

Mot de passe : 90216

Titre de l'essai : Des pratiques managériales éthiques pour une meilleure efficacité organisationnelle.

Démarche.

Afin d'engager une réflexion personnelle profonde sur l'éthique et ses enjeux dans le cadre du concours national de promotion de l'éthique professionnelle, j'ai décidé de connecter trois éléments clés, dont le premier concerne les pratiques managériales. C'est une notion que j'ai choisie car elle me concerne personnellement. Etant étudiant en école de commerce, je souhaite m'orienter vers des postes à responsabilité, ou je serais sans doute amené à manager des équipes. D'où le choix d'une problématique orientée sur les pratiques managériales, que je souhaite ici aborder d'une manière concrète et pragmatique. Ce premier élément, déjà très étudié dans la littérature académique est directement relié à l'éthique. Il y a une différence notable abordée dans cet essai entre pratiques managériales et pratiques managériales éthiques. Enfin, cet essai permet d'étudier l'impact de l'alliance deux notions précédentes sur l'efficacité organisationnelle. Ce travail repose sur les liens entre ces trois éléments et l'analyse personnelle que j'en fais. En plus d'une partie théorique qui s'appuie sur de solides références académiques, j'ai décidé d'enrichir la réflexion à travers le rôle essentiel de l'enseignement éthique dans les formations en école de commerce pour favoriser des pratiques managériales éthiques à venir.

Les objectifs de cette démonstration.

Cette démonstration, qui s'articule autour de trois grandes parties, vise plusieurs objectifs.

- En premier lieu, elle invite à la réflexion sur le rôle de l'éthique dans les pratiques managériales. Elle soulève des questions toujours d'actualité, en questionnant les pratiques éthiques du management ces dernières années.
- Ensuite, cet essai vise à étudier, d'un point de vue critique, l'impact du management éthique sur la performance organisationnelle en prenant en compte les pratiques professionnelles quotidiennes des managers d'entreprise.
- Enfin, ce travail a pour ambition de démontrer l'importance de former les managers à des pratiques professionnelles éthiques, et ce pour les rendre plus performants.

Résumé.

Ce travail de réflexion présente les enjeux contemporains de l'éthique au travail en démontrant l'importance considérable du travail dans nos sociétés et les enjeux éthiques qui y sont liés. Une première partie vient poser les piliers de la problématique en démontrant le lien existant entre pratiques managériales éthiques et bien être du salarié, ce qui au final impactera l'efficacité organisationnelle d'une entreprise. La deuxième partie développe comment les comportements managériaux éthiques favorisent la performance d'une organisation, en encourageant une meilleure productivité pour les salariés, en motivant leur engagement organisationnel, mais aussi en favorisant la coopération et la citoyenneté d'entreprise. Enfin, la dernière partie défend une analyse critique en prenant du recul sur les arguments avancés précédemment et en mettant en évidence les défis à relever pour les entreprises. Enfin, la conclusion, promeut l'emploi de pratiques managériales éthiques pour une meilleure efficacité organisationnelle.

Bibliographie indicative.

- Ballot Alain, Bibard Laurent, Even-Granboulan Geneviève et al., L'éthique individuelle. Un nouveau défi pour l'entreprise. L'Harmattan, « Éthique en contextes », 2005, 150 pages.
- Cocherel, M. Forger son éthique, Miribel, Ain, Imprimerie Faurite, 2008.
- Hireche, Loréa. L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle: esquisse d'un modèle conceptuel. In : *XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 1-4 septembre 2004*. 2004.
- Kaptein, M. « The Diamond of Managerial Integrity », *European Management Journal*, February, 2003, vol.21, n°1, p.99-108.
- Pauchant, T. Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et questions. Les éditions Fides. 2000.
- Wimbush, J.C. 1999. "The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates ethical behaviour", *Journal Of Business Ethics*, vol.18, n°4/2, p.383-395.

Les enjeux contemporains de l'éthique au travail.

Le travail fait partie intégrante de la vie d'un être humain au XXIème siècle. En plus d'être un élément central pour définir un individu en société, le temps passé au travail représente une part non négligeable de son temps de vie. Une étude menée par l'OCDE en 2014 démontre que parmi les pays de l'OCDE, les individus travaillent en moyenne 1770 heures par an. Suite aux révolutions industrielles et au développement économique issus des derniers siècles, les sociétés humaines ont considérablement rationalisé le travail que ce soit d'un point de vue économique, légal ou sociétal.

Le travail se retrouve donc logiquement l'une des principales préoccupations de l'homme et impacte directement son bien être personnel. Il en découle des enjeux économiques mais avant tout sociaux, humains, et philosophiques.

Pour expliquer une partie de ces enjeux, l'éthique, que Cocherel (2008) qualifie comme étant « le résultat de l'engagement personnel qui conduit à déterminer ce qu'il est bien de faire dans une situation donnée », apparaît comme un moyen de réflexion de plus en plus pertinent. En effet, le système économique actuel n'induit pas toujours « ce qu'il est bien de faire » mais plutôt ce qu'il est rentable de faire. Dans ce cadre, les personnes en entreprise peuvent être amenées à commettre des erreurs humaines. L'éthique intervient alors comme une réponse car reliée à la responsabilité personnelle et encourage les individus, notamment ceux qui contrôlent et dirigent, à mûrir une réflexion sur leur impact vis-à-vis de leur environnement et de leurs collaborateurs. L'éthique est aujourd'hui, un élément clé pour répondre aux enjeux humains liés au travail et cela passe avant tout par des pratiques managériales éthiques.

1. Le rapport des salariés à l'éthique de leurs managers et l'impact sur l'organisation.

Pour poser les fondements de cette partie, il est primordial de rappeler que le bien-être au travail n'est pas une généralité. Selon un sondage Edenred-Ipsos de 2016, « 33% des salariés français déclarent travailler dans un mauvais environnement de travail »¹. C'est aussi en prenant en compte que « 7 salariés sur 10 estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur » d'après une étude Deloitte et Cadremploi que nous pouvons nous rendre compte de l'ampleur des progrès à accomplir dans les milieux professionnels pour améliorer le sentiment de bien-être au travail.

Ces chiffres posent de sérieux défis aux managers des entreprises. En effet, le rôle de manager inclut des responsabilités envers les salariés qu'il dirige. Au sens traditionnel du terme, le manager doit « conduire une équipe de travail en définissant les priorités et les méthodes permettant de réaliser les objectifs d'une entreprise »². Cela dit, nombreux sont les chercheurs qui ont démontré l'importance de la relation humaine dans le management. Desmarais et Abord de Chatillon³ démontrent que le manager a un rôle qui va au-delà de la simple réalisation d'objectifs, le manager est impliqué dans des dimensions interpersonnelles, organisationnelles, stratégiques et symboliques.

Il va alors de soi que les managers qui se veulent éthiques et responsables et ainsi contribuer au bien-être des salariés doivent adapter leurs pratiques professionnelles. Parmi

¹ Talents et Carrière : www.talents-carriere.fr/bonheur-au-travail-5-statistiques/

² Définition du manager, L'internaute (2017)

³ Desmarais Céline, Abord de Chatillon Emmanuel, « Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, 2010/6 (n° 205), p. 71-88.

les pratiques quotidiennes du manager, comme la gestion d'équipe, le suivi des résultats, la tenue des réunions, la planification, la gestion des imprévus, il faut aussi tenir compte des pratiques dites éthiques. Kaptein (2003) a défini deux grandes dimensions de l'éthique d'un manager : les caractéristiques personnelles du dirigeant et les valeurs qu'il incarne dans un premier temps et la manière dont il dirige ses équipes dans un second temps. L'apport éthique du manager est complexe puisqu'il passe à travers ses valeurs et ses actes. Cocherel (2008) l'explique à sa manière : « L'éthique n'existe que dans les actes » et ajoute « l'éthique est choix, donc liberté. Son instillation dans les comportements réclame désir, lucidité et volonté. » Dans la pratique, un manager « éthique » peut ainsi être qualifié de fiable, constructif, juste, ouvert, à l'écoute de ses salariés, mais surtout il doit représenter des valeurs éthiques positives et agir en conséquence. Au final c'est surtout la vision éthique du manager qui va compter et son implication dans le bien-être de ses collaborateurs.

Nous l'aurons compris, tous les managers ne sont pas nécessairement éthiques puisque les pratiques managériales éthiques découlent des valeurs personnelles des managers. Et il faut en être conscient, les managers sont bien généralement des repères pour les équipes d'une entreprise. Ils influencent plus ou moins consciemment les pratiques de leurs salariés sur le plan économique et éthique. Wimbush (1999) définit trois sources d'influence qui auront un impact sur le comportement éthique des subordonnés. D'abord, l'établissement d'un climat de travail éthique va entrer en compte pour influencer un salarié, puis le pouvoir que les superviseurs exercent et enfin le comportement éthique du superviseur lui-même sont des sources qui vont influencer le comportement des travailleurs. Autant dire que l'exemplarité du manager joue ici un rôle fondamental. Il n'est donc plus à prouver que les pratiques managériales éthiques influencent les salariés et donc l'organisation dans son ensemble.

Les bonnes ou mauvaises pratiques managériales éthiques ont un impact global sur l'entreprise et son efficacité. C'est pourquoi nous pouvons lier cette notion à celle d'efficacité organisationnelle que nous pouvons définir comme « un construits multidimensionnel couvrant simultanément la valeur des personnes (et de leurs interactions) qui font partie de l'organisation, l'efficacité économique de l'organisation, la légitimité de l'organisation dans la communauté et la pérennité de l'organisation. »⁴. Il s'agit plus simplement de la performance économique et humaine d'une organisation dans le long terme. Etant donné que la valeur des personnes et leurs interactions font partie intégrante de l'efficacité d'une organisation, nous pouvons largement supposer qu'un management avec une forte dimension éthique va favoriser l'efficacité organisationnelle. C'est ce qui est amené à être démontré dans la partie suivante.

2. Les comportements éthiques favorisent la performance d'une organisation.

Comme nous l'avons vu précédemment, le management éthique est susceptible d'accroître l'efficacité d'une organisation notamment à travers l'apport de nouvelles valeurs aux employés de ladite organisation. Nous pouvons nous inspirer des travaux de Loréa Hirèche (2004) pour comprendre comment très concrètement les pratiques managériales plus éthiques contribuent à plus de performance pour une organisation. D'après ses travaux, il apparaît clairement que les managers éthiques veillent au bien-être de leurs collaborateurs. En augmentant le niveau de bien être des employés d'une entreprise, l'une des premières répercussions, sera la diminution des comportements contreproductifs. Par comportements contre productifs, nous entendons une multitude d'agissements du salarié pouvant nuire à sa productivité au travail. Il s'agit d'un ensemble de comportement tels que les retards, les absences, les conflits, les agressions, le dénigrement, les attitudes égoïstes, le non-respect

⁴ « L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle » Estelle Morin et André Savoie, Revue « Gestion », n°26, 2001

des normes de sécurité. Ces comportements sont directement liés au bien-être du salarié en entreprise. D'ailleurs, des économistes de l'Université de Warwick ont révélé en 2014 que les salariés heureux sont 12% plus productifs que les autres. Quand d'après eux, les salariés malheureux eux, sont 10% moins productifs. De plus, l'Opener Institute for People and Performance found affirme que « les salariés heureux sont 10x moins malades que les autres ». Au final, que ce soit les chercheurs dans la littérature académique, les experts du travail ou bien les instituts de sondage, tous mettent en évidence un lien réel entre bien être des salariés au travail et productivité. La productivité de l'employé ayant donc une conséquence sur l'efficacité économique d'une entreprise mais aussi sur le moral et donc le capital humain de l'organisation. Nous pouvons aisément deviner qu'un salarié traité de manière éthique et agissant en accord avec ces principes sera certainement plus heureux au travail et productif.

Si une meilleure productivité est une notion clé pour relier les pratiques managériales éthiques et l'efficacité organisationnelle. Notons que ce n'est pas la seule, d'autres éléments peuvent venir enrichir notre compréhension de cette causalité. Il apparait en effet que des pratiques professionnelles éthiques vont motiver les employés dans leur engagement organisationnel. Au-delà d'accroître leur productivité, les managers peuvent aussi impliquer leurs subordonnés dans le processus organisationnel. Un salarié épanoui dans son travail, ou du moins, traité avec beaucoup de reconnaissance et de justice sera plus enclin à s'investir dans la performance de son entreprise. Une telle relation entre manager et managé est aussi bénéfique en termes de coopération. A travers des pratiques éthiques, les salariés feront preuve de plus de coopération avec leur manager mais aussi entre eux. Cela nous ramène à l'interaction des personnes qui affecte évidemment l'efficacité organisationnelle. Et enfin, des pratiques managériales plus éthiques encouragent aussi la citoyenneté organisationnelle.

Au final, le salarié c'est bien la ressource clé d'une entreprise, le capital humain est aussi important que le capital économique. D'ailleurs Henry Ford disait : " Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes"⁵. Avec des pratiques managériales éthiques, le salarié à accès à un bien-être au travail et cela lui est autant bénéfique que l'organisation dans laquelle il travaille.

3. Mettre en place des pratiques managériales éthiques reste un défi majeur pour les entreprises.

Nous pouvons observer une tendance qui voit l'implication grandissante de la gouvernance d'entreprise dans la problématique de l'éthique. Il semblerait que de plus en plus de codes de bonne conduite, de chartes éthiques, de responsabilité sociale d'entreprise se développent pour promouvoir des valeurs éthiques à l'ensemble du personnel. Si les bonnes intentions organisationnelles et managériales existent, il faut tout de même être critique quant à leurs usages dans la réalité du monde du travail. Il existe une multitude de situations concrètes de travail face auxquelles les managers n'apportent pas toujours des réponses éthiques. D'après une étude Baromètre Edenred-Ipsos de 2016 : « 57% des salariés estiment que les actions mises en œuvre en faveur du bien-être sont insuffisantes ». Ainsi, il existe des limites aux pratiques managériales actuelles. Aujourd'hui, la performance financière passe bien souvent la réussite humaine. Le profit domine toujours l'accomplissement humain.

Ces limites sont aussi visibles dans le décalage entre les volontés des dirigeants et leurs actions. Hirèche (2004) explique que « malgré l'engouement pour l'éthique observé dans les entreprises, la démarche éthique revêt pour l'instant une portée essentiellement symbolique ». Nombreux sont les chercheurs qui rappellent qu'il y a une différence notable entre le discours affiché par les responsables et les pratiques réelles de management.

⁵ Le figaro, 2011, blog.lefigaro.fr/legales/2011/04/lutter-contre-le-stress-et-la-violence-au-travail.html

Certains affirment même que « jamais notre capacité à produire des richesses n'a été aussi grande et jamais notre incapacité à mettre cette prospérité au service du mieux-être de tous les hommes n'a été aussi flagrante »⁶.

D'ailleurs la mauvaise qualité d'organisation qui mène de ce fait à une efficacité organisationnelle moindre, à un coût. Les mauvaises pratiques managériales ont des répercussions humaines et financières qui peuvent peser lourd pour toutes les entreprises. « La mauvaise qualité de l'organisation du travail coûterait aux entreprises 13.500 euros par an et par salarié » selon le baromètre 2013 d'Apicil et du groupe Mozart Consulting⁷. C'est donc une problématique éthique et philosophique, mais aussi financière.

Les chercheurs Ballot et al expliquent bien que le défi à relever est immense, pour deux principales raisons. D'abord, en France et dans la plupart des pays développés, l'éthique n'est pas perçue comme un sujet prioritaire, les démarches de sensibilisation à l'éthique sont donc peu nombreuses. Et enfin, les valeurs éthiques ne peuvent pas être imposés par l'extérieur, c'est l'individu lui-même qui doit ancrer des valeurs éthiques dans sa personnalité. Les entreprises ont donc plus que jamais besoin de mettre en place des pratiques managériales éthiques. La formation et l'éducation, que ce soit en entreprise ou dès les études en formation universitaire semble être la première réponse à apporter pour relever ce défi.

Conclusion : Les entreprises ont tout intérêt à opter pour de meilleures pratiques managériales centrées sur l'éthique.

L'éthique est devenue un repère indispensable pour tout manager. Cet essai cherche à démontrer que peu importe le type d'organisation, la taille des équipes concernées ou l'environnement de l'organisation, les comportements éthiques viennent favoriser l'efficacité organisationnelle, pas directement en termes de rentabilité financière, mais avant tout en termes de gestion des hommes et donc de productivité. Après tout, quitte à consacrer une partie importante de son existence au travail, autant que ce soit dans des conditions de bien-être.

L'une des voies de développement possible, c'est bien sur l'éducation. Et cette sensibilisation à l'éthique est cruciale, notamment pour les écoles de commerce et de management qui forment des jeunes élèves amenés à devenir manager. L'éthique n'est pas le sujet de conversation favoris des jeunes étudiants français. Et pourtant, l'éthique est un sujet incontournable, utile tant pour nos décisions personnelles que professionnelles. Le manque d'expérience des jeunes diplômés peut les entraîner à commettre des erreurs en termes de management éthique, d'où l'importance d'une formation rigoureuse dans les écoles et les universités. Il y a plusieurs avantages que les étudiants ressentiront vite. Enseigner les théories et les principes éthiques, c'est assurer la transmission de valeurs, encourager l'ouverture d'esprit, donner des clés utiles pour améliorer ses pratiques professionnelles. A termes, c'est certainement bénéfique pour le bien-être de tous en entreprise. Et tout le sens des enseignements éthiques reçus dans certaines écoles de commerce, c'est la prise de conscience qu'un manager éthique, c'est un manager plus performant.

⁶ Jacques Généreux, *Manifeste pour l'économie humaine*, Esprit, juillet 2002.

⁷ Les Echos, business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/bien-etre-au-travail/le-mal-etre-au-travail-coute-13-500-euros-par-an-et-par-salarie-8120.php?2SrGQyCqIWf9OOPA.99