Elle est inadaptée à un contexte nouveau et concurrentiel. En effet, il s'agit pour France Télécom de vendre des services de plus en plus variés, à une clientèle diversifiée, en utilisant des technologies de pointe.

La décision européenne de mettre fin au 1er janvier 1998 à tous les droits exclusifs sur les services de télécommunications et notamment la téléphonie vocale, conduit à une définition nouvelle des finalités de l'entreprise. L'atout stratégique de l'entreprise réside dans le service client, la qualité des services et des tarifs.

Il s'agit donc pour l'entreprise de développer la qualité de service, mais également la flexibilité et la polyvalence de son personnel. Dans un environnement stable et prévisible, les personnels de terrain jouaient un rôle essentiellement d'exécution. Aujourd'hui, face à un contexte très complexe et incertain, on leur demande de réagir à des situations inédites et de prendre des décisions rapides.

Dans les discours, on oppose souvent une mise le passé et l'avenir, ce qui met de nombreux agents dans l'inquiétude. Nous pouvons synthétiser ces discours de la manière suivante. Hier, il était encore possible de planifier sa carrière. Elle était assurée par un statut de fonctionnaire qui préservait l'avenir. Beaucoup des agents de France Télécom avaient fait le choix de "gagner moins que dans le privé", en étant assurés d'un travail. Aujourd'hui, avec le changement de statut, la direction générale s'est engagée sur le maintien du fonctionariat. Mais elle a introduit une nouvelle donne : l'entreprise ne peut survivre que si elle est compétitive ; l'emploi dépend de cette compétitivité. L'horizon temporel se rétrécit à 5 ans, souvent à 3 ans, pour un personnel habitué à penser à plus long terme.

Cette évolution entraîne une modification de la représentation qu'a chacun de l'entreprise en général, et de son rôle en particulier. Beaucoup sont dans l'expectative par rapport à une organisation qui en 5 ans a changé sa structure, son statut, ses règles de gestion et ses valeurs.

A côté d'un management traditionnel reposant sur la diffusion de procédures, France Télécom veut changer son mode de management en mettant en avant l'initiative du terrain et la prise de responsabilité. Le nouveau mode de management s'appuie sur la fixation de principes d'action, d'objectifs finalisés et de contrôle de gestion.

Ces nouveaux critères devraient permettre de valoriser les attentes du personnel. Celles-ci ont été définies de la manière suivante¹ :

¹ Synthèse du conseil d'administration de France Télécom du 21 décembre 1994, relatif à l'étape 2 de l'évolution de l'organisation.

- tous veulent connaître le sens de leur action quotidienne par rapport aux objectifs globaux et à la stratégie de l'entreprise ;
- les chefs d'établissements recherchent une meilleure adéquation de leurs responsabilités et de leurs marges de manoeuvre ;
- les cadres d'établissement, qui n'ont pas toujours une vision claire de leur rôle, recherchent un domaine d'action propre ;
- les responsables d'équipe, qui sont proches du terrain et reconnus par les agents pour leur compétence, recherchent un développement de leur responsabilité ;
- les agents recherchent un enrichissement de leurs compétences et la possibilité de faire preuve d'initiative ;

Ces différents éléments sont pris en compte dans la conception de la nouvelle organisation qui en particulier veille à :

- développer la prise d'initiative au niveau du terrain ;
- mieux utiliser les compétences des cadres en accroissant le nombre de ceux qui assurent des missions d'expertise ou des fonctions transversales et en réduisant le nombre de ceux qui assurent des fonctions strictement hiérarchiques ;
- reconnaître et valoriser la performance et les compétences.

Le projet est ambitieux. Il veut supprimer les procédures et les directives au profit de cadres d'action laissant place à l'initiative individuelle. De nouveaux métiers apparaissent, tels ceux d'expert et de chefs de projet. Les fonctions hiérarchiques sont moins nombreuses, là où les fonctions d'encadrement étaient vécues comme très valorisantes par le personnel.

Contrairement à d'autres opérateurs étrangers, France Télécom choisit de maintenir les niveaux de responsabilité que sont les directions régionales et les établissements. L'évolution visera essentiellement à constituer de nouveaux établissements. Leur mise en place conduira à adapter l'organisation des états-majors des directions régionales, mais l'existence des DR actuelles n'est pas remise en cause.

Cette évolution de l'organisation est présentée par la direction générale comme n'ayant pas pour objectif de réduire les emplois, ni de conduire à des changements de résidence, mais bien de favoriser la compétitivité de l'entreprise.

II.2.2- La Gestion des Ressources humaines à France Télécom

La gestion des ressources humaines est présentée comme un facteur essentiel. Le changement même de vocabulaire, par rapport à l'ancien terme de gestion du personnel, marque la prise de conscience de l'importance de cette ressource. Mais dans une entreprise qui en 1991 avait 155 000 personnes avec une large extension géographique, la "participation" du personnel pose des problèmes complexes. Comme toutes les entreprises, France Télécom est confronté, dans la gestion des hommes, à des problèmes nouveaux qui débordent le cadre de son changement statutaire et de sa spécificité d'exploitant de réseaux. Si le personnel a évolué, parfois moins rapidement que les mutations organisationnelles, technologiques, statutaires de l'entreprise, il n'en reste pas moins marqué, dans ses valeurs et ses principes d'agir, par son passé d'administration.

Le contenu du travail a lui aussi évolué. Au contact de la matière se substitue l'utilisation de logiciels, dans une tâche plus qualifiée et plus collective. Les métiers changent ; les techniciens, fer de lance des années du delta LP, voient leur impact technique contrebalancé par les activités

commerciales où les emplois de vendeurs se multiplient. On ne parle bientôt plus d'usagers ou d'abonnés, mais de clients.

Le fonctionnement de France Télécom a lui aussi évolué. L'innovation est devenue un facteur dominant qui impose de favoriser la démarche créatrice. La gestion est plus complexe, notamment depuis le changement de statut qui oblige France Télécom à se plier au droit commun. Les discours mettent l'accent sur la nécessité de développer la responsabilité dans un contexte fortement imprégné du fonctionnement dit bureaucratique. France Télécom n'a pas d'autres solutions, compte tenu du statut de son personnel, que d'aider les agents à cette mutation. D'ailleurs, le président, Michel BON, dans un souci de rassurer le personnel quant à son avenir et d'éloigner le spectre de la privatisation, souligne que l'effort doit venir de chacun ; "France Télécom de demain, se fera avec les agents d'aujourd'hui".

Depuis 1991, le Service du personnel de France Télécom a fait place à une *Direction des Ressources Humaines, DRH*. La nécessité de faire évoluer le management dans un sens plus participatif est apparue au cours des années 1980. Il en est résulté une révision des méthodes traditionnelles, avant même que ne se mette en place la réforme des PTT de 1991.

La gestion des services en est le premier volet. Elle passe par la détermination des objectifs de France Télécom et par leur traduction au niveau du personnel. La participation des personnes à la gestion des services est une des préoccupations de la direction générale. Cependant, le clivage est encore grand entre les fonctions de conception, d'organisation et de contrôle d'un côté, et les fonctions d'exécution de l'autre. Mais les discours insistent sur le fait que les premières ne doivent plus être l'apanage des seuls dirigeants, elles doivent bénéficier de la participation des agents.

La notion d'organisation qualifiante privilégie des situations de travail dans lesquelles l'apprentissage professionnel permet d'élargir les possibilités de management partagé, en matière de fixation d'objectifs,

d'organisation des moyens et de contrôle. Elle met en valeur les résultats individuels et collectifs. Cela ne se fait pas sans interrogation de la part des personnels. Ils sont peu habitués à être évalués individuellement et sont animés, principalement dans les populations techniciennes, par un fort sentiment de groupe.

Les nouvelles orientations concernent en première ligne la maîtrise que l'on incite à un nouveau rôle. Cette dernière, fortement déstabilisée par le processus de classification, qui ne l'aurait pas reconnue à sa juste valeur, est réticente. Bon nombre d'agents de maîtrise vivent encore avec des repères anciens : ceux où l'on s'affirmait auprès de son équipe par son savoir faire technique et où on ne parlait pas de management.

Le volet social de la réforme, entamé par la mise en place du nouveau système de classification et des nouvelles règles de gestion, s'étend au système de rémunération. La politique salariale de France Télécom est celle d'une entreprise publique ; elle dépend de la politique du Gouvernement, notamment à l'égard des fonctionnaires. France Télécom dispose néanmoins d'un degré de liberté lui permettant de lier une part de la rémunération à la fonction exercée et à la contribution collective et individuelle des agents aux résultats de l'entreprise. Une simplification est engagée pour le régime des primes et des indemnités qui représentaient en 1990 plus de 16% de la masse salariale, avec 111 dénominations différentes. Aujourd'hui cette nouvelle politique salariale n'est mise en place qu'auprès des cadres. Des résistances fortes demeurent au niveau syndical pour son élargissement aux agents non cadres. Une fois encore, le personnel voit remettre en cause son esprit de corps avec l'introduction de la rémunération individualisée.

II.2.3- Présentation de la Direction Régionale de Valenciennes

Lorsque nous sommes intervenu en juin 1995 à la direction régionale de Valenciennes, le statut de France Télécom était encore celui d'exploitant autonome de droit public. L'organisation n°2 se préparait et la direction générale amorçait ses négociations avec les représentants nationaux du personnel pour l'évolution du statut.

La direction régionale de Valenciennes fait partie des 48 autres DR qui couvrent le territoire national. Comparativement aux autres entités du même type et en fonction du nombre d'agents (1370 alors que certaines DR vont de 2000 à 5000 agents) elle peut être qualifiée de petite DR.

La structure des effectifs de la direction régionale de Valenciennes en 1995 était la suivante :

- 1371 agents, dont 857 hommes pour 514 femmes.
- 59 cadres supérieurs, 115 cadres et 1191 autres personnels.

Les effectifs sont répartis dans les deux agences commerciales, les trois centres principaux d'exploitation, les trois centres de construction des lignes et la direction régionale moyen propre.

Les résultats issus de l'Observatoire Social Décentralisé¹ de 1995 vont nous permettre de présenter la DR.

89% des agents de la Direction régionale de Valenciennes travaillent dans leur région d'origine. Ce phénomène n'est pas rare dans les DR provinciales. Le désir de retour au pays des agents qui, pour la majorité, devront tous lors de leurs premiers postes résider en région parisienne, est très fort. Ce souhait se traduit d'ailleurs par l'attachement à leur poste et par leur réticence à tout mouvement de mobilité, ne serait-ce que sur le

¹ L'Observatoire Social Décentralisé a été créé en 1993. Annuellement, dans chaque DR une enquête d'opinion est menée auprès d'un panel représentatif du personnel à partir d'un questionnaire portant sur des thèmes tels que : la connaissance de l'entreprise, la perception de la hiérarchie, le climat de travail, etc. A Valenciennes l'étude a porté sur un panel de 350 personnes.

bassin d'emploi de la DR de Valenciennes qui regroupe les 4 villes de Douai, Cambrai, Maubeuge et Valenciennes.

Les attentes du personnel de la DR de Valenciennes sont en priorité la garantie de l'emploi à 87% (contre 84% au niveau national). Ce léger dépassement par rapport au chiffre national peut trouver son explication dans le contexte économiquement difficile du Nord-Pas-de-Calais et dans le fait que 31% des agents ont travaillé dans le secteur privé de la métallurgie, de l'industrie minière, avant de candidater à un concours de la Fonction publique.

Au niveau du management, les agents de maîtrise estiment majoritairement (66%) avoir des objectifs clairement définis. Mais leur sentiment est qu'un mouvement de dirigisme s'amplifie au niveau des méthodes d'animation d'équipe ; leurs objectifs sont fixés par directive ou par le supérieur seul et sans négociation préalable.

La hiérarchie est perçue par les agents comme absente : le nombre de personnes ne demandant jamais le soutien de sa hiérarchie est très important et semble confirmer soit le développement important de relations informelles, soit la prise de responsabilité des agents devant un encadrement jugé peu présent. Toutefois, le responsable apparaît de moins en moins comme l'expert technique ou comme le super agent capable de régler les problèmes techniques.

Au niveau des cadres, même s'ils ont une vision correcte du management pratiqué, ils avouent avoir des difficultés à évaluer et souhaitent à 37% une redéfinition de leurs responsabilités. On retrouve ce sentiment d'un manque de marge de manoeuvre également dans le domaine budgétaire où 55% avouent ne pas gérer un budget. 54% estiment qu'on leur demande avant tout de faire des économies au lieu d'optimiser les ressources allouées.

Concernant la connaissance par le personnel des nouvelles formes de gestion, ils estiment méconnaître les règles qui régissent leur promotion, la

mobilité géographique et fonctionnelle. Pour 68%, leur vision est négative quant au caractère équitable de ces règles. La perception à l'égard de l'entretien annuel des performances, un des outils des nouvelles modalités de gestion de ressources humaines, traduit ce mécontentement :

- 56% estiment qu'il n'y a pas eu de redéfinition de leur travail par rapport au responsable et aux collègues,
- 33% que l'entretien n'a pas permis de faire le point sur l'activité réelle,
- respectivement 55% et 53% jugent qu'il n'y a pas eu reconnaissance de leur activité ou élargissement de leurs responsabilités et que l'entretien n'a pas permis de déceler leurs potentialités.

Concernant le futur de l'entreprise, l'opinion des agents est très positive quant aux produits offerts, jugés comme performants et à la pointe du progrès. Nous retrouvons ici le fort sentiment d'appartenance à une entreprise de haute technologie et l'attrait du personnel pour les activités techniques qui ont été longtemps le fer de lance de France Télécom.

Au contraire, une forte inquiétude les habite à propos du changement de statut de l'entreprise (64% se déclarent inquiets). La crainte du changement du statut du personnel est encore plus élevée, associée à celle de la disparition de la sécurité de l'emploi (pour 89%).

La communication et le dialogue dans l'entreprise traduisent une connaissance assez bonne des orientations, objectifs et résultats de France Télécom. Mais les axes stratégiques sont en général moins bien connus en ce qui concerne l'évolution des métiers, le projet d'ouverture du capital et le fonctionnement de l'entreprise.

II.3- Etude de la structuration du contexte organisationnel

Notre premier niveau d'analyse porte sur l'étude de la structuration du contexte organisationnel de la direction régionale de France Télécom. Comme nous l'avons mentionné lors de la présentation de l'entreprise, cette dernière connaît aujourd'hui des bouleversements profonds. L'entreprise est en train de passer d'un statut public à un statut privé. Ces changements se traduisent par des modifications de ses finalités, de sa structure, de ses règles de gestion ainsi que des modalités de contrôle du travail.

Les années 70 à France Télécom ont été marquées par le challenge Delta LP. Ce sigle traduisait le défi qui s'offrait à FT, à savoir, répondre à la demande de la population : installer le téléphone et par la même développer le réseau en tirant des lignes, en développant le nombre de lignes principales (LP). A cette époque et jusqu'au début des années 80, les métiers techniques de la commutation (tirage de lignes) et de l'exploitation (exploitation du réseau) étaient très valorisés à FT au détriment des activités de gestion (peu développées notamment en raison du statut d'administration) et commerciale (le client venait à FT et on n'allait pas le chercher ni encore moins le fidéliser).

Aujourd'hui, les choses ont évolué. La concurrence s'est accrue, presque tous les ménages sont équipés du téléphone : il faut développer de nouveaux besoins, il faut aller chercher le client et l'inciter à rester à FT. Les activités techniques sont en net déclin au profit des activités commerciales qui sont porteuses de l'avenir de FT.

Quand le personnel de FT avait un challenge bien identifié : le challenge "delta LP", le but était d'étendre le réseau téléphonique à toute la France. Pour mener à bien cette mission, l'entreprise fonctionnait sans restriction de moyens. Seul la réussite technique était importante.

Aujourd'hui le challenge est atteint et le personnel de la DR (qu'il soit cadre ou non) en parle avec nostalgie. *"Le challenge delta LP était une période extraordinaire. On savait où on allait. C'était toujours une recherche de techniques nouvelles. Aujourd'hui on n'a plus de tel challenge, tout ça c'est terminé. Maintenant ils ne veulent plus que des commerciaux. En tant que technicien, j'ai parfois l'impression d'être inutile". (Agent de Maîtrise, dans un CCL).*

Cette nostalgie est, nous semble-t-il, liée au fait qu'à cette époque le sens du travail était clairement identifié et qu'il s'agissait d'une période d'abondance. Les lourdeurs de fonctionnement du système bureaucratique (souvent décriées) étaient dépassées par une profusion de moyens.

Nous pouvons nous interroger sur la fonction de cette représentation de l'histoire de l'entreprise partagée par un grand nombre de personnes sur la DR de Valenciennes. Cette représentation prend sens par rapport aux changements que connaît l'entreprise actuellement. Dans une certaine mesure, le challenge delta LP représentait pour de nombreuses personnes le coeur de leur identité professionnelle. En outre, le travail était associé à une finalité de progrès pour la France entière. Techniquement, le réseau téléphonique français est l'un des plus modernes d'Europe et les techniciens sont parmi les mieux formés.

A contrario, ce sont les personnes du commercial qui vivent le moins cette absence de challenge. En effet, les nouveaux objectifs de l'entreprise se déclinent avant tout en termes de services client.

"La lumière est aujourd'hui mise sur la relation client. Nous sommes une société de service. On ne privilégie pas que le commercial, mais tout ce qui concerne les relations avec le client. Il faut bien reconnaître qu'en la matière, les services techniques ont 5 ans de retard". (Chef d'une agence commerciale).

La nostalgie du challenge "delta LP" se comprend également par les conséquences de la reclassification sur bon nombre de personnes. Le changement de statut a commencé avec un changement radical dans la classification des agents. Il y a eu un passage d'une logique de grade à

une logique de fonction. Cela a entraîné des modifications dans les modes de promotion des agents avec, en particulier, l'introduction d'un processus de recrutement interne pour les passages d'un niveau de fonction à un autre.

Cette nouvelle classification a été inégalement vécue par les agents. Ce sont notamment les techniciens de niveau 1 qui en souffrent le plus. Le problème vient essentiellement du fait qu'ils ont été, pour la plupart, reclassifiés¹ au niveau le plus bas. Cette reclassification est vécue comme une non reconnaissance de leur travail et de leur capacité technique. En outre, de par le jeu des descriptions de fonction (les pesages de poste) à l'origine de la reclassification, deux personnes effectuant le même travail ont parfois été reclassées sur des niveaux de fonction différents.

Les entretiens montrent que la reclassification a laissé des traces importantes, notamment en termes d'injustices. Ces traces se retrouvent à deux niveaux :

1- au niveau des agents (par rapport aux conséquences des choix);

2- au niveau des cadres qui ne sont pas totalement d'accord avec la manière dont s'est déroulé le processus de reclassification. En même temps, de par leur position, ils sont souvent obligés de tenir un tout autre discours par rapport aux agents. Pour beaucoup, prévaut l'idée que face aux revendications, "il faut manager par la bonne parole".

"Les agents ont été traumatisés par la reclassification. Ils ne veulent plus suivre les changements. Ils n'ont plus confiance. En plus, il y a les changements de procédures. Il n'y a plus rien sur quoi on peut s'appuyer pour décider. Aujourd'hui tout est problème. Je ne sais plus vraiment ce qui est bien ou mal de dire et de faire". (Cadre dans un CPE).

¹ Nous nous excusons de ce barbarisme, qui vient de la différence effectuée entre "reclasser" (c'est-à-dire changer de poste) et "reclassifier" (modifier l'indice de classement statutaire pour un poste donné).

"Les évolutions déstabilisent beaucoup de personnes. Il faut les remettre dans des positions qui les rassurent. Il a fallu beaucoup discuter. Certains cadres et certains agents de maîtrise ne comprennent pas que leur rôle et leur devoir, c'est de mener à bien les changements. La stratégie n'est pas de leur ressort. Chacun ne peut pas refaire la stratégie à son niveau. Vous voyez ce n'est pas aussi simple que cela de savoir ce qu'est un comportement qui pose problème aujourd'hui". (Chef d'établissement dans un CCL).

"Les changements amènent beaucoup d'inquiétude. Le problème de fond, c'est qu'il se passe tellement de chose que les gens ne comprennent plus. Il y a aujourd'hui beaucoup de méfiance et de mécontentement issu de la non reconnaissance des agents par la reclassification. Par exemple certains doivent repasser un EDA¹ pour faire le même boulot que ce qu'ils faisaient avant. Ceux qui échouent ne comprennent pas pourquoi aujourd'hui, ils ne sont plus compétents pour faire le même boulot". (Responsable d'une agence commerciale).

Parallèlement à ces changements dans les règles de gestion, il y a une volonté de la part de la direction régionale de changer le rôle du cadre pour l'amener à un rôle de "manager". Nous comprenons cela comme une demande faites aux cadres d'assumer leur responsabilité dans leur prise de décision et notamment dans la gestion de leur équipe, en y intégrant une démarche plus participative. S'ajoute à ce schéma la volonté de développer la mobilité des cadres. Nous savons par ailleurs qu'une des particularités de la DR est d'avoir un taux d'ancienneté dans le poste élevé chez les cadres.

En réalité, il semble que les cadres soient plus soucieux de préparer leur nouveau poste dans la nouvelle structure que de penser à changer leur style de management. Il est intéressant de noter que cet appel à la mobilisation des cadres vers plus d'autonomie et de prise de responsabilité est un changement assez radical par rapport aux modes de fonctionnement habituels qui étaient, selon la représentation des cadres, plus proche du mode de fonctionnement militaire (avec la toute puissance du chef et des règles) que d'un modèle ouvert de leadership.

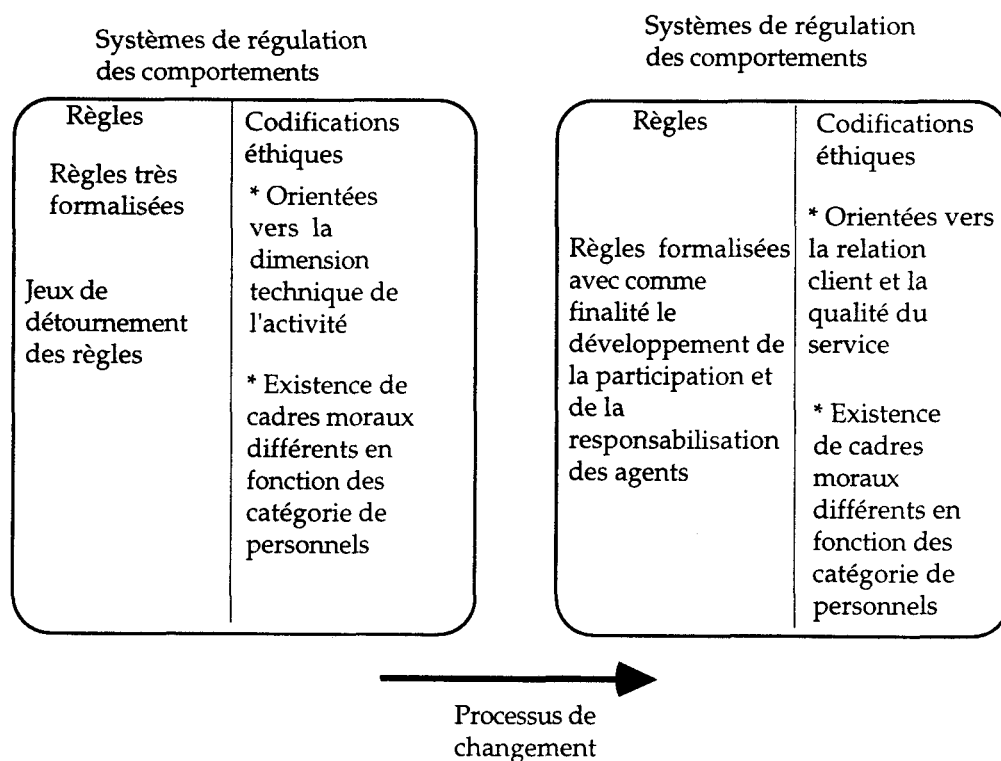
¹ L'EDA est le sigle qui désigne l'examen d'aptitude.

De manière simplificatrice, nous pouvons schématiser la structuration du contexte organisationnel en distinguant :

- le fonctionnement d'une entreprise publique basé sur des règles très précises et des valeurs orientées vers le développement technique de la France en matière d'infrastructure téléphonique. En même temps, il existe des jeux de détournement de la règle à la fois dans les modes de fonctionnement quotidien, mais également par rapport à l'existence de "baronneries" issue des grandes écoles, qui obtiennent les postes de cadres dirigeants de France Télécom.

- le passage à une entreprise de type privée avec l'instauration de critères de rentabilité et de profit, ainsi que l'accent mis sur la délégation et la participation des personnels. Autrement dit, nous constatons une volonté d'inciter les agents à plus d'autonomie et de prise de responsabilité dans leur travail. Les valeurs de l'entreprise changent également dans la mesure où l'accent est mis essentiellement sur la relation et le service client.

Le schéma page suivante résume nos propos.



Ce schéma a été construit en recoupant les documents édités par la direction générale et les discours des personnes interrogées. Cependant, dans le fonctionnement quotidien, les choses ne sont pas aussi clairement établies. Nous avons pu constater des modes d'action qui visent à temporiser le changement et à se recentrer sur l'ancienne structure. C'est sur la base de phénomènes de groupes que se déroulent les jeux de pouvoir. L'étude de l'application des nouvelles règles de gestion concernant les entretiens d'appréciation est à cet égard très intéressante.

"Le nouveau système d'entretien de progrès est intéressant, mais il n'est pas rentré dans les moeurs. J'ai fait des entretiens en mon âme et conscience. Puis, je me suis aperçu que mes évaluations étaient trop sévères par rapport à ce que faisaient les autres chefs de centre. Je me suis fait avoir une fois, mais pas deux. C'est mes collaborateurs qui subissent cette différence. C'est un milieu dans lequel on ne peut pas se désolidariser du groupe des chefs de centre. Les nouvelles règles de gestion ne servent pas à faire évoluer la fracture produite par la reclassification. Elles l'accroissent. Il y a des pressions de groupe et le fait

que le DR ne suivent pas une ligne de conduite fixe qui fait qu'on oscille entre les deux systèmes. Maintenant, ceux que je devais noter C, je les note B". (Chef d'établissement dans un CPE).

Ce jeu de pouvoir entre les personnes est accentué par le fait que dans le cas du bonus variable, il n'y a pas de critères d'attribution définis au niveau national. Chaque DR, à partir des entretiens d'évaluation, fixe ses propres critères locaux. Chaque directeur régional a sa propre idée sur les personnes qu'il convient de récompenser. Cette liberté d'action du directeur général est parfois mal vécue par certains cadres.

"Par exemple, j'ai participé à la commission d'harmonisation du bonus variable. Le DR dit un tel il faut lui mettre le maximum. Il est disponible et quand je lui demande quelque chose, c'est fait. Personne n'a rien dit. Remarquez moi non plus. Mais j'avais envie de lui dire que peut être ce gars là il ne faisait pas grand chose à longueur de journée. Il attendait juste les demandes du chef. Mais bon, je n'ai pas envie de me mettre le DR à dos". (Cadre à la DR.)

Le directeur régional est en poste depuis 2 ans. Il a souhaité dès son arrivée insuffler un nouveau style de management où l'initiative et la prise de responsabilité sont valorisés. Partant du principe que l'exemple vient du haut, il fait appel à un cabinet de conseil en RH afin de l'aider à manager différemment le conseil de direction qui réunit chaque semaine chaque chef d'unité opérationnelle et d'état major. Ce qu'il semble attendre de son staff c'est une prise de responsabilité plus grande par chacun dans les décisions stratégiques de la DR : ce n'est plus seulement le DR qui doit prendre les décisions stratégiques mais l'ensemble de l'état major. D'autre part il souhaite que soit respecté et mis en oeuvre le slogan suivant : "ton problème est mon problème".

Le changement semble difficile à réaliser. Cela est dû sans doute aux raisons suivantes :

- D'une part l'équipe est composée de responsables déjà anciens dans la structure, certains sont là depuis 10 voire 15 ans, ce qui est un peu en dissonance par rapport au souhait du directeur régional qui demande aux cadres supérieurs de la DR de réaliser des mobilités géographiques.

- D'autre part, le style de management du directeur régional laisse peu de place à la contestation : assez autoritaire et exigeant, il a pour habitude de rabrouer assez fermement et publiquement ses lieutenants. Le résultat est que le conseil de direction est souvent peu animé ; les chefs d'unité et d'état major se risquent peu à aller à l'encontre de ses décisions.

Face à cette situation les cadres utilisent différentes démarches pour surmonter ce qu'ils considèrent comme une crise morale de l'entreprise. Celle-ci est le résultat d'une perte de repères par rapport à la raison d'être de l'action collective. Tous ne vivent pas cette crise, c'est notamment le cas de ceux qui parviennent à intégrer les nouveaux discours de l'entreprise. Ou plus exactement, ceux dont le directeur régional considère qu'ils incarnent les nouvelles orientations.

Pour les autres, nous avons pu discerner différentes modes de gestion de la crise. Rien dans leur bibliographie ne permet de repérer des constantes. L'âge et l'ancienneté dans l'entreprise sont différents. Certains sont ingénieurs et d'autres pas. Pour illustrer ces démarches, nous présentons la pratique de l'entretien annuel de performance, dit entretien de progrès.

La première attitude que nous avons pu observer consiste à **recentrer de la problématique de gestion du manager sur l'ancien schéma de l'entreprise, tout en intégrant une référence à la productivité.**

"Les objectifs sont de plus en plus clairs : il faut équilibrer les comptes. (...) En ce qui concerne les entretiens de progrès, je fais ce qu'on me demande, mais selon une méthode qui a toujours existé à France Télécom, sinon, il y a trop de subjectivité. Très

régulièrement, je note par écrit tout les événements importants concernant mes cadres. Vous voyez, tout est là dans mes dossiers jaunes. Avant, c'était un grand cahier. Aujourd'hui, c'est des feuilles volantes que j'archive dans les classeurs adaptés". (Responsable d'un CPE).

La deuxième attitude, comme nous l'avons déjà mentionné, **vise à imiter le mode de fonctionnement des membres du comité de direction**. Cette démarche va de pair avec une réaction très critique par rapport au management du directeur régional.

La troisième attitude consiste à mettre à distance la crise en considérant que l'important c'est d'avoir le discours officiel, tout en critiquant le système actuel. Le manager avoue officieusement qu'il n'est pas d'accord avec les nouvelles règles, mais qu'il ne peut rien y faire car il n'est pas à l'origine des décisions. Cela va de pair avec des critiques très vives à l'égard de la direction des ressources humaines. Parallèlement, les entretiens de progrès sont peu voire pas du tout menés¹.

La quatrième attitude conduit à ne rien faire. Ou plus exactement, les problématiques de gestion de ces managers sont axées sur le fait d'aplanir toutes les difficultés en repoussant au maximum la prise de décision.

D'autres managers sont **incapables de faire face à une telle crise morale**. Cela se traduit par un stress important, qui met ces personnes dans l'impuissance. Elles ne peuvent pas gérer les contradictions actuelles de l'organisation et vivent en état de peur permanente.

C'est dans ce contexte de mutation que nous étudions le processus de gestion des CTPP.

¹ Il est à noter que les entretiens de progrès sont menés à 75%. Ce pourcentage fait suite aux interventions répétées du département ressources humaines.

II.4- Les comportements au travail qui posent problème à France Télécom

Dans la mesure où il existe à FT un service d'assistantes sociales et un médecin de prévention, qui prennent en charge un certain nombre de comportements au travail qui posent problème, nous avons commencé notre enquête par des entretiens avec ces personnes. Puis, nous avons interrogé l'ensemble des chefs d'établissements et de département ainsi que 40 cadres et agents de maîtrise. Normalement, il y a deux assistantes sociales au sein de la DR. Lors de notre enquête, l'une d'elles venait de partir et la personne qui la remplaçait sortait de l'école et était en période d'apprentissage. Nous avons donc centré notre attention essentiellement sur l'assistante sociale la plus installée dans la DR.

Ces entretiens nous ont permis de poser deux éléments.

⇒ La délimitation de la notion de CTPP au sein de FT.

⇒ La place de l'assistante sociale comme vecteur d'un certain nombre de valeurs dans la prise en charge des personnes qui nécessitent son intervention.

II.4.1- La notion de CTPP à France Télécom

On peut distinguer 5 catégories de comportements qui posent problème.

Les problèmes de discipline, c'est-à-dire les situations pour lesquelles le chef d'établissement compose un dossier de demande de sanctions disciplinaires pour un agent. Il s'agit de tous les comportements allant à l'encontre des règles formelles régissant le travail ou mettant en cause les modes de management.

Les problèmes d'alcoolisme. Ils concernent les personnes alcooliques dépendantes. Ces problèmes recouvrent un très large éventail de situations, concernant toutes les catégories de personnels.

Les problèmes de maladie. Ils recouvrent les cas de maladies graves.

Les problèmes liés aux "cas sociaux". Il s'agit des personnes qui, pour diverses raisons, sont déclarées inaptes au travail. Elles sont alors prises en charges par le service social.

Ces 4 catégories de problèmes apparaissent dans les entretiens que nous avons menés auprès des cadres de l'entreprise. Il s'agit en quelque sorte des cas classiques de CTPP. Parallèlement à ces cas, il existe également, du fait de la restructuration, **des problèmes liés aux personnes "improductives"**. Cette catégorie de CTPP résulte des changements actuels de l'entreprise. Elle concerne les personnes qui avec la réorganisation et la gestion plus stricte des effectifs sont étiquetées comme posant problème. Jusqu'alors ces salariés faisaient partie du surnombre normal de chaque service. *Traditionnellement, on laisse pourrir certains problèmes. C'est tout de suite compliqué d'entamer des procédures. Et puis la maison acceptait de faire du social. Maintenant, ce n'est plus possible. Avec la politique de déflation des effectifs, on a tendance à identifier les gens non productifs. (Adjoint chef de département à la DR.)*

A cet égard, il est intéressant de constater que les cadres s'efforcent de faire passer les personnes qu'ils savent improductives dans la catégorie des cas sociaux. Dès lors, il est classé dans cette catégorie, le problème n'est plus géré par le responsable hiérarchique mais par les assistantes sociales. Les improductifs désignent des personnes que l'on appelle dans le langage de l'entreprise les "bras cassés", c'est-à-dire des personnes qui pour de multiples raisons ne sont pas capable de travailler ou ne veulent pas effectuer le travail qui leur est assigné. Il y a encore quelques années ces personnes ne posaient pas réellement de problèmes. Elles étaient mises à un poste qui n'affectait pas le fonctionnement des services. Aujourd'hui, compte tenu de la

restructuration des activités, ces personnes représentent de réels problèmes puisque personne ne sait plus très bien ce qu'il faut en faire.

Nous pouvons illustrer nos propos par les exemples suivants :

1- *Le cas de cette personne qui du jour au lendemain ne veut plus rien faire. Il avait 20 d'ancienneté et avait décidé que c'était terminé pour lui. Concrètement, on n'a rien pu faire. Alors on a laissé tomber. Il aurait fallu que chacun prenne ses responsabilités, qu'on rédige un rapport. Mais l'écrit, ce n'est pas tellement l'esprit de la maison. Le chef d'établissement ne voulait pas agir s'il n'avait pas de rapport. Alors...." (Cadre dans un CPE).*

2- *On a eu un agent qui était toujours saoul. L'équipe s'arrangeait pour que tout cela ne se voie pas trop. C'était quelqu'un qui avait de graves problèmes familiaux. Jusqu'au jour où il a eu un accident de voiture sur le parking du centre. Là les chefs ont dû intervenir. (Agent de Maîtrise CPE).*

3- *J'ai eu le cas de Monsieur X, qui prenait des congés maladie pour faire de la tapisserie chez ses voisins. Quand j'ai appris cela, j'ai demandé le passage du médecin de contrôle et j'ai fait un rapport. Il y a des règles dans la fonction publique et j'aime bien qu'elles soient respectées. (Chef d'établissement dans un CCL).*

Nous avons construit ces catégorisations des CTPP sur la base des entretiens menés auprès des agents de maîtrise et des cadres. Néanmoins, elles ne recouvrent pas tous les types de problèmes. Nous avons pu constater l'existence de CTPP que nous pourrions qualifier d'émergents. Il s'agit de problèmes provenant de déséquilibres dans les modes de fonctionnement quotidien. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur ces types de CTPP lorsque nous présenterons certaines des situations que nous avons pu observer (c.f. II.4). Avant de développer ce point, nous voulons mettre en évidence le rôle important des assistantes sociales dans la prise en charge directe ou indirecte des CTPP. Plus spécifiquement, nous analysons leur rôle dans la mise en oeuvre d'une éthique au niveau de la gestion de ces problèmes. Pour développer notre analyse, nous utilisons une

situation que nous considérons comme typique du rôle de l'assistante sociale.

II.4.2- Du jeu des règles et des valeurs dans la résolution des CTPP: le rôle de l'assistante sociale

Cette analyse prend comme point de départ le récit d'une situation qui a été pour l'assistante sociale difficile à gérer et source de nombreux questionnements. Après l'avoir présentée, nous entamerons une discussion sur le jeu des règles et valeurs que met en évidence ce cas.

Cas : Questionnement éthique dans le cas d'une grave maladie

C'est le cas de monsieur D, 45 ans, responsable de service dans un centre de construction des lignes. Dans la hiérarchie du centre, ce cadre se trouvait au troisième échelon hiérarchique. Il avait au-dessus de lui un supérieur direct, puis le niveau hiérarchique supérieur était occupé par le chef d'établissement. Monsieur D manageait en direct des chefs d'équipes. Cette personne avait un service partagé en deux lieux géographiques. Il avait également un logement de fonction. C'est quand même quelqu'un qui dans la maison était bien installé, de par sa position de travail, son logement de fonction, vestiges d'une situation ancienne, car il a été responsable d'un centre autonome.

Ce monsieur a une maladie grave, il a des arrêts de travail fréquents, à ce stade, je n'étais pas concernée par la situation. Il n'y avait en effet aucune demande d'intervention, ni de la part de ce monsieur, ni de l'entreprise. Puis dans le centre j'ai été alertée par la correspondante sociale. Dans chaque centre, il y a une personne qui a pour fonction de nous prévenir des problèmes ; c'est en quelque sorte nos relais sur le terrain. Cette correspondante m'a appelée en me disant qu'il faut que je rencontre ce monsieur et qu'il serait bien que je fasse en sorte que ce monsieur ne vienne plus travailler. Moi avec ça, je ne fais pas grand chose, je n'ai aucune raison officielle pour établir la relation. Ensuite ce sont des personnes qui

travaillent avec lui, qui sont venues me dire qu'il n'est plus possible de travailler avec ce monsieur compte tenu de son état physique.

Il faut savoir que ce monsieur a une maladie très grave. Physiquement, il n'est pas décharné, mais il a une trachéotomie. On a du mal à le comprendre et puis il y a des expectorations de crachats non contrôlés.

Je décide alors de le rencontrer sous le prétexte de l'aider au cas où il aurait des problèmes avec la sécu. Et c'est effectivement le cas, il a d'énormes problèmes avec cette administration. Je l'aide donc à éclaircir sa situation, ce qui me permet également de discuter avec lui sur ce qu'il vit. Je me rends alors compte qu'il fait tout ce qu'il faut pour nier la maladie. Ce qui le motive, ce qui le tient, c'est son travail, il n'y a rien d'autre dans sa vie. Je comprends alors que s'il arrête le travail, il meurt.

Il faut savoir qu'entre temps, le chef d'établissement m'avait demandé de faire en sorte que ce monsieur ne vienne plus travailler. Il avait en effet été alerté par des agents et le supérieur que la présence de monsieur D posait des problèmes. Alors je lui explique que, suite à ma rencontre avec ce monsieur, je me suis aperçue qu'il n'était pas prêt à arrêter de travailler et que moi je ne vois pas ce que je peux faire de plus au niveau social. Par contre, si lui, en tant que responsable hiérarchique considère que la présence au travail de monsieur D pose problème, c'est à lui de prendre des mesures.

En même temps, j'explique au chef d'établissement et aux autres personnes concernées par la situation que si on oblige ce monsieur à rester chez lui on va le faire mourir. C'est sûr qu'il va certainement mourir, mais est-ce qu'on peut refuser de le laisser travailler ? En même temps, j'utilise des images en disant que si eux avaient un cancer de la face est-ce qu'ils accepteraient qu'on leur refuse de venir travailler sous prétexte qu'ils sont difficiles à regarder. Il faut savoir que monsieur D en tant que responsable n'était pas très apprécié car il était très exigeant. J'ai essayé de leur montrer qu'ils profitaient de la faiblesse de monsieur D pour régler des comptes. Je leur demandais également, s'ils pouvaient être à l'aise avec eux mêmes. S'ils pouvaient accepter de régler leurs comptes sur quelqu'un d'affaibli.

Enfin, la continuité au travail se poursuit. Il y a même des solutions qui se mettent en place pour faciliter la venue de monsieur D au travail.

Ensuite, il s'est avéré que la personne avait de plus en plus de crachats. J'ai alors vu avec elle ce qu'il était possible de faire pour limiter ce problème : mettre un foulard, avoir certains gestes et attitudes pour faciliter les relations avec les autres, etc. Toutes ces actions permettent de maintenir la personne au travail et de calmer les réclamations des autres personnes.

La situation a commencé à devenir très problématique lorsqu'une personne du service a été hospitalisée pour problème pulmonaire. Alors tout le monde a posé la question de la contagion. Ensuite, le responsable de monsieur D a lui aussi été gravement malade. Il s'agissait aussi de problème pulmonaire. De ce fait, j'ai demandé au médecin FI de m'assurer qu'il n'y avait pas contagion. Le médecin voulait garder le secret médical. Pourtant on ne pouvait pas tenir compte d'une seule personne, il fallait aussi tenir compte des gens. Les recherches, menées par le médecin de FI auprès du corps médical, concluent au fait qu'il n'y avait aucune relation entre les maladies. Monsieur D n'était donc pas contagieux. Néanmoins à partir de ces événements, la situation est devenue très tendue : le chef d'établissement ne voulait pas prendre la décision, mais voulait que la personne ne vienne plus travailler.

Donc je lui rappelle qu'il pouvait demander un contrôle médical pour savoir si la personne était encore apte à travailler. Je lui ai dit que c'était à lui de déclencher la procédure et de faire un rapport. C'est un chef d'établissement qui a toujours beaucoup de difficulté à agir, à prendre des décisions quand il faut se positionner face à des gens. Cela fait partie de sa façon d'être dans la relation aux autres. En plus il me semble que c'est dur de dire à un cadre que maintenant il ne rendait plus service, qu'on n'avait plus besoin de lui, que c'était une gêne. Il ne savait pas faire. Il devait remercier quelqu'un alors qu'il en avait besoin auparavant.

Ensuite, la personne la plus dure à gérer a été le supérieur immédiat de monsieur D, il avait recueilli des crachats et menaçait de les faire analyser. J'ai donc essayé de le convaincre que ce n'était pas contagieux. Tout cela m'a fait prendre

conscience qu'il fallait mettre un système en place qui rassurerait ce responsable et les autres personnes. Alors comme le chef d'établissement ne se décidait pas à faire de contrôle médical et que moi je ne me voyais pas dire à ce monsieur vous n'avez plus à venir travailler, j'ai proposé la solution suivante. Il fallait que chef d'établissement fasse un petit mot auprès du responsable de la GI (Gestion Individuelle), pour qu'on puisse, en cas de problèmes, faire contrôler en urgence monsieur D. Mais la demande restait en attente chez responsable de la GI. Si un jour il y avait plusieurs membres du personnel qui venaient voir le chef d'établissement ou un événement particulier qui faisait que la présence de ce monsieur au travail n'était plus tolérable, on pouvait déclencher en urgence la procédure. Ainsi le chef d'établissement agissait, mais la personne n'était pas mise dehors. Le responsable de monsieur D était rassuré car s'il y avait quelque chose, il savait qu'on pouvait déclencher une procédure d'urgence. A la GI, il était au courant. On évitait ainsi tout un temps de procédure. Cela a de nouveau temporisé les choses.

Un jour le médecin vient me voir et me dit qu'elle avait été contactée par le médecin traitant qui lui avait dit que ce monsieur risquait de finir de manière très spectaculaire. Elle voulait garder le secret médical, mais je lui dis qu'on demandait beaucoup de choses à l'environnement et qu'il fallait quand même les mettre au courant. Il y avait risque d'hémorragie. Il me semblait qu'il fallait préparer les gens à ce qu'il fallait faire et disposer des moyens pour intervenir. Sinon ça risquait d'être horrible pour eux, ils pouvaient assister à une situation où quelqu'un se vide, sans pouvoir agir.

On a discuté beaucoup et finalement on a décidé de mettre dans la confiance un petit nombre de personnes : un responsable d'équipe qui était sous les ordres de monsieur D, le responsable de ce monsieur et le chef d'établissement. Là, le médecin a expliqué ce qu'il fallait faire et ce qu'il fallait avoir dans le centre. En réalité, il n'y avait pas grand chose à faire.

Puis, la personne s'est arrêtée huit jours et elle est morte. Finalement, elle a travaillé jusqu'à sa mort. Après les personnes ont souvent rediscuté de ce problème, car cela a demandé beaucoup d'effort aux gens.

Les discussions ont été très importantes. C'était des discussions par rapport à la vie, à la mort, quand on se dégrade physiquement. Le plus important a été à ce niveau là. L'exemple que je donnais sur le cancer de la face, je me souviens de cet exemple parce qu'il y avait eu mon père qui avait travaillé avec un collègue qui a eu ce type de maladie. J'étais gamine et mon père en a souvent parlé. C'était très dur pour lui et en même temps, c'était important que son copain puisse travailler, qu'ils fassent toujours équipe à deux. C'est vrai quand je disais aux gens que s'ils avaient un cancer de la face, ils se mettaient plus en situation. Pour les crachats, c'est pareil, je mettais en avant les efforts de la personne.

C'était important pour moi qu'on réussisse, car je me disais que c'était quelqu'un qui avait tout donné à son travail, donc s'il y avait quelque chose d'humain qu'on pouvait faire pour ça, c'était de lui permettre cela. C'est vrai qu'après j'étais pas mal stressée quand il y a eu deux autres personnes malades. Je ne savais plus trop si c'était bien ou pas bien. Le médecin m'a dit que ces personnes somatisaient. Mais, je me disais que c'était trop demander aux gens que d'être avec quelqu'un qui n'est pas bien sous leurs yeux. Mais quand elle m'a dit qu'il n'y avait rien de contagieux, moi je n'ai rien fait de plus. C'est vrai que si j'avais dit au chef d'établissement que c'était insupportable que les gens allaient venir le voir dans son bureau, on peut présenter les choses de différentes façons. Mais, je n'avais pas envie, car je me disais que ce n'était pas à moi de le faire, par rapport à la personne, à la relation que j'avais avec elle, moi je ne voulais pas par rapport à ce monsieur déclencher tout cela. Pour moi c'était trahir la confiance de la personne. Il fallait que ce soit le chef d'établissement qui assume : c'est lui l'entreprise. Mais ce qui m'embêtait, c'est que cela mettait en difficulté d'autres personnes, en souffrance. Finalement, pour moi, c'est la personne qui va mourir qui a priorité sur les autres.

C'est très fort. Quand on dit aux gens que le travail c'est tout pour la personne et qu'en l'obligeant à arrêter, on signe son arrêt de mort. C'est vrai que c'est très fort. Le chef d'établissement avait conscience de cela.

Après, il y avait des personnes qui pouvaient y trouver leur intérêt. Il y avait des personnes, notamment le responsable en dessous de ce monsieur là, a vu son poste se développer. Il ne me l'a jamais dit, mais pour lui, c'était important. Si ce

monsieur avait été malade pendant un an, on aurait instauré autre chose comme mode de remplacement. Toute cette histoire a duré un an. À partir du moment où c'est devenu un problème, c'est-à-dire au moment où les gens ont indiqué leur malaise.

C'est clair pour moi que j'ai essayé de renvoyer chacun à sa responsabilité morale. Je ne les ai pas déchargés de ça. Au contraire, je les ai renvoyés face à leur responsabilité. Celui qui vivait le plus le conflit, c'était le chef d'établissement, en final c'était à lui de prendre la décision. Mais le supérieur immédiat pouvait aussi refuser de temporiser et faire pression.

Analyse de l'entretien.

Ce cas nous permet de mettre en exergue les éléments suivants.

1- L'association faits/valeurs

La gestion du CTPP prend un sens particulier en fonction de la manière dont les acteurs la mettent en valeur. Le CTPP est géré sur la base d'une certaine représentation de l'action, qui dépasse les cadres objectifs existants par rapport à ce type de problème. S'opposent ici la règle concernant l'obligation du contrôle médical et les valeurs morales liées au respect de l'employé comme personne humaine. D'un côté nous avons une rationalité technico-économique qui s'incarne dans les règles et le cadre normatif qui leur est associé (une certaine idée du fonctionnement de l'entreprise, qui repose sur la nécessité d'un minimum de capacité physique et intellectuelle pour travailler). De l'autre, nous avons une rationalité socio-politique qui s'inscrit dans des valeurs de solidarité.

2- La construction d'un cadre moral

Par la manière dont elle aborde le problème, Christine, l'assistante sociale, vient combler un manque au niveau du cadre moral de

l'entreprise. Le débat s'articule ici autour du noyau de valeurs qui émane de ses convictions à savoir : *"empêcher cette personne de travailler, c'est la faire mourir"*. Avec en arrière-fond, l'idée qu'il n'est pas acceptable que l'entreprise "laisse tomber" une personne qui lui a été utile pendant des années.

Il semble que ce cadre moral s'est imposé à l'ensemble des acteurs, puisqu'il a été réactivé normalement lorsqu'un cas similaire s'est présenté. En outre les entretiens avec le chef d'établissement nous permettent de confirmer l'importance qu'il accorde à Christine. Il est également convaincu que s'il devait vivre de nouveau ce type de situation, il agirait de manière identique. La démarche éthique de Christine a conduit à l'instauration d'un ensemble de repères moraux face à cette situation.

Nous pouvons également noter les tensions qui président à l'instauration de ce cadre moral :

⇒ Il y a d'abord eu tout un débat autour de la définition des responsabilités des acteurs, voire un jeu de culpabilisation. En outre, il s'agissait ici de responsabilités importantes par rapport à une décision dont les effets pouvaient être de conduire à la mort d'une personne. Cette définition des responsabilités semble jouer un rôle essentiel dans le processus de gestion du problème.

⇒ Constatons aussi que Christine a soutenu son mode de responsabilisation des acteurs au moment le plus critique en prenant la responsabilité d'engager la procédure de contrôle médical. Nous interprétons cette action comme un moyen d'apaiser les tensions par un consensus sécurisant pour les acteurs : le chef d'établissement a tout de même agi, le responsable et les membres de l'équipe étaient sécurisés, la direction des ressources humaines était prévenue du problème. Il s'agit donc pour nous d'une forme de compromis mis en oeuvre par Christine pour assurer le respect de ses convictions.

⇒ Il est également intéressant de noter que les conflits de valeurs que vit Christine ne se situent pas entre les règles du fonctionnement de l'entreprise et les valeurs de respect de la personne, mais entre la question de la trahison de sa relation avec la personne malade, et la souffrance des membres de l'équipe issue de la situation. La référence aux règles est mise en les mains du chef d'établissement, qui incarne ici la voix de l'entreprise. La responsabilité que doit assumer ce chef d'établissement est ressentie comme importante ; il s'agit de prendre une décision pour savoir si l'on doit ou non détacher la personne de ce qui la retient à la vie : le travail.

On peut enfin mentionner le lien que construit Christine entre un événement de son passé, qui a été émotionnellement important pour elle, et la manière dont elle a géré le problème. Nous interprétons cela comme une illustration de l'importance de l'histoire affective dans la mise en valeur de la réalité.

En conclusion

Il semble que notre modèle explicatif de la construction des choix éthiques permet de rendre compte du processus par lequel la démarche de Christine s'est construite. Les choix éthiques prennent appui sur son expérience et ses convictions. Il y a ensuite un dépassement du respect strict des règles et un aménagement de l'absence de cadre moral pour ce type de situation précise. Nous ne sommes pas ici dans des logiques de conflits avec le contexte décisionnel, mais plus dans une phase de mise en oeuvre de repères moraux. Cette démarche éthique souligne également l'existence d'un dépassement des conflits ou des tensions par le dialogue, dans une visée de responsabilisation sur la base des convictions de Christine et la mise en oeuvre de compromis par rapport à la procédure formelle de résolution de la CTPP. Il semble donc que l'on se trouve face à une logique complexe de mise en cohérence des convictions personnelles, des tensions vécues par les acteurs et des règles de l'entreprise.

Nous pouvons donc en déduire deux propositions (au sens d'hypothèses interprétatives) concernant la dialectique entre éthique personnelle et contexte organisationnel. Ces propositions se fondent également sur le contenu de l'entretien que nous avons eu avec le chef de service du centre où s'est déroulé ce cas.

La première proposition concerne la possibilité pour l'assistante sociale de combler le manque de repères moraux au niveau organisationnel par ses propres valeurs.

La seconde proposition se réfère au fait que cette inscription de repères moraux s'effectue sur la base d'une activité relationnelle. Cette inscription résulte d'échanges interpersonnels. Ce qui veut dire qu'en cas d'absence d'une dimension relationnelle, le rôle de Christine au niveau du cadre moral est limité, voire impossible.

II.5- Les conflits et/ou les ajustements de valeurs dans la gestion des CTPP

Nous allons maintenant développer un ensemble de situations présentant des conflits éthiques. Nous avons observé ces situations lors de notre présence sur le terrain. Dans la mesure du possible nous avons interrogé les personnes concernées par ces problèmes. Nous avons ainsi montré un certain nombre de problèmes éthiques liés à la gestion des CTPP.

Situation 1 : de l'importance des débats éthiques internes aux managers

La situation

Il s'agit d'une contrainte de gestion de planning des congés annuels dans une équipe de 2 personnes. Les 2 personnes souhaitent prendre leurs congés annuels d'été durant la même période. Le motif invoqué par les 2 agents est identique à savoir que leurs époux respectifs (en raison de la fermeture de l'entreprise où ils travaillent à une période déterminée) ne peuvent prendre leurs congés qu'au mois d'août.

Analyse de la situation par le manager.

Jusqu'alors les deux personnes, dont le contexte familial n'a pas changé mais dont les rapports de travail sont plus tendus depuis quelque temps, étaient parvenues à un accord : cet accrochage traduit une situation de tension à l'intérieur de l'équipe. Sandra, qui est responsable de cette entité, interprète cette tension comme une façon pour chacune de marquer son pouvoir et sa place, mais aussi un moyen pour l'une des deux personnes d'affirmer son autorité naturelle (professionnellement sa compétence est reconnue comme supérieure) auprès de sa collègue.

Pour Sandra, il y a comportement qui pose problème car cette mésentente au sujet des plannings de congés marque l'officialisation d'un conflit latent qui existait entre les deux personnes. En outre, elle implique une personne dont le comportement pose régulièrement problème, en raison du manque de diffusion des informations qu'elle a en sa possession.

Repères pour agir et débats éthiques.

Par rapport à ce problème, Sandra ne souhaite pas prendre parti, puisque jusqu'alors cette équipe est toujours parvenue à se mettre d'accord. En même temps, elle considère qu'il faut impérativement une personne dans le service pour assurer la continuité du travail ("*Je ne peux assurer seule la charge de travail, de plus je suis responsable d'équipe et non gestionnaire de recrutement*").

Le règlement prévoit qu'en cas de litige sur l'attribution des congés annuels, la priorité sera donnée à l'agent qui a des enfants à charge. Dans cette situation seule une des deux personnes a deux enfants à charge.

Sandra ne veut pas appliquer cette règle. Ses raisons sont les suivantes :

- Compte tenu de la situation, cette règle conduit à ce que chaque année ce soit la même personne qui ait la priorité. En outre, celle qui n'a pas d'enfant est la plus compétente. Or la reconnaissance de la compétence est pour Sandra une valeur importante.

- Sandra veut appliquer le principe suivant : "*Je n'aimerais pas qu'une telle situation me soit imposée (sans issue finalement). Ce n'est pas juste de toujours défavoriser la même personne*".

- Appliquer de manière stricte cette règle, c'est prendre parti pour l'une des personnes. Pour Sandra, cela aurait pour effet de rompre définitivement le dialogue entre elles deux.

Par rapport à ce type de problème, nous avons pu constater que le principe informel de l'entreprise est plutôt de laisser les personnes

d'une équipe gérer seules leur planning de congés. Les managers ne souhaitent pas en général intervenir dans ces situations. Traditionnellement, ce sont les personnes les plus anciennes qui assument la gestion des plannings.

Afin de pouvoir décider, Sandra prend connaissance du règlement pour ce type de situation. Mais l'application de ce dernier va à l'encontre des ses valeurs. De plus, la tradition ne lui apporte pas de réelles réponses. Les principes éthiques pour ces situations vont plutôt dans le sens de "ne pas faire de vague". Sandra aurait pu appliquer ces principes si elle n'avait pas affirmé sa volonté d'assurer la continuité du travail. Nous avons pu constater que face à un problème similaire, un responsable a accepté le départ simultané des membres de son équipe.

Face à ces dilemmes, Sandra a laissé passer quelques semaines, espérant sans doute que la situation s'arrange d'elle-même. Comme ce ne fut pas le cas, elle s'est efforcée de trouver une solution basée sur le compromis. Il s'agit pour nous d'une forme d'ajustement de la règle à la situation. C'est aussi un ajustement par rapport à ses propres principes car elle accepte une interruption du service pendant 4 jours afin de respecter l'importance qu'elle accorde à la reconnaissance de la compétence¹.



"J'ai opté pour un système d'alternance : la priorité une année sur deux : c'est la décision qui me paraissait la plus juste : d'une part par rapport à la personne qui était sans enfants et qui professionnellement assurait le plus (étant nouvelle dans le service j'ai besoin de ses compétences), d'autre part je pensais que ce système aurait le mérite de peut-être relancer le dialogue entre les deux personnes.

¹ Nous pouvons remarquer que la frontière est mince entre la reconnaissance de la compétence et une forme d'action purement intéressée. Sandra a besoin de cette personne pour faire tourner son service ; elle sait en effet qu'elle peut déléguer les dossiers du recrutement en toute confiance.

Ceci étant la solution prise n'était valable que pour l'année $\mathcal{N}+1$ et ne pouvait être appliquée dès l'année en cours puisque bien évidemment des réservations de locations avaient été prises.

En accord avec les intéressées il a été décidé que l'agent ayant des enfants à charge partirait sur la période de son choix. Par contre j'ai accordé l'autorisation que pendant une période de transition de 4 jours il n'y ait personne dans le service.

En conclusion

Cette situation souligne le conflit éthique qui peut survenir lorsque le manager veut respecter des principes que la situation rend contradictoires. Ce conflit est accentué par le fait que Sandra ne veut ni appliquer les règles formelles ni adopter les modes d'agir habituellement utilisés dans ce type de cas. Le conflit est ici résolu par un aménagement de la valeur accordée à chaque principe.

Situation 2 : les malheurs d'un responsable nouvellement nommé ou comment se fait-on les armes de manager**La situation**

Il s'agit du cas d'un agent refusant d'assurer une tâche de travail qui lui est assignée dans sa description de poste. Martin, qui assume la responsabilité du service, vient d'être nommé sur son poste. C'est sa première expérience professionnelle.

La personne ayant refusé de faire le travail est professionnellement reconnue pour sa compétence mais aussi pour son caractère déterminé. D'autre part elle travaille en binôme avec une seconde personne, qui est réputée pour sa "feignantise" au sein de l'équipe et son manque de conscience professionnelle.

Interprétation de la situation

Par rapport à cette situation, Martin semble-t-il ressent le besoin d'affirmer son autorité de chef. Ce constat sera d'ailleurs confirmé lors d'un entretien que nous avons eu avec lui quelques mois après l'événement. En même temps, il est conscient que cette situation n'est pas tant un refus de travail de l'agent que le fait de marquer son "ras le bol" par rapport à son travail en binôme. Or Martin se trouve dans une situation où il veut bien entendre ce problème, tout en considérant qu'il est confronté à une situation qui met en cause son autorité. Il ne peut accepter qu'il y ait refus de travail.

Repères pour agir et débats éthiques.

Pour résoudre le problème Martin dispose des éléments suivants :

1- Lorsqu'un agent refuse de faire son travail, la "culture"¹ de l'entreprise est plutôt du type :

¹ Ce schéma est issu des premiers entretiens que nous avons menés concernant le mode de gestion des CTPP. C'est ce que nous avons rappelé dans le point II.3

- on discute et on voit ce que l'on peut faire ;
- on a discuté, mais pas de résultat ; on charge un autre agent de faire à la place et parfois, on fait soi-même en tant que responsable ;
- on avise le N+2 dans l'espoir qu'il exercera son autorité en intervenant (le respect de la hiérarchie étant assez prégnant).

2- Les règles de l'entreprise permettent à Martin de constituer un dossier sur un agent peu sérieux en vue de son éventuel renvoi : on applique les sanctions disciplinaires suivantes :

- demande d'explication jointe au dossier de l'agent,
- avertissement,
- suspension.

Le N+1 de Martin, en raison de son style de management, se démarque des pratiques courantes de gestion des hommes avec une devise du type "assumons nos responsabilités". Il conseille à Martin la demande d'explication. Ce qui est, nous semble-t-il, plutôt atypique à France Télécom, mais dénote de son style personnel.

Martin explique ce conseil de son N+1 comme suit :

C'était conforme à son style de management et d'autre part c'était peut être un souci de mater un peu l'agent concerné qu'elle connaissait pour sa forte tête et enfin peut être de m'aider à asseoir mon autorité de responsable.

Martin suit les conseils de son supérieur et fait une demande d'explication. Il entame parallèlement un dialogue avec d'une part la personne concernée et d'autre part l'agent apparemment à l'origine du problème suite à son manque de professionnalisme.

Cette solution le rassure par rapport à besoin d'affirmer son autorité. Néanmoins, il a pour projet de management de travailler en développant la contractualisation et la responsabilisation. Cette orientation correspond aux nouveaux principes de management que cherche à développer l'entreprise. Martin semble vivre une certaine

tension entre les deux logiques de gestion du problème. Cette tension est accentuée par le fait que l'agent qui refuse d'assurer le travail lui est plutôt sympathique.

Pour résoudre la situation Martin suit donc les conseils de son supérieur. Ce qui lui permet, selon nous, d'être reconnu par celui-ci. Cependant, il ne joint pas la demande d'explication au dossier de la personne mais la garde dans ses dossiers personnels .

"Suite aux entretiens, j'ai reprecisé les missions respectives de chacun et leur demande individuellement d'assurer leur travail avec pour idée de tenir à l'oeil l'agent manquant de sérieux. L'affaire s'est réglée, j'ai le sentiment que cela a permis l'amorce d'un respect mutuel, par ailleurs j'ai marqué ma détermination à ce que le chef ce soit moi".

Il y a presque un an maintenant qu'il y a eu ce problème. La semaine dernière j'ai détruit la demande d'explication. Cet agent passe bientôt un EDA, j'ai considéré que cette affaire ne concernait que lui et moi".

En conclusion

Dans cette situation, le conflit éthique de Martin émerge de l'influence de plusieurs éléments :

- (1) volonté d'être reconnu par son supérieur hiérarchique ;
- (2) besoin d'affirmer son identité professionnelle
- (3) volonté d'adhérer à une conception participative du management ;
- (4) sympathie éprouvée envers l'employé dont le comportement pose problème.

Dans ce cas s'entremêlent donc des aspects de reconnaissance par ses pairs, d'image de soi, d'idéal moral et de reconnaissance affective. Ce

qui rejoint les conclusions des modèles théoriques étudiés dans la première de ce chapitre.

Situation 3 : quand le chef de département pose problème¹.

Situation

Jacques est responsable du budget de fonctionnement du département "X". Il en vient à penser que son chef de département, (son responsable N+1), utilise les fonds de l'entreprise, pour payer ses notes journalières et personnelles de restaurant, faisant passer ces frais pour des dépenses de communication.

"J'ai vérifié mes présomptions, en téléphonant au restaurant concerné qui m'explique la façon de procéder : paiement mensuel de repas par l'entreprise."

Personnellement, il ne craint rien puisqu'en cas de contrôle du contrôleur de gestion quant à la bonne imputation des dépenses et/ou du responsable financier sa responsabilité n'est pas engagée.

Interprétation de la situation

La responsabilité de Jacques n'est donc pas engagée. Pourtant cette situation lui pose des problèmes à plusieurs niveaux.

1- Il veut préserver son image de professionnel sérieux et honnête .

2- L'éthique de son supérieur est contraire à sa propre éthique. La dissonance que vit Jacques se traduit de manière physique. Pourtant cette affaire ne porte pas sur des sommes importantes ; question de principes !

"Dans mes valeurs personnelles, détourner de l'argent est pour moi une chose grave. De plus je pense avoir un côté un peu Don Quichotte du type "les voleurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, doivent être punis !" Pour moi, c'est un

¹ Ce cas est particulier, car il concerne des personnes appartenant à une autre Direction Régionale que celle dont nous étudie le fonctionnement. Nous avons eu l'occasion de mener des sessions de formation au recrutement dans cette DR. Lorsque nous avons pris connaissance de la situation, elle en était à son commencement. Nous avons rencontré plusieurs fois de manière informelle la personne qui vivait cette situation. Nous avons ainsi pu noter les différents types de conflits de valeur qu'elle a vécus.

principe essentiel. Quand je me suis aperçu de cette affaire, j'ai ressenti une boule dans l'estomac."

Repères pour agir et débats éthiques.

Pour résoudre le problème Jacques dispose des éléments suivants.

1- Dans cette entreprise et au-delà des contingences locales, "le chef, c'est le chef". Le système, que nous évoquions dans le point II.3, axé sur un fort respect hiérarchique, est toujours de mise. On remet rarement en cause, officiellement, les compétences ou le sérieux du supérieur. Le principe en vigueur est plutôt du type : "on laisse traîner".

2- De manière formelle, l'action du supérieur pourrait se justifier par l'argument suivant : un chef de département "X" doit entretenir un réseau de relations et doit disposer d'un réservoir de liquidité, l'entreprise prenant en charge l'entretien de ce réseau.

Comme le précise Jacques, il est possible d'opposer à ce principe deux objections :

"L'intéressé dispose de ce que l'on appelle, dans le langage de l'entreprise, un compte de menues dépenses, mais la régularité des frais et surtout le fait qu'aucun autre chef de département ne pratique ce genre de chose, ont fait que mon responsable n'a pas utilisé ce système. En outre, à France Télécom, à part pour les activités commerciales, la pratique est peu répandue."

Il faut aussi savoir que mon responsable, dans son ancien poste, avait une fonction plus reconnue avec un chauffeur et certainement peut être de par les habitudes de son ancien service une prise en compte de ses repas personnels et/ou professionnels : il avait donc peut-être simplement répété le système précédent par méconnaissance des nouvelles règles de fonctionnement. A ceci une objection, il n'avait pas déclaré ouvertement pratiquer de telles méthodes."

Dans cette affaire, Jacques ne veut surtout pas laisser passer ce type de fonctionnement. Néanmoins, il se trouve confronté au fait qu'il *"n'est pas concevable de dénoncer auprès du responsable financier, homologue de mon responsable, la situation d'une part parce que cela ne se fait pas et d'autre part je sais que je vais travailler encore pendant au moins un an avec mon responsable et que je dois ménager nos relations."*

L'image de Don Quichotte que se donne Jacques a les limites d'un climat de travail qu'il veut confortable. Il s'agit pour lui d'agir en respectant les codifications éthiques implicites de l'entreprise.

Afin de respecter sa propre éthique et les codifications internes, il va mener les actions suivantes :

"J'ai prévenu le responsable de communication en le sensibilisant sur le fait que son acceptation de voir imputer ses dépenses sur le budget communication me paraissait une mauvaise idée. A part mettre plus ou moins explicitement un collègue au courant, ce fut un coup d'épée dans l'eau. Il m'a dit qu'il ne pouvait rien faire, puisque la signature des bons de commande appartient au responsable de département".

J'ai donc décidé de détourner le problème. J'ai informé naïvement mon responsable de ma difficulté à trouver un code d'imputation analytique pour ces dépenses qui ne me semblent pas être de la communication et lui ai demandé sur quel code ou ligne de dépenses passer ces frais.

Après de longues hésitations et des questionnements incessants sur la manière d'agir en respectant à la fois ses valeurs et les règles informelles de l'organisation, Jacques est parvenu à résoudre son problème. Enfin, il a au moins la conscience tranquille.

"Le résultat a été assez rapide puisque les dépenses n'ont plus été payées par l'entreprise ou alors sous une autre forme que je ne connais pas."

En conclusion

Le conflit éthique résulte de l'importance que Jacques accorde aux éléments suivants :

- 1- Préservation de l'image de soi, en tant que personne honnête;
- 2- respect des règles éthiques implicites de l'organisation ;
- 3- volonté de changer la situation.

Situation 4 : le DR et la secrétaire

Ce cas a fait grand bruit dans le service de ressources humaines de la DR. Le DRH a dû gérer un CTPP, dans une situation bien particulière.

La secrétaire du directeur régional passe un EDA (examen d'aptitude) devant lui permettre, si elle l'obtient, d'être promue. Le poste proposé à l'EDA émane du directeur régional : il s'agit d'un emploi de responsable du cabinet et de la communication externe.

Le directeur régional souhaite que ce poste soit proposé en promotion et non en mobilité fonctionnelle. En fait tout indique qu'il destine le poste à sa secrétaire qu'il estime professionnellement.

Par ailleurs le DRH et la personne responsable du recrutement lui signalent les éventuels impacts "médiatiques" au niveau du personnel de cette décision. Nous avons en effet pu observer que l'EDA est un outil de gestion très peu apprécié des agents. Ces derniers considèrent que tout est fait d'avance, que tout se négocie officieusement et que ce n'est pas la peine de passer les EDA.

Pourtant, le directeur régional décide de maintenir son projet, prétextant que l'existence du concours permettra de vérifier si oui ou non sa secrétaire dispose des compétences qu'il lui reconnaît.

L'examen est composé de deux épreuves : un écrit qui détermine l'admissibilité et un oral, qui constitue l'épreuve professionnelle.

A l'écrit, la secrétaire utilise ses propres brouillons ce qui légalement est une faute grave puisqu'elle risque l'élimination. Lors de l'épreuve les examinateurs s'en rendent compte. Ils lui retirent ses brouillons personnels et notent le fait au compte-rendu.

De plus, pressée par le temps, la secrétaire ne peut à la fin de l'épreuve recopier tous ses brouillons et les agrafe sur sa feuille. Ce fait est lui

aussi consigné au compte-rendu. Normalement, les brouillons ne doivent pas être corrigés par le correcteur et retirés de la copie.

L'agent chargé de la surveillance du concours informe Maria (la responsable chargée du recrutement) de qui s'est passé. Il lui demande ce qu'il doit transmettre au correcteur. Faut-il donner le tout ou retirer les brouillons personnels agrafés sur la copie. Maria prend la responsabilité de laisser le brouillon. Le fait est mentionné au compte-rendu et le DRH en est informé.

Le correcteur a semble-t-il corrigé toute la copie et attribué la meilleure note à la secrétaire. Il n'est autre que le responsable de la communication. Même si les copies sont cachetées, on peut penser qu'il connaît bien l'écriture de la secrétaire puisqu'ils travaillent ensemble depuis plusieurs années.

"Avec du recul il me semble que j'aurais fait la même chose pour un autre agent : mais toujours avec du recul je me rends compte que ma décision a été une erreur. Toutefois j'ai l'impression que de toute manière je savais les cartes tirées : la secrétaire serait promue étant donné la note de potentiel élevée attribuée par le DR et qui lui procurait une avance considérable. Par ailleurs je pense que j'ai été saisi par le risible de la situation : La secrétaire confirmait mes dires par son manque d'assurance et de jugeote."

Une telle situation est le résultat d'un conflit de valeurs. D'un côté le département RH, compte tenu des critiques sur l'EDA, s'efforce d'améliorer sa crédibilité. De l'autre, le directeur régional a plus ou moins promis le poste à sa secrétaire. Néanmoins, le DRH ne juge pas qu'il s'agit d'une affaire de principe et accepte le compromis avec le directeur régional. Là où les choses se compliquent, c'est que la secrétaire commet une première erreur, dont les conséquences sont plus ou moins limitées par la décision de Maria.

Mais l'affaire ne s'arrête pas là. A l'écrit, l'agent placé à côté de la secrétaire arrive deuxième au concours. Il a bien évidemment

remarqué les erreurs de la secrétaire. Il informe par écrit le département RH de ses observations qu'il présente comme des vices de forme.

Cet exemple est pour nous une belle illustration de l'enchevêtrement des niveaux de régulations dans une organisation. Il souligne également les difficultés engendrées par le fait de dissocier les outils de gestion des valeurs que l'on veut promouvoir. A ce stade de la situation, il n'y a aucun repère réaliste sur lequel s'appuyer pour agir. D'abord en raison de la décision du DR. Ensuite, à cause de l'existence de cette règle éthique selon laquelle on respecte le supérieur. Enfin, pour aucun des responsables de RH cette situation ne constitue un problème éthique essentiel ; les faits ne sont pas évalués de manière suffisamment grave pour justifier une intervention, c'est-à-dire pour s'opposer au DR. Dans ce cas, il ne restait qu'à sauvegarder les apparences.

"J'ai dû lui faire une réponse écrite préservant le résultat initial du concours (la secrétaire promue) et préservant les apparences d'impartialité du concours."

En conclusion

Le problème éthique émane d'impératifs opposés extérieurs aux acteurs. Il est issu d'une dissonance entre les règles de l'organisation et le mode d'action du directeur. Les personnes qui doivent gérer la situation reconnaissent qu'il y a conflit de valeurs, mais elles ne se sentent pas suffisamment concernées par la question pour tenter de le résoudre.

Situation 5 : le cas de Suzanne

Comme nous l'avons déjà mentionné, France Télécom a connu des périodes où la situation de sureffectifs n'était pas "pénalisante". La logique de rentabilité n'avait pas de sens. Il n'était pas nécessaire à l'époque de gérer les sureffectifs, qu'ils soient la résultante d'une baisse d'activité ou la conséquence d'un handicap physique ou "mental" chez un agent. On laissait la personne avec une activité moins importante et/ou dans le cas d'un handicap, on occupait la personne avec des activités qu'elle était en mesure d'assurer sans vérifier que le travail demandé était utile ou non à l'entreprise. Parfois on demandait une personne supplémentaire dans l'équipe pour "remplacer" la personne déficiente.

Aujourd'hui la logique organisationnelle est en train d'évoluer. France Télécom est en situation de déflation de ses effectifs (il n'y a pas de départs provoqués mais pas de remplacement des départs naturels). Parallèlement les dirigeants de l'entreprise s'ouvrent à une logique de rentabilité. Ainsi, on demande à chaque chef d'équipe d'augmenter ses résultats avec des équipes souvent de plus en plus réduites et bien évidemment d'optimiser la gestion des compétences.

Aujourd'hui gérer un sureffectif, principalement ce que l'on appelle les "bras cassés", n'est pas simple. La logique d'hier consistant à proposer à l'intéressé une activité à la mesure de ses capacités n'est plus possible. Du fait de la nouvelle organisation, tous les services sont bouleversés. Les effectifs sont actuellement attribués selon des critères de productivité¹.

Parallèlement, la DR de Valenciennes est une entreprise où l'on peut dire que règnent une certaine convivialité et une humanité dans les

¹ Nous avons pu observer que l'attribution des effectifs est au centre de jeux de pouvoir entre les chefs d'établissement. Le nombre de personnes managées reste un indice de l'envergure du responsable.

relations. C'est l'une des plus petites DR de France et la plupart des agents sont dans la région depuis une quinzaine d'année. Cette particularité de la DR et le poids des assistantes sociales se traduisent dans le fait qu'il y a une réelle volonté de gérer les situations au mieux, dans le respect de la dignité de la personne. Cependant, la bonne volonté se heurte parfois aux contradictions du système. Le cas de la personne qui suit, non-voyante, résume assez bien les difficultés que peut rencontrer un manager dans la gestion des agents ayant un handicap.

Suzanne est aveugle. Depuis 2 ou 3 ans elle est au service communication. Les activités ayant évolué, Suzanne s'ennuie car elle n'a plus de travail correspondant à son handicap. Le responsable communication, à qui l'intéressée s'est plainte de son inactivité, souhaite que le sort de cette personne soit résolu par le département RH. Il ne voit pas de solutions possibles au sein de son service.

Dans de telles situations, c'est au service RH d'intervenir. Depuis 1 an ou 2, France Télécom a relancé sa politique de recrutement de personnes handicapée étant soumis avec son changement de statut aux 6% de recrutement d'handicapés et/ou d'appel aux CAT. C'est pourquoi, le cas de Suzanne devient une situation importante à gérer. Son statut de personne handicapée la met sous les projecteurs. La DR a depuis peu engagé une politique de recrutement et d'accueil de personnes handicapées.

De plus au niveau individuel, le DRH est touché par la situation de cette personne : aveugle, sans travail toute la journée. Il semble qu'il prenne en charge ce cas à la fois pour des raisons politiques et humaines.

Paradoxalement, même si les acteurs sont animés par un souci de remédier à la situation, le DRH va éprouver beaucoup de difficultés à trouver une solution. Jamais il ne parviendra à réunir l'ensemble des dirigeants pour résoudre le problème. Il va le gérer au coup par coup et

chaque interlocuteur à qui Suzanne sera proposée pour exercer une activité dans son service déclinera l'offre.

Dans ce type de cas, le problème éthique reconnu comme tel par les acteurs ne peut être résolu en raison des incohérences du système, qui se situent à un niveau où aucun des acteurs concernés ne peut (ou ne pense pouvoir) intervenir.

1- Chacun est d'accord pour dire que la situation n'est pas humainement supportable. Il semble que ces intentions soient, pour la plupart des acteurs, affirmées en toute bonne foi. Cependant, compte tenu des logiques de déflation des effectifs, les chefs de département ne sont pas prêts à accepter Suzanne.

2- A un niveau plus global, la gestion de Suzanne pose le problème suivant : comment une DR ne disposant finalement que de très peu d'activités susceptibles d'être proposées à des personnes ayant des handicaps importants peut-elle réussir à respecter une volonté nationale d'accueillir des handicapés ?

3- Nous constatons ainsi l'émergence d'une logique de gestion à court terme. On embauche le plus souvent ces personnes sur des postes qui, lors de réduction d'effectifs seront les premiers concernés. Il n'y a pas de prise en compte du fait que de telles personnes acquièrent le statut de fonctionnaire et vont rester longtemps dans l'entreprise.

La solution adoptée par le DRH est donc une solution provisoire, qui ne résout pas le problème.

En conclusion

Face à un problème éthique reconnu comme tel par l'ensemble des acteurs, il y a parfois impossibilité à trouver une solution en raison des incohérences du système organisationnel. D'un côté, la politique de

l'entreprise affiche une volonté de prise en charge des personnes handicapées. De l'autre, les acteurs reconnaissent la nécessité de trouver à Suzanne un poste adapté à son handicap. Malheureusement, le DRH est aux prises avec une réalité de déflation des effectifs et ne dispose pas d'activités susceptibles d'être proposées à Suzanne.

Conclusion du chapitre V

Nous avons montré que le travail réflexif de l'acteur résulte de l'emboîtement de trois instances : cognitive, affective et morale. Les principes moraux d'une personne sont un moyen de combler son manque à connaître par rapport à la complexité de la réalité, tout en lui permettant de mettre en valeurs son action. L'éthique a donc aussi une fonction dans la stabilisation de la consistance cognitive de l'acteur, au même titre que la dimension affective. Il arrive que ces trois instances entrent en conflit ce qui peut générer des dilemmes moraux internes, parfois en résonance avec des conflits organisationnels. Ces niveaux de conflits ne sont pas toujours acceptés par la personne qui a besoin de vivre avec le sentiment d'une constance et d'une homogénéité de sa personnalité. La cohérence est obtenue au prix d'une déformation de la réalité, ce qui tend à atténuer le poids des conflits de valeurs.

En remarquant que la gestion des CTPP est traversée par un conflit éthique lié au fait que l'employé qui pose problème est à la fois une ressource économique et un sujet, nous avons cherché à repérer les stratégies des managers pour faire face à ce dilemme. Nous avons ainsi proposé 5 stratégies, dont la liste n'est pas exhaustive :

1- Le nihilisme mettant l'accent sur le fait que compte-tenu des contraintes qu'impose le fonctionnement, il est impossible de faire quoi que se soit pour vraiment respecter de la personne.

2- La perte du statut de sujet. Pour dépasser le conflit éthique, le manager retire au salarié son statut de sujet, en raison des dégâts qu'il a provoqués dans l'entreprise.

3- La hiérarchisation des personnes. La position de sujet dépend de la proximité affective par rapport au manager. Plus l'employé qui

pose problème se situe dans un cercle éloigné des intimes, moins le dilemme se pose.

4- L'impuissance. Le manager garde foi dans ses convictions. Cependant, la tension qu'il vit entre l'impératif technico-économique et celui du respect de l'autre le rend incapable d'agir.

5- La culpabilisation. Le dilemme moral est ici amplifié par le fait que le manager se reconnaît une responsabilité par rapport au problème.

A l'aide d'une étude de cas, nous avons cherché à repérer les différents types de conflits de valeurs auxquels se heurte le travail réflexif du manager. Au préalable, nous avons défini la structuration du contexte organisationnel de l'entreprise analysée. Puis nous avons étudié les différentes situations pour lesquelles on dit d'un comportement au travail qu'il pose problème. Nous avons pu ainsi rendre compte de l'importance d'une assistance sociale dans la gestion des CTPP. Sur la base de ses capacités relationnelles, elle aide à la régulation morale des situations difficiles, comblant le manque de repères moraux de la structure grâce à ses convictions. Ce rôle de l'assistante sociale est d'autant plus prégnant que le responsable de l'entité dans laquelle il y a un problème et le DRH lui laissent prendre cet espace. La construction des repères moraux émerge d'un ensemble de jeux autour de la définition des responsabilités morales des acteurs de la situation.

Suite à ce travail, nous avons étudié plusieurs situations de gestion dans lesquelles les managers avaient à faire face à un comportement de travail qui pose problème. Ces situations nous les avons retranscrites sous la forme de cas, en précisant le problème, l'analyse qu'en faisait le manager, les repères qui intervenaient dans sa décision ainsi que les débats éthiques qu'il vivait. Sur la base de ces observations, nous avons pu noter quelques sources possibles des conflits de valeurs :

1- les problèmes liés à des conflits internes (Situations 1, 2 et 3). Ils résultent de l'adhésion de la conscience à des impératifs opposés. Par exemple, s'entremêlent la volonté d'être reconnu par ses pairs, la préservation d'image de soi, la volonté de respecter un idéal moral et l'influence des implications affectives.

Ces conflits se posent avec acuité lorsque la personne a connaissance des règles éthiques explicites et implicites de l'entreprise, mais ne souhaite pas les appliquer;

2- l'incohérence entre les règles, les valeurs de l'organisation, les modes d'action des supérieurs hiérarchiques et l'éthique du manager (situation 4). Le problème provient de contradictions entre différents systèmes de régulation. Les personnes qui doivent le gérer reconnaissent qu'il y a conflit de valeurs, mais elles ne sont pas toujours assez concernées par la question pour tenter de le résoudre;

3- la distance entre les objectifs d'une politique des ressources humaines et les possibilités concrètes d'action. En toute bonne foi, le décideur se trouve dans l'incapacité d'agir à bon escient (situation 5).

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de ce travail était de contribuer à l'**analyse du processus de construction des choix éthiques des managers**. A cette fin, nous avons procédé à l'analyse critique de l'éthique en gestion. Puis nous avons exploré la place des jugements de valeurs dans les décisions managériales face aux CTPP, mettant en évidence que le gestionnaire était confronté à des choix éthiques. Ensuite nous avons voulu rendre compte de ce processus de choix afin de proposer un modèle d'analyse des arbitrages éthiques face aux CTPP. Suite à ce travail théorique et épistémologique, nous avons opté pour une méthodologie susceptible de rendre compte de l'activité réflexive de l'acteur. Cela nous a permis de mettre en évidence différentes formes de démarche éthique. Nous avons complété notre exploration en analysant la démarche éthique des managers face aux CTPP, en soulignant les conflits de valeurs qui interviennent dans ce processus.

I

Notre problématique a émergé d'une étude préalable concernant la délimitation de la notion d'éthique en gestion. Nous allons maintenant présenter les conclusions de nos différents niveaux d'investigation.

Nous avons montré qu'en gestion la question éthique est appréhendée soit en termes de contenu (l'éthique organisationnelle), soit en termes de processus (la démarche éthique). Cette question est généralement abordée sur la base d'une normalisation de ce qu'il faut faire pour encadrer les comportements des salariés et pour délibérer face aux problèmes éthiques.

L'éthique organisationnelle, que ce soit dans une problématique de réaction ou de régulation communautaire, implique une formalisation des règles et des valeurs que les dirigeants jugent important de faire respecter par les salariés.

Une première orientation conçoit l'éthique organisationnelle comme un moyen de réagir aux abus et aux comportements opportunistes à court terme. Dans cette perspective, l'éthique s'apparente plus à la déontologie, soit un ensemble de règles qui régissent les rapports entre les membres d'une organisation à la fois entre eux et avec leurs partenaires économiques ou sociaux. Ces codes de bonne conduite (axés notamment sur la confiance et la transparence) sont souvent associés à des mécanismes de sanction permettant d'en assurer le respect.

Une seconde orientation appréhende l'éthique selon une logique de régulation communautaire. L'éthique organisationnelle est ici moins formalisée que la précédente. Elle émane de l'affirmation des valeurs culturelles qui ont pour objet de donner un sens et une direction à l'action. C'est pourquoi on assimile l'éthique à la philosophie de gestion qui est inscrite dans le projet d'entreprise.

Cette éthique organisationnelle fait l'objet de nombreuses critiques portant sur les éléments suivants :

- La première critique concerne son aspect relatif. En effet, celle-ci est spécifique à un domaine d'action particulier : celui du monde des affaires. Il est donc important d'être vigilant par rapport aux discours qui assimilent ces principes moraux à l'éthique au sens traditionnel du terme, c'est-à-dire à la volonté de respecter des valeurs universelles pour mener une quête du Bien. Par là, on pose la question fondamentale du fondement et de la légitimité de ce cadre moral.
- La deuxième critique concerne le fait que l'éthique officielle est souvent déconnectée des modalités concrètes de l'action. L'activité sociale est en effet encadrée par une éthique implicite qui régule les

rapports professionnels. Sans une interaction entre ces deux formes de régulation de l'agir, l'éthique organisationnelle n'est rien d'autre qu'une action de marketing social de l'entreprise.

Les règles et les valeurs formalisées par l'entreprise ne se substitueront jamais à la capacité des acteurs à débattre et à délibérer sur le sens de leur action. Le cadre moral de l'organisation n'a d'utilité que s'il fait sens pour les acteurs. C'est-à-dire s'il est cohérent avec les significations mentales que les personnes construisent par rapport à elles-mêmes, à leurs engagements et à leur activité professionnelle. Si ce cadre moral est trop éloigné de telles réalités, il peut devenir un discours idéologique qui est à l'origine d'une manipulation des acteurs.

Lorsque **l'éthique est définie en termes de processus réflexif**, on insiste sur la nécessité pour le manager d'être vigilant par rapport aux finalités et aux conséquences de son action. Plusieurs auteurs se sont intéressés au balisage de cette démarche. Cette normalisation de la démarche éthique se heurte à deux écueils.

(1) La forme que doit prendre la délibération dépend du statut attribué à l'éthique. Elle est différente selon que l'on considère que la délibération s'appuie sur des universaux ou au contraire qu'elle résulte d'une construction contingente, les valeurs à prendre en compte n'étant pas les mêmes.

(2) La délibération est généralement présentée comme une exigence rationnelle. Nous l'avons interprété comme le fait de considérer que le choix d'une rationalité particulière correspond à un choix irrationnel. Un des intérêts de notre travail est de montrer que cette rationalité particulière qui préside aux choix n'est pas irrationnelle, mais pré-rationnelle.

Nous constatons donc que la formalisation de la démarche éthique induit une conception de l'acteur comme un être rationnel (au sens d'une rationalité théorique) et tend à faire de l'éthique une dimension

extérieure à l'être humain. C'est-à-dire qu'il est possible de traiter les valeurs indépendamment de toute implication affective de l'acteur.

Qu'ils soient en termes de contenu ou de processus, ces référents normatifs sont intéressants dans les repères à l'action qu'ils proposent. Cependant, nous constatons que la tendance est de faire de l'éthique un repère absolu permettant aux acteurs de construire leur choix de manière objective. Cette perspective semble créer plus d'obstacles aux capacités de jugement des acteurs qu'elle n'apporte de solutions. Comme le montrent des auteurs tels que Moussé, Orsoni ou Perrot, l'éthique dépend de l'aptitude des acteurs à "penser" l'action dans sa complexité, en s'appuyant sur un cadre moral respectant la dignité de l'homme.

Le problème d'un transfert trop strict des concepts de la philosophie morale à la gestion est qu'il conduit à penser le comportement des acteurs en termes manichéens : ou ils sont éthiques, ou ils ne le sont pas. Or nous avons montré que dans le cas de la gestion des CTPP, les managers sont contraints à des arbitrages qui incluent des choix éthiques. C'est-à-dire **une mise en valeurs de la réalité résultant d'un travail évaluatif, critique et problématisant de l'acteur**. Ce travail est inhérent à la pratique managériale pour au moins trois raisons.

D'abord parce toute interprétation d'un problème intègre une dimension subjective.

Ensuite parce que les cadres objectifs et normatifs ne peuvent pas tout prévoir ; ils sont toujours incomplets par rapport à la complexité des situations.

Enfin parce que les décisions que prend le manager face à un CTPP intègrent les valeurs morales qu'il veut promouvoir. Ces décisions, selon le niveau où l'on se place pour les évaluer, peuvent être jugées morales ou immorales.

Ce processus de gestion ne peut donc pas se restreindre à une dimension instrumentale. Les situations à traiter requièrent du

manager des arbitrages qui incluent un travail réflexif sur les valeurs par lesquelles il donne sens à son action ; l'interprétation du contexte et le choix des objectifs dépendent aussi de valeurs morales. L'évaluation de ces arbitrages est donc plus complexe qu'un simple jugement en termes de bien ou de mal. Car ce n'est pas tant l'acte qui est à évaluer, mais le projet dans lequel s'inscrit l'action.

Nous concluons donc à une double réalité de l'éthique en gestion. D'une part celle qui est mise en acte au quotidien par les acteurs. D'autre part celle qui est prescrite par certains auteurs en gestion. Ainsi après avoir étudié ce que recouvre l'éthique en gestion, nous nous sommes centrés sur une problématique liée au processus de construction des choix éthiques des managers et à la délimitation des niveaux de conflits auxquels ils sont confrontés.

II

Notre souhait de rendre de compte de ce processus nous a conduit à explorer différents champs théoriques en sciences sociales, afin de construire les fondements épistémologiques, théoriques et méthodologiques d'une telle recherche. Ce sont les conclusions de ce travail que nous allons maintenant développer.

La **première conclusion** explique l'existence des deux niveaux d'éthique. Nous pouvons en effet avancer que l'éthique n'est pas un objet en soi, mais un processus de connaissance. Toute action repose sur une mise en valeurs de la réalité, car personne ne peut vivre sans signification. Les valeurs sont avant tout issues du processus de socialisation. Elles permettent à la fois de comprendre la réalité, de s'y adapter et de lui donner sens. Au niveau psychologique, cette mise en valeurs de la réalité est au fondement de la construction de l'identité

de la personne. L'être humain n'est pas passif par rapport à ces valeurs. Même déterminé par son environnement socio-culturel, il pose des choix, qui traduisent son adhésion à tels ou tels principes moraux. C'est en raison de cette éthique de premier niveau qu'il est essentiel de formaliser des modes de méta-réflexion sur l'agir (éthique de deuxième niveau). C'est par un retour sur soi et sur les valeurs véhiculées socialement que les personnes peuvent accéder à une compréhension plus grande de leur action. L'objet de l'éthique n'est pas tant d'affirmer des principes absolus en niant la conscience de la personne, mais plutôt d'inciter au débat. L'éthique prend alors la forme d'un débat permanent permettant à l'être en devenir qu'est l'homme de s'humaniser. Dans cette perspective, les règles et les valeurs affichées ne sont en aucune façon des repères qui valent pour eux mêmes ; elles ont pour objet d'assurer un débat éthique minimum et de former la capacité morale de la personne. Ce statut que nous donnons à l'éthique se fonde sur un ensemble de travaux d'auteurs en philosophie et en psychologie, que nous avons présentés au chapitre III.

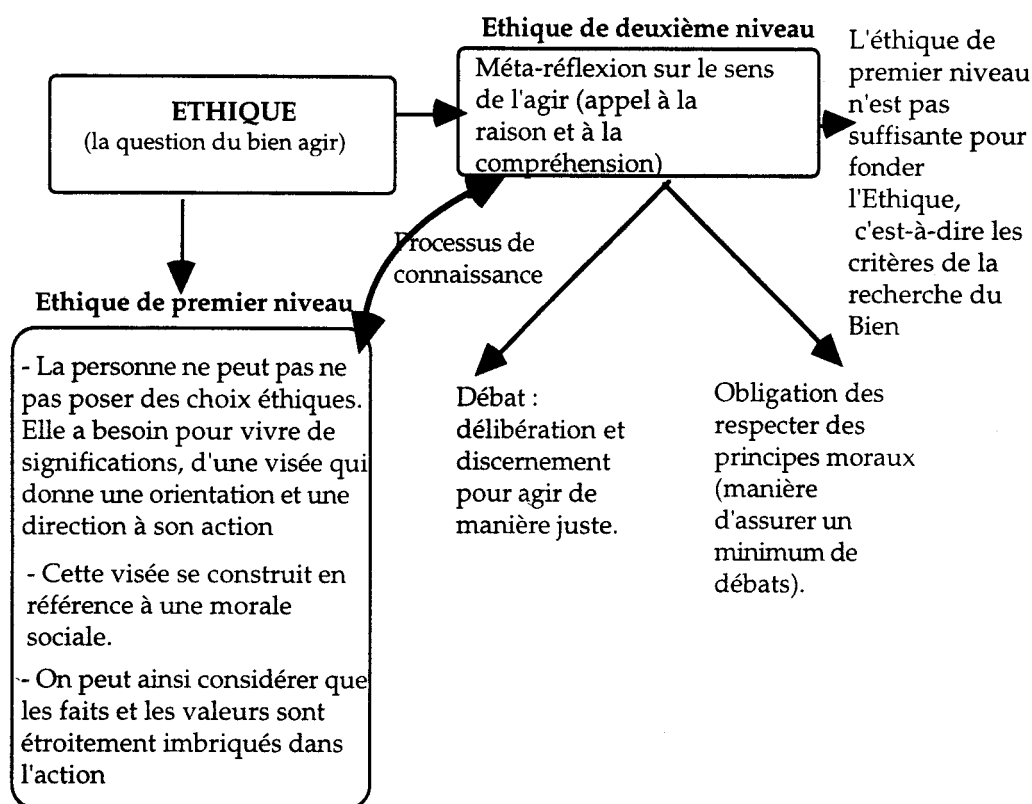
La deuxième conclusion se réfère à la proposition suivante : il est possible d'établir une **distinction entre la démarche éthique comme expression de la logique d'action du manager et la démarche éthique comme exigence rationnelle.**

Une personne ne peut agir qu'à travers des significations. La mise en sens de l'action intègre une dimension éthique car elle témoigne des valeurs qu'on accorde au réel. La personne agit sur la base de préjugés plus ou moins implicites qui lui permettent d'attribuer une valeur aux faits.

La démarche éthique subjective se distingue de l'utilisation de la raison comme mode de retour sur soi, c'est-à-dire comme forme de méta-réflexion sur ses modes habituels de pensée et d'agir. Cette deuxième forme renvoie à une acception plus philosophique de la démarche éthique, elle correspond à une exigence rationnelle.

Il ne s'agit pas pour nous de prétendre que la démarche éthique comme mode d'expression subjective puisse servir de fondement à l'éthique. En établissant cette distinction, nous voulons montrer que le recours à l'éthique est un détour obligé pour comprendre les pratiques de gestion. Sans cette prise en compte des valeurs et des justifications qui sont données aux faits dans les organisations, on occulte une part importante du fonctionnement humain.

Nous reprenons ici le schéma qui figure dans la conclusion du chapitre III. Il synthétise parfaitement nos deux premières conclusions.



La **troisième conclusion** concerne la définition que nous donnons de l'éthique : il s'agit de l'orientation que la personne donne à son agir suite à un travail réflexif. Celui-ci peut être étudié comme une

dialectique inachevée entre une visée éthique personnelle et des référentiels moraux collectifs. Les choix éthiques témoignent ainsi d'une appropriation particulière de ces référents.

Cette définition nous a amené à questionner les recherches en éthique des affaires. Trop souvent leur objet consiste à détailler les raisons pour lesquelles un manager doit avoir un comportement éthique, ou à mesurer le pourcentage de dirigeants qui sont "éthiquement corrects". De telles recherches s'inscrivent dans un paradigme positiviste dont la posture éthique plus ou moins explicite est de considérer qu'il existe des valeurs universelles, avec lesquelles chacun doit délibérer et dont on peut mesurer le degré d'application dans la pratique. Les instruments utilisés ont tendance à induire des réponses "désirables" et à occulter le processus de construction des choix.

La quatrième conclusion se réfère au **travail d'investigation des paradigmes qui nous ont aidé à mener à bien notre recherche**. Nous avons montré les limites du paradigme du conditionnement et du paradigme de l'intentionnalité pour étudier la démarche éthique du manager, notamment parce qu'ils ne reconnaissent pas la dimension éthique du sujet empirique engagé dans l'activité sociale. Le paradigme de l'action nous a permis de formaliser nos intuitions, notamment en réhabilitant la part réfléchie de l'action, y compris dans sa dimension morale. Nous pouvons ainsi étudier la démarche éthique des managers à partir d'une étude de la conscience des acteurs. Mais cette conscience est "problématisée" du fait de ses limites cognitives, morales et affectives et des contraintes et des opportunités des contextes d'action.

La cinquième conclusion concerne les réponses au problème suivant : **poser l'existence d'une éthique de premier niveau, c'est reconnaître à la dimension symbolique de l'action humaine des caractéristiques**

d'ordre éthique. Or en quoi cette dimension symbolique est-elle éthique ?

Ce débat est récurrent dans la thèse. Nous l'avons abordé sous plusieurs formes différentes que nous synthétisons ici, en prenant la position suivante. La personne appréhende son action à travers des valeurs sociales ou dans des formes d'imitation par rapport à des figures d'autorité. Ces valeurs, bien que fruits d'une socialisation primaire ou secondaire, traduisent une orientation et une direction donnée à l'agir. **Donner un sens à l'agir ne résulte pas seulement d'une activité cognitive. Le travail de mise en sens de l'action inclut simultanément les dimensions affectives et morales.** L'identité d'une personne est aussi liée à un travail de retour sur soi moral à partir duquel le sujet s'attribue une valeur et se vit dans une image positive. C'est par ce questionnement moral sur soi que l'on peut expliquer des phénomènes tels que la honte¹. Nous avons montré dans notre étude de cas l'importance du débat interne pour le positionnement éthique de l'acteur, ce débat pouvant aller jusqu'à engendrer des maux physiques.

La mise en sens intègre une dialectique des aspects affectifs et des aspects moraux. Par exemple, lorsque les arbitrages des managers sont influencés par la souffrance de l'autre l'impact émotionnel peut induire un positionnement éthique visant à ménager les personnes. Nous nous sommes donc attardés à montrer que la rationalité pratique est indissociable d'une rationalité axiologique. L'action des managers est construite sur la base de considération d'intérêt calculé et par l'observation de normes morales. Il est d'ailleurs intéressant de constater que Friedberg² envisage le concept d'intérêt dans une acception large, en y incluant une dimension morale. La question n'est

¹ Pour de Gaulejac, la honte provient de la prise de conscience d'avoir transgressé une norme sociale. Pour le sujet, la honte est un déchirement qui se traduit dans le rejet d'une partie de lui même qui fait honte à la première. De Gaulejac V., "Les sources de la honte," éd. Desclée Brouwer, 1996.

² Friedberg E. "Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée," éd. Seuil, 1993.

pas pour nous de poser une distinction a priori entre rationalité technico-économique et rationalité axiologique, mais bien de considérer que ces deux aspects sont présents dans la rationalité pratique des managers.

La sixième conclusion concerne le balisage du processus de construction des choix éthiques et l'utilisation de l'analyse de discours comme mode d'investigation de l'activité discursive des managers. Nous avons montré qu'il est possible d'appréhender la démarche éthique en étudiant la manière dont le manager affirme sa singularité par une problématique de gestion qui lui est spécifique et qui intègre les valeurs guidant son agir. Cette problématique est en résonance avec la valeur qu'il accorde à l'autre, cet autre qui pose problème. L'action du décideur est en lien avec une éthique de situation, qui engage une certaine conception de la nature humaine et de l'organisation de l'entreprise.

Les arbitrages que mène le manager résultent d'un débat entre sa problématique et la structuration du contexte organisationnel. Cette dernière peut être appréhendée en distinguant les règles et les valeurs de l'entreprise. Comme le soulignent Thévenet et Vachette¹, les règles se traduisent dans les structures et les procédures. Les valeurs indiquent les références communes sur lesquelles prend appui la réflexion. Le modèle que nous avons construit nous a permis de baliser des formes de démarches de complexités différentes.

La mise en évidence de l'exercice réflexif des managers a été possible en donnant au discours un statut non pas simplement expressif, mais aussi constitutif de la rationalité des décideurs. C'est en nous appuyant sur les fondements de l'analyse de discours qu'il a été possible d'interpréter notre modélisation de la démarche éthique des managers. Un discours n'est jamais premier, il est toujours traversé par la voix des autres. Le locuteur (celui qui tient un discours) fait émerger dans

¹ Thévenet M., Vachette J-L., "Culture et comportements", éd. Vuibert, 1992.

son activité de parole une multitude d'énonciateurs réels ou irréels à partir desquels il se positionne et construit son discours. Le positionnement éthique¹ de l'acteur est ainsi repérable dans le travail réflexif qu'il mène pour dialoguer avec diverses énonciations.

La septième conclusion traduit les résultats de notre première étude empirique concernant l'expérience des managers vis-à-vis de la gestion des CTPP. Les managers gèrent les CTPP en fonction de ce que nous avons appelé une éthique de situation. **En ce sens nous rejoignons les conclusions de Le Goff², qui montrent qu'au-delà des discours et des pratiques concernant la rationalisation du travail, les managers sont capables de développer une sagesse pratique permettant de composer au mieux avec les réalités.** Cette sagesse se fonde sur une éthique de situation, des qualités humaines, des savoir-faire et des compétences.

Il apparaît que l'éthique de situation n'est pas une simple affirmation de principes. C'est aussi le moyen, pour le manager, de combler les manques à connaître de son rapport au réel et d'affirmer son identité. Les managers construisent leurs arbitrages en fonction d'un débat avec l'autre (individuel et collectif). Ce débat est plus ou moins complexe. Il peut soit apparaître comme une forme d'adéquation avec la structuration du contexte organisationnel ou mettre en débat certaines règles et valeurs de ce contexte, sans pour autant s'en distancier. Ou bien, les choix éthiques peuvent se construire dans une distanciation très forte par rapport aux modes de régulation du contexte. On peut en déduire que les individus récupèrent toujours un minimum de distance et d'autonomie par rapport aux expériences passées et aux normes et valeurs que ces expériences leur ont inculquées.

¹ Il est important de rappeler ici que nous n'étudions pas les choix éthiques au sens traditionnel du terme. C'est-à-dire que nous ne posons pas que les choix éthiques correspondent au respect dans l'action de certaines vertues définies a priori. Le positionnement éthique du manager résulte de son travail réflexif sur les valeurs.

² Le Goff J.P., "Les illusions du management," éd. La découverte/Essais, 1996.

Il est pour nous hâtif de conclure que cette typologie correspond à des formes de maturation morale différentes. Rien ne dit que tel manager qui se trouve dans la catégorie 1 ne peut pas sur d'autres domaines poser des arbitrages plus complexes. Pour affirmer un tel résultat, il serait nécessaire d'approfondir la recherche et de dépasser le stade de l'exploration. Ce travail fera l'objet de projets ultérieurs.

Ce qui est important pour nous dans cette typologie, c'est qu'elle montre différentes formes du travail réflexif que le manager réalise pour construire les justifications de son action.

La **huitième conclusion** concerne les résultats de la deuxième étude menée dans une organisation. Celle-ci nous permet de montrer le poids des conflits et des ajustements de valeurs dans la gestion des CTPP.

Nous avons mis en évidence que les conflits de valeurs que les managers sont susceptibles de vivre proviennent des problèmes suivants¹ :

1- quand ils sont liés à des conflits internes, ils résultent de l'adhésion de la conscience à des impératifs opposés ;

2- ailleurs, ils correspondent à une incohérence entre les règles, les valeurs de l'organisation et les modes d'action des supérieurs hiérarchiques et l'éthique du manager ;

3- ils peuvent provenir aussi de la distance entre les objectifs d'une politique des ressources humaines et les possibilités concrètes d'action.

Nous avons montré également l'importance de la dimension relationnelle dans le positionnement éthique des acteurs, notamment vis-à-vis des personnes très affirmatives par rapport à leur conviction.

¹ Ces éléments sont développés dans le chapitre V.

cadres relationnels en partie sécurisés¹. Comme le soulignent Thévenet et Bibard², le minimum éthique en GRH est de faire en sorte que les politiques sociales n'entravent pas l'espace dans lequel les acteurs donnent sens à leur pratique. Sans cet espace, la personne ne peut devenir sujet de son action.

A ce constat, nous voulons ajouter la nécessité pour les DRH de faire en sorte que **les valeurs affirmées par l'entreprise s'incarnent dans les procédures de gestion**. C'est là un moyen de constituer une base stable pour favoriser le travail réflexif des acteurs organisationnels. Plus globalement, nous pensons à l'instar de Rojot³ que l'éthique organisationnelle doit être avant tout une éthique du débat s'inscrivant au sein de règles procédurales.

3- Tout manager devrait garder à l'esprit que l'être humain est un être éthique. Il ne peut agir qu'en donnant un sens particulier aux faits, en les interprétant de manière subjective afin d'organiser les différents éléments de la réalité en leur donnant une configuration particulière. Cette configuration est donc fonction de sa compréhension des choses, de ses convictions et de la valeur qu'il accorde à l'autre. Ainsi le sens que la personne donne à son action inclut-il une référence aux valeurs, c'est-à-dire une certaine idée du bien et du mal, du juste et de l'injuste. L'éthique est au fondement de l'être humain. Cependant, l'homme n'assimile un comportement éthique autonome que par la rencontre avec l'hétéronomie des personnes et des règles morales.

¹ Louart P., dans "Encyclopédie de gestion," (sous la direction de), Le Duff R., à paraître aux éditions Dalloz.

² Thévenet M., Bibard L., "GRH et éthique, quels points communs, quelles différences ?" 3^{ème} Congrès de l'AGRH, Lille 1992.

³ Rojot J., "Déontologie et gestion des ressources humaines", dans Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise, (sous la direction) BRUSLERIE H., (de la), éd. Economica, 1992.

4- Nous retenons ici l'idée qu'il n'y a pas de repères absolus permettant de déterminer un cadre moral. Il est sans doute préférable de construire une éthique de débat entre les acteurs organisationnels, ceux-ci étant à la fois coopératifs et conflictuels. S'il y a des règles à construire, c'est donc plutôt dans le sens d'une justice procédurale ; celle-ci introduit le questionnement éthique dans les problèmes de l'action collective, avec un cadre méthodologique servant de "garde-fou" et en laissant aux acteurs la capacité de juger. **En dernier ressort, les choix éthiques dépendent de l'aptitude des décideurs à "penser" la singularité des situations, afin de traiter directement les dilemmes qu'ils rencontrent.** Penser l'action, au sens où nous l'entendons ici, ne résulte pas simplement d'une activité cognitive, elle intègre aussi une activité morale et affective. Les thèses de la maturation morale montrent que cette activité peut évoluer à la fois par un retour sur soi, par une prise en compte de l'autre dans sa similitude et sa singularité et par une prise de conscience de la relativité des règles.

C'est pourquoi, il nous semble nécessaire d'intégrer dans l'enseignement des techniques de gestion une capacité à décoder la manière dont les êtres humains construisent leur justification. C'est le sens de la demande d'éthicologie telle que la formule Fortin¹. L'éthique n'est plus seulement un contenu ou un art de vivre, c'est aussi une méthodologie. Comme nous l'avons montré à propos de modèles instrumentaux de gestion des CTPP cette méthodologie adopte quatre processus complémentaires² :

- 1- la pratique, avec les renforcements réciproques entre les comportements et les états d'esprits dans lesquels on les réalise ;
- 2- le jeu des règles (régulations) qui dicte les devoir-faire à partir d'exigences, de permissions ou d'interdictions ;

¹ Fortin P., "La morale, l'éthique, l'éthicologie," éd. Presses Universitaires du Québec, 1995.

² Louart P., dans "Encyclopédie de gestion," (sous la direction de Le Duff R.,) à paraître aux éditions Dalloz.

3- l'axiologie, dont les valeurs (références et préférences) guident l'action en distinguant ce qui est "bien-mal" selon des règles extérieures ;

4- la légitimation, qui est le réservoir de croyances, d'opinions et de certitudes dont les significations mêlées donnent sens aux valeurs.

Face aux CTPP, il s'agit alors pour le manager de se questionner sur la **pertinence**¹ de ses choix. Cette pertinence peut être analysée selon trois points de vue :

- du point de vue des règles (aspect juridico-institutionnel), la pertinence est une position d'équilibre entre conformisme (par rapport aux droits, aux conventions et aux pratiques sectorielles) et saisie d'opportunités;

- du point de vue des fonctionnements pratiques, elle se traduit par de l'efficacité (ou de l'efficience organisationnelle);

- du point de vue des personnes, elle correspond à un compromis pratique entre les valeurs ou les cultures de l'organisation et ce qui est nécessaire à l'être humain pour agir (des utilités individuelles, des possibilités d'expression collectives, un minimum d'équité au niveau de la GRH).

5- Notre recherche montre enfin la nécessité, pour le manager, d'agir avec prudence. Nous partageons le point de vue de Villette à ce sujet². L'idée de phronésis s'inscrit dans une volonté de développer la capacité à délibérer, pour permettre à chacun de prévoir, anticiper, s'adapter, sans perdre son identité au gré des opportunités. Il s'agit d'un mode de connaissance distinct de la science des vérités éternelles. Ce concept de prudence en tant que méthodologie de connaissance du réel est aujourd'hui absent des préoccupations des enseignants et des

¹ La notion de pertinence est empruntée à Louart. Louart P., "Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines," éd. Liaisons, 1995. Voir le chapitre IV de cet ouvrage, p. 135-178.

² Villette M., Phronésis. "Une alternative à la gestion, comme science, et aux affaires comme pur opportunisme," *Gérer et Comprendre, Annales des mines*. Mars 1996, n°43 p. 85-98.

chercheurs, l'accent étant mis sur la recherche de vérités immuables et bien peu sur la volonté de mettre au point les outils intellectuels qui permettent de délibérer. Comme le souligne Villette cette notion a perdu la référence à une manière inventive d'être raisonnable, pour ne conserver qu'un sens péjoratif renvoyant à l'idée de prudence précautionneuse. Or il est important pour les managers de reprendre des degrés de liberté en ouvrant le champ des représentations possibles.

A cet égard, les propos de Friedberg¹ au sujet de l'intérêt d'une formation à l'analyse stratégique nous permettent de montrer l'importance d'apporter une vigilance aux compétences morales des managers et à la prudence.

Selon Friedberg les managers n'ont pas tant besoin de techniques que d'accroître leur capacité d'action. Il s'agit de leur permettre " *de comprendre la nature complexe et multirationnelle des systèmes humains qu'ils dirigent, d'en saisir et d'en décoder les dynamiques sociales, voire politiques, et d'en diagnostiquer les bouclages systémiques, c'est-à-dire les boucles de rétro-action produisant des effets non voulus, voire pervers par rapport aux objectifs poursuivis*".²

Si les managers parviennent à acquérir de telles compétences, on est en droit de se questionner sur leur possibilité de manipulation de l'action à leur profit. Friedberg n'aborde cette question éthique que dans la note (6) de son article. " *Il me semble que c'est dans cette prise de conscience que réside la meilleure garantie contre des tentations de manipulation qui pourraient se faire jour dans la tête des participants. S'il est en effet tentant de vouloir connaître les stratégies des acteurs afin de les anticiper et éventuellement de les manipuler, le contenu de la formation et la nature même du mode de raisonnement qui y est développé montre aux participants en même temps l'inanité d'une telle volonté dans la mesure où tout le raisonnement est fondé sur le*

¹ Friedberg E., "Sociologie et action manageriale. L'utilité d'une approche sociologique pour le management," *Gérer et Comprendre, Annales des mines*. Mars 1996, n° 43 p. 16-36.

² Friedberg E., *op; cit.*, p. 18.

caractère actif, et donc potentiellement imprévisible de comportement humain" ¹

Comme Friedberg, nous pensons qu'il est essentiel d'aider les managers à accroître leur capacité cognitive. Mais compte tenu des conclusions de notre recherche, il nous semble difficile de ne pas accompagner ce travail sur les capacités cognitives des acteurs d'un travail sur leur capacité morale. Nous ne comprenons pas en quoi la prise de conscience du caractère actif et imprévisible du comportement humain est de nature à résoudre la question de la maturation morale des acteurs.

6- Cette question de la prise en compte de l'éthique comme méthodologie se pose avec d'autant plus d'acuité que le monde des entreprises est marqué par un phénomène de déréglementation de la part de l'état. On assiste en effet à un transfert des contrats normatifs du politique (organisation sociale, protection des salariés, etc.) au niveau de la responsabilité des dirigeants d'entreprise. Cette logique de déréglementation s'accompagne d'un maintien relatif du droit social, mais avec l'accroissement des contrats implicites concernant la gestion du local. Or plus on ouvre l'espace de la subjectivité et plus on s'expose à des abus. Il ne s'agit pas pour nous de dire qu'il faut passer de la loi à l'éthique, mais simplement de souligner que cette dimension est un relais nécessaire. C'est pourquoi il est de plus en plus nécessaire de réfléchir aux articulations entre démarche éthique et code de déontologie externe.

¹ Friedberg E., op; cit., p. 23.

IV

Notre thèse fait preuve d'un peu originalité, au sens des conclusions du professeur Vatteville¹ concernant l'état des thèses en gestion :

Il nous semble que nous avons échappé à la sclérose méthodologique. Nous n'avons pas en effet utilisé des procédures trop institutionnelles et nous avons construit notre objet de recherche en conservant une certaine capacité imaginative.

Nous avons aussi contribué à développer un regard critique sur la question éthique en gestion. Nous avons montré l'importance de ne pas penser cette question en fonction de principes, mais à partir d'une éthique du débat.

Au fond, cette recherche nous a permis de montrer que la question du processus de construction des choix éthiques s'enracine sur des données théoriques importantes. La modélisation de l'activité réflexive des managers souligne la permanence du débat dans la pratique du management. Elle fait voir l'intérêt d'un artefact pour aider les gestionnaires à mieux comprendre l'articulation faits/valeurs.

Bien entendu, c'est un travail qui a des limites, en particulier parce que notre champ de réflexion ne permet pas de validations théoriques au sens traditionnel².

¹ Vatteville E., "Etats des thèses en gestion des ressources humaines," Annales des IAE, Toulouse, 1996.

² "La méthode empirico-scientifique offre au monde une vision incroyable non parce qu'elle est partielle, mais parce que, l'étant, elle prétend être totale et en perd donc toute crédibilité. Notamment, elle est incapable de traiter de la qualité. Or, un mode dépourvu de qualité est un monde dépourvu de valeurs et de significations, bref, un "univers disqualifié" au sens de Lewis Mumford. "

Louart P., "L'intervention en gestion des ressources humaines," dans Repenser la GRH ?, (sous la direction de) Brabet J., éd. Economica, 1993, p. 289.

Présentons, pour terminer certaines de ces limites :

- celles de l'approche interdisciplinaire. Si l'interdisciplinarité permet d'aborder un phénomène complexe en s'efforçant de prendre en compte les différents niveaux qui interviennent dans sa construction, elle se heurte au problème de la cumulativité du savoir et à l'absence d'une auto-organisation de la connaissance permise par une discipline unique.

- celles de la rationalité dite axiologique. Nous avons associé la rationalité axiologique à une démarche éthique dite de premier niveau. Or, une question importante concerne la pertinence et le fondement de cette association. Nous nous sommes efforcé d'étayer ce présupposé, mais il n'en demeure pas moins que l'argumentation reste à approfondir.

- celles de la méthodologie. Le problème d'une recherche exploratoire réside notamment dans la vérification des résultats. Nous nous sommes efforcé de valider nos conclusions, mais cette validation reste limitée. Cependant les matériaux présentés sont suffisamment clairs pour prêter à lecture critique et au débat d'énoncés, notamment si d'autres observations viennent enrichir les possibilités d'interprétation de notre modèle.

BIBLIOGRAPHIE

ACTES DU COLLOQUE : "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi", IAE de Lille septembre 1994.

ACTES DU COLLOQUE DE COLLIOURE, *Ethique et performance de l'entreprise*, éd. Le cherche midi, 1993.

ACTES DU CONGRES AGRH 1992 3ème Congrès : "La GRH Avec ou Sans Frontières" Edition des actes dirigée par **LOUART P.**, IAE-USTL Lille.

AEBISCHER V., OBERLÉ D., *Le groupe en psychologie sociale*, éd. Dunod, 1990.

ALLOUCHE J., SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique, T.2, Depuis 1980*, éd. la Découverte, 1995.

AMADIEU J-F., "Salaire d'efficienc, contrat implicite et théorie de l'organisation", *Revue Française de Sociologie*, XXXI, 1990.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS F., LIVIAN Y.F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, éd. Seuil, 1996.

ANATRELLA T., *Non à la société dépressive*, éd. Flammarion, 1993.

ANDREWS K., *The concept of coporate strategy*, éd. Dow-Jones, Irwin, 1971.

ARENDT H., *Eichmann à Jérusalem, rapport sur la banalité du mal*, éd. Gallimard, 1966.

ARENDT H., *La vie de l'esprit, T.1, la pensée*, éd. PUF, 1983

ARENDT H., *La vie de l'esprit, T.2. le vouloir*, éd. PUF, 1983.

ARGYRIS C., *Savoir pour agir*, éd. InterEditions, 1995.

ARGYRIS C., **SCHÖN D.A.**, *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, éd. Jossey-Bass, 1976.

ARTAUD G., *Se connaître soi même (la crise d'identité de l'âge adulte)*, éd. de L'homme, 1978.

AUBERT N., **DE GAULEJAC V.**, *Le coût de l'excellence*, éd. Seuil, 1991.

AUBERT N., **GRUÈRE J.P.**, **JABES J.**, **LAROCHE H.**, **MICHEL S.**, *Management, aspects humains et organisationnels*, éd. PUF 1991.

AUBERT, N., "Personnalité et comportement" dans *Management, aspects humains et organisationnels*, (sous la direction de) **AUBERT N.**, et alii, éd. PUF, 1991.

AVENIER M.J., "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique," *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°14, mai 1989, p. 199-218.

BADARACCO J.L., **WEBB A.P.**, "Business Ethics : A View from the Tranches," *California Management Review*, vol 37, n° 2, winter 1995, p. 8-28.

BAJOIT G., "Exit, Voice, Loyalty... and apathy, les réactions individuelles au mécontentement," *Revue Française de Sociologie*, XXIX, 1988, p. 325-345.

BANDLER R., *Un cerveau pour changer, la programmation neuro-linguistique*, éd. InterEditions, 1990.

BARTOLOMÉ F., LAURENT A., "Le cadre : maître et esclave du pouvoir", *Harvard-L'expansion*, Été 1987, p. 30- 42.

BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, 2 tomes, éd. Seuil 1977.

BAUMHART R.C., "How Ethical Are Businessmen?" *Harvard Business Review*, vol 39, 1961, p. 6-19.

BEAUCHAMP T.L., BOWIE N.E., *Ethical Theory and Business*, éd. Practice Hall, 1988.

BEAUCOURT C., "La dimension symbolique des configurations organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 1996.

BEAUCOURT C., "Modèles d'ajustement en Gestion des Ressources Humaines : pour ou contre une chaologie de la gestion", *Thèse de doctorat en gestion, IAE de Lille, décembre 1991.*

BELET D., "Vues propectives sur les compétences manageriales des dirigeants à partir d'un scénario sur l'entreprise du futur", *IAE de Bordeaux, CREGE, 1991.*

BERGER P., LUCKMANN T., *La construction sociale de la réalité*, éd. Méridiens Klincksieck, 1986.

BERGMANN A., "Ethique et Gestion", dans *l'encyclopédie de gestion*, T2, éd. Economica, 1989.

BERNE E., *Analyse transactionnelle et psychanalyse*, éd. Payot, 1971.

BERNE E., *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, éd. Tchou, 1983.

BEVERSLUIS E.H., "Is There "No Such Thing as Business Ethics,"" *Journal of Business Ethics* , vol.6, 1978, p. 81-88.

BIDEAUD J., HOUDÉ O., PEDINIELLI J.L., *L'homme en développement*, éd. PUF 1994.

BLANCHARD K., PEALE N.V., *Ethique et Management*, éd. d'Organisation, 1988.

BLANCHET A., GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, éd. Nathan, coll. Sociologie 128.

BOLING T., "The Management Ethics Crisis : An Organizational Perspective," *The Academy of Management Review*, vol. 13, n°2, avril, 1978, p. 360-365.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L., *De la justification*, éd. Gallimard, 1991.

BOLTANSKI L., THÉVENOT L., "Les économies de la grandeur", *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n°31, PUF, 1987.

BOMMER M., GRATTO C., GRAVANDER J., TUTTLE M., "A Behavioral of Ethical and Unethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, vol. 6, 1987, p. 265-280.

BOUDON R., *Effets pervers et ordre social*, éd. PUF, 1977.

BOUDON R., *L'art de se persuader des idées fausses, fragiles ou douteuses*, éd. Fayard, 1990.

BOUDON R., *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, éd. Fayard, 1976

BOUDON R., *Le juste et le vrai, études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance* éd. Fayard, 1995.

BOURDEAU J., "Quelle importance l'entreprise doit-elle donner à l'éthique?" *Gestion*, Avril 1982., p. 10-16.

BOURDIEU P., *Esquisse d'une théorie de la pratique*, éd. Droz 1972.

BOURDIEU P., *Questions de Sociologie*, éd. de Minuit, 1980.

BOURDIEU P., *Raisons Pratiques*, éd. Seuil, 1994.

BOURNOIS F., LIVIAN Y.F., THOMAS J., "Les nouvelles perspectives de la recherche," dans *repenser la GRH ?* (sous la direction de) **BRABET J.**, éd. Economica, 1993.

BRABET J., (sous la direction de) *Repenser la GRH ?*, éd. Economica, 1993.

BRABET J., BOURNOIS F., "Les connaissances en GRH", dans *Repenser la GRH ?* (sous la direction de) **BRABET J.**, éd. Economica, 1993.

BRABET J., "La gestion des ressources humaines en trois modèles", dans *Repenser la GRH?*, (sous la direction de) **BRABET J.**, éd. Economica, 1993.

BRABET J., "Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative", *Recherche et Application en Marketing*, vol 3, n°1, 1988, p. 75-89.

BRADY F.N., LOGSDON J.M., "Zimbardo's "Stanford Prison Experiment" and the Relevance of Social Psychology for The Teaching Business Ethics", *Journal of Business Ethics* , vol. 7, 1988, p. 703-710.

BRIGLEY S., "Business Ethics in Context : Researching with Case Studies", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, 1995, 219-226.

BRUSLERIE H., (de la), (sous la direction de), *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, éd. Economica, 1992.

BUCHANAN A., *Ethics, Efficiency and the Market*, éd. Clarendon Press, 1985.

CAILLÉ A., *La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique*, éd. La Découverte, 1993.

CALLON M., LATOUR B., (sous la direction de), *La science telle qu'elle se fait*, éd. La découverte, 1991.

CAMILLERI C., "La culture et l'identité culturelle : champ notionnel et devenir", dans *Chocs de cultures*, **CAMILLERI C., COHEN-EMERIQUE M.**, (sous la direction de), éd. L'Harmattan, 1989.

CAMILLERI C., VINSONNEAU G., *Psychologie et culture : concepts et méthodes*, éd. Armand Collin, 1996.

CARLSON D.S., "Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership," *Journal of Business Ethics*, vol 14, 1995 p. 829-838.

CASTEL (du) F., (sous la direction de), *Les télécommunication*, éd. X,A Descours Berger-Levrault Internation, 1993.

CAUBET, J.J., *Penser l'entreprise autrement*, éd. Axel Noel 1992.

CHALVIN D., EYSSETTE F., *Comment sortir des petits conflits dans le travail*, éd. Dunod, 1984.

CHEVRIER J., "La spécification de la problématique", dans *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, (sous la direction de) **GAUTHIER B.**, éd. Presses Universitaires du Québec, 1993.

CHRISTIAN D., *Management et philosophie*, éd. Nathan, 1994.

COMTE-SPONVILLE A., *Petit traité des grandes vertus*, éd. PUF, coll. Perspectives critiques, 1995.

COTTRAUX J., *Les thérapies cognitives*, éd. Retz, 1992.

COYE R., "Individual Value and Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1986, p. 45-49.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, éd. Seuil, 1977.

CUERRIER J., *L'Être humain*, éd. Mc Graw Hill, 1990.

DAMASIO A.R., *L'erreur de Descartes. La raison des émotions*, éd. Odile Jacob, 1995.

DE GEORGE R.T., *Business Ethics*, éd. Macmillan, 1986.

DE GEORGE R.T., "The Status of Business Ethics : Past and Future", *Journal of Business Ethics*, vol 6, 1987, p. 201-211.

DEBRAY R., *L'état séducteur*, éd. Gallimard 1993.

DEJOURS C., "Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel," *Education Permanente* n°116/1993-3., p. 47-70.

DELBÈS R., "La pratique de l'éthique des affaires aux Etats-Unis," *Revue Française de Marketing*, n°153-154, 1995/3-4, p. 78-85.

DERRY R., GREEN R.M., "Ethical Theory in Business Ethics : A Critical Assessment", *Journal of Business Ethics*, vol. 8, 1989, p. 521- 533.

DESREUMAUX A., *Introduction à la gestion des entreprises*, éd. Armand Collin, 1992.

DESREUMAUX A., "Les stratégies d'entreprise en tant qu'acteurs de l'emploi," *Rapport au ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, janvier 1995.*

DESREUMAUX A., *Stratégie*, éd. Dalloz 1993.

DESROSIERS M., "La prise de décision individuelle," dans *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, (sous la direction de) **BENABOU C.**, **ABRAVANEL H.**, éd. Gaëtan Morin, 1986.

DÉTRIE J.P., (sous la direction de) *Stratégor*, éd. InterEditions 1988.

DIETRICH A., "Compétence et gestion des ressources humaines. Contribution à une approche critique et opérationnelle de la gestion des compétences en organisation," *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, décembre 1995.*

DIGNEFFE F., "Quelques modèles d'analyse du processus d'élaboration des solutions morales chez les jeunes," *Service Social, vol.40, n°1, 1991, p. 31-52.*

DION M., *L'éthique de l'entreprise*, éd. Fidès, 1994.

DOLAN S.L., **LAMOUREUX G.**, *Initiation à la psychologie du travail*, éd. Gaëtan Morin, 1990.

DOSSE F., *L'empire du sens, (l'humanisation des sciences humaines)*, éd. La Découverte, 1995.

DUBAR C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, éd. Armand Colin, 1991.

DUBET F., "Action et auto-réflexion," dans *Les formes de l'action, Sémantique et sociologie*, (sous la direction de) PHARO P., QUERE L., éd. E.H.E.S.S, 1990.

DUBET F., *Sociologie de l'expérience*, éd. Seuil, 1994.

DUBRÈUQ A.F., "Se séparer de l'organisation. Gestion individuelle et collective de la séparation," *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille, décembre 1995*.

DURKHEIM E., *Les règles de la méthode sociologique*, éd. PUF, 1973.

DURKHEIM, E., "Détermination du fait moral," *bulletin de la société de philosophie (séance du 11 février 1906) tome VI (1906)*.

EHRENBERG A., *Le culte de la performance*, éd. Calmann-Levy, 1991.

EISENHARDT K. M., "Building Theories from Cases Study Research," *Academy of Management Review* 1989, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

ERALY A., "L'usage de la psychologie dans le management : L'inflation de la réflexivité professionnelle," dans *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, (sous la direction de) BOUILLOUD J.P., LECUYER B.P., éd. l'Harmattan, 1994.

ETCHEGOYEN A., *La valse des éthiques*, éd. F. Bourin, 1991.

ETHICS RESSOURCES CENTER AND BEHAVIOR RESEARCH CENTER, *Ethics Policies and Programms in Americain Business*, éd. Ethics Ressource Center, 1990.

ETZIONI A., *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, éd. The Free Press Mac Millan, 1988.

EVERAERE C., "Le constructivisme : chaînon manquant de l'approche systémique ?", *Economies et Sociétés, séries Gestion*, n° 19, 1993, p. 171-202.

EWIN R., "Moral Status of Corporation," *Journal of Business Ethics*, vol. 10, 1991, p. 749-756.

FABER E., *Main basse sur la cité*, éd. Hachette, 1992.

FALISE M., REGNIER J., *Repères pour une éthique d'entreprise*, éd. Centre d'Ethique Contemporaine, 1992.

FAVEREAU O., "Objets de gestion et objet de la théorie économique," *Revue française de gestion*, n°96, novembre-décembre 1993, p. 6-12.

FERRUCCI P., *La psychosynthèse*, éd. Retz, 1982.

FLANAGAN O., *Psychologie morale et éthique*, éd. PUF 1996.

FOMBONNE J., *Diriger le personnel avec équité*, éd. d'Organisation, 1991.

FORD R.C., RICARDSON W., "Ethical Decision Making : A review of the Empirical Literature," *Journal of Business Ethics*, Vol 13, 1994, p. 371-382.

FORSYTH D.R., "Judging the Morality of Business Practices : The Influence of Personal Moral Philosophies," *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 461-467.

FORTIN P., *La morale, l'éthique et l'éthicologie*, éd. Presses de l'Université du Québec, 1995.

FOUREZ G., *La construction des sciences. Introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences*, éd. De Boeck, 1988.

FREEMAN E., *Business ethics : The State of the Art*, ed. Oxford University Press, New York, 1991.

FREUD S., *Nouvelles conférences sur la psychanalyse*, éd. Gallimard, coll. Folio essais, 1989.

FRIEDBERG E. *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, éd. Seuil, 1993.

FRIEDBERG E., "Sociologie et Action manageriale. L'utilité d'une approche sociologique pour le management," *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, mars 1996, n°43, p. 16-25.

FROMM E., *Avoir ou Être*, éd. Robert Laffont, 1978.

FROMM E., *Société aliénée et Société saine*, éd. Le Courrier du Livre, 1971.

GALAMBAUD B., *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, éd. EME, 1988.

GALAMBAUD B., "La gestion sociale à la surface des mots," *Annales des mines, Gérer et Comprendre*, n°10 1988, p. 55-61.

GALAMBAUD B., *Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, éd. ESF, 1994.

GARNEAU J., "Experiencing et changement social," dans *Changement planifié et développement des organisations*, (sous la direction de) **TESSIER R., TELLIER Y.**, éd. IFG-EPI, 1973.

GAUTHIER B., *La structure de la preuve, dans Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données*, (sous la direction de) **GAUTHIER B.**, éd. Presses Universitaires du Québec, 1993.

GÉLÉNIER O., *L'éthique des affaires*, éd. Seuil 1993.

GÉLÉNIER O., *Moral de l'entreprise et destin de la notion*, éd. Plon, 1965.

GENARD J.L., *Sociologie de l'éthique*, éd. l'Harmattan, 1992.

GHIGLIONE R., MATALON B., *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, éd. Armand Colin, 1985.

GIDDENS A., *La constitution de la société*, éd. PUF, 1987.

GILLIGAN C., *Une si grande différence*, éd. Payot 1987.

GIRIN J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?" *Revue Economie et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 2, décembre 1981.*

GLADY M., "Communication d'entreprise et identités d'acteurs. Pour une théorie discursive des représentations sociales." *Thèse de doctorat en sociologie, Université de Provence, U.F.R. "Civilisations et Humanités", décembre 1995.*

GLASER B.G., STRAUSS A., "La production de la théorie à partir des données," *Enquête, n°1, 1995, p. 183-195.*

GLASER B.G., STRAUSS A., *The discovery of grounded theory : strategie for qualitative research*, Aldine pub. 1967.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, éd. de Minuit, 1973.

GOODPASTER K., MATTHEWS J., "Can a Corporation Have a Conscience ?" *Harvard Business Review, vol. 60, 1982, p. 132- 140.*

GOSELIN G., *Une éthique des sciences sociales*, éd. l'Harmattan, 1992.

GOURDIN M.C., LADEBAT (DE) P., "Le management des comportements professionnels", dans *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, (sous la direction de) **BENABOU C., ABRAVANEL H.**, éd. Gaëtan Morin, 1986.

GOWLER D., LEGGE., "The Meaning of Management and the Management of Meaning : A View from Social Anthropology," in **EARL M.**, *Perspectives on Management : A Multidisciplinary Analysis*, éd. Oxford University Press, 1981.

GREENWALD A.G., "L'ego totalitaire ou comment chacun fabrique et révisé sa propre histoire", dans *Le soi, recherches dans le champ de la cognition sociale*, (sous la direction de) **PIOLAT** et alii, éd. Delachaux et Niestlé, 1992.

GRENN R.M., "Business Ethics as a Postmodern Phenomenon," *Business Ethics Quartely*, vol 3, n°3, july 1993., p. 189-206.

GRUSON P., "Préoccupations éthiques aux Etats-Unis. A propos de la business Ethics," *Etudes*, n°371/4, octobre 1989.

GUERIN G., BOUTEILLER D., "La philosophie de gestion des ressources humaines : un outil de gestion ?" *ANDCP n° 302*, février 1989.

GUIOT J.M., BEAUFILS A., *Comportement organisationnel*, éd. Gaëtan Morin, 1985.

HABERMAS J., *connaissance et vérité*, éd. Gallimard, 1976.

HABERMAS J., *Morale et Communication*, éd. Cerf, 1991.

HABERMAS J., *De l'éthique de la discussion*, éd. Cerf, 1992.

HADIJ C., *L'évaluation, règles du jeu*, éd. ESF, 1989.

- HALL E.T., *La dimension cachée*, éd. Seuil, 1978.
- HALL E.T., *Le langage silencieux*, éd. Seuil, 1984.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W., WOODMAN R.W., *Management des organisations* éd. De Boeck Université, 1992.
- HIRSCHMAN A.O., *Face au déclin des entreprises et des institutions*, éd. Ouvrières 1970.
- HOAGLUND J., "Ethical Theory and Practice : Is There a Gap ?" *Journal of Business Ethics*, vol. 3, 1984, p. 201-205.
- IRIBARNE (d') P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, éd. Seuil, 1989.
- JACKSON D.D., HELMICK BEAVIN J., WATZLAWICK P., *Un logique de communication*, éd. Seuil, 1979.
- JANIS I., *Victims of Groupthink*, éd. Houghton Mifflin, 1972.
- JARISLOWSKY S., "L'éthique en finance," *Gestion*, mai 1991, p. 64-69.
- JOBERT G., "Position sociale et travail du consultant," *Education Permanente*, n°113, décembre 1992, p. 157-177.
- JUFFÉ M., *Les fondements du lien social*, éd. PUF 1993.
- JUNG C. G., *Dialectique du Moi et de l'inconscient*, éd. Gallimard. Coll. Folio/essais 1990
- JUNG C. G., *L'homme à la découverte de son âme*, éd. Albin Michel, 1987.

KELLEY H.H., "The process of causal attribution," *American Psychologist*, n° 28, 1973, p.107- 128.

KOENIG G., "Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles", *Revue Française des Ressources Humaines*, n° 9, Novembre 1993, p. 4-17.

KOHLBERG L., *Essays on Moral Development. Vol. 1 The Philosophy of Moral Development*, éd. Harper & Row, 1981.

KOHLBERG L., *Essays on Moral Development. Vol. 2 The Psychology of Moral Development*, éd. Harper & Row, 1984.

LABORIT H., *Eloge de la fuite*, éd. Gallimard, coll.Idées, 1981.

LABORIT H., *La nouvelle grille*, éd. Robert Laffont, 1974.

LANDIER H., "Management : la nouvelle langue de bois," *ANDCP Personnel*, déc 1986.

LAROCHE H., "La prise de décision" dans *Management, aspects humains et organisationnels*, (sous la direction de) **AUBERT N.**, **GRUÈRE J.P.**, **JABES J.**, **LAROCHE H.**, **MICHEL S.**, éd. PUF, 1991.

LASSARRE D., *Psychologie sociale et économie*, éd. Armand Collin, 1995.

LE GOFF J.P., "La culture sauvage de l'entreprise," *Education Permanente*, n°103, Juillet 1990, p. 11-20.

LE GOFF J.P., *Le mythe de l'entreprise*, éd. La découverte, 1992.

LE GOFF J.P., *Les illusions du management*, éd. La Découverte, 1996.

LE MOUEL J., *La critique de l'efficacité*, éd. Seuil, 1991.

LE SENNE R., *Traité de morale générale*, éd. PUF, 1967.

LECOMTE J., "La psychologie morale," dans *revue Sciences Humaines*, n° 46, janvier 1995.

LEFEBVRE M., SINGH J.B., "The content and focus of canadian corporate codes of ethics", *Journal of business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 799-808

LEMOIGNE J.L., "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" dans *Epistémologies et sciences de gestion* (sous la direction de) **MARTINET A.C.**, éd. Economica, 1990.

LEMOIGNE J.L., "Sur la capacité de la raison à discerner : rationalité substantive et rationalité procédurale d'Aristote à H.A. Simon, par Descartes et Vico", dans *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, (sous la direction de) **VARET L., PASSERON J.C.**, éd. E.H.E.S.S, 1995.

LÉVI-STRAUSS C., *Anthropologie Structurale*, éd. Plon, 1958.

LEYMANN H., *Mobbing. La persécution au travail*, éd. Seuil, 1996.

LIPOVETSKY G., *Le crépuscule du devoir*, éd. Gallimard 1992.

LIVIAN Y-F., HERREROS G., "L'apport des économies de la grandeur : Une nouvelle grille d'analyse des organisations ?" *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 1994.

LOUART P., "Des apories du décideur à l'expérience de l'action. Rôle des méta-modèles comme soutien de la gestion créative," *Cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille*, 1990.

LOUART P., "L'homme à gérer dans l'organisation. Discours des ressources humaines et complexité de l'être humain," *Cahier de la Recherche de l'IAE de Lille*, 1990.

LOUART P., "Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales," *Cahier de la recherche de l'IAE de Lille*, 1990.

LOUART P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines," *Cahier de la Recherche, IAE de Lille*, 1990.

LOUART P., "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines," *Cahier de la Recherche, IAE de Lille*, 1990.

LOUART P., "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs. Vers un équilibre entre rationalité objectives et intersubjectives," *Cahier de la recherche de l'IAE de Lille*, 1990.

LOUART P., "L'intervention en gestion des ressources humaines," dans *Repenser la GRH ?*, (sous la direction de), **BRABET J.**, éd. Economica, 1993.

LOUART P., "Les champs de tension en gestion des ressources humaines," dans *Repenser la GRH ?* (sous la direction) **BRABET J.**, éd. Economica, 1993.

LOUART P., *Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines*, éd. Liaisons, 1995.

LOUART P., BEAUCOURT C., VIGNON C., ZADEDEM F., "Champs normatifs et modèles intégrés en gestion des ressources humaines," *Cahier de la recherche de l'IAE de Lille*, 1988.

LOUART P., BEAUCOURT C., "Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 5, décembre 1992.

LOUART P., LIVIAN Y.F., "Le voyage de la culture et de la motivation (Des sciences sociales à la gestion des ressources humaines)," dans *Repenser la GRH*, (sous la direction), **BRABET J.**, éd. Economica, 1993.

MAC GREGOR D., *La dimension humaine de l'entreprise*, éd. Gauthiers-Villars, 1971.

MAINGUENEAU D., *Les analyses du discours, introduction aux lectures de l'archive*, éd. Hachette, coll. Université Linguistique, 1991.

MAINGUENEAU D., *Les termes clés de l'analyse du discours*, éd. Seuil, coll. Mémo, 1996.

MARCH J. G., OLSON P., *Rediscovering Institutions*, éd. The Free Press, 1990.

MARCH J.G., SIMON H.A., *Les organisations*, éd. Dunod, 1991.

MASLOW A., *Vers une psychologie de l'être*, éd. Fayard 1968.

MATER ET MAGISTRA, éd. Spes, 1962.

MATHEU M., "La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion de notre société ?", *Annales des Mines. Gérer et Comprendre*, n°2, 1986, p. 81-95.

MATTHEWS M.C "Codes of Ethics : organizational behavior and misbehavior," *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol.9, 1987, p. 107-130.

MERUNKA D., *La prise de décision en management*, éd. Vuibert, 1987.

MOESSINGER P., *La psychologie morale*, éd. PUF, "Que sais-je ?", 1988.

MORGAN G., *Images de l'organisation*, éd. ESKA, 1989.

MORIN E., *Sociologie*, éd. Seuil, coll. Point, 1994.

MOUSSÉ J., *Fondements d'une éthique professionnelle*, éd. d'Organisation, 1989.

MOUSSÉ J., *Pratiques d'une éthique professionnelle*, éd. d'Organisation, 1989.

MOUSSÉ J., *Ethique et entreprises*, éd. Vuibert, 1992.

MOUSSÉ J., "Le chemin de l'éthique," *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1992, p. 60-66.

NANTEL J.A., **WEEKS W.A.**, "L'éthique en marketing : d'une approche utilitariste à une approche déontologique," *Gestion*, mai 1991, p. 57-63.

NASH L.L., "Ethic without the sermon," *HBR*, novembre, 1981.

NIETZSCHE F., *La généalogie de la morale*, éd. Gallimard, coll. Folio, essais 1992.

OBRECHT J.J., "L'éthique et le nouvel entrepreneur," *Gestion 2000*, n°1, 1994..

OBRECHT J.J., "Les entreprises à taille humaine face à la demande d'éthique," *Revue d'Economie Industrielle*, n° 67, 1994/1, p. 59-70.

OBZEKHAN H., *Vers une théorie générale de la planification*, *Prospective et Politique (Colloque de Bellagio)*, OCDE, 1969.

ORLÉAN A., (sous la direction de) *Analyse économique des conventions*, éd. PUF 1994.

ORSONI J., "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise," *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août 1989, p. 109-116.

ORSONI J., "Les chemins de la gestion : d'Aristote à Herbert Simon et retour," dans *Identités de la gestion. Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre Lassègue*, (sous la direction de) **BURLAUD A., HELFER J.P., MARCHESNAY M.**, éd. Vuibert 1991.

ORSONI J., "La question de la morale d'entreprise," dans *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mérigot*, (sous la direction de) **LABOURDETTE A.**, éd. Economica, 1992.

ORSONI J., "Thalès manger," *Revue Française de Gestion*, mars, avril, mai, 1994, p. 28-35.

PADIOLEAU G., "L'éthique des affaires est l'affaire de tous," *Chroniques d'Actualité du S.E.D.E.I.S*, n°15, sept 1989, p. 362-367.

PADIOLEAU G., "L'éthique est-elle un outil de gestion?" *Revue Française de Gestion*, n°74, -juin-juillet-août 1989, p. 82-91.

PAILOT P., "L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel : de l'entreprise au deuil". *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE de Lille*, décembre 1995.

PECQUEUR M., "L'éthique au quotidien," *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 1989, p. 92-96.

PERETTI J.M., *Ressources humaines*, éd. Vuibert, 1994.

PERROT E., *Discerner et agir dans la vie professionnelle*, dans *Cahiers pour Croire Aujourd'hui*, éd. Assas, 1993.

PERROT E., "La bonne affaire de l'éthique," *Etudes*, n° 3763, mars 1992 p. 345-352.

PERROT E., "Une interrogation sans fin," dans *Projet, L'entreprise, la vague éthique*, Hiver 1990-91, n°24.

PERROW C., "The analysis of Goals in complex Organisations," *American sociological Review*, Vol 26, 1961.

PESQUEUX Y., RAMANANTSOA B., "La situation de l'éthique des affaires en France," dans *Ethiques des affaires*, n°1, janvier 1995, p. 15-26.

PHARO P., *L'injustice et le mal*, éd. l'Harmattan, 1996.

PHARO P., "La question du pourquoi", dans *Les formes de l'action, Sémantique et sociologie*, (sous la direction de) **PHARO P., QUERE L.**, éd. E.H.E.S.S, 1990.

PHILLIPS N., "The Sociology of Knowledge, Toward an Existential View of Business Ethics," *Journal of Business Ethics*, vol. 10, 1991, 787-795.

PIAGET, J., *Le jugement moral chez l'enfant*, éd. PUF 1957.

POPPER K., *La connaissance objective*, éd. Aubier, 1991.

POSNER B.Z., SCHMIDT W.H., "Ethics in American Compagnies : A manegerial perspective", *Journal of Business Ethics* , vol. 6, 1987, p. 383-391.

POURTOIS J.P., DESMET H., *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, éd. Pierre Mardaga, 1988.

POWERS B., dans *Etats d'esprit* de **GLASSER W.**, éd. d'Angles, 1982.

PUEL H., "Economie et Ethique," dans *Actualiser la morale. Mélanges offerts à René Simon*, (sous la direction de) **BÉLANGER R., PLOURDE S.**, éd. Cerf, 1992.

PUEL H., *L'économie au défi de l'éthique*, éd. Cujas/Cerf, 1989.

RACINE L., "L'éthique et les affaires," *Gestion*, vol. 16, mai 1991, p. 51-56.

RACINE L., LEGAULT G.A., BÉGIN L., *Ethique et Ingénierie*, éd. McGraw-Hill 1991.

RAHIM M.A., GARRETT J.E., BUTZMAN G.F., "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations," *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 423-432.

RANDALL D. M., AND GIBSON A.M., "Methodology in Business Ethics Research," *Journal of Business Ethics*, vol. 9, 1990, p. 457-472.

RAWLS J., *Théorie de la justice*, éd. Seuil, 1987.

REITTER R., "Culture et Identité," dans *l'Encyclopédie de Gestion*, éd. Economica, 1989.

REITTER R., RAMANANTSOA B., *Pouvoir et politique. Au-delà de la culture d'entreprise*, éd. McGraw-Hill, 1985.

REVUE DU MAUSS, "A qui se fier ? Confiance, interaction et théories des jeux," n° 4, 2^e trimestre, 1994.

REVUE ECONOMIQUE, "L'économie des conventions," vol 40, n°2, mars 1989.

REVUE GESTION 2000, "L'éthique et entreprise," n°3, 1994.

REVUE SCIENCES HUMAINES : "L'acteur et ses logiques," Hors Serie, n°9, mai-juin, 1995.

RICOEUR P., *Lectures 1*, éd. Seuil, 1991.

RICOEUR P., *Soi-même comme un autre*, éd. Seuil, 1991.

ROBIN D., GIALLOURAKIS M., DAVIS F.R., MORITZ T., "A Different Look at Codes of Ethics," *Business Horizons*, jan/febr 1989.

ROCHFORDIÈRE (DE LA) Y., *Du conflit au dialogue, tous gagnants*, éd. d'Organisation, 1990.

ROJOT J., BERGMANN A., *Comportement et organisation*, éd. Vuibert, 1989.

ROJOT J., "Déontologie et gestion des ressources humaines," dans *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, (sous la direction) **BRUSLERIE H., (de la)**, éd. Economica, 1992.

ROJOT J., Equité et gestion des ressources humaines, dans *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériqot*, (sous la direction de) **LABOURDETTE A.**, éd. Economica, 1992.

RONDEAU A. BOULARD F., "Gérer les employés qui font problème, une habileté à développer," *Gestion*, février 1992, p. 32-42.

SAINSAULIEU R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, éd. Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 1977.

SAINT PAUL (DE) J., TENENBAUM S., *L'esprit de la magie, la programmation neuro-linguistique, relation à soi, relation à l'autre, relation au monde*, éd. InterEditions, 1995.

SAVATER F., *Ethique à l'usage de mon fils*, éd. Seuil, 1994.

SCHEIN E.H., *Psychologie et Organisation*, éd. Hommes et Techniques, 1971.

SCHWARTZ H., DAVIDS S., "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Summer, 1981, p. 31-48.

SEKIOU L., BLONDIN L., FABI B., CHEVALLIER F., BESSEYRES DES HORTS C.H., *Gestion des Ressources Humaines*, éd. de Boeck, 1994.

SFEZ L., *Critique de la décision*, éd. Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992.

SFEZ L., *La décision*, éd. PUF, coll. Que sais-je, 1988.

SIEVERS B., "La motivation : un ersatz de signification, dans L'individu" dans *l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, (sous la direction de) **CHANLAT J.F.**, éd. Presses de l'Université de Laval, 1990.

SIMON H.A., *Administration et processus de décision*, *Economica*, 1983.

SIMON H.A., *Administrative Behavior*, éd. The Free Press, 1976.

SIMON R., *Morale. Philosophie de la conduite humaine*, éd. Beauchesne, 1967.

SINCLAIR A., "Approaches to Organisational Culture and Ethics," *Journal of Business Ethics*, vol. 12, 1993, p. 63- 73.

SKINNER B.F., *L'analyse expérimentale du comportement*, éd. Mardaga, 1982.

ST-ARNAUD Y., *Les petits groupes*. éd. Presses de l'Université de Montréal, 1989.

STARK A., "La morale en affaire n'est-elle qu'un voeu pieux?" *Harvard l'Expansion*, n° 70 Automne 1993, p. 6- 14.

STRAUSS A., CORBIN J., "Grounded theory methodology, an overview," in **DENZIN N., LINCOLN Y.**, *Handbook of qualitative research*, Sage pub., 1994.

THEVENET M., "L'écot de la mode en gestion" *Revue Française de Gestion*, n°53-54, 1985, p. 19-31.

THÉVENET M., BIBARD L., "GRH et éthique, quels points communs, quelles différences ?" *3^{ème} Congrès de l'AGRH*, Lille 1992.

THÉVENET M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, éd. Liaisons, 1992.

THÉVENET M., VACHETTE J-L., *Culture et comportements*, éd. Vuibert, 1992.

THÉVENOT L., "Rationalité ou normes sociales : une opposition dépassée ?" dans *le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, (sous la direction de) **VARET L., PASSERON J.C.**, éd. E.H.E.S.S, 1995.

THIEL M. J., "La conscience, une instance dynamique pour la bioéthique," *Ethique (La vie en question)* n°15, 1995/1, p. 53-64.

TREVINO L.K., "Moral Reasoning and Business Ethics : Implications for Research, Education and Management," *Journal of Business Ethics*, vol 11, 1992, p. 445-459.

ULRICH P., THIELEMANN U., "How do Managers Think about Market Economies and Morality ? Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns," *Journal of Business Ethics*, vol. 12, 1993 p. 879-898.

VALADIER P., *Des repères pour agir*, éd. Desclée de Brouwer/Bellarmin, 1977.

VALADIER P., *Inévitable morale*, éd. Seuil, 1990.

VALADIER P., *Eloge de la conscience*, éd. Seuil, 1994.

VALLERAND R.J., (sous la direction de) *Les fondements de la psychologie sociale*, éd. Gaëtan Morin, 1994.

VAN DER MAREN J.M., *Méthodes de recherche pour l'éducation*, éd. De Doeck Université, 1995.

VAN PARIJS P., "Le trilemme de l'éthique des affaires" dans *Ni ghetto, ni tour d'ivoire, (l'éthique économique et sociale aujourd'hui)*, (sous la direction de) VAN PARIJS P., éd. Academia, 1993.

VAN PARIJS P., *Qu'est-ce qu'une société juste*, éd. Seuil, 1991.

VARELA F., *Autonomie et connaissance*, éd. Seuil, 1984.

VATIER R., "Hommages aux déviants," dans *ANDCP-Personnel*, Août-Septembre 1991, p. 54-56.

VATTEVILLE E., "Etats des thèses en gestion des ressources humaines," *Annales des IAE*, Toulouse, 1996.

VELASQUEZ M.G., *Business Ethics, Concepts and Cases*, éd. Prentice Hall, 1988.

VELASQUEZ S., "Why Corporations are Not Morally Responsible for Anything They Do," *Business and Professional Ethics Journal*, 2, Spring, 1983, p. 1-18.

VÉRON G., *Psychologie de l'action*, éd. Vigot, 1994.

VICTOR B., CULLEN J.B., "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 1988, p. 101-125.

VILLETTE M., "Phronésis. Une alternative à la gestion comme science, et aux affaires comme pur opportunisme," *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, mars 1996, n°43 pp 85-98.

VOGEL D., "Business Ethics : New Perspectives on Old Problems," *California Management Review*, Summer 1991, p. 101-117.

VON FOERSTER H., "Ethique et Cybernétique de second ordre," dans *Systèmes éthiques et perspectives en thérapie familiale* (dir) **REY Y., PRIEUR B.**, éd. ESF, 1991.

WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, éd. Economica, 1996.

WARNOTTE G., "La gestion des ressources humaines face aux changements. Des contradictions du discours aux urgences du réel," *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, Juin 1996, p. 54-60.

WATZLAWICK P., *La réalité de la réalité*, éd. Seuil, coll. Points 1984.

WAYLAND D.G., *Soucis, conflits et zizanies*, éd. Gaëtan Morin, 1980.

WEBER M., *Economie et société*, éd. Plon, 1971.

WEBER M., *Essais sur la théorie de la science*, éd. Plon 1965.

WEBER M., *Le savant et le politique*, éd. Christian Bourgois, col. 10/18, 1990.

WEISS D., et alii, *La fonction Ressources Humaines*, éd. d'Organisation, 1992.

WEISS R. M., *Managerial Ideology and the Social Control of the Deviance*, éd. Simon & Schuster, 1986.

WERNER S.B., "The Movement for Reforming American Business : A Twenty-Year Perspective," *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p. 61-70.

WILLET G., "La modélisation", dans *La communication modélisée, une introduction aux concepts, aux modèles et aux théories*, (sous la direction de) **WILLET G.**, éd. ERPI, 1992.

WILSON J.Q., *Le sens moral*, éd. Plon, 1995.

WONG A., **BECKMAN E.**, "An Applied Ethical System in Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 11, 1992, p.173-178.

WRIGHT R., *L'animal moral*, éd. Michalon, 1995.

WUNENBURGER J.J., *Questions d'éthiques*, éd. PUF, 1993.

YIN R., *Cas Study Research : Design and Methods*, éd. Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 1989.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	5
 <u>PREMIERE PARTIE : DE L'ETHIQUE EN GENERAL A SA MISE EN SITUATION.....</u>	 25
 CHAPITRE I : Les modèles de gestion de l'éthique en entreprise : une tendance à la normalisation.....	 27
I- L'encadrement des choix éthiques par la formalisation d'une éthique organisationnelle.....	30
I.1- L'éthique organisationnelle et ses problématiques sous-jacentes	31
I.1.1- La business ethics ou l'éthique de réaction	32
I.1.2- L'éthique comme forme de régulation communautaire.....	39
I.2- L'éthique organisationnelle en questions	43
I.2.1- La question du lien entre éthique organisationnelle et principes moraux universels	44
I.2.2- La question du lien entre éthique organisationnelle et règles implicites des systèmes sociaux	56
I.2.3- La question du sens : les risques d'une normalisation excessive de l'éthique organisationnelle	60
II- La normalisation de la démarche éthique.....	70
II.1- La démarche éthique sous l'angle de la délibération.....	71
II.1.1- La reconnaissance de la liberté du décideur	72
II.1.2- La reconnaissance de la pluralité des valeurs dans le champ de l'entreprise	73
II.2- Les différences dans la finalité de la délibération	78
II.2.1- La délibération en référence à des valeurs universelles	78
II.2.2- La délibération en référence aux valeurs contingentes.....	81
II.3- Les limites de penser la démarche éthique du point de vue d'une activité réflexive rationnelle.....	87
II.3.1- De la possibilité de délibérer sur les finalités dans un contexte d'entreprise.....	87
II.3.2- La question de la décision.....	90
Conclusion du chapitre	96

CHAPITRE II : La place des jugements de valeurs dans les arbitrages des managers face aux comportements de travail qui posent problème.....	98
I- Délimitation de la notion de CTPP.....	102
I.1- Les CTPP : une réalité de gestion ?.....	102
I.2- Schématisation du processus de décision des managers face au CTPP.....	105
II- L'identification des CTPP : les limites de l'objectivité.....	112
II.1- Influence des modes de régulation objectif et normatif sur la définition des problèmes.....	112
II.2- La dimension subjective de l'interprétation du problème.....	120
III- Les arbitrages des managers face aux CTPP : le poids des valeurs	134
III.1- Les insuffisances des cadres objectifs et normatifs dans la gestion des CTPP	134
III.2- Les problèmes éthiques liés au traitement du problème	140
III.2.1- La question de la responsabilité du manager	140
III.2.2- Les implications axiologiques d'un choix d'action.....	144
IV- Les postures éthiques des modèles d'action en GRH	148
IV.1- Les fondements théoriques sous-jacents à l'idée de posture éthique des modèles de GRH.....	150
IV.2- Postures éthiques des modèles de gestion des CTPP.....	158
IV.2.1- Définition d'une grille d'analyse.....	158
IV.2.2- Explication de l'instance "légitimatrice"	160
Conclusion du chapitre	170

<u>DEUXIEME PARTIE : DE LA PRATIQUE DU PROBLEME ETHIQUE A SA RESOLUTION</u>	174
CHAPITRE III : Propositions épistémologiques et théoriques	176
I- Clarification de la notion d'éthique	180
I.1- Une mise en question des recherches en éthique des affaires.....	180
I.2- Présentation des principes éthiques qui fondent notre recherche.....	187
II- Propositions épistémologiques : Présentation des paradigmes permettant l'étude de la construction des choix éthiques	201
II.1- Le paradigme du conditionnement et la morale hétéronome.....	202
II.2- Le paradigme de l'intentionnalité et la question du sens de l'agir ...	209
II.3- Le paradigme de l'interaction et de la morale autonome	214
III- Propositions théoriques : esquisse d'un modèle d'analyse de la démarche éthique	221
III.1- Les fondements philosophiques et sociologiques	221
III.2- Les fondements psychologiques	234
III.3- La démarche éthique du point vue des théories de la maturation morale	245
III.3.1- Les travaux de Piaget	246
III.3.2- L'approfondissement du développement moral par Kohlberg	249
III.3.3- Gilligan et la distinction morale de justice/morale de responsabilité.	255
Conclusion du chapitre	259

CHAPITRE IV : Etudes des différentes formes de la démarche éthique face aux CTPP.....	261
I- Caractéristiques méthodologiques de l'enquête concernant l'expérience des managers vis-à-vis des CTPP	263
I.1- De la pertinence de l'étude du discours pour aborder la construction des choix éthiques.....	264
I.2- Stratégie de recueil de l'information.....	268
I.3- Traitement des données	271
I.4- Validité de la démarche méthodologique.....	279
II- Préalable à l'analyse de la démarche éthique des managers face aux CTPP.....	282
II.1- La question de la rationalité du manager.....	282
II.2- Shématisation du processus d'arbitrage	295
III- Présentation des formes de démarche éthiques	306
III.1- Identification forte au cadre moral de l'organisation.....	308
Cas A.1 ———— 309	Cas A.6 ———— 337
Cas A.2 ———— 314	Cas A.7 ———— 342
Cas A.3 ———— 319	Cas A.8 ———— 347
Cas A.4 ———— 324	Cas A.9 ———— 352
Cas A.5 ———— 331	
III.2- Adéquation entre l'éthique de situation et le cadre moral, mais avec existence d'un débat autour des valeurs et du comportement de la hiérarchie.....	358
Cas B.1 ———— 359	Cas B.4 ———— 376
Cas B.2 ———— 365	Cas B.5 ———— 382
Cas B.3 ———— 370	Cas B.6 ———— 387
III.3- Prise de conscience de la relativité du cadre moral de l'organisation et mise en oeuvre d'une stratégie de distanciation...	394
Cas C.1 ———— 295	Cas C.4 ———— 412
Cas C.2 ———— 401	Cas C.5 ———— 418
Cas C.3 ———— 406	
Conclusion du chapitre	424

	572
CHAPITRE V : Problèmes éthiques et gestion des CTPP : une analyse en situation	426
I- Trois modèles d'analyse des conflits éthiques	428
I.1- Le modèle de Powers.....	430
I.2- Le modèle de Greenwald.....	435
I.3- Le modèle de Louart.....	439
I.4- Exemple de stratégies d'évitement des conflits de valeurs.....	446
II- Problèmes éthiques et gestion des CTPP : une analyse en situation	452
II.1- Démarche méthodologique.....	452
II.2- Présentation de France Télécom.....	459
II.2.1 Les changements statutaires et organisationnels.....	460
II.2.2- La Gestion des Ressources humaines à France Télécom	471
II.2.3- Présentation de la Direction Régionale de Valenciennes	474
II.3- Etude de la structuration du contexte organisationnel	477
II.4- Les comportements au travail qui posent problème à France Télécom	486
II.4.1- La notion de CTPP à France Télécom.....	486
II.4.2- Du jeu des règles et des valeurs dans la résolution des CTPP : le rôle de l'assistante sociale	489
II.5- Les conflits et/ou les ajustements de valeurs dans la gestion des CTPP	498
Conclusion du chapitre	517
CONCLUSION GENERALE	520
BIBLIOGRAPHIE	540



**CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA
DEMARCHE ETHIQUE EN MANAGEMENT.
ANALYSE DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DES CHOIX ETHIQUES DANS LA
GESTION DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL QUI POSENT PROBLEME.**

Philippe SAIELLI

Directeur de recherche: Professeur Pierre LOUART
Laboratoire de recherche : Groupe de Recherche Appliquée au Potentiel Humain des
Entreprises (GRAPHE) I.A.E de Lille, CLAREE (URA CNRS 936)

Résumé

Cette thèse a pour objet l'étude du processus de construction des choix éthiques des managers. Elle se propose de contribuer à l'élaboration d'un modèle d'analyse de la démarche éthique en management en prenant comme champ d'étude la gestion des comportements au travail qui posent problème (CTPP).

Une première partie développe une analyse critique de l'éthique en gestion. Nous avons étudié cette notion, tant au niveau des discours généraux, qu'à celui de sa place dans les arbitrages des managers face aux CTPP. Si l'on sait ce qu'il faut faire pour intégrer l'éthique dans le management, on sait peu de choses sur l'exercice réflexif de l'acteur à partir duquel il met en valeur son action. Nous mettons l'accent sur la tendance des discours gestionnaires à développer une approche normative de l'éthique. Parallèlement, nous montrons que le manager ne peut pas ne pas prendre des choix éthiques lorsqu'il gère des CTPP.

Dans une seconde partie nous cherchons à délimiter les champs épistémologiques et théoriques qui permettent d'analyser les processus de choix éthiques afin d'en proposer un modèle d'interprétation pratique. Le paradigme de l'action et l'analyse du discours nous permettent d'étudier le positionnement éthique des managers à partir du recueil de leur expérience concernant la gestion des CTPP. Nous pouvons ainsi montrer différentes formes de démarches. Nous avons complété l'exploration en analysant les types de conflits qui interviennent dans ces choix éthiques à partir d'une étude clinique.

Cette recherche fournit un ensemble de propositions visant à traiter les démarches éthiques comme des moyens permettant aux gestionnaires de se rendre compte de la manière dont ils justifient leur action.

Mots clés :

Ethique - morale - démarche éthique - maturation morale - arbitrage - problèmes éthiques - conflits de valeurs - rationalisation - gestion des ressources humaines - management.