

# L'éthique managériale : responsabilité sociale et enjeu de performance durable pour l'entreprise

## **Daniel BELET**

Consultant,  
Chercheur associé Centre Humanisme et  
Gestion / BEM

## **Zahir YANAT**

Directeur Centre Humanisme et Gestion / BEM  
Professeur BEM  
Maître de Conférences Bordeaux IV

## **Introduction**

Cette réflexion sur l'éthique managériale est directement inspirée des communications, échanges et débats qui ont eu lieu lors de la première journée du Centre de recherche « Humanisme et Gestion » organisée par Bordeaux Ecole de Management en mai 2004.<sup>1</sup> Celle-ci a eu le mérite de faire une place à un sujet d'éthique paradoxalement peu abordé jusqu'à présent dans le monde de la gestion : « l'éthique managériale ». En effet, traditionnellement les réflexions éthiques des entreprises portent essentiellement sur les relations avec les partenaires et parties prenantes externes (respect de l'environnement, relations avec les clients, les entreprises partenaires, les acteurs sociaux et politiques, etc.).

En revanche, on observe de surprenantes carences en matière d'éthique relative au management des hommes, comme si cette activité relationnelle et humaine essentielle allait de soi et/ ou pouvait s'exonérer du respect d'un ensemble de valeurs - au nom d'une soi-disant recherche prégnante d'efficacité et de performance économique. Or existent aujourd'hui beaucoup trop - voire même peut-être davantage qu'auparavant - de comportements managériaux « non éthiques » au sein des entreprises et des organisations sous prétexte d'un contexte économique plus difficile. Il s'agit par exemple de cynisme, de violence verbale, de mépris des personnes, de pressions hiérarchiques, de refus de communication, de chantage au licenciement ou à des mutations, etc. qui sont autant de sources de stress, de démotivation et finalement de graves dysfonctionnements qui coûtent souvent très cher aux entreprises, sans que leurs responsables en aient bien conscience... car cela n'apparaît pas dans le compte d'exploitation ! (Brunstein et alii 1999; Dejour 1999, Forrester 1996; Jourdan et Durieux 1999; Hirrigoyen 2002)

Une analyse lucide des modes de management courants dans les organisations et les entreprises milite en faveur d'une sérieuse réflexion sur de salutaires changements en matière d'éthique managériale.

1. Les actes de cette journée sont disponibles au secrétariat du centre de gestion Corinne.affagard@bordeaux-bs.edu

Dans le contexte de la société d'aujourd'hui, il paraît plus qu'opportun de considérer les comportements éthiques des managers et des dirigeants vis à vis des personnes de l'organisation comme une responsabilité sociale à part entière de l'entreprise. Il est temps de prendre conscience de l'importance de cette dimension intangible mais capitale du management des hommes. Car elle est aussi un levier majeur de la performance de l'organisation ou de l'entreprise.

L'éthique managériale constitue - et constituera sans doute de plus en plus - un enjeu très fort non seulement pour juger de la qualité du management des hommes, mais aussi pour sa contribution à la performance globale et durable de l'entreprise ou de l'organisation.

Les modèles récents de la qualité totale - comme par exemple celui de l'EFQM - mettent de plus en plus l'accent sur les dimensions du leadership et font clairement apparaître la puissante synergie qui existe entre des pratiques managériales éthiques et la recherche de compétitivité et de performances des entreprises.

Dans le cadre de cette communication, nous essaierons d'abord de comprendre les causes de la situation de carence de la réflexion et de la recherche sur l'éthique managériale en France.

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

Enfin, nous ferons quelques suggestions pour contribuer à améliorer la « qualité éthique » des pratiques managériales dans les entreprises et les organisations à l'avenir.

## **Pourquoi l'éthique du management des hommes a-t-elle fait l'objet d'aussi peu de réflexions et de recherches en France ?**

### **Éléments de diagnostic du contexte français**

Plusieurs facteurs expliquent l'état de sous-développement des préoccupations et des recherches relatives à l'éthique managériale en France.

Il y a d'abord le poids historique de la culture hiérarchique, centralisée et bureaucratique liée au poids de l'Etat et du secteur public dans ce pays qui a contaminé les modes de management des entreprises et les modèles mentaux des responsables d'organisations privées ou non publiques. Ce phénomène a été très bien analysé depuis longtemps par les sociologues des organisations et en particulier par Crozier (1963).

La conception monarchique du pouvoir qui est très caractéristique du contexte des organisations françaises a conduit de très nombreux dirigeants mais aussi beaucoup de personnels d'encadrement à adopter des comportements managériaux autoritaires, méprisants, dominateurs, etc., en contradiction flagrante avec les règles élémentaires de l'éthique des relations humaines dans une société démocratique.

Il est sidérant de constater que jusqu'à une période récente et encore de façon timide, de tels comportements managériaux non éthiques n'ont guère choqué ni n'ont été vivement dénoncés en France, contrairement à beaucoup d'autres pays développés! Beaucoup de salariés subissent des systèmes managériaux non éthiques comme une fatalité et souvent par crainte de représailles, alors même que le stress devient une maladie professionnelle grandissante avec un coût énorme et croissant pour les entreprises mais surtout pour la société! Beaucoup de contextes de travail dans les entreprises et les organisations relèvent bien davantage de modèles dictatoriaux que de modèles démocratiques... C'est bien un paradoxe pour un pays comme la France qui se prétend le pays de la démocratie et des droits de l'homme !

Il y a également une forte responsabilité du système éducatif spécialisé et notamment de la façon de former les futurs cadres et managers. On continue à promouvoir une vision « néo-taylorienne » de l'entreprise, hiérarchique et centralisée avec des logiques d'organisation et de fonctionnement autoritaires qui apparaissent aujourd'hui de plus en plus décalées par rapport aux caractéristiques et aux défis du monde économique, social et politique.

De plus les enseignements de management des RH, axés essentiellement sur les techniques et outils de gestion et les aspects réglementaires, ne font quasiment aucune place aux considérations et réflexions

éthiques concernant le management des hommes !<sup>2</sup>

Le modèle du « manager patron » que produisent ces institutions éducatives est beaucoup plus centré sur une approche instrumentale du management (en réalité de la gestion) où il s'agit surtout de remplir sa caisse à outils plutôt que d'acquérir une vision et des compétences relationnelles performantes. Celle-ci devrait en réalité donner la priorité à une réflexion sur la véritable valeur ajoutée du manager, sur les qualités humaines et relationnelles nécessaires et sur les préoccupations éthiques qu'exigent l'excellence et la performance managériales.

Par ailleurs, ces formations à la gestion sont essentiellement focalisées vers la maximisation du profit à court terme (le fameux syndrome du MBA !) au nom de laquelle on s'exonère facilement de considérations élémentaires d'éthique managériale...Ce qui apparaît aujourd'hui de plus en plus choquant aux yeux de nos sociétés occidentales et explique en partie le succès des courants de pensée dits « altermondialistes ».

Cette tendance est accentuée par un contexte économique de récession et de taux de chômage élevé qui permet de donner plus facilement libre cours à toutes sortes de comportements non éthiques vis à vis des personnels sans parler des nombreux scandales financiers auxquels ils aboutissent tant au niveau de grandes entreprises que des PME, comme l'actualité le montre!

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

On observe en France que le monde des entreprises, à l'image d'autres champs de l'univers social, baigne dans une idéologie managériale qui constitue une sorte de « pensée unique », relayée par les media, le système éducatif et le discours de certains cercles dirigeants. Au contraire, par exemple les médias présentent des dirigeants dont les comportements managériaux ont été clairement non éthiques comme des « héros » : ces grands patrons auxquels tout serait permis au nom de l'efficacité économique. Encore un exemple de la vision française monarchique du pouvoir que l'on re-

trouve fréquemment dans le monde des grandes entreprises et organisations.

On ne peut qu'être frappé de l'extrême indulgence des media vis à vis des patrons aux comportements non éthiques dans ce pays. Y a-t-il certaines raisons inavouables à ce phénomène ?

En réalité, cette « pensée managériale unique » traduit des modèles mentaux de management archaïques, hiérarchiques et autoritaires qui sont de plus en plus en porte à faux et incongrus par rapport à la véritable problématique de management des hommes dans les organisations.

La non prise en compte des aspects éthiques du management humain aura un coût croissant pour ces organisations et tôt ou tard les atteindra dans leur compétitivité et leurs performances. Il s'agit d'une sorte d'aveuglement que beaucoup de dirigeants et managers n'ont pas encore compris (Descolonges et Saincy, 2004).

Développer l'éthique managériale n'est pas aujourd'hui un luxe d'entreprise riche, c'est aujourd'hui un facteur essentiel de la performance managériale, globale et durable des entreprises et des organisations.

Le piège d'une certaine « myopie managériale » évacuant les aspects éthiques du management humain au nom d'une efficacité financière à court terme se refermera bientôt sur les adeptes de ces modes de management cyniques et brutaux.

Il convient donc de faire évoluer les modèles mentaux « pervers » de cette pensée managériale unique issue du néo-taylorisme pour qu'ils intègrent une réflexion sur l'impact désastreux de comportements managériaux non éthiques. Certes il s'agit d'un véritable défi et d'un sujet fort délicat car il met directement en cause les attitudes et comportements courants de très nombreux responsables hiérarchiques au sein des organisations, quelle que soit leur nature.

Cela ne peut passer que par une prise de conscience des nombreux dysfonctionnements et effets pervers qui résultent de pratiques managériaux non éthiques et de leur impact négatif y compris au plan financier sur les performances de l'organisation. Comme par exemple la rétention volontaire d'informations impor-

2. La création en 2003 de l'association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale (ADERSE) a pour ambition de combler ce déficit.

tantes par des responsables hiérarchiques ou encore le mépris ou manque de respect vis à vis de subordonnés.

Tous ces comportements non éthiques se traduisent en effet par des « coûts cachés », pour reprendre le concept de Savall (1995). Même s'il est parfois difficile de les évaluer avec précision.

Par exemple, quel est le coût de la démotivation chronique d'une personne dans sa fonction pendant des années ? Il peut être parfois considérable comme lorsqu'il va conduire à la perte de clients ou à la baisse de la productivité d'une équipe ou d'une unité de production.

Les approches managériales courantes, fortement inspirées par de seules considérations financières à court terme, les conduisent souvent à des comportements et attitudes non éthiques vis à vis des personnes, débouchant sur des résultats en réalité contre-productifs alors même qu'ils pensent le contraire ! C'est le paradoxe des résultats d'un système d'évaluation des managers à court terme et unidimensionnel dont les conséquences sont souvent désastreuses à moyen terme pour l'organisation.

Les sociologues des organisations mais surtout les spécialistes les plus avancés du leadership des organisations comme Goleman (2002) ont bien montré ce phénomène de perversion des pratiques managériales par la non prise en considération des dimensions psychologiques comportementales essentielles du management des hommes. Celles-ci deviennent qu'on le veuille ou non, une vraie responsabilité sociale pour l'entreprise qui se réclame d'une vision moderne et responsable du management des hommes.

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

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

### **Ignorance des aspects internes de l'éthique managériale**

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

Remarquons à ce sujet que le droit du travail français est toujours très fortement inspiré par une conception néo-taylorienne du management autour du fameux lien de subordination, dont les aspects éthiques apparaissent aujourd'hui de plus en plus discutables avec l'évolution des valeurs de la société contemporaine.

On observe que l'éthique managériale interne est un sujet fort peu étudié et discuté jusqu'à une période très récente, notamment dans les congrès et conférences professionnels destinés aux responsables RH ou aux dirigeants d'entreprises.

Il reste essentiellement un domaine réservé des dirigeants auxquels on excusait pratiquement tout dans ce domaine à partir du moment où il y avait des résultats économiques satisfaisants. Le caractère plus ou moins éthique du management des hommes dans l'organisation apparaît en fait surtout lié à son histoire, à sa culture, à ses valeurs, à sa recherche d'une image spécifique dans le cadre d'une politique de communication ciblée, à l'influence d'une forte personnalité, etc.

L'éthique managériale ne fait encore que très rarement partie d'une véritable stratégie managériale intégrée à la stratégie globale de développement de l'entreprise en se déclinant dans l'ensemble des pratiques de management des hommes. Très peu de dirigeants d'entreprises en font leur cheval de bataille en France, même si les discours et les chartes d'entreprises relevant de l'incantation sont courants ! C'est bien un exemple de l'hypocrisie qui règne dans beaucoup d'entreprises et d'organisation dans ce domaine.

Malheureusement la prise de conscience émergente de ces préoccupations d'éthique managériale est surtout liée à des aspects négatifs ou à des attitudes et comportements non éthiques qui génèrent de plus en plus de graves dysfonctionnements. C'est par exemple le cas de la montée du stress et des problèmes de santé psychiques des salariés, de la dégradation des

conditions de travail, du non respect des personnes, de l'absence d'écoute et de dialogue des managers, des décisions de licenciements brutales, d'une gestion impersonnelle des ressources humaines, d'attitudes de mépris des personnes, de la fixation d'objectifs inatteignables, du regain du phénomène des « petits chefs » dans beaucoup d'organisations, etc.

Or ces dysfonctionnements managériaux représentent un énorme gaspillage des talents, des énergies et des compétences des hommes travaillant au sein de l'entreprise ou de l'organisation dont bien peu de dirigeants sont conscients. Ce qui est tout de même très paradoxal dans un contexte général de recherche de performances et de compétitivité ! Encore un paradoxe de l'éthique managériale!

### **Potentiel de progrès d'une pratique éthique du management des hommes**

La mise en œuvre pratique effective d'une éthique managériale réfléchie et intégrée à la stratégie de développement constitue un formidable gisement potentiel de progrès et de performance globale et durable des organisations, dont très peu de managers sont encore conscients.

C'est pourquoi on peut sans grand risque prendre le pari que si le client a été mis au cœur des processus de ré-ingénierie de l'entreprise lors des deux dernières décennies du 20ème siècle, ce sont les hommes et leur management qui seront très probablement au cœur de la révolution managériale des prochaines décennies de ce 21ème siècle. L'éthique managériale constitue donc bel et bien dans cette perspective un enjeu essentiel pour l'entreprise et la société de demain.

Certes, il faut souligner l'existence de facteurs d'évolution de la pensée managériale dans ce domaine. Il existe bien sûr en France des mouvements et des doctrines qui se préoccupent à des titres divers d'éthique managériale. Citons par exemple le CJD, ETHIC, le CFPC, l'APM etc.<sup>3</sup>

Il faut aussi mentionner l'impact du « management par les compétences » qu'a essayé de promouvoir en France le MEDEF. Cette nouvelle philosophie managériale oblige à remettre profondément en cause les mo-

des de management des hommes traditionnels issus du néo-taylorisme. Ce qui explique d'ailleurs pourquoi elle se heurte à d'importantes difficultés dans sa mise en pratique, à partir du moment, où les responsables prennent conscience de toutes ses implications pour la gestion et le management de l'entreprise.

Le « management par les compétences » (qui doit être distingué du « management des compétences » plus répandu) oblige par exemple à abandonner une logique d'organisation du travail autour de postes prédéfinis au profit d'une logique de missions autour de compétences professionnelles.

On observera également que la démarche qualité - et notamment les versions les plus récentes du modèle EFQM - qui est aujourd'hui le standard européen - fait une place importante aux caractéristiques du leadership et du management des hommes. Or celui-ci prend nécessairement en compte - au moins en partie - les aspects éthiques des pratiques de management humain.

Un des facteurs sans doute les plus décisifs dans l'évolution à venir de la qualité éthique du management proviendra de la « relève » comme disent nos amis canadiens, c'est-à-dire » des jeunes générations qui vont arriver sur le marché du travail avec des valeurs fort différentes de leurs aînés et qui seront particulièrement sensibles à ces dimensions éthiques du management. Ce phénomène concernera les salariés de toutes catégories dont les jeunes cadres.

Enfin, le phénomène de mondialisation de l'économie et son impact sur la formation des futurs managers ne manquera pas d'influencer et de faire évoluer des pratiques françaises archaïques en matière d'éthique managériale. Nous avons vu que celles-ci sont directement issues de spécificités historiques, culturelles et administratives de ce pays. Mais c'est sans doute l'émergence progressive de la nouvelle « économie du savoir » et exigences en matière de performances globales et durables qui contribuera le plus à faire évoluer les pratiques en matière d'éthique managériale à l'avenir.

3. On trouvera un utile état des lieux dans l'ouvrage de Jérôme Ballet et Françoise De Bry (2001)

## **L'éthique managériale : enjeu capital pour la performance globale et durable de l'entreprise dans la nouvelle économie du savoir**

On parle de plus en plus de l'émergence d'une « économie du savoir » et de la nécessité d'une gestion adéquate des savoirs dans les entreprises. Au-delà d'effets de mode, il est incontestable que les véritables actifs et les sources de valeur ajoutée des entreprises ne sont plus des biens matériels mais bien les talents, les compétences, les énergies des hommes. Ce constat fondamental est très lourd de conséquences au plan managérial et on est encore très loin d'en avoir pris la mesure.

Une erreur grave dans le domaine de la gestion des connaissances qui a été commise par beaucoup d'entreprises (sous l'influence d'ailleurs de prestataires en systèmes d'informations) a été de croire que les connaissances constituaient des « objets » qui pouvaient être gérés de façon instrumentale indépendamment des hommes qui les détiennent.

Ceci explique l'échec souvent cuisant de systèmes d'information sophistiqués et fort onéreux pour la gestion des connaissances mis en place notamment par beaucoup de grandes entreprises.

Ces systèmes occultaient en effet l'aspect le plus important qui est le management des hommes et ses dimensions psychologiques complexes qu'ont bien décrites les spécialistes des sciences du comportement.

Il est pourtant aisé de comprendre par exemple que le partage et le transfert adéquat des savoirs et des compétences ne pourra intervenir que si certaines conditions managériales sont respectées telles qu'un climat de confiance, une bonne entente de l'équipe, l'absence d'enjeux de pouvoir ou de rivalité, la solidarité, un travail collectif, etc. Or ces conditions managériales adéquates sont elles-mêmes liées à la pratique de valeurs qui définissent l'éthique managériale. (Bouvard et Stockage 2002)

Cependant, on observe que ces conditions managériales sont aujourd'hui très rarement remplies dans la plupart des entreprises et des organisations. En ef-

fet, l'idéologie managériale dominante et la « pensée unique » qu'elle véhicule, à l'image du contenu des enseignements de gestion, ont à cet égard des conséquences très fâcheuses, comme l'a souligné avec beaucoup de pertinence Mintzberg (1990).

Malheureusement, on observe que le système éducatif de gestion pratiqué dans la quasi-totalité des formations initiales des futurs managers tend à perpétuer cette « pensée unique » en matière de management des hommes qui se soucie très peu d'éthique ... Ce qui, à son tour, a une incidence négative importante sur les performances globales et durables des entreprises.

Il existe un lien de cause à effet entre les pratiques de management des hommes et les styles de leadership d'une part et les motivations des hommes au travail, leurs capacités de mobilisation de leurs compétences, leurs talents et leurs énergies d'autre part, et cela tant au niveau individuel que collectif.

C'est pourquoi les processus de création de valeur des entreprises vont de plus en plus dépendre à l'avenir de la qualité du management des hommes. Or celui-ci est lui-même lié aux pratiques éthiques et aux valeurs respectées par les responsables hiérarchiques dans leurs actes et comportements quotidiens. On ne peut que s'étonner de la « myopie managériale » dont font preuve à cet égard de très nombreux responsables hiérarchiques et dirigeants d'entreprise.

Il est vraisemblable également que l'évolution progressive de beaucoup d'entreprises européennes vers une recherche de performance globale (au lieu de la seule performance financière à court terme) que reflète le concept émergent de développement durable, obligera à des changements profonds de pratiques managériales. Celles-ci ne pourront faire l'économie d'une vraie réflexion sur les dimensions éthiques du management des hommes.

Un immense chantier se profile à l'horizon et peu de compétences existent sur le marché dans ce domaine, largement ignoré par les cursus de formation des futurs managers...

Une question importante qui se pose pour convaincre les responsables d'organisations et d'entreprises de

s'engager dans cette voie éthique du management des hommes est celle du fameux retour sur investissement d'efforts dans le domaine d'éthique du management des hommes. Deux réponses doivent être faites à cet argument sempiternel et fallacieux :

- d'abord il est toujours possible de concevoir des batteries d'indicateurs appropriés pour mesurer l'impact de changements d'éthique comme pour d'autres choses.
- cette question est directement issue du modèle mental dominant d'esprits formatés à des critères purement financiers et à court terme de la performance de l'entreprise. Or ce point de vue est aujourd'hui de plus en plus contesté précisément dans une logique de développement durable.
- Il convient de faire sensiblement évoluer ce type de modèle mental, reflet de la « pensée unique » dénoncée précédemment, pour être en mesure de répondre de façon adéquate aux attentes et aux valeurs évolutives de la société.

Ce qui passe par une réflexion sur les moyens et les conditions pour promouvoir de nouvelles visions du management des entreprises et des organisations qui tiennent compte de la valeur essentielle des hommes et de l'importance capitale pour la performance durable de la « qualité éthique » de leur leadership.

### **Comment améliorer la « qualité éthique » des pratiques managériales ?**

Nous avons essayé de montrer les enjeux d'une meilleure éthique managériale et aussi les dangers de la « pensée unique » ou de idéologie managériale dominante en matière de gestion des entreprises.

Lorsque les responsables prendront conscience de l'impact économique d'une médiocre qualité éthique des pratiques de management des hommes, se posera la question essentielle d'une meilleure gestion de cette nouvelle responsabilité sociale interne par l'ensemble des responsables hiérarchiques et des nouveaux modèles de références dans ce domaine.

Le grand défi des décennies à venir pour les organisations et les entreprises sera de faire évoluer « l'idéologie managériale » dominante vers des approches plus

équilibrées et plus cohérentes avec les attentes et valeurs dominantes de la société, notamment en matière de responsabilités sociales et environnementales.

Comment en pratique réussir cette révolution culturelle dans le domaine du management des hommes ?

Comment parvenir à intégrer davantage et de façon durable des préoccupations éthiques dans les pratiques managériales des entreprises et des organisations ?

Il y aura d'abord l'impact d'ouvrages, d'articles convaincants d'auteurs à la pensée novatrice, susceptibles d'être relayés par les médias et en particulier la presse spécialisée. Il s'agit de susciter l'intérêt du public et de sensibiliser les professionnels à de nouvelles approches managériales dont la supériorité par rapport aux pratiques courantes pourra leur être démontrée.

Ceci sera facilité par la mise en avant d'expériences d'entreprises et d'organisations ayant des pratiques et des politiques managériales exemplaires - notamment au niveau éthique - car les praticiens sont en général plus friands d'expériences concrètes que d'approches philosophiques et conceptuelles du management.

Un levier essentiel pour la « révolution éthique » du management et de la gestion performante de cette nouvelle responsabilité sociale interne sera naturellement constituée par une action éducative vigoureuse et audacieuse tant au niveau de la formation continue que de la formation initiale.

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

Ces actions de formation pourront et devront sans doute être relayées par une offre de conseil et de coaching adéquate en matière de responsabilités sociales et en particulier dans ce domaine nouveau des aspects éthiques et de l'amélioration de la qualité éthique des pratiques managériales. C'est typiquement un champ qui devrait bien convenir aux pratiques de coaching,

puisqu'il y a une réflexion individuelle aussi bien que collective à mener dans ce domaine.

Mais c'est sans aucun doute au niveau des formations initiales en gestion et au management, auprès des futures générations de managers, que se situe l'enjeu essentiel.

Les formations classiques (de type MBA) continuent à promouvoir un modèle et des conceptions de l'entreprise et du management qui datent de près d'un siècle et s'avèrent aujourd'hui non seulement obsolètes mais dangereuses pour la société ... encore un paradoxe de constater qu'elles n'ont jamais été autant à la mode et en développement qu'aujourd'hui en France !

Il est grand temps, à côté d'une formation essentiellement centrée sur des techniques et des outils de gestion, de faire une place beaucoup plus large aux contributions des sciences humaines y compris à la philosophie.

Outre des connaissances plus larges, les futurs managers devront non seulement maîtriser de nouvelles compétences relationnelles et sociales, mais aussi savoir les intégrer dans un contexte éthique adéquat qui suppose une solide culture générale.

Ils doivent être capables d'avoir un regard critique sur les pratiques managériales et de respecter une nécessaire cohérence avec les valeurs prônées officiellement sous peine de se décrédibiliser. Tout particulièrement pour les dirigeants et les cadres dirigeants qui devront démontrer des comportements et des attitudes éthiques exemplaires. Plus facile à dire qu'à faire et pourtant, c'est la condition sine qua non de l'avancée de l'éthique managériale dans une organisation !

Il est très probable aussi qu'à terme « l'image éthique » de l'entreprise devienne un paramètre essentiel non seulement pour les choix des jeunes talents – qui seront sans doute beaucoup plus exigeants sur la qualité de l'éthique managériale de leur contexte de travail, mais aussi pour des acteurs externes (tels que des prestataires, des fournisseurs, des analystes, des actionnaires, des clients, etc.).

Dans cette perspective, on peut facilement envisager des formes « d'audits éthiques » des entreprises et de

leurs pratiques de management des hommes avec des possibilités de notation et de classements des entreprises sur la base de tels critères.

Il est sûr que les dirigeants qui auront les premiers compris les bénéfices qu'ils pourront tirer d'une excellente maîtrise de cette nouvelle responsabilité sociale interne, pourront en faire un réel atout concurrentiel. Dans la perspective de la « guerre des talents » qui se profile à l'horizon de la nouvelle « économie du savoir », l'éthique managériale sera sans doute le nouveau nerf de la guerre.

## Conclusion

L'éthique managériale apparaît de plus en plus comme une nouvelle responsabilité sociale interne de l'entreprise. Il s'agit d'une responsabilité de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management d'hommes.

Il est très probable qu'elle va prendre une importance croissante à l'avenir, d'autant qu'elle constitue un levier essentiel de la performance globale et durable de l'entreprise, même si elle est encore aujourd'hui un signal faible.

Les responsabilités et les compétences des dirigeants et des managers devront sensiblement évoluer pour intégrer cette nouvelle dimension des pratiques managériales. Ce qui passe par un apprentissage spécifique qui va bien au-delà de l'offre limitée et encore très insuffisante du système éducatif spécialisé actuel. Ce dernier devra profondément se remettre en cause et évoluer pour s'y adapter. Sinon il ne pourra former de façon pertinente les nouvelles générations de managers dont les entreprises auront de plus en plus besoin et il perdra des marchés.

L'émergence et la généralisation de pratiques managériales d'une meilleure qualité éthique ouvrira certainement la voie à un nouvel « humanisme organisationnel » qui fait de plus en plus cruellement défaut dans nos sociétés industrialisées. Il s'avèrera indispensable pour la survie du système économique et social résultant de l'économie de marché, dont de nombreux dysfonctionnements sont aujourd'hui de plus en plus contestés. A bon entendeur et bon manager, salut !

## Bibliographie

Ballet et De Bry

L'entreprise et l'éthique. Seuil Points 2001.

Bouchard et alii

Histoires de vie et constructions identitaires. Presses universitaires de Rennes, 2002.

Bournois et Roussillon

Préparer les dirigeants de demain. Editions d'organisation, 1998.

Bouvard et Storhay

Knowledge management. EMS 2002

Brunner

Le psychanalyse et l'entreprise. Syros, 1995

Brunstein et alii

L'homme à l'échine pliée. Réflexions sur le stress. Editions desclée de Brouwer.

Crozier M.

Le phénomène bureaucratique. Edition du Seuil, 1963

Goleman et alii

L'intelligence émotionnelle au travail. Village mondial, 2002.

Mintzberg

Le management, voyage au centre des organisations. Editions d'organisation, 1990.

Savall et Zardet

Maîtriser les coûts et les performances cachés. Economica 1995

