

UNIVERSITÉ DE LAUSANNE
Master in Business Administration

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« L'ETHIQUE AU SERVICE DU MANAGEMENT »
Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise

Lecture critique par:
Laure Dupuis

Soumis à:
S. Haefliger

Lausanne, le 17 mai 2004

Table des matières

INTRODUCTION	3
PREMIÈRE PARTIE: L'évolution de la condition humaine dans l'entreprise et l'éthique	5
De l'entreprise protectrice à l'individu exposé.....	5
Une grande exigence de qualité de conduite du personnel.....	6
Les caractéristiques d'une éthique opérationnelle en situation de travail.....	8
DEUXIÈME PARTIE: Une éthique opératoire levier d'implication.....	9
L'estime de soi	9
La confiance.....	10
Le sens.....	10
Conduite éthique et implication	11
TROISIÈME PARTIE: Modes de fonctionnement de l'entreprise favorisant le développement éthique du personnel	12
Contribution de l'entreprise à l'estime de soi.....	12
Contribution de l'entreprise à la confiance.....	14
Contribution de l'entreprise au sens	15
Vers une compétence éthique partagée.....	16
CONCLUSION.....	17
DISCUSSION.....	17
BIBLIOGRAPHIE.....	19
ANNEXES.....	20

« Chaque époque découvre un aspect de la condition humaine, à chaque époque l'homme se choisit en face d'autrui, de l'amour, de la mort, du monde »

Jean-Paul Sartre

INTRODUCTION

L'éthique, phénomène de mode ou enjeu crucial du XXI^{ème} siècle ? L'Homme d'aujourd'hui au prise avec la mondialisation, la rentabilité, la flexibilité est au cœur d'un nouveau dilemme: exister au travers de son travail ou travailler au travers de son existence ? L'éthique est une manière de répondre à cette question. Véritable phénomène de mode, le sujet est au cœur de nombreux articles et ouvrages, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines ou le management. Mentionnons par exemple le livre du collectif Bellier, Rouvillois et Vuillet (S. Bellier, S. Rouvillois et P. Vuillet, *Le travail à visage humain*, 2000) qui s'interroge sur les conditions propices pouvant rendre le travail humanisant. Autre exemple, *Ethique des affaires: liberté, responsabilité. Le décideur face à la question éthique* de Jean Moussé (2001). L'interrogation est une fois encore au cœur de la discussion. Selon Jean Moussé, le décideur ne pourra jamais apprendre l'éthique comme on apprend des modèles de rationalité; le seul moyen reste le questionnement systématique qu'a chaque manager pour faire le choix de l'éthique dans son travail. *L'impossible éthique des entreprises*, ouvrage collectif sous la direction d'André Boyer (2002), se pose la question, une fois encore, de la véritable valeur de l'éthique en entreprise: une prise de responsabilité des entrepreneurs ou réelle hypocrisie puisqu'elle est instaurée à des fins bénéficiaires ?

La presse spécialisée s'empare elle aussi du phénomène. Le nombre d'articles se posant la question de l'éthique dans les ressources humaines est impressionnant. Pour n'en citer qu'une infime partie: le *Strategic Finance* ("10 steps to an effective ethics and compliance program", déc. 2003), *Management* ("Building ethics into HR", nov. 2002), *Personnel Today* ("Call to HR to take leading role in corporate ethics", nov. 2003), *HR Magazine* ("A return to ethics ?", juil. 2003), *People Management* ("HR must embrace ethics", mai 2003), *Workforce* ("Why ethics is HR's issue", mars 2002).

Véritable phénomène de mode, l'éthique n'en reste pas moins le questionnement d'une nouvelle aire, l'aube d'un repositionnement de l'Humain face aux aliénations qui le menace: Menaces sociales, menaces politiques, menaces économiques, menaces de l'autre et menaces de soi.

Jean-François Claude s'est arrêté de se poser des questions, momentanément, pour proposer une réponse, un début de solution à la question de l'éthique dans le monde du travail ou du moins, au besoin d'harmonisation entre individuel et collectif au sein de l'entreprise.

Jean-François Claude est actuellement chargé du développement qualité à l'Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) en France. Auteur de plusieurs articles dans la revue *Entreprise Ethique*, il est riche d'expériences dans le management: diplômé en gestion et sciences humaines, il a été Directeur d'Etablissement puis consultant en management des ressources humaines et de la qualité chez Quaternaire.

Le message de son livre "L'éthique au service du management" se veut clair: nous devons nous réapproprier les situations de travail, tous et individuellement, pour être en mesure de vivre l'entreprise et ne plus la subir. L'éthique est, en ce sens, le moyen de construire les bases de la motivation qui conciliera développement personnel et performance de l'entreprise.

Il s'agira ici d'aborder l'ouvrage de Jean-François Claude selon le déroulement de son livre. Ainsi, nous irons à la rencontre du discours de l'auteur par des synthèses et critiques des chapitres de son œuvre.

PREMIERE PARTIE: L'évolution de la condition humaine dans l'entreprise et l'éthique

Dans cette première partie, l'auteur démontre comment l'éthique peut aider les salariés à appréhender leurs nouvelles conditions de travail. Après avoir été anonymisés durant les Trente Glorieuses, le salariat doit faire avec des entreprises qui le place au cœur de sa réussite. Cette nouvelle situation, si elle laisse place à une qualité de conduite professionnelle et personnelle, crée de nombreuses tensions et contradictions. Les salariés, déchirés entre autonomie et responsabilité, sont menacés d'aliénation. L'éthique permet ici un développement personnel et collectif, par le questionnement du rapport à soi, à l'autre et à l'entreprise, pour empêcher l'aliénation totale.

De l'entreprise protectrice à l'individu exposé

Jean-François Claude commence par retracer l'historique de la condition humaine des Trente Glorieuses (années 50 au milieu des années 70) à aujourd'hui. Son constat est à la précarisation des salariés.

Les Trente Glorieuses étaient le reflet d'un salariat anonyme, conduit par la bureaucratie et le taylorisme et, intéressé par la consommation de masse. Le travail était sa façon de contribuer à poser sa pierre sur l'édifice du progrès. Progrès qui était source de croissance continue et sans fin. L'entreprise était alors une figure structurante de la vie de tout un chacun.

Au contraire, le salariat d'aujourd'hui est individualisé et précarisé. L'individu est devenu la source sur laquelle l'entreprise fonde désormais sa performance. Responsabilisé, le salarié porte maintenant le fardeau de la croissance stagnante sur ses épaules. L'entreprise n'est plus structurante mais offre un moyen de survie dans un environnement aléatoire et face à un marché incertain. L'individu, autonome mais exposé, est insécurisé. Cette condition humaine est, selon Jean-François Claude, « à la fois voulue et subie. Voulue car le salarié tend à souhaiter que sa vie professionnelle donne lieu ici et maintenant à une pleine expression de lui-même. Subie, car l'entreprise lui impose un engagement qui s'opère dans un contexte institutionnel qui est insécurisant et qui peut donner lieu à beaucoup d'ambivalence ».

Une grande exigence de qualité de conduite du personnel

Le discours des entreprises actuelles est à l'initiative, la créativité et la prise de responsabilité de ses employés. Elles demandent implication et engagement. L'individu a maintenant la possibilité d'influencer son environnement de travail, pour produire toujours plus et toujours mieux. Pour Jean-François Claude, cette autonomie et cette capacité d'influencer les situations impliquent « pouvoir et responsabilité ». De cette conduite, qui implique une liberté d'action, découle un questionnement fondamental. Ce questionnement s'impose d'abord sur soi-même. « Quelle est la portée de ma conduite pour moi-même ? ». Puis, il faut se poser la question de l'autre comme autre individu dans l'entreprise : « Quelle est la portée, pour l'autre en tant qu'être humain, de ma conduite ? ». Enfin, à l'entreprise en tant que société humaine, l'auteur nous pose la question de la légitimité des conduites individuelles et des conduites collectives.

De la question de soi

Avec les pressions à la rentabilité, les pressions temporelles, celles des actionnaires, du marché, des supérieurs ; les employés, de par leur professionnalisme, doivent agir et initier des conduites qui vont au-delà de l'objectivable pour performer et conduire leur entreprise vers la réussite. Le salarié s'investit maintenant tout entier dans les situations de travail. De ce fait, l'auteur nous rend attentif à l'auto réflexion. Pourquoi agit-on ? Si l'on se situe dans le réactif, il est possible de perdre pied à trop vouloir s'impliquer dans une situation que nous ne pouvons totalement maîtriser et dont les règles sont définies par une instance qui nous dépasse. Se conduire, c'est alors s'avoir s'ajuster aux aléas de la vie professionnelle mais pas sans avoir une « assise personnelle » qui assure une certaine continuité. Selon l'auteur, il faut donc s'interroger quand aux fondements de son action pour savoir pourquoi l'on agit, veiller sur soi-même pour s'apprécier et apprécier son travail. Avoir un projet de développement personnel, c'est le point de repère de notre motivation mais aussi aux limites de notre implication.

De la question de l'autre

L'aspect relationnel est devenu très important dans les entreprises car il est maintenant considéré comme un critère de professionnalisme. Le savoir-être avec les autres est devenu un enjeu social et même économique. Il y a du reste de plus en plus de workshop, de séminaires ou de cours qui proposent aux employés d'améliorer leur compétence relationnelle. La mondialisation, le juste à temps, la satisfaction du client, le travail en équipe, le fonctionnement en réseau poussent à toujours plus d'échanges et de coopération. Dans ce contexte, Jean-François Claude pose son questionnement sur la portée de notre conduite sur l'autre. Il faut être vigilant et dépasser la vision utilitariste pour harmoniser, si possible, le développement personnel de l'autre avec son propre projet de développement.

« La qualité des relations est tributaire de la façon dont nous construisons notre rapport à l'autre. Au-delà des outillages relationnels, largement diffusés, il y a lieu d'y voir plus clair sur la relation d'homme à homme dans l'entreprise ».

De la question de l'entreprise

L'entreprise d'aujourd'hui de par le changement continu qu'elle véhicule, attend du salarié qu'il s'adapte parce qu'il est un professionnel. C'est elle qui donne du sens à l'action des employés. Quel est donc l'impact de notre conduite sur cette entreprise qui recherche une certaine légitimité des conduites, autant individuelles que collectives ?

L'autonomie valorisée par l'entreprise fait peser de lourdes responsabilités sur les salariés. Pour ne pas subir les aléas des changements, l'auteur conclut que l'individu doit gérer et maîtriser ce qu'ils font dans leur situation de travail, les relations qu'ils ont avec les autres et leur rapport à l'entreprise. Il fait donc reposer la construction du sens de la vie professionnelle sur les seules épaules du salarié mais redonne ainsi à l'individu, les reines de son destin, des armes pour combattre.

Les caractéristiques d'une éthique opérationnelle en situation de travail

Pour Jean-François Claude, la construction de notre conduite dans l'activité professionnelle dépend ainsi du questionnement individuel de chacun et donc, de l'éthique.

L'auteur opère une distinction entre l'éthique dont il parle et la morale ou l'éthique des affaires dans le sens où elle part de l'individu. Il ne s'agit pas d'agir en fonction de normes externes comme la morale le suppose mais en fonction de ce que l'on considère comme bon. C'est une déontologie et un système de valeurs propre à l'individu et non pas à l'entreprise comme l'éthique des affaires.

L'auteur propose ainsi une définition opératoire de l'éthique :

« Action qui consiste, en situation de travail, à construire et améliorer son rapport à soi, aux autres et à l'entreprise, dans une perspective de développement personnel et collectif »

Selon le questionnement qu'il nous propose, cette éthique comprend trois parties :

- Le rapport éthique à nous-même
- Le rapport éthique aux autres
- Le rapport éthique à l'entreprise

L'éthique de Jean-François Claude passe donc par l'action individuelle et a pour but le développement personnel et collectif.

DEUXIEME PARTIE: Une éthique opératoire levier d'implication

L'auteur fait ici la démonstration de la puissance de levier que permet cette position éthique. Chaque questionnement permet de produire les conditions de l'implication de l'individu dans son travail. Et comme nous le savons, l'implication est un des moteurs de la performance. Point par point, l'auteur nous montre comment le rapport éthique à soi permet l'estime de soi, le rapport éthique aux autres, permet la confiance et enfin, comment le rapport éthique à l'entreprise permet la production de sens.

L'estime de soi

Le rapport éthique à soi, c'est rechercher une vie accomplie au travail en se fondant sur des critères d'accomplissement personnels et intériorisés. Ainsi, l'individu analyse ses actions en les confrontant à ce qu'il estime bien ou mal. Celles qui seront jugées comme bonnes permettent alors de construire une (bonne) estime de soi. L'entreprise devient donc constituante de l'identité individuelle. Selon l'auteur, l'éthique à soi est une prise de recul par rapport à quatre éléments :

- Au comportement d'acteur organisationnel
- A notre fragmentation dans des rôles
- A notre dépendance vis-à-vis des technologies de management de notre action
- Par rapport à la place du travail lui-même dans notre identité

Cette prise de recul se réalise par ce qu'il appelle « la délibération ». C'est la mise en pesée des valeurs de nos activités et d'une vie accomplie. En prenant appui sur le meilleur de soi, cela permet de gagner en estime de soi.

L'auteur opère une distinction entre estime de soi et confiance en soi. Il se concentre sur l'estime de soi car c'est un savoir être qui, n'étant pas contextualité, peut servir de base solide et immuable. C'est en cela que l'estime de soi est un levier d'implication.

La confiance

Il s'agit maintenant de se tourner vers l'autre. Car c'est seulement une fois l'estime de soi assez forte que nous pouvons nous poser la question de l'autre. Il s'agit ici de prendre conscience, d'abord de l'importance de l'autre pour notre propre développement puis, de la portée de notre conduite sur l'autre, soit de notre responsabilité.

En cela, l'auteur nous rappelle que nous avons un besoin vital de l'autre et qu'il faut aller à sa rencontre pour acquérir cette « autonomie interdépendante ». L'autre n'est pas à considérer comme un « utilitaire » ou juste un co-citoyen de l'entreprise. Il s'agit de prendre en compte l'autre pour lui-même et d'essayer d'harmoniser son développement personnel au sien. Plus particulièrement, l'auteur nous invite à porter une attention particulière aux autres proches

Le sens

Enfin, il faut se tourner vers l'entreprise. Le rapport à l'entreprise est complètement différent du rapport à soi ou à l'autre car elle sort du stade privé pour entrer dans celui du public. L'entreprise est une institution et en ce sens, elle dépasse tous ses acteurs car elle est une communauté. Elle règle, elle oblige, elle administre, elle construit. Néanmoins, elle repose sur chaque individu qui se voit ainsi responsable de sa pérennité.

Jean-François Claude décrit les caractéristiques de cette institution :

- L'institution s'inscrit dans la durée
- L'institution s'adresse au sens humain de l'action
- L'institution a une finalité
- L'institution est source d'autorité
- L'institution est responsable sur le long terme
- L'institution produit de la cohésion sociale
- L'institution est au service de la souveraineté de l'individu
- L'institution différencie
- L'institution dit le licite

De par ses caractéristiques mêmes, l'entreprise-institution crée de la valeur et du sens pour les individus. Les trois domaines de valeurs de l'entreprise distingué par l'auteur (a, la durée, la cohésion et la distinction ; b, la liberté, l'égalité et la fraternité et c, la responsabilité, l'échange et la remise en cause) deviennent, si elles sont repensées et interrogées par l'individu, des valeurs concrètes qui constituent la perche à laquelle il peut se raccrocher.

Dans son rapport éthique à l'entreprise, l'individu doit alors comparer ses propres valeurs à celles de l'entreprise. Il s'agit alors d'une question de cohérence entre l'individu et la collectivité. D'après l'auteur, il faut se construire une représentation de l'entreprise désirable pour qu'elle permette l'engagement et la volonté de la faire évoluer pour notre propre intérêt mais aussi pour le bien de la collectivité.

« Produire du sens consiste à se mettre en position d'influer l'entreprise pour qu'elle engendre une vie sociale légitime. C'est une condition de l'implication des salariés ».

Conduite éthique et implication

Selon l'auteur, l'individu en entreprise est tiraillé pour ne pas dire déchiré entre le soi acteur organisationnel et le soi acteur éthique. Cette polarisation implique des objectifs, une gestion, une façon d'agir différents. Par exemple, là où l'acteur organisationnel se comporte en tant que rouage de l'entreprise, l'acteur éthique se conduit par l'habitation de son rôle d'individu et de sa prise de responsabilité.

Jean-François Claude parvient à lier le développement personnel et le développement collectif. Selon lui, l'autre et l'entreprise en tant que moyen de faire son travail sont donc des constituants de notre propre développement. Ainsi « Promouvoir leur développement, c'est promouvoir le nôtre ». Il faut donc rechercher l'harmonisation entre ces différents rapports à l'éthique dans le travail.

Pour lui, quatre aspects sont donc déterminants pour une éthique dans le travail :

- Lier développement personnel et développement collectif
- Déployer le meilleur de soi
- Subordonner sa vie professionnelle à un plan de vie personnel
- Rechercher une harmonie entre nos différents rôles sociaux.

L'éthique et l'implication sont donc étroitement liées. L'implication est construite, conduite et développée par notre capacité à se réfléchir soi-même, par rapport aux autres et par rapport à l'entreprise.

TROISIEME PARTIE: Modes de fonctionnement de l'entreprise favorisant le développement éthique du personnel

L'individu est donc l'acteur fondamental d'une démarche vers l'éthique et, en ce sens, maître de donner un sens à son action dans les situations professionnelles. Néanmoins, l'entreprise de par son fonctionnement peut construire les conditions propices à une telle prise de conscience individuelle et ainsi porter sa pierre sur l'édifice de conditions de travail plus éthiques. Sa contribution peut se faire sur les trois pivots du rapport à l'éthique : l'estime de soi, la confiance et le sens. L'auteur propose ainsi des outils de création d'éthique pour chaque levier d'implication. Cela passe du coaching à la gestion des processus en passant par la démarche qualité. Finalement, l'éthique est une co-responsabilité entre individu et entreprise.

Contribution de l'entreprise à l'estime de soi

Comme nous l'avons déjà vu, l'estime de soi est le fondement indispensable de l'implication dans le changement continu occasionné dans l'entreprise. D'après l'auteur, les systèmes de management et la gestion des ressources humaines peuvent favoriser les conditions d'émergence de l'estime de soi. Pour cela, il existe plusieurs outils possibles et Jean-François Claude les recense dans un tableau de bord (voir Annexe I). Plus particulièrement, il a décidé d'approfondir deux éléments de ce tableau, à savoir l'entretien d'appréciation et le coaching.

L'entretien d'appréciation

L'entretien d'appréciation est un système d'évaluation des salariés. Généralement annuel, c'est un face à face entre le salarié et son supérieur qui a pour objectif de comparer sa performance actuelle par rapport aux objectifs à atteindre. Selon l'auteur, cette pratique doit également s'intéresser à la conduite de l'individu, dans ce qu'elle a de responsabilisant et d'impliquant, en plus de la seule performance objectivable.

Le jugement de performance s'articule selon quatre modalités : jugement d'efficacité, jugement de conformité, jugement de contribution et jugement de conformité à connotation morale. Toutefois, l'auteur n'attribue pas l'appréciation de la conduite du collaborateur à ces seules modalités. Le meneur d'entretien doit alors amener l'évalué à se questionner sur sa conduite plutôt que de le juger. Le superviseur doit pouvoir se mettre à la place du collaborateur, l'appréhender comme un sujet autonome dont la conduite est indépendante de son poste, valoriser l'implication, ouvrir des pistes de réflexion, reconnaître l'expérience et la sagesse.

L'entretien d'appréciation est donc un moyen d'amener le collaborateur à réfléchir sur sa conduite et son autonomie ainsi qu'à valoriser sa place d'individu dans l'entreprise et donc de consolider son estime de soi.

Le coaching

Le coaching est un accompagnement qui permet au coaché de développer son potentiel et prendre du recul de façon à élargir ses potentiels et créer une certaine autonomie. Cette relation subjective qui s'inscrit avant tout dans l'écoute et l'empathie. Enfin, dernière caractéristique, le coach doit être indépendant de la situation de travail propre au coaché.

Le coaching permet donc une prise de recul vis-à-vis de sa conduite, de faire émerger le meilleur de soi pour parvenir à des résultats concrets dans le respect de l'individualité et l'atteinte d'une certaine autonomie et d'une responsabilisation de sa conduite. En ce sens, le coaching est un moyen d'augmenter l'estime de soi et donc l'implication du collaborateur.

La contribution de l'entreprise dans l'amélioration de l'estime de soi peut donc se réaliser par l'intermédiaire des entretiens d'appréciation ou du coaching parmi d'autres outils présentés par Jean-François Claude. Ces outils, déjà couramment utilisés, sont facilement adaptables pour l'entreprise. L'action à entreprendre dans le sens de l'éthique du collaborateur est donc peu coûteuse pour un résultat important : l'implication et l'engagement des collaborateurs.

Contribution de l'entreprise à la confiance

Comme nous l'avons vu, le rapport éthique à l'autre dans sa production de confiance est également très important. L'entreprise peut, une fois encore, favoriser l'émergence de cette confiance. Jean-François Claude propose à nouveau un tableau de bord résumant les différents outils à la disposition de l'entreprise (voir Annexe II). Il approfondi deux de ces outils : la démarche qualité et les Chartes éthiques et déontologiques.

La démarche qualité

La démarche qualité introduit la relation entre client et entreprise comme le cœur de la performance de l'entreprise. L'auteur nous propose de fonder le même contrat entre collaborateur et entreprise. Cette ouverture à l'autre permet une culture de l'écoute de l'autre qui devient fondamentale dans la prise de considération éthique. L'ouverture de l'autre, c'est pouvoir appréhender l'autre dans son individualité et permettre ainsi la confiance entre partenaire d'une même institution.

Les Chartes éthiques et déontologiques

L'entreprise qui met en place une Charte éthique affiche clairement ses valeurs et s'implique auprès du collaborateur. Ces règles servent de cadre à la conduite des affaires et de l'Homme dans l'entreprise. C'est également un élément d'image important sur le marché actuel car la Charte ne s'adresse pas qu'à l'interne. La concurrence, la société, les actionnaires sont tous avertis. L'éthique peut donc aussi devenir un avantage concurrentiel mais là n'est pas le propos de ce livre.

Pour un avoir un impact, il faut évidemment respecter et appliquer ces règles. De fait, l'individu a le sentiment de pouvoir faire confiance à l'entreprise et se sent sécurisé. Malgré tout, Jean-François Claude souligne la lenteur d'implémentation de telles règles de conduites dans la culture de l'entreprise.

Les deux outils mentionnés ci-dessus sont des exemples clairs de la possible contribution de l'entreprise dans la position éthique. Une fois encore, leur mise en place ne nécessiterait que des coûts raisonnables en vue du levier important de l'implication.

Contribution de l'entreprise au sens

Le sens, comme nous l'avons vu, provient de la confrontation et de l'harmonisation entre les aspirations et le projet individuels et ceux de l'entreprise. Si l'individu n'est pas toujours en mesure de faire ce lien, l'entreprise peut, une fois encore, permettre cette recherche de sens. L'auteur nous présente ainsi un nouveau tableau de bord qui énumère les différents outils de fonctionnement à la disposition de l'entreprise (voir Annexe III). Seuls le déploiement des politiques, la gestion des processus et le débat seront davantage approfondis.

Le déploiement des politiques

Les politiques de l'entreprise paraissent souvent abstraites et intouchables pour les salariés. L'auteur invite donc les organisations à les expliciter auprès des employés. Par la définition claire des projets, par leur justification, leur traduction en valeurs et en principes, l'organisation est à même de les rendre appréhendables et compréhensibles. Associé les salariés, c'est aussi leur laisser la possibilité de donner leur avis, de permettre des compromis qui sont à même de donner du sens à leur activité professionnelle. Leur rendre une certaine maîtrise du cours de l'entreprise, c'est leur accorder une confiance et donc une implication dans son fonctionnement.

La gestion des processus

La gestion des processus est une nouvelle conceptualisation du fonctionnement de l'entreprise. Le fonctionnement n'est plus une suite de tâches jusqu'à la production d'un certain rendement mais un processus centré sur la production de valeur. La chaîne de valeur permet alors aux salariés de se situer dans ce que l'entreprise apporte au client final. L'activité professionnelle prend ainsi du sens en terme de contribution objectivable et de résultat final concret. Cela permet donc de créer du sens et donc, de l'implication.

Le débat

Introduire le débat dans l'entreprise, c'est permettre au salarié de donner son avis, d'exprimer ses idées, de lui permettre d'être acteur de l'entreprise et de s'engager. Donner du sens à son travail parce qu'on a la possibilité d'être proactif là où, d'habitude, on se laisse conduire par l'entreprise en marche.

Jean-François Claude, par l'illustration de ces trois exemples, donne aux entreprises les moyens, ma foi assez simples, de donner du sens à l'individu en tant qu'acteur du travail.

Vers une compétence éthique partagée

La qualité d'une conduite professionnelle passe donc par l'éthique. L'éthique est d'abord une question individuelle. L'individu doit se réfléchir face à lui-même, face aux autres et face à l'entreprise. Mais l'éthique est aussi une question organisationnelle. L'entreprise a des moyens, parfois très simples, de favoriser et de conduire ce questionnement éthique de l'individu. Cette co-responsabilité de l'éthique, l'auteur la résume par le concept de « compétence éthique ». L'entreprise attend du salarié qu'il développe cette compétence, comme elle-même a les moyens de former cette compétence.

CONCLUSION

L'individu, placé dans les conditions difficiles d'aujourd'hui, peut construire son développement personnel sur la base de l'approche éthique.

Cette approche permet l'harmonisation des besoins des salariés comme de l'entreprise en conciliant autonomie de l'individu et engagement pour l'organisation. Pour se faire, il faut se poser la question de soi, d'autrui et de l'entreprise pour générer, respectivement, de l'estime de soi, de la confiance et du sens. Ces trois derniers éléments étant les leviers d'une non aliénation de soi et d'une implication dans l'entreprise.

Si l'individu est au coeur de cette approche, l'entreprise, par ses modes de fonctionnement, peut favoriser l'émergence d'une telle conduite. Ainsi, la mise en oeuvre d'une conduite éthique n'incombe pas aux seuls individus et permet également à l'entreprise d'en bénéficier en retour.

DISCUSSION

Le livre qui a été ici présenté a fait l'objet de nombreux articles et a remporté le Prix Rotary de mars 2004.

Véritable traité de développement personnel, l'auteur a le mérite, d'abord de se poser la véritable question de l'éthique au travail en dépassant le simple effet de mode et ensuite, de proposer de véritables outils à la mise en oeuvre d'une conduite éthique au sein de l'entreprise.

La lecture de cet ouvrage permet une réflexion profonde sur soi-même et sur l'entreprise. Les outils proposés sont également simples à appréhender. Justement, la relative facilité du questionnement et de la mise en place des outils de l'entreprise, amène à se demander pourquoi cela n'est pas encore conduit par les organisations et les individus puisque cela permet le mieux-être, l'implication et la productivité ?

L'employé du XXI^{ème} siècle, à l'instar du salarié des Trente Glorieuses, n'attend-t-il pas aussi qu'on le rassure, qu'on le guide et le soutienne ? Parmi les mille responsabilités qui le talonnent (envers les supérieurs, collaborateurs, la famille mais aussi civiques, écologiques, économiques, ...) et les mille assistances qui le soutiennent (famille, psy, médecin, drogues, ...), l'individu en a peut-être assez de devoir toujours être l'initiateur de son mieux être.

Parmi les objectifs du mois à atteindre, le 360° feedback à réaliser pour un collègue, la séance des cadres du jeudi midi, le coaching du collègue de l'autre service, la réalisation du rapport d'activité, son anniversaire de mariage et le premier joint de son fils... Le salarié a-t-il encore le temps, si ce n'est l'envie de se remettre en question ? Dans cette société de l'immédiat, le mieux-être doit être accessible dans les heures qui suivent, au risque d'être mis de côté et remplacé par la discussion du vendredi soir au bistrot, la séance de psychothérapie du mardi midi ou encore la poudre rose en cachette les matins de la semaine. Il en est de la question de l'utilité de cet ouvrage ?

Oui, le salarié est débordé, « overbooké » même. Mais cette sur-occupation n'est-elle pas justement le non-sens qui révèle le besoin de réflexion, de redéfinition de soi-même ?

« La réflexion personnelle est l'école de la sagesse »

Baltasar Gracian Y Morales, écrivain espagnole

Oui, l'individu aime être aidé, guidé, soutenu mais la réalisation par soi-même n'est-elle pas le seul moyen d'être soi vraiment ?

« Le but de la vie est le développement personnel. Parvenir à une parfaite réalisation de sa nature, c'est pour cela que nous sommes tous ici »

Oscar Wilde

Oui, l'éthique est un phénomène de mode mais, elle est une réflexion des plus importantes de nos jours. Réponse au mal-être ambiant, elle permet de redonner sens à l'activité humaine, un idéal.

« Rien ne fait mieux passer la vie que la préoccupation incessante d'une idée, qu'un idéal »

Gustave Flaubert

BIBLIOGRAPHIE

Claude, J.-F. (1998). *L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*. Rueil-Malmaison : Editions Liaisons. Collection Entreprise & Carrière.

Bellier, S., Rouvillois, S. & Vuillet, P. (2000). *Le travail à visage humain. De la condition de la personne dans l'entreprise*. Rueil-Malmaison : Editions Liaisons. Collection Entreprise & Carrière.

Boyer, A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*. Paris : Editions d'Organisation.

Moussé, J. (2001). *Ethique des affaires: liberté, responsabilité. Le décideur face à la question éthique*. Paris : Dunod.

ANNEXES

Voir fichier annexé