

L'ÉTHIQUE ET LE MANAGEMENT DES HOMMES

71

Par Pr. Ali TOUDERT A

La gestion des hommes est sans doute le domaine où l'éthique apparaît comme incontournable dans le monde du travail. Précisons d'abord ce que l'on entend par éthique et, ce que recouvre les concepts de morale et de déontologie ;

La morale : On entend par morale la doctrine qui donne des règles de conduite fondées sur la notion du bien et du mal . Pour Géroze, la morale est la science du devoir et des devoirs. Et, il n'y a pas de morale sans effort sur soi-même.

La morale pure condamne le mensonge et la perversion. Elle ne dit jamais ce qui doit être, elle se contente de réfuter ce qui ne devrait pas exister. C'est la connaissance concrète du bien et du mal, une action humaine soumise au devoir, dont le but est le bien .

L'éthique : On entend par éthique le domaine général de la conscience humaine ; l'éthique recouvre un champs extrêmement large au point qu'elle a un impact plus important que les religions ; elle est même antérieure à celles-ci.

L'éthique évoque instantanément de nombreux concepts : la norme, la valeur sociale et l'éducation, la codification, le civisme, le droit, la responsabilité etc. l'éthique implique la liberté individuelle.

Déontologie : c'est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession voire toute activité humaine. Elle cherche à codifier les principes généraux applicables à un domaine précis.

Ces précisions faites, voyons l'éthique et le management des hommes.

La vie en société, les hommes au travail, sont au centre de contradictions multiples où le respect des droits de l'homme, le respect de la dignité humaine constituent le fondement même des relations sociales. Leur violation sous toutes les formes est à l'origine des

principaux conflits éthiques. L'éthique façonne, ce faisant, les rapports sociaux et, rétablit l'équilibre dans le monde du travail par des moyens appropriés.

Différentes théories ont montré que la rémunération n'est pas la seule récompense du travailleur, d'autres facteurs interviennent :

Les conditions de travail, l'épanouissement dans l'emploi, les relations sociales qui déterminent les conditions nécessaires, de la satisfaction de la motivation et de l'implication de l'homme dans son travail. Le contrat de travail est très souvent déséquilibré au profit de l'employeur. Mais le contrat psychologique rétablit sensiblement l'équilibre en essayant de révéler les attentes des partenaires. L'exemplarité du chef, du responsable est déterminante dans le comportement social, voire éthique des hommes dans le travail.

Pourquoi travaillons-nous ?

« Le travail ne fait pas le bonheur mais il y contribue »

74

Travail et citoyenneté, emploi et dignité sont indissociables.

De nos jours, le travail demeure une source d'épanouissement pour l'individu, même s'il n'en n'est pas le seul motif. Des études psychosociologiques ont établi que ce n'est pas tant la baisse de son revenu qui importe au chômeur que la perte de son statut social, qui en fait un individu sans lien social, un homme désemparé. Actuellement, les travailleurs attendent davantage d'autonomie, de responsabilité dans leur travail tout en restant attachés à la sécurité de l'emploi. Le travail est un facteur d'équilibre sur lequel les praticiens de nombreuses disciplines sont d'accord.

La motivation est dynamique, elle ne se décrète pas. Mais qu'est ce qui motive les hommes à travailler ? La première raison est la rétribution car elle permet la satisfaction de nombreux besoins. La seconde montre que c'est par le processus de l'interaction de plusieurs facteurs que le comportement des travailleurs est déterminé.

Ainsi, la théorie des attentes affirme que l'homme agit en fonction des liens qu'il établit entre les efforts fournis et les résultats obtenus ainsi que l'intérêt personnel qu'il en retire.

Contrairement à la motivation, la satisfaction est un concept statique,

Un état subjectif qui répond à la conception que chaque individu a du travail et des valeurs qui s'y rattachent : l'intérêt personnel, la juste rémunération, l'estime de soi, les conditions de travail etc. d'où, la motivation comme la satisfaction se focalisent sur le contenu du travail, l'intérêt de la tâche à effectuer, son autonomie...

Aujourd'hui le travail n'est plus le seul facteur de motivation, parce que le lien entre motivation, satisfaction et efficacité n'est plus aussi fort que par le passé, l'implication se substituant à ces deux concepts. L'implication est caractérisée par trois facteurs la croyance et l'acceptation des buts, la volonté de consentir des efforts supplémentaires et le désir de rester en activité.

En outre, le lien entre effort et performance ne dépend pas uniquement de l'implication ; d'autres variables sont à prendre en considération telles que le poste de travail, les conditions de travail, la compétence, le système de récompenses etc. l'individu compare toujours sa contribution et sa rétribution. On tente ainsi de mobiliser l'être humain dans sa totalité ; autrement dit, en tenant compte de nombreux facteurs : désir, rêve, imagination, cœur etc.

Ce processus ne concerne plus seulement le savoir-faire, mais les habitudes, les relations de travail, les affinités et autres penchants.

Le contrat de travail tel qu'il est conçu dans le code du travail ne suffit pas à susciter un climat éthique mobilisateur, mais le contrat psychologique tente de pallier ses insuffisances.

Les limites du contrat de travail

Le contrat de travail crée un lien de subordination entre le travailleur et son employeur qui dispose du pouvoir disciplinaire.

Il garantit cependant l'égalité juridique des relations entre les contractants, mais demeure insuffisant, voire pervers dans son application.

Le contrat psychologique, concept anglo-saxon, pallie les carences éthiques du contrat de travail.

Poignée de main invisible, confiance mutuelle

La théorie des contrats implicites est fondée sur le fait que les ententes salariales permettent de partager les risques :

Les salariés préfèrent la sécurité de l'emploi à une rétribution conséquente mais aléatoire ; le travail étant leur seule source de revenu.

Dans cette théorie, employeurs et salariés s'entendent implicitement.

Cette entente repose sur la confiance mutuelle.

76

Le contrat psychologique complète la théorie des contrats implicites en insistant sur les aspects qualitatifs du contrat de travail.

Ce concept est né aux Etats-Unis dans les années 1960.

Contrat non écrit, il n'a aucun caractère juridique ; il résulte seulement de promesses perçues individuellement comme telles par les deux parties.

La nature du contrat psychologique

Le respect du contrat psychologique assure la satisfaction des attentes des deux parties. Il est à l'origine d'une relation de travail positive, il implique fidélité, loyauté et confiance.

En contrepartie il offre de bonnes conditions de travail, un plan de carrière un statut social etc.

La confiance mutuelle constitue le fondement de ce contrat.

L'employeur et l'employé ont une conception individuelle des obligations de chacun ; mais comment connaître les intentions des uns et des autres ?

Différents travaux ont tenté de préciser le contenu de ce contrat psychologique qui varie avec le contexte social.

La participation, la polyvalence, la formation, l'employabilité constituent quelques unes de ces clauses virtuelles.

La violation du contrat psychologique est vécue comme une expérience émotionnelle et affective de déception, de frustration, de colère, d'amertume, d'indignation qui résulte de la perception que la partie lésée a de l'outrage.

Les modifications du contrat psychologique

Au siècle dernier, le contrat psychologique était fondé sur la stabilité, le respect et la confiance mutuels, il exigeait : fidélité, loyauté et bonne foi.

Avec la mondialisation rapide, les termes du contrat psychologique se sont modifiés ; les rapports de travail ne sont plus de même nature, il faut donc trouver de nouveaux moyens pour motiver les hommes au travail et à l'engagement.

L'éthique a ainsi toute sa place ; à travers son expression, voire sa codification, sa dimension est donc fondamentale dans les nouvelles relations de travail et les contrats qui les matérialisent.

La pratique de l'éthique : l'exemplarité

« Le poisson pourrit par la tête » dit un proverbe chinois ;

« L'exemple descend et ne monte pas » dit l'adage populaire ;

Ces expressions soulignent la nécessité pour tous les responsables à tous les niveaux, d'être exemplaires !

Cette exemplarité doit être au cœur de l'éthique; elle constitue le fondement de la confiance des subordonnés dans leurs supérieurs hiérarchiques. Bernard (1938) considère que le dirigeant possède une fonction morale, il crée la confiance indispensable à toute activité.

Le chef doit créer des codes moraux et susciter un climat favorable à l'éclosion de conditions morales.

Plus près de nous, Lenoir écrit en 1991 « il revient aux chefs et aux premiers d'entre eux, d'être aussi exemplaires que possibles »

Pour Olivier Lecerf, « l'amour du prochain est l'une des qualités les plus fréquemment reconnues aux dirigeants les plus performants »

De nos jours, l'éthique remplace la religion ; ce sentiment doit permettre l'épanouissement des valeurs de service, de don de soi, de désintéressement.

78

Le terme exemple est d'origine latine ; il signifie : tiré à part pour servir de modèle.

Quels sont les critères d'un comportement exemplaire ?

Les principaux sont : l'honnêteté, la franchise, le sens de l'intérêt général, le charisme...

Il peut se définir de manière positive par : « je fais ce que je dis, je dis ce que je fais »

Selon Y.Minguet (1996), le leader doit incarner trois valeurs :

La cohérence personnelle ; l'incarnation du sens ; l'humanisation de la règle. Le dirigeant doit s'adapter au contexte, l'humaniser.

Le leadership doit être appuyé par la qualité des procédures et des institutions (culture, coutumes, règlement, codes, déontologie)

Gélinier (1991) explicite quelques cas typiques de contre-exemplarité

- 1) Le chef arriviste (compétent mais sans courage devant la hiérarchie)
- 2) Le chef imprévisible, sans aucun repère fixe.
- 3) Le chef moralisateur, se considérant comme un modèle à suivre
- 4) Le chef abusif, corrompu-corrupteur.

L'éthique du dirigeant doit rester individuelle, et il doit exister une règle collective de gestion éthique parfaitement distincte de la morale personnelle du dirigeant lui-même.

L'exemplarité est essentielle dans le management des hommes.

Et, nul n'est prince s'il n'est homme de bien.

79

Le Goff (1996) insiste sur cet aspect d'éthique personnelle, qui n'est pas forcément partagée par tous. Elle s'appuie, selon le Goff sur quelques principes tels que : le courage de dire des choses, le respect de l'autre, le principe de cohérence, la modestie.

Ces repères visent à éviter la manipulation dans le commandement des hommes.

L'éthique, un instrument de la soumission librement consentie.

La Boetie démontrait déjà en 1576 qu'aucun pouvoir, si tyrannique soit-il, ne peut exister sans la complicité active des opprimés.

La servitude se fonde sur un acte de consentement, elle ne peut être volontaire.

L'homme n'adhère vraiment qu'à ce qu'il a librement consenti ; il n'est engagé par ses décisions et par ses actes que s'il a le sentiment d'avoir agi en toute liberté.

Le pouvoir pur et dur crée un sentiment d'arbitraire ou d'incontrôlabilité des événements alors que la manipulation développe chez le dominé une impression d'autonomie et de responsabilité.

C'est le sentiment de liberté qui rend possible la rationalisation des conduites et des pratiques ; ceci entraîne une adhésion volontaire.

Tout dépend finalement de la cause pour laquelle on œuvre ; la valeur de ou la cause peut justifier les moyens.

Ethique administrative et compétence professionnelle

Les préoccupations actuelles, à l'échelle mondiale, à l'égard de l'éthique au sein du service public et de l'administration ont atteint un seuil critique ; elles viennent s'ajouter aux autres caractéristiques de la crise mondiale multi dimensionnelle. L'éthique et l'imputabilité dépassent de fait toutes les frontières institutionnelles tant au niveau local qu'international. La restauration de l'image du service public est impérative et nécessite d'être reconnue.

Le service public est l'une des principales caractéristiques de la civilisation à travers le monde. De fait la civilisation et l'administration ont progressé ensemble à travers l'histoire.

L'essor et l'expansion de l'Etat moderne ont contribué grandement au développement du service public, comme Max Weber l'avait prédit.

Le professionnalisme a ajouté de nombreux éléments aux valeurs administratives et organisationnelles déjà existantes, c'est-à-dire, la compétence, l'efficacité et le mérite, confirmés ou non par des résultats.

Certaines de ces valeurs sont entrées en conflit avec celles de citoyenneté et de démocratie. Le progrès scientifique et technique a

modifié la nature des organisations en introduisant la notion de rationalité instrumentale depuis les années 1950.

Cette dominance est plus répandue aux Etats-Unis et en Europe, mais beaucoup moins dans les pays en développement, fortement marqués par la période coloniale et les grandes puissances dominatrices.

Avec la mondialisation des populations exigent plus de démocratie pour pouvoir participer à la gestion directe de leurs affaires et, sauvegarder leurs cultures et leurs traditions respectives. La crainte de l'uniformisation lénifiante est présente même en Europe. De fait, la mondialisation des capitaux ne respecte pas la souveraineté territoriale et menace les libertés démocratiques à travers le monde.

La privatisation à l'échelle mondiale nourrit la corruption et alimente les contestations, et parfois, les révoltes. Pour surmonter cette crise, il est nécessaire d'intégrer l'éthique administrative à la notion de citoyenneté responsable.

L'éthique doit être développée au sein des cultures politiques et administratives de tous les pays tout en faisant appel aux compétences locales, notamment dans les pays en développement. Autrement dit, il s'agit de concilier les compétences professionnelles avec l'imputabilité et l'éthique administratives.

BIBLIOGRAPHIE :

- G. Bastide : Traité d'action morale PUF- 1961
- H. Bergson les 2 sources de la morale F. Alcau - Paris
- J. Nabert, éléments par une éthique – Montarjin - Paris
- R. palai création des valeurs PUF – Paris.
- E. Weil philosophie morale - Paris.