



# Management

## L'ÉTHIQUE

# Comme levier du management

**E**mployer l'éthique comme un outil de management, à part entière, pourrait être réellement innovant. À peine émergente, l'idée suit en effet son chemin. Certains partent du postulat que l'éthique est une véritable compétence que chaque professionnel emploie le plus souvent sans s'en rendre compte. L'éthique est alors approchée comme un processus de décision qui associe la notion de justice à celles d'efficacité et de performance. Elle suppose donc une analyse très concrète des tâches de l'agent sur son processus de travail et à l'appui d'un référentiel métier. Pourquoi exécute-t-il telle tâche de cette façon, dans tel ordre ou avec tels matériels ou précautions ?

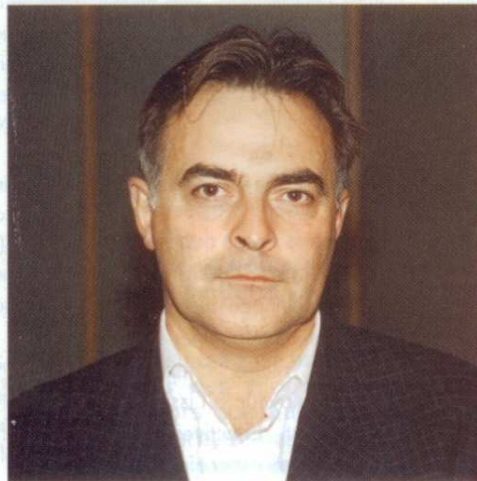
Ainsi, dans des contextes professionnels très différents, cette approche des comportements par l'éthique a permis d'atteindre des objectifs très variés : ressouder une équipe, améliorer le rapport à l'usager, prévenir des accidents, recentrer la valeur d'exemplarité du cadre, etc.

### Déontologie ou éthique ?

En soi, le choix de mettre en place une évaluation éthique des comportements

aura le même objectif quel que soit le secteur d'activité ou les métiers. En revanche, placer un tel processus d'analyse et d'accompagnement dans le secteur public est loin d'être anodin. L'OC-

DE lancera le même objectif quel que soit le secteur d'activité ou les métiers. En revanche, placer un tel processus d'analyse et d'accompagnement dans le secteur public est loin d'être anodin. L'OC-



« L'INET n'a pas à forger une doctrine quant à ce que devrait recouvrir l'éthique avec ce que cela comporterait comme risque ou dérive dogmatique, d'autant que l'éthique s'inscrit sur un registre personnel quand la notion de déontologie renvoie davantage à un mode de comportements au sein d'un groupe professionnel. »

**Alain Screve**, responsable développement études de l'Institut national des études territoriales (INET)

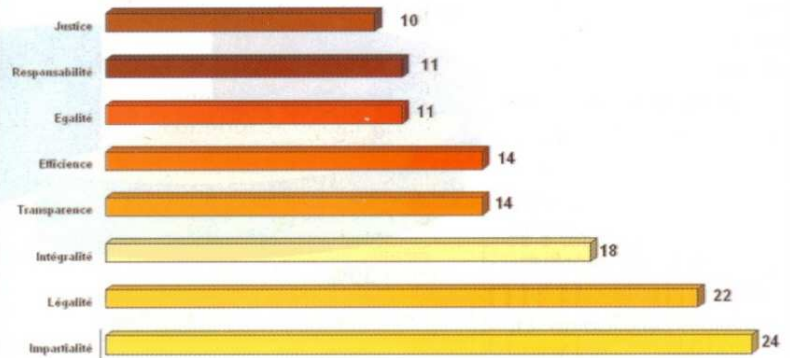
DE lançait en 2000 un cri d'alarme pour renforcer l'éthique dans le service public des pays de l'OCDE, avant de lister les huit valeurs essentielles du service public les plus fréquemment citées (cf. graphique). Rendre les valeurs opérantes, assurer l'intégrité de la gestion quotidienne, contrôler le respect des normes

tains principes sont clairement fixés par les textes juridiques et tiennent de la déontologie. Alain Screve, qui forme des administrateurs territoriaux à l'INET, introduit ainsi la déontologie dans chacune de ses formations. « La question de la déontologie se pose aujourd'hui avec un nouveau regard lié à l'évolution de la

## L'éthique pour l'encadrant, c'est :

- rôle d'exemplarité (vertueux)
- respect des engagements
- clarté sur les règles
- courage
- respect des personnes
- refus des sanctions déguisées.

Ethique : les huit valeurs les plus citées (en %) par les pays de l'OCDE pour leur service public



# gement

## « Pas seulement analyser les bonnes pratiques ! »

**Jean-Jacques Nillès, maître de conférence à l'université de Savoie et conseiller scientifique de la Société Socrates spécialisée dans l'éthique en entreprise**

**L**a violence peut devenir une solution de facilité ! Nous avons pu observer des attitudes violentes vis-à-vis de personnes âgées dans une maison de retraite par exemple. Excédé par des comportements, poussé par la fatigue, l'employé pouvait trouver des raisons à son attitude. Mais la violence n'est qu'une solution à court terme.

### **Surtout ne pas juger l'individu !**

L'évaluation des pratiques éthiques, qui n'est pas là pour juger l'individu, permet d'ana-

lyser avec la personne le processus de ses décisions et d'envisager des solutions plus justes. Ce n'est pas seulement identifier les bonnes pratiques. Mais tout le processus qui conduit à réagir d'une façon ou d'une autre. Dans cette approche éthique, le manager dont le rôle aura été préalablement identifié, doit être capable de proposer une vision claire. Ensuite, il s'agit de travailler sur la base du référentiel métier pour établir une ligne de conduite acceptable. Souvent les démarches éthiques dans l'encadrement



ou la communication concentrent l'effort sur le développement d'outils. Mais elles doi-

vent aller plus loin pour ne pas se cantonner à des démarches sous-optimales... »

fonction managériale et à l'émergence du management stratégique qui se traduit par un processus de décision plus partagé », précise-t-il non sans confesser qu'il préfère la déontologie à « l'éthique qui s'inscrit sur un registre trop personnel ». Le responsable développement études signale surtout l'impact majeur de la « co-production dans l'élaboration de la décision politique » entre les élus et les cadres de direction. Qui fait de la confiance un préalable à l'efficacité et à la crédibilité de l'action. La confiance repose alors sur le respect de principes démocratiques, de légitimité professionnelle, et de valeurs consensuelles...

Pourtant, si les règles déontologiques ont bien vocation à être partagées, même de contribuer à des comportements moraux en fixant des limites de l'acceptable, l'approche « éthique » a cependant l'avantage de replacer le sujet au cœur du management. Comment perçoit-il son travail au sein de l'équipe ? Les agents ont besoin de trouver du sens à leur travail. Mais comment vivent-ils le fait d'être amenés à prendre des décisions qui ne collent pas avec le sens qu'ils donnent à celui-ci ? « Cela peut créer un stress éthique », prévient Jean-Jacques Nillès, maître de conférence à l'université de Savoie. « Une situation qui génère un

écart entre le système de valeurs de la personne et les décisions qu'elle est amenée à prendre. Cela est moins visible mais peut provoquer des dégâts... » C'est pourquoi il préconise l'évaluation non pour juger la personne, mais pour analyser, partager et corriger l'organisation professionnelle et les pratiques. Pour Jean-Jacques Nillès, « 80 % du job de manager de terrain relève de l'éthique. Mais nous ne sommes pas formés sur le sujet... » Pouvoir formaliser les postures éthiques permet dès lors de mettre le doigt sur l'inacceptable et de mieux associer solution juste et efficacité.