

Jean-Jacques Nillès
Professeur de philosophie
Maître de Conférences en sciences de gestion
Université de Savoie
jean-jacques.nilles@univ-savoie.fr
Conseil scientifique Socrates
www.socratesonline.com

Analyse de l'éthique dans la prise de décision du manager opérationnel. Etude qualitative et proposition d'une échelle de mesure.

Introduction.

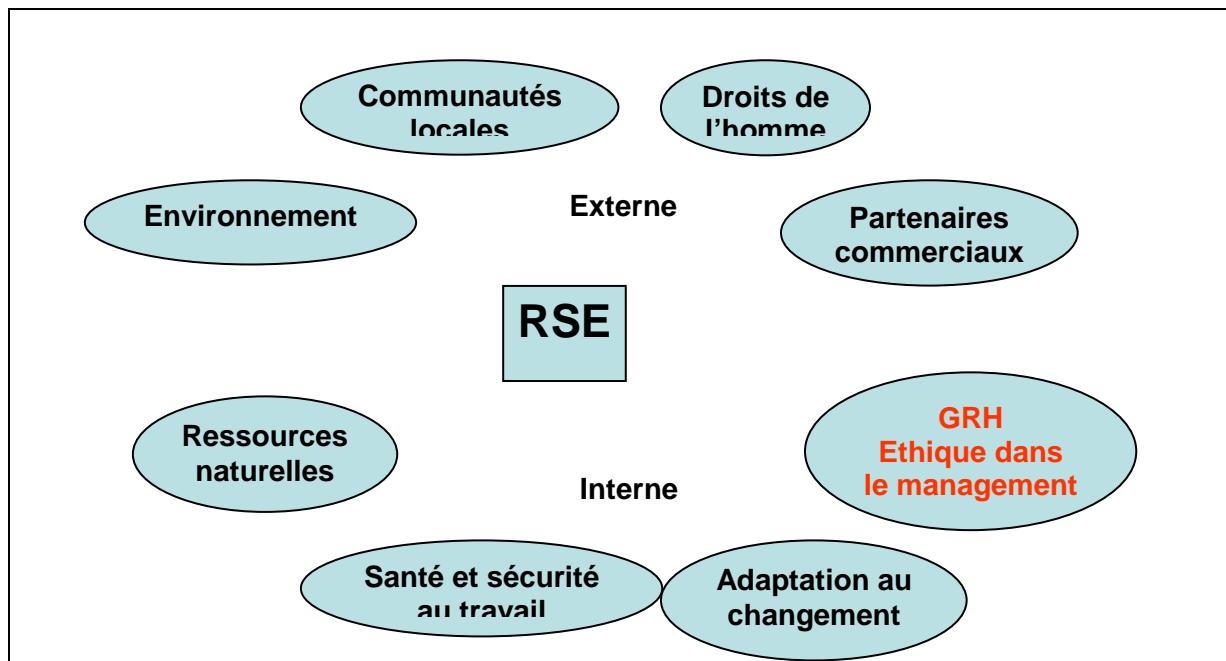
A. La RSE et l'éthique managériale

En mars 2000, le sommet européen de Lisbonne se fixait pour objectif stratégique « *une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, et d'une plus grande cohésion sociale* ». Dans cette perspective, le Conseil européen s'est donné pour mission de favoriser le développement de la responsabilité sociétale des entreprises, qu'il définit comme « *l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales, à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Commission Européenne, 2001).

Les applications possibles de la RSE permettent d'apprécier l'ampleur des actions dans lesquelles les entreprises peuvent investir en la matière. Les pratiques socialement responsables peuvent être orientées à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise.

Les actions des décideurs socialement responsables, vis à vis de **l'environnement externe de l'entreprise**, se manifestent dans quatre directions principales : les préoccupations environnementales à l'échelle planétaire, les communautés locales, le respect des droits de l'homme, et la collaboration avec les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les consommateurs. Quatre principaux axes d'action s'offrent aux décideurs qui souhaitent agir comme socialement responsables **à l'intérieur de l'entreprise** : la réduction de la consommation des ressources naturelles ou des émissions polluantes, la santé et la sécurité au travail, l'adaptation au changement et la gestion des ressources humaines. **La gestion des ressources humaines** constitue un axe à l'intérieur duquel figurent des pratiques de recrutement privilégiant les minorités défavorisées sur le marché de l'emploi, les actions de formation (plus particulièrement celles qui sont destinées aux salariés tout au long de leur vie), la responsabilisation du personnel, l'amélioration du système d'information et de communication dans l'entreprise, la recherche d'un équilibre entre les activités professionnelles et extraprofessionnelles, et de l'égalité dans les pratiques de rémunérations et de gestion de carrière des femmes. C'est sur cet axe GRH que s'inscrit, pour une part, l'éthique managériale.

Graphique 1. L'éthique managériale dans la RSE.



Si le cadre général de la RSE est structurant, la RSE ne pourra cependant se développer de façon cohérente à l'intérieur des organisations que si un **travail de fond est mené sur l'éthique dans les comportements professionnels des managers de l'entreprise**. La valeur de l'exemplarité a été mise en évidence par un certain nombre d'études sur l'éthique en entreprise. Il est donc important de tenir compte de la perception des managers opérationnels pour sortir du seul discours d'entreprise et aller vers les attitudes concrètes susceptibles d'opérationnaliser l'éthique dans le management. Pour ce faire un développement de la recherche sur l'évaluation de l'éthique des managers paraît essentiel.

B. L'éthique comme compétence managériale

Nous pouvons définir l'éthique managériale comme l'explicitation du système des vertus qui servent de référence aux individus au moment de la prise de décision. Dans un contexte où les décisions sont de plus en plus lourdes, par l'enjeu qu'elles représentent et les dilemmes qu'elles provoquent, elles font peser sur les acteurs des responsabilités importantes. Ils ne peuvent les assumer à partir des seules règles organisationnelles, et sans l'éclairage de la réflexion éthique (Landier, 1991). L'approche éthique permet de mieux analyser les situations, dans tous leurs aspects, humains en particulier. Elle permet aussi de porter un regard critique sur les décisions, critique utile par l'ouverture qu'elle apporte, et parce que certaines contradictions vont ainsi être relevées et discutées.

Sous son aspect normatif plutôt qu'interrogatif ou analytique, l'éthique produit des principes codifiés, qui légitiment les normes de l'organisation. Elle consolide l'identité et la culture d'entreprise par l'adhésion à des règles communes. Les principes éthiques constituent des repères pour les acteurs, et assurent, d'une part, la priorité de l'intérêt global et de la stratégie de l'entreprise sur les intérêts des acteurs dans les décisions qu'ils prennent (Orsoni, 1989), d'autre part, une certaine régularité et prévisibilité de leurs comportements. Dans les cas de conflits, le recours aux principes éthiques et à la méthodologie de la discussion peut permettre de mieux les résoudre. Elle permet ainsi de mieux vivre ensemble dans l'entreprise, d'arriver à une plus grande cohésion du groupe.

L'éthique peut ainsi être considérée comme une compétence clé du management. Elle **accroît le niveau de réflexion** et de moralité des managers et par ce biais, elle réduit les coûts du contrôle destiné à limiter les comportements déviants (fuites d'informations, détournements de fond, etc.), ou de "passagers clandestins" (Orsoni, 1989). L'éthique est globalement le corollaire de la **responsabilisation des managers**, elle-même liée à l'exigence de qualité totale. Enfin, l'éthique du manager est susceptible d'avoir une influence positive sur l'engagement au travail et sur l'implication organisationnelle des managers eux-mêmes, ainsi que de leurs collaborateurs. Cette corrélation reste à établir et fait l'objet d'une recherche en cours (Nillès et Carbonnel, 2004).

Plus concrètement les managers sont confrontés à des décisions quotidiennes et à des situations qui comportent une dimension éthique forte. Cette dimension est peu intégrée, au sens où elle paraît relever d'une démarche personnelle et est souvent considérée comme antinomique avec le pragmatisme et l'efficacité. Notre travail part du postulat suivant lequel la prise en compte de l'éthique comme une compétence clé du management est susceptible d'améliorer son efficacité et constitue un outil d'aide à la décision pour le manager.

C. Contexte et objectifs de la recherche

La communication restitue les résultats d'un travail de recherche commencé en 2003 dans le cadre du laboratoire de l'IREGE (Université de Savoie) en partenariat avec des professionnels de l'ISE (Institut Supérieur de l'Entreprise, association partenaire par convention de l'Université de Savoie qui regroupe une quarantaine d'entreprises de Haute Savoie). Ce travail de recherche s'est appuyé tout d'abord sur une phase qualitative (second semestre 2003) visant à identifier avec les professionnels le sens qu'ils donnent à l'éthique et les situations vécues qui comportent une dimension critique au plan de l'éthique selon eux. Cette phase qualitative est suivie (mai-juin 2004) d'une phase d'enquête en ligne visant à tester un outil de connaissance du système de décision des managers. Les résultats de l'enquête ne sont pas disponibles au moment de la rédaction du présent article.

Les objectifs de recherche et d'application qui ont été proposés à ce groupe sont les suivants :

- valider et compléter un modèle théorique antérieurement développé dans le champ des pratiques commerciales
- identifier les situations sensibles au plan de l'éthique pour des managers opérationnels ainsi que les principales possibilités de décision qui s'offrent à eux dans ces situations ;
- définir un protocole d'observation du système de décision de ces managers et des contraintes qui s'opposent à la prise de la décision la plus éthique selon eux ;
- tester ce protocole sur un premier échantillon de managers ;
- valider ainsi l'outil d'enquête élaboré afin d'en proposer ultérieurement des applications auprès des étudiants et des professionnels.

Ce groupe¹ s'est réuni à 6 reprises, à un rythme mensuel.

¹ Composition du groupe : Frédéric BERGEON, Délégué Général de l'ISE ; André BERGERAT, consultant en ressources humaines et management, membre des Dirigeants Chrétiens de France ; Dominique DELARUE, directeur du Novotel-Atria ; Estelle FERNANDES, responsable d'agence Kelly services ; Frédéric HILD, gérant de Jiminy conseil, formateur à l'Université de Savoie ; Françoise LEMAL, responsable de l'unité formation et compétences du Crédit Agricole des Savoie ; Christelle MIGAUX, chargée de développement au sein de la société Sphinx ; Jean-Jacques NILLES, Maître de Conférence à l'Université de Savoie ; Yves PATROUILLAT, directeur commercial France au sein de la société Eider. Le groupe a été animé par Frédéric Hild.

1. Modèle théorique et méthode

L'approche théorique de la dimension éthique du management se fonde sur une définition du concept d'éthique articulée à la morale et à la déontologie. Cette définition introduit le concept de vertu comme disposition à agir de façon équilibrée. Nous justifions ce choix des vertus pour décrire l'éthique managériale et nous définissons les vertus sélectionnées dans l'étude. Ce premier choix théorique est complété par une option de méthode importante : l'approche de la dimension éthique de la fonction par la méthode des scénarios, utilisée à la fois dans la phase qualitative et dans la phase quantitative.

1.1. Les concepts mobilisés au cours de la phase qualitative : éthique, morale et déontologie

Nous cherchons à définir ces concepts, en montrant qu'ils correspondent à trois niveaux de normativité distincts, qui comportent cependant des zones de signification communes.

Ethique et morale.

Le choix du concept d'éthique prend son sens par rapport à une alternative entre *éthique* et *morale*. L'étymologie ne peut guère nous aider dans la distinction de ces deux termes : *ta èthè* (en grec, les mœurs) et *mores* (en latin, les coutumes) possèdent, en effet, des acceptions très proches l'une de l'autre (Hegel, 1972, p. 139 ; Russ, 1994, p. 5). Il est donc nécessaire de procéder, autant que faire se peut, à des choix de vocabulaire clairs, explicites et justifiés. Nous nous inspirons de Saudan (1995), en modifiant légèrement son analyse, pour considérer que l'alternative entre les notions d'éthique et de morale renvoie principalement à une double opposition entre la théorie et la pratique et entre l'universel et le particulier. C'est par rapport à ces deux alternatives principales qu'il est nécessaire de clarifier les concepts.

La première détermination de l'éthique la désigne tout d'abord comme une réflexion théorique, une construction conceptuelle, elle est **une recherche des fondements raisonnables du bien agir** (Perrot E., 1990-91 ; Ricoeur, 1990). L'éthique est bien en relation, comme la morale avec l'activité pratique (le *bien agir*), mais la morale constituerait sa codification, alors que l'éthique en constituerait la théorie. Kremer-Marietti (1987, Introduction) parle dans ce sens d'*éthique de la morale* et Russ (1994) de *métamorale* : "*Que désigne l'éthique ? Non point une morale, à savoir un ensemble de règles propres à une culture, mais une "métamorale", une doctrine se situant au delà de la morale, une théorie raisonnée sur le bien et le mal, les valeurs et les jugements moraux*" (p. 5).

Si le fondement de la morale est l'impératif, la discussion est l'essence de l'éthique, qui relève d'une pratique argumentative (Habermas, 1992). L'éthique est faite de contradictions, d'intérêts divergents, et non pas de consensus, même si c'est un accord qu'elle vise à établir. Son principe méthodologique réside dans la critique, au sens du questionnement et dans la recherche permanente de la justification (La Bruslerie et Rojot, 1992). Cela ne signifie toutefois pas que la réflexion éthique ne puisse ou ne doive déboucher sur des principes d'action. La morale désigne à la fois les normes propres à une société et les principes normatifs de la volonté, qui se veulent universels et inconditionnels, même s'ils se concrétisent dans une culture déterminée (Russ, 1994 ; Habermas 1992). Ce qui particularise l'éthique c'est son ancrage dans des contextes de décision et d'action déterminés. L'éthique interroge les principes de la morale en situation. Elle "*s'enracine dans l'identification en pensée de situations singulières. (...) Il n'y a - éventuellement - qu'éthique de processus par*

lesquels on traite les possibles d'une situation" (Badiou, 1993, p. 18). **L'éthique fait appel aux dispositions de la volonté individuelle à agir en vue du bien** (Ricoeur, 1990). Ces dispositions sont les vertus (Aristote, 1972 ; MacIntyre, 1997).

L'éthique est une réflexion qui vise à déterminer les règles du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées. Pour cela l'éthique requiert de la part de l'individu la mise en œuvre des vertus, qui sont les dispositions individuelles à bien agir ou les principes d'action, grâce auxquels l'individu cherche à agir de façon juste et efficace.

Les jugements d'évaluation sont dans le cas de l'éthique principalement centrés sur la situation, non sur la règle (Badiou, 1993). Ils incluent par conséquent la "*relativité en fonction de la position*" de la perception de l'éthique (Sen, 1993, p. 72).

L'éthique et la morale désignent fondamentalement le même domaine de réflexion, celui de la raison pratique ou normative, mais elles en constituent des approches complémentaires. Il faut chercher à les penser non pas comme des termes rigides opposables, mais comme les moments complémentaires d'une réflexion dialectique (Hegel, 1972, p. 142). C'est à travers ce dialogue entre les lois morales et leur interrogation éthique, en relation avec une situation déterminée, que se poursuit **la recherche des principes régulateurs permettant l'élaboration de la décision**. Celle-ci doit pouvoir être justifiée et argumentée dans la discussion avec l'ensemble des acteurs (Habermas, 1992). Ces principes régulateurs prennent une forme codifiée lorsqu'ils sont exprimés dans **la perspective déontologique de comportements normés**. La décision est alors guidée par une règle concrète.

Ethique et déontologie.

Le terme de déontologie dérive du grec, de *to deon*, ce qu'il faut faire, et de *logos*, la science ou le discours : **la déontologie serait la science de ce qu'il faut faire**, au sens du devoir. Le mot n'est cependant pas grec, il a été inventé par Bentham, dans un ouvrage daté de 1834, "*Déontology or the science of Morality*", où il a le sens de moralité générale (Russ, 1994). Le terme de déontologie comporte aujourd'hui deux significations principales : il désigne, d'une part, un courant de doctrines que l'on peut regrouper sous l'appellation d'éthique déontologique, d'autre part, l'éthique appliquée à une profession particulière. Ces deux sens sont sans rapport direct l'un avec l'autre. *L'éthique déontologique* comprend les théories pour lesquelles la conformité de l'action au devoir est le cœur de la morale, et non pas le contenu concret de l'action ou ses conséquences (Hunt et Vitell, 1986). Elle s'oppose principalement au conséquentialisme, qui considère que la valeur des actions doit être mesurée à l'aune de leurs résultats ou conséquences (Berten, 1996). L'éthique déontologique prend sa source dans la pensée kantienne.

Le terme de déontologie désigne couramment et dans un sens restreint **la morale professionnelle**. Elle représente une sorte de code de bonne conduite, qui fait référence pour les acteurs de la profession, y compris, dans certains cas, au plan juridique (Russ, 1995). Elle est donc plus proche, suivant les définitions que nous avons proposées, de la morale que de l'éthique, de par son caractère prescriptif et contraignant.

Une déontologie (au sens restreint) est un ensemble de règles propres à une profession, destiné à en organiser la pratique selon des normes, pour le bien de ses usagers et de la profession elle-même.

La déontologie peut avoir un sens plus large, indépendant d'une organisation professionnelle. Elle peut désigner **la recherche d'une définition des comportements justes dans des situations typiques**, destinées à illustrer les problèmes de décision des individus dans des contextes professionnels donnés. Elle est dans ce sens assez proche de l'éthique, qu'elle concrétise. Elle correspond à un niveau de normativité qui est celui de la perception, par les acteurs d'une situation, des comportements légitimes.

La déontologie (au sens large) désigne la finalisation de la réflexion éthique, sous la forme de comportements normés, considérés comme légitimes par les acteurs d'une situation professionnelle donnée.

Pour conclure sur ces définitions, nous dirons que **l'éthique désigne, d'une part, la disposition individuelle à agir selon les vertus, d'autre part, la réflexion sur les comportements qui en découlent ou sur la perception et les jugements de valeur dont ils font l'objet**. Ce qui distingue l'éthique de la morale est la prise en compte des caractéristiques propres de la situation dans laquelle a lieu la décision. Alors que la morale insiste sur la conformité impérative de l'action avec la loi, l'éthique fait davantage appel aux ressources de l'individu. Celui-ci va devoir rechercher la bonne décision à partir d'une réflexion sur l'ensemble des éléments déterminants de la situation. Son évaluation de sa décision dépendra également de sa position dans la situation (Sen, 1993). La réflexion sur les décisions prises dans des situations typiques, lorsqu'elle aboutit à un niveau de normativité qui est celui des comportements, est d'ordre déontologique. **L'éthique est ainsi la réflexion qui permet d'assurer l'articulation entre les impératifs d'ordre moral et la déontologie au sens large. Cette articulation est réalisée grâce à la mise en œuvre des vertus dans la décision individuelle.**

1.2. L'approche du management à partir de la théorie classique des vertus

La faculté d'acquérir et de mettre en œuvre la disposition éthique s'appelle la vertu (Aristote, 1972, II, 5). Le terme de vertu a dans la tradition un double sens, tout d'abord le sens général de propriété d'une chose, puis le sens moral de disposition à accomplir des actes moraux (Lalande, 1976). La vertu se définit en premier lieu comme **la propriété spécifique d'une chose ou d'un être**, qui en constitue *l'excellence propre*, une "*disposition permanente à produire certains effets, une perfection qualitative définie et spéciale*" (Robin, 1947, p. 72). C'est ainsi que Platon déjà la considère : "*excellence qui appartient à chacune des choses à laquelle précisément une œuvre propre a été assignée (...) en vertu de cette excellence propre, tout ce qui réalise une œuvre réalisera de la bonne façon l'œuvre qui est la sienne*" (Platon, La République, I, 352b). Rappelons-nous de la fameuse « vertu dormitive de l'opium ». MacIntyre en propose une définition assez proche, concernant cette fois l'action humaine : "*Une vertu est une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement*" (1997, p. 186). **Le processus d'acquisition de cette qualité est l'éducation, et la science ou plutôt l'art qui en fait son objet est la pédagogie.**

Le passage de ce sens général de la vertu à sa signification morale se fait par l'affirmation que la faculté propre de l'homme réside dans la raison. L'excellence de l'âme dit encore Platon dans le même texte, est la justice, et "*sans justice elle ne saurait accomplir son œuvre propre*" : administrer, commander, délibérer (moyennant quoi l'éthique est la compétence managériale par excellence). **L'excellence de l'homme consiste à suivre la raison, qui lui commande d'agir en vue du bien d'autrui et du bien général.** Nous pouvons en déduire

que "la vertu, en tant qu'elle se rapporte à l'homme, est l'essence même ou la nature de l'homme" (Spinoza, Ethique, IV, définition 8).

La réalité étant faite d'aspects multiples et souvent contradictoires, l'action qui cherche à lui correspondre et à produire des effets concrets dans cette réalité est nécessairement complexe (Labarrière, 1996). L'individu, s'il veut être efficace dans l'action, doit déployer des dispositions hétérogènes, même si elles se rejoignent dans une finalité commune ou dans un état d'esprit unique, représentés par le paradigme de la décision juste. La vertu est donc plurielle, elle est *virtus*. Chaque vertu est la vertu, mais aucune n'est *toute* la vertu. Chaque vertu est présente dans les autres, car chacune a besoin des autres : une vertu séparée, "simplifiée", si l'on peut dire, deviendrait vice. Par exemple, le courage sans la prudence est témérité ; sans la tempérance, il est impulsion non maîtrisée (Aristote, 1972, II, 7).

Les vertus, en tant que dispositions hétérogènes de la volonté de l'individu, représentent les dimensions pragmatiques de l'éthique professionnelle.

La nomenclature des vertus est très importante et implique d'en faire une sélection. Elles peuvent être regroupées autour des vertus cardinales identifiées dans la tradition (justice, courage, tempérance, prudence), auxquelles l'époque moderne a ajouté la dimension de l'altruisme, en lui donnant une importance primordiale (Nillès, 1998).

Tableau 1. Synthèse de la définition des vertus dans la tradition philosophique

Vertu	Synthèse de la définition classique proposée au groupe
Altruisme	Considération pour autrui en tant que personne, c'est-à-dire en tant que fin en soi et non pas seulement en tant que simple moyen.
Justice	Attribution à chacun ce qui d'après le droit positif ou naturel lui revient. Respect des engagements.
Courage	Résolution dans la prise de décision. Capacité à surmonter la peur et la peine.
Prudence	Amour et respect de la vérité. Sagesse dans l'action, fondée sur la connaissance. Ethique de la responsabilité.
Tempérance	Modération dans les désirs et en particulier dans la recherche du gain. Maîtrise des impulsions.

La multiplicité des vertus et la recherche de leur bonne association dans la décision s'articule à une certaine détermination de ce qui est juste : il s'agit de la recherche d'un équilibre, non de la simple obéissance à une norme. **C'est ce qui fait la difficulté propre de la pédagogie de l'éthique : elle renvoie à l'expérience et à l'interprétation des situations et des décisions.** Les vertus trouvent leur accomplissement dans le juste milieu. C'est même la définition de la vertu chez Aristote, selon qui "*la vertu est une disposition à agir d'une façon délibérée, consistant en une médiété <ou voie moyenne, juste milieu> (...) entre deux vices, l'un par excès, l'autre par défaut*" (1972, II, 6). Pour Aristote ce juste milieu n'est pas un simple compromis, il est un sommet de la vertu. Cette définition de la vertu est en cohérence avec la différence entre la loi morale et l'éthique, cette dernière se définissant par la recherche d'un équilibre dans l'action, dans la vertu, entre les vertus, entre les attentes des différents acteurs de la situation, entre les attentes et les contraintes.

2. Phase qualitative de la recherche

Nous présentons les résultats de cette première étude, dont nous considérons qu'ils ont une valeur expérimentale, et doivent faire l'objet d'approfondissements ultérieurs.

2.1. Les vertus du manager

La première étape de la phase qualitative menée avec le groupe de managers a consisté à « adapter » la définition traditionnelle de la vertu au contexte du management.

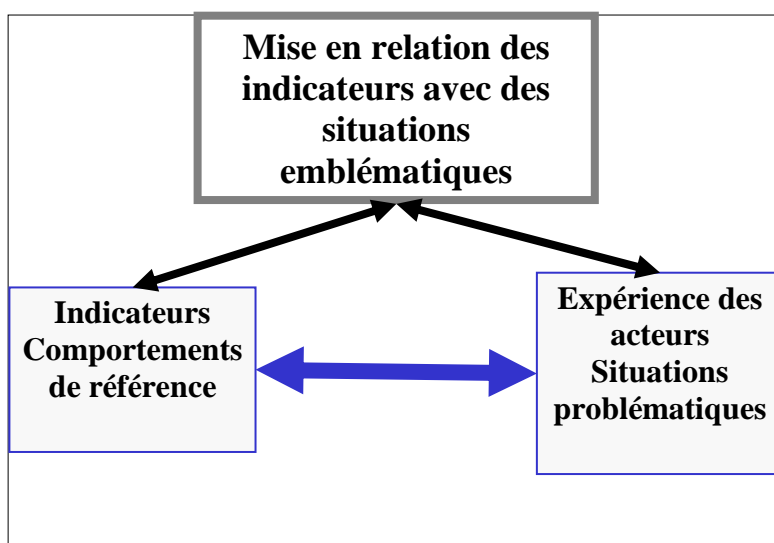
Tableau 2. Définition des vertus du manager.

Vertu	Définition adaptée au management
Altruisme (ou respect pour les collaborateurs)	<i>Compréhension et prise en compte du collaborateur, de son environnement, de son mode de fonctionnement et de ses objectifs. Recherche d'une relation équilibrée entre les objectifs de l'organisation et ceux du salarié. Reconnaissance du droit à l'erreur. Développement des conditions d'un véritable échange.</i>
Justice	<i>Disposition à agir avec constance, de façon équitable, objective et exemplaire. Faire ce que l'on dit, s'appliquer les règles que l'on édicte. Gérer les conflits avec équité.</i>
Courage	<i>Agir selon ses principes, ses valeurs en toutes circonstances en acceptant les risques pour soi (de déplaire, d'être impopulaire, d'être critiqué). Assumer ses choix et ses convictions dans un environnement de contrainte. Capacité à assumer ses responsabilités. Capacité à sanctionner les hors jeux. Engagement personnel dans les décisions et les actions.</i>
Prudence	<i>Capacité à comprendre et analyser les situations professionnelles puis à s'y adapter. Chercher à prendre des décisions pertinentes en fonction du contexte et avec une vision à moyen ou long terme.</i>
Tempérance (ou contrôle de soi)	<i>Comportements liés aux rôles plus qu'aux sentiments. Maîtrise de ses impulsions. Egalité d'humeur et constance dans les appréciations ou les réactions.</i>

La méthode que nous proposons cherche à marier les approches conceptuelle et empirique, pour atteindre un *équilibre réflexif*, au sens de Rawls (Rawls, 1971 ; Van Parijs, 1991 ; Habermas, 1992)². L'approche conceptuelle est constituée par les indicateurs comportementaux qui sont déduits des vertus. **Chaque vertu peut être déclinée en comportements typiques, qui la représentent de façon emblématique.** L'approche empirique consiste à identifier les situations problématiques dans les pratiques professionnelles, selon les acteurs de ces pratiques. L'association des deux démarches se fait en se servant des indicateurs comme matrice de génération des scénarios. Il est donc demandé aux professionnels d'illustrer chaque comportement typique par une situation dans laquelle ce comportement pose problème et fait appel à une décision comportant une dimension éthique.

² L'équilibre réflexif peut se définir comme la recherche d'une cohérence maximale entre les principes de la justice et "les jugements moraux particuliers auxquels nous adhérons spontanément lorsque nous sommes confrontés à des situations concrètes, réelles ou imaginaires" (Van Parijs, 1991, p. 25 ; voir aussi la discussion pp. 73 et s.)

Graphique 2. Le mode de génération des scénarios



Ce travail réalisé sur la base des apports de la théorie et de l'expérience des professionnels, recueillie grâce à une approche qualitative (le groupe pilote) permet de définir un modèle descriptif de l'éthique professionnelle

Tableau 3. Les comportements typiques de l'éthique du manager

Vertus du manager	Comportements typiques
<p>Altruisme Développement des conditions d'une véritable communication avec les collaborateurs. Prise en compte de leur environnement, de leur mode de fonctionnement et de leurs objectifs afin de les faire s'épanouir dans leur travail et progresser (valorisation des compétences).</p>	Reconnaître le droit à l'erreur.
	Recherche d'une relation équilibrée entre les objectifs de l'organisation et ceux du salarié.
<p>Justice Disposition à agir avec constance, de façon équitable, objective et exemplaire. Faire ce que l'on dit et s'appliquer les règles que l'on édicte. Respecter les engagements que l'on a pris.</p>	Procéder avec impartialité aux évaluations (recrutement ou bilans d'activité).
	Gérer les conflits avec équité.
	Faire respecter la légalité et les règles de l'organisation.
<p>Courage Agir selon ses principes et ses valeurs en toutes circonstances, en acceptant les risques éventuels. Assumer ses choix et ses convictions dans un environnement de contraintes.</p>	Capacité à sanctionner les hors jeux.
	Capacité à assumer ses responsabilités en situation difficile.
	Engagement personnel dans les décisions et les actions.
<p>Prudence Connaissance de soi et des autres. Capacité à comprendre et à analyser les situations</p>	Dans les conflits, rechercher le compromis entre les points de vue et les intérêts en présence.

professionnelles pour s'y adapter. Bonne foi.	Chercher à conserver sa crédibilité auprès de ses collaborateurs, tout en restant dans son rôle.
Tempérance (ou contrôle de soi) Comportements liés aux rôles plus qu'aux sentiments. Contrôle des émotions et maîtrise des impulsions. Egalité d'humeur, constance dans les appréciations ou les réactions.	Capacité à résister au gain à court terme
	Savoir résister aux avantages personnels.

2.2. Les situations représentatives des problèmes d'éthique du management

Alexander et Becker (1978) définissent **les scénarios** comme « des courtes descriptions d'une personne ou d'une situation sociale qui contiennent des références précises sur les facteurs les plus importants dans la prise de décision ou l'élaboration du jugement chez les répondants » (p. 94). Ainsi à la différence des questionnaires où l'on pose des questions directes mais qui peuvent être abstraites, les scénarios permettent au chercheur de présenter des situations plus concrètes dans lesquelles les répondants peuvent se projeter pour exprimer leur point de vue. Les avantages de la méthode des scénarios pour la recherche fondamentale ou appliquée sont les suivants (Meyer, 2004) :

- Elle peut être associée à des démarches inductives ou hypothético-déductives ;
- Elle permet un recueil des données qualitatives ou quantitatives ;
- Elle représente un outil d'assistance à la prise de décision (simulation ou révélateur du référentiel mobilisés dans l'analyse de la situation et la prise de décision) ;
- Support de sensibilisation ou de formation

Nous utilisons une variante de cette méthode, mise au point au cours de recherches sur l'éthique commerciale (Nillès, 2001; Lavorata, Pontier et Nillès, 2004) et dont les étapes principales sont les suivantes :

1. **Définition des vertus** cardinales du manager.
2. **Identification des comportements typiques** de ces vertus.
3. **Détermination des situations problématiques** au plan éthique susceptibles d'illustrer chacun de ces comportements.
4. **Description schématique de ces situations** problématiques.

Identification des réponses comportementales possibles dans chacune des situations.

Les situations les plus sensibles au plan de l'éthique (recrutement, évaluation, etc.)

Tableau 4. Les scénarios représentatifs de l'éthique du manager

Les comportements représentatifs des vertus	Scénario
Altruisme	
Reconnaître le droit à l'erreur.	1. L'esprit négatif.
Recherche d'une relation équilibrée entre les objectifs de l'organisation et ceux du salarié.	2. La suppression du poste d'un collaborateur ancien.
Justice	
Procéder avec impartialité aux évaluations (recrutement ou bilans d'activité).	3. La candidature du fils d'un client important.

Gérer les conflits avec équité.	4. La mésentente entre un collaborateur et votre supérieur.
Faire respecter la légalité et les règles de l'organisation.	5. Une commande problématique
Courage	
Capacité à sanctionner les hors jeux.	6. La faute professionnelle d'un collaborateur proche.
Capacité à assumer ses responsabilités en situation difficile.	7. Deux collaborateurs inefficaces
Engagement personnel dans les décisions et les actions.	8. Le collaborateur aux ambitions irréalistes.
Prudence	
Dans les conflits, rechercher le compromis entre les points de vue et les intérêts en présence.	9. Un chef d'équipe très contesté.
Chercher à conserver sa crédibilité auprès de ses collaborateurs, tout en restant dans son rôle.	10. Les attentes d'augmentations déçues.
Tempérance	
Capacité à résister au gain à court terme	11. Une commande providentielle.
Savoir résister aux avantages personnels.	12. Un échange de bons procédés

Une première lecture du répertoire des situations sensibles au plan de l'éthique montre que la plupart de ces situations comportent une contradiction entre deux critères de décisions. Elles concernent en général au moins deux acteurs et très souvent un ou plusieurs collaborateurs. Le tableau ci-dessous en donne un aperçu général.

Tableau 5. Synthèse des scénarios répertoriés

Scénario	Problème posé	Acteurs concernés par la situation			
		Collaborateur	Collègues	Hierarchie	Client
L'esprit négatif.	Détérioration de la relation avec un membre de l'équipe de Direction				
La suppression du poste d'un collaborateur ancien.	Inadéquation des compétences d'un collaborateur ancien par rapport aux évolutions technologiques				
La candidature du fils d'un client important.	Contradiction entre la qualité d'un recrutement et le poids d'une relation commerciale				
La mésentente entre un collaborateur et votre supérieur.	Conflit entre l'un de vos collaborateurs et votre supérieur hiérarchique				
Une commande problématique	Contradiction entre les objectifs commerciaux et la légalité				
La faute	Contradiction entre la relation				

professionnelle d'un collaborateur proche.	humaine et la déontologie				
Deux collaborateurs inefficaces	Exécution d'une directive non maîtrisée				
Le collaborateur aux ambitions irréalistes.	Contradiction entre la motivation d'un collaborateur et ses capacités.				
Un chef d'équipe très contesté.	Contradiction entre solidarité hiérarchique et management d'une équipe				
Les attentes d'augmentations déçues.	Désaccord avec une décision de la Direction concernant l'équipe que l'on manage				
Une commande providentielle.	Contradiction entre objectif commercial quantitatif et qualité de la vente				
Un échange de bons procédés	Contradiction entre son intérêt personnel et la déontologie				

3. Protocole de la phase quantitative

L'enquête s'appuie sur une mise en forme de ces situations selon la méthode des scénarios décrite plus haut. Afin d'illustrer concrètement le résultat du travail de description des situations sensibles, nous en produisons un exemple.

La candidature du fils d'un client important

Vous recherchez un commercial. Vous recevez plusieurs courriers de candidatures, dont celle du fils d'un de vos principaux clients, qui représente un CA proche de 30 % du CA global. Comment gérer cette candidature qui ne semble pas offrir les garanties de compétences requises pour le poste ?

1. Vous ne donnez aucune suite, en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. S'il donne suite et fait preuve d'une certaine motivation, vous prétexterez de d'engagements déjà pris avec d'autres candidats pour l'éconduire.
2. Vous faites transmettre au candidat une réponse négative, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise.
3. Vous recevez le candidat et lui proposez un bilan de compétences. Durant l'entretien vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes, pour que ses lacunes deviennent évidentes au candidat. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission.
4. Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas rentrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission de façon à pouvoir retenir la candidature de son fils.

L'enquête destinée à recueillir la perception d'un premier échantillon de managers est administrée en ligne sous clé d'anonymat. Elle est réalisée sur la base d'un écran de saisie unique comportant trois étapes principales que nous présentons successivement.

Première étape. La première étape vise à mesurer le poids accordé par les managers à chacune des vertus retenues. Elle permettra d'une part de vérifier l'attribution de chaque situation à une vertu prioritairement, d'autre part de connaître l'attitude des managers face à la situation.

Graphique 3. Première étape de l'évaluation des situations.

Etape 1.
Donner un poids à chaque vertu selon son utilité pour gérer la situation

4. La candidature du fils d'un client important

Revoir les consignes Imprimer le questionnaire

Pour gérer cette situation, vous pensez que le poids relatif de chaque vertu est de :

Pas du tout important → Très important

Altruisme
Justice
Courage
Prudence
Tempérance

Revoir les vertus

Responsable commercial d'une entreprise dont l'activité est directement liée à un réseau de spécialistes, vous recherchez un commercial. Vous recevez plusieurs courriers de candidatures, dont celle du fils de l'un de vos principaux clients (qui représente un CA proche de 30% du CA global). Comment gérer cette candidature qui ne semble pas offrir les garanties de compétences requises pour le poste ?

Pour voir les définitions des vertus et évaluer plus facilement

Seconde étape. Evaluation des décisions sous l'angle de leur valeur éthique et de la probabilité de les adopter. Cette étape consiste à recueillir le point de vue des managers sur la valeur éthique de chaque comportement possible, sur la base d'une échelle qualifiée qui est disponible en ligne. Les comportements sont également évalués sous l'angle de leur probabilité d'adoption, afin de mesurer les écarts éventuels entre la valeur éthique perçue et les contraintes de situation.

Graphique 4. Seconde étape de l'évaluation des situations.

Etape 2.a
Donner une valeur éthique à chaque décision possible, selon ce qui vous paraît souhaitable, en dehors de toute contrainte organisationnelle

Les décisions possibles

Note d'éthique Probabilité du comportement

A Vous ne donnez aucune suite, en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. S'il donne suite et fait preuve d'une certaine motivation, vous affirmerez l'impossibilité de prendre en compte sa candidature, en raison des engagements déjà pris avec d'autres candidats.

B Vous faites transmettre au candidat une réponse négative du service du personnel, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise.

C Vous recevez le candidat et lui proposez un bilan de compétences. Durant l'entretien vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes, pour que ses lacunes deviennent évidentes au candidat. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission.

D Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas rentrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission de façon à pouvoir retenir la candidature de son fils.

Etape 2.b
Attribuer une probabilité en fonction des chances que vous adoptiez chacun des comportements dans votre contexte professionnel

Troisième étape. Décision. Les décisions pouvant être équiprobables, il est demandé dans un troisième temps d'opter pour l'un des comportements proposés. Cette donnée permettra également de réaliser des moyennes afin de définir les décisions majoritaires dans chaque scénario.

Graphique 5. troisième étape de l'évaluation des situations.

4. La candidature du fils d'un client important.

Revoir les consignes
Imprimer le questionnaire

Responsable commercial d'une entreprise dont l'activité est directement liée à un réseau de spécialistes, vous recherchez un commercial. Vous recevez plusieurs courriers de candidatures, dont celle du fils de l'un de vos principaux clients (qui représente un CA proche de 30% du CA global). Comment gérer cette candidature qui ne semble pas offrir les garanties de compétences requises pour le poste ?

Pour gérer cette situation, vous pensez que le poids relatif de chaque vertu est de :

	Pas du tout important	—————	Très important
Altruisme		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
Justice		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
Courage		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
Prudence		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	
Tempérance		----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- ----- -----	

Revoir les vertus

Note d'éthique
Probabilité du comportement

Etape 3.

Si vous deviez maintenant prendre une décision dans votre contexte professionnel, quelle serait-elle ?

Les décisions possibles			
A	Vous ne donnez aucune suite, en espérant que le candidat abandonnera de lui-même. S'il donne suite et fait preuve d'une certaine motivation, vous affirmerez l'impossibilité de prendre en compte sa candidature, en raison des engagements déjà pris avec d'autres candidats.	<input type="checkbox"/>	
B	Vous faites transmettre au candidat une réponse négative du service du personnel, sans vous soucier des conséquences de cette décision, considérant que c'est le bon choix pour l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	
C	Vous recevez le candidat et lui proposez un bilan de compétences. Durant l'entretien vous êtes suffisamment technique et incisif dans vos demandes, pour que ses lacunes deviennent évidentes au candidat. Vous lui démontrez ainsi logiquement son incapacité à gérer la mission.	<input type="checkbox"/>	
D	Compte tenu des avantages incontestables d'une relation directe et privilégiée avec ce client en particulier et ne souhaitant pas rentrer en conflit avec lui, vous repositionnez la mission façon à pouvoir retenir la candidature de son fils.	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Et maintenant, choisissez votre décision :

A
 B
 C
 D

Conclusion.

L'expérimentation menée a permis d'établir la pertinence heuristique du modèle des vertus. Les managers s'approprient les concepts des vertus et leur donnent un contenu adapté à leur contexte professionnel. Ce modèle a également permis de recueillir les situations critiques vécues par les managers. La méthode des scénarios offre de multiples avantages à la fois au plan de la recherche et du management. L'outil de mesure de la perception de l'éthique a été testé dans des recherches antérieures auprès de publics de commerciaux. La présente expérimentation vise à le valider auprès d'un public de managers opérationnels. L'enquête en cours permettra de le vérifier. Les premiers résultats seront présentés lors du colloque. Des résultats positifs conduiraient à étendre l'expérimentation (éventuellement à enrichir la base de scénarios) et à mettre en œuvre l'outil d'enquête auprès d'un échantillon plus large de professionnels. Il présente l'intérêt principal pour l'entreprise de disposer d'une connaissance précise de la perception des managers placés face à des situations sensibles. La mesure permet également d'identifier les situations les plus problématiques. Une autre application de l'outil d'enquête est envisagée dans le domaine de la pédagogie.

14

Bibliographie.

- ALEXANDER, C.S. et BECKER, H.J. (1978), "The use of vignettes in survey research", *Public Opinion Quarterly*, 93-104.
- ARISTOTE, 1972, *Éthique à Nicomaque*, traduction de Jean Tricot, Vrin.
- BADIOU A., 1993, *L'éthique, Essai sur la conscience du mal*, Hatier.
- BERTEN A., 1996, "Déontologisme", *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF.
- Carbonnel A. et Nillès, J.-J., « Développement de l'éthique, engagement dans le travail et implication organisationnelle », VIème Université de printemps de l'IAS, Tunis, 21-22 mai 2004.
- HABERMAS J., 1992, *De l'éthique de la discussion*, Cerf.
- HEGEL F., 1972 (1803), *Le droit naturel*, Gallimard.
- HUNT S. D. et VITTEL S., 1986, "A General Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, N° 8, pp. 5-16.
- KREMER-MARIETTI A., 1987, *L'éthique*, PUF.
- LABARRIERE J.-L., 1996, "Aristote", *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF.
- LA BRUSLERIE H. de et ROJOT J., 1992, "L'absence de morale menace l'économie", *La Tribune de l'Expansion*, 19 février 1992.
- LALANDE A., 1976 (1902-1923), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF.
- Landier H., 1991, *Vers l'entreprise intelligente*, Calman-lévy
- Lavorata L., Nillès J.-J. et Pontier S., « La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante. Une application au comportement éthique du vendeur en B to B. », *Décisions marketing*, à paraître, 2004.
- MACINTYRE A., 1997 (1981), *Après la vertu*, PUF.
- MEYER, V. (2004), « La méthode des scénarios : expérimentation et usages dans les sciences humaines et sociales », First International Co-sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management, actes, 18-20 Mars, Lyon.
- NILLES J.-J., 1998, *L'éthique comme outil de management des forces de vente*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Savoie.
- Nillès, J.J. (2001) « Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente », *Décisions Marketing*, 22, 65-72.
- ORSONI J., 1989, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Dossier : *Éthique et Pratique de la gestion*, juin-juillet-août 1989, pp. 109-116.
- PERROT E., 1990-91, "Une interrogation sans fin", *Projet, La vague éthique*, N° 224, PP 32-39.
- PLATON, 1950, *Oeuvres complètes*, Gallimard.
- RICOEUR P., 1990, *Soi-même comme un autre*, Seuil.
- SEN A., 1993, *Éthique et économie*, PUF.
- RAWLS J., 1987 (1971), *Théorie de la justice*, Seuil.
- VAN PARIJS P., 1991, *Qu'est-ce-qu'une société juste ?*, Seuil.
- ROBIN L., 1947, *La morale antique*, P.U.F.
- RUSS J., 1994, *La pensée éthique contemporaine*, PUF.
- SAUDAN A., 1995, "Remarques relatives à l'expression : Éthique des affaires", *Revue Éthique des affaires*, N° 1, janvier 1995, pp. 61-71.
- SPINOZA B., 1954 (1677), *L'éthique*, Oeuvres Complètes, Gallimard.