

Formalisation de l'éthique et gestion des ressources humaines

Samuel MERCIER

Les entreprises françaises tout comme leurs homologues étrangères se sont lancées en nombre dans des démarches de formalisation de leur éthique. Notre enquête, auprès des 100 premiers groupes français en terme de Chiffre d'affaires, réalisée en 1995, montre que 28 firmes sur les 45 pour lesquelles nous avons pu obtenir une information utilisable disposent d'une éthique formalisée.

La formalisation éthique se définit comme étant la rédaction d'un document de référence par l'entreprise énonçant ses valeurs et comportant une dimension éthique : il s'agit pour l'entreprise de poser explicitement, par écrit, ses idéaux, valeurs, principes et prescriptions.

Les facteurs explicatifs visibles de ce phénomène sont tant externes (réponses aux pressions de l'environnement concurrentiel et de l'opinion publique, importance de l'image et de la réputation) qu'internes (besoin d'une référence culturelle commune, croissance rapide des activités).

L'intégration de la dimension éthique dans le management relève d'abord de l'engagement des dirigeants et concerne plus spécifiquement les grandes entreprises qui connaissent une tendance quasi-naturelle à formaliser leurs procédures.

La notion de Gestion des Ressources Humaines est apparue au début des années 80 dans les entreprises françaises et elle a pris de l'importance au fur et à mesure que les entreprises grandissaient. Son objectif est de faire converger les efforts d'un ensemble d'hommes vers un même but. Il s'agit donc pour les entreprises de savoir trouver et s'approprier cette ressource, de savoir la développer, la motiver, l'entretenir et d'en obtenir une contribution maximale.

Ces missions doivent s'effectuer en respectant l'environnement et en s'adaptant à ses évolutions.

Ainsi, gérer les ressources humaines consiste à mener à bien deux séries de missions variées et difficilement conciliables. Du point de vue des personnes, il faut satisfaire les besoins individuels et collectifs, garantir des revenus, gérer des carrières, résoudre la motivation, etc. Du point de vue de l'entreprise, l'objectif est de stimuler la productivité, réduire les charges et les coûts, assurer la flexibilité de l'entreprise grâce aux capacités d'adaptation et d'innovation de son personnel. La gestion des ressources humaines est donc au coeur des contradictions entre les logiques économiques et sociales. Les oppositions et conflits sont inévitables et il convient de les gérer au mieux.

Cette communication vise à analyser le recours actuel à la formalisation éthique en matière de gestion des ressources humaines.

Notre hypothèse de recherche est donc la suivante : la formalisation éthique s'inscrit dans une démarche de réaffirmation du leadership, elle semble être un moyen pour la Direction Générale de clarifier le contrat psychologique qui lie l'employé à son entreprise. Celle-ci tente, par ce biais, de réaliser le rêve de la convergences des buts dans l'organisation.

En effet, plus une organisation devient complexe, plus le maintien de sa cohésion devient un enjeu important. Jusqu'à présent, les entreprises s'appuyaient essentiellement sur une forte culture implicite. Elles se sont construites autour de convictions et de valeurs qui leur sont propres. Ces

valeurs étaient transmises de manière informelle. Aujourd'hui, la diversité des collaborateurs devient trop grande pour que cela soit suffisant. Il est donc devenu nécessaire de poser les bases d'une éthique commune et explicite, d'affirmer ce qui fait l'identité de ces entreprises. La question du management des hommes dans l'entreprise revêt nécessairement une importance capitale.

Nous cherchons donc à connaître la place qui est réservée à la gestion des ressources humaines dans les politiques éthiques formalisées des grandes entreprises. Quelles sont les préoccupations principales des entreprises dans le contexte actuel ? Quels sont les règles, principes ou valeurs du gouvernement des hommes formulés dans les documents éthiques ? Comment les employés accueillent-ils ce besoin de clarification ?

Pour valider notre hypothèse et répondre à ces interrogations, nous allons donc analyser le contenu de la formalisation éthique. Pour ce faire, nous utiliserons la base de données construite en 1995 qui comprend 49 documents éthiques (voir en annexes, la liste des documents éthiques).

Dans un premier temps, nous présenterons les concepts théoriques de la recherche (formalisation de l'éthique et contrat psychologique entre employeur et salarié). Puis, l'analyse du contenu des documents éthiques nous amènera à distinguer deux orientations possibles dans la manière de formaliser la gestion des ressources humaines : une logique de responsabilité ou une logique d'obéissance. Cela conduit l'entreprise à formaliser ses engagements vis-à-vis des collaborateurs et de son environnement ou à exposer les règles de conduite qui s'appliquent aux collaborateurs dans le cadre de leur travail. Enfin, nous examinerons l'impact de cette clarification du contrat psychologique.

1. SECTION I - LA FORMALISATION ETHIQUE : UNE CLARIFICATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ENTRE L'EMPLOYEUR ET LE SALARIE

1.1. La notion de document éthique

Le concept n'est pas évident : les documents varient fortement suivant les entreprises, on trouve aussi bien des textes très courts sous forme de listes de « commandements » que des documents très élaborés comportant des règles nombreuses, détaillées et précises. Toutefois, ces documents ont un point en commun : ils sont l'expression écrite et diffusée de l'éthique de l'entreprise dont l'objectif est de mettre en place un processus d'homogénéisation. Ils fournissent à tous les employés une fondation commune à utiliser lors des prises de décision. Le document cristallise donc la dimension éthique de l'organisation : son code de conduite et sa vocation et fait émerger des valeurs communes. C'est un des rares instruments concrets que les entreprises peuvent utiliser pour montrer leur attachement aux principes éthiques.

Ce sont les dirigeants qui prennent la décision de formaliser l'éthique de leur entreprise. Ils nomment donc généralement un responsable qui est chargé d'animer la réflexion éthique dans l'entreprise. Ce dernier constitue un groupe de travail qui comprend des responsables des grandes fonctions dans l'entreprise. La direction des ressources humaines et la direction juridique sont consultées en priorité.

Bien évidemment, les tâches de ce groupe de travail diffèrent selon la volonté de la direction : soit il rédige un document à partir d'objectifs clairement établis par la direction, soit il tente de définir les objectifs du document qui répondront le mieux à sa culture organisationnelle. Il s'agit alors de rassembler de l'information sur l'historique de l'organisation, ses principes et valeurs éthiques qu'elle s'est donnée au fil des années, les conflits éthiques auxquels elle a été confrontée et la manière dont elle les a résolus.

Il convient de noter la faible participation des employés à l'élaboration du document : seulement 14 % des documents y font référence. Toutefois, une version préliminaire est parfois soumise à un groupe d'employés clés (principalement les cadres) afin d'obtenir des commentaires permettant d'améliorer la rédaction du document.

Les filiales françaises de groupes étrangers chargent la direction juridique voire la direction des ressources humaines d'appliquer les règles de conduite formalisées au siège et de les adapter en fonction du contexte organisationnel et culturel.

1.2. La notion de contrat psychologique

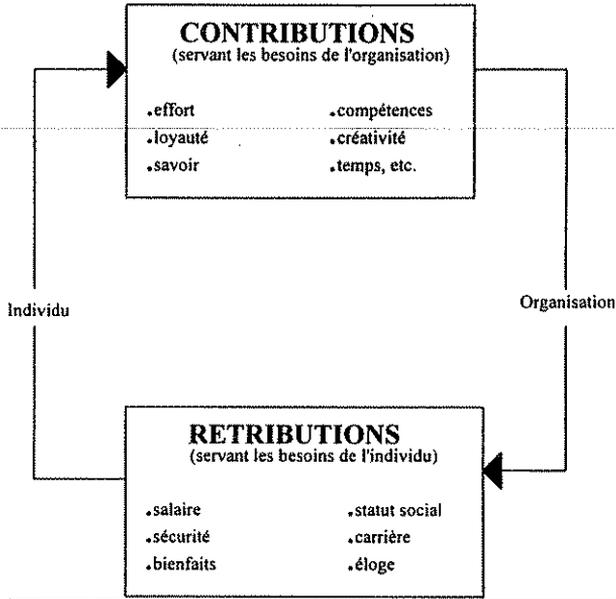
Elle découle du fait que la seule application du contrat économique entre chaque individu et l'entreprise n'est pas suffisante. En effet, cela pousse les membres de l'organisation à rechercher en priorité la satisfaction de leurs propres besoins même si c'est aux dépens de l'atteinte des objectifs organisationnels. L'existence, en parallèle, d'un contrat psychologique (ou informel) permet donc d'atténuer ces effets pervers. Le terme de contrat psychologique a été employé par Argyris et Levinson dans les années 60 pour caractériser la nature subjective de la relation individu-organisation. A la suite des travaux de Schein (1985), on peut définir ce contrat comme étant une panoplie d'attentes réciproques non écrites entre un employé et une organisation. Ainsi, la relation d'emploi est basée sur un échange implicite de croyances et d'attentes à propos des actions de l'individu vis-à-vis de l'organisation et de l'organisation vis-à-vis de l'individu.

Ce contrat est basé sur l'échange de contributions et de rétributions (voir la figure). Les individus mettent leur capacité productive au service de la réalisation des buts de l'organisation et celle-ci rétribue les employés en échange de leurs contributions.

Le contrat psychologique comprend une dimension dynamique : c'est un ensemble d'attentes mutuelles qui a évolué de façon spectaculaire au cours de ces dernières années.

Figure

Le contrat psychologique, processus d'échange entre contribution et rétribution



Source : adapté de Schermerhorn, Hunt et Osborn (1988, p. 38).

1.3. L'évolution du contrat psychologique

Le contexte économique dans lequel les organisations évoluent s'est radicalement transformé depuis une vingtaine d'années. La compétition internationale étant de plus en plus acharnée du fait de la dérégulation, de l'accroissement de l'incertitude et de la globalisation des marchés, les organisations recherchent une flexibilité et une productivité toujours plus grandes. Leurs stratégies reposent sur l'adaptabilité aux changements des conditions de marché et à l'innovation.

De même, l'évolution de l'environnement technologique a bouleversé les exigences en formation et en organisation du travail. Les nouvelles techniques de production augmentent la complexité des machines et incluent plus d'automatisation et d'informatique.

Ces changements qui vont de pair avec d'importantes restructurations incitent les entreprises à éliminer les emplois jugés superflus.

En 1960, 38 % des employés travaillaient dans la production industrielle, ils ne sont plus que 20 % aujourd'hui. 70 % des employés travaillent dans les services, le savoir faire est devenu le produit le plus important. Ainsi, développement des activités de service, délocalisations de la main

d'oeuvre et internationalisation des entreprises ont modifié les références, les habitudes et les manières de travailler.

La différenciation se fait en terme de qualité et les ressources humaines ont une action prépondérante et occupent une place de plus en plus importante dans le management.

Dans ces conditions, le contrat psychologique qui donnait sécurité et stabilité à la relation individu-organisation a changé de nature. Auparavant, la promesse implicite de garantir la sécurité de l'emploi conduisait les employés à mêler leur intérêt personnel avec celui de l'entreprise. Cela les incitait à s'investir dans l'acquisition de connaissances qui leur seraient utiles à l'avenir.

Depuis les années 70, le lien qui unit employeur et employé s'est distendu. Confrontées à la nécessité de baisser leurs coûts et d'augmenter leur productivité, mêmes les plus grandes entreprises ont réduit leurs effectifs et ont modifié le contenu du contrat psychologique (Hiltrop, 1995, p. 287).

Dans le même temps, on assiste à un changement significatif dans les valeurs et attitudes des employés quant à leurs attentes. La nouvelle génération d'employés réclame plus d'opportunités de développement, plus d'autonomie et plus de flexibilité.

Les organisations doivent alors relever de nouveaux défis. Les incitations traditionnelles qui incitaient les employés à s'impliquer étant, à présent, hors de portée, de nouvelles incitations doivent être explorées.

Ainsi, dans l'ancien contrat, les mots clés étaient les suivants : sécurité, permanence, confiance, tradition et respect mutuel. En échange d'une carrière dans l'entreprise, les employés devaient faire preuve de loyauté. En retour, l'employeur offrait une sécurité de l'emploi, des hausses de salaires annuelles et un avancement progressif.

De nos jours, la situation est radicalement différente : les impératifs de flexibilité et d'adaptabilité sont régulièrement mis en avant. Il n'y a plus de sécurité de l'emploi et l'employé reste dans l'entreprise tant qu'il continue d'apporter une valeur ajoutée à l'organisation. Il doit lui-même trouver de nouvelles solutions pour apporter de la valeur. En retour, l'employé a le droit de demander un travail intéressant, il dispose de plus de liberté et de ressources. Il perçoit, également, un salaire qui reflète sa contribution et reçoit l'expérience ou la formation nécessaire pour préserver son employabilité.

Cette évolution a des implications considérables pour la gestion des ressources humaines. Dans un tel contexte, l'organisation se doit d'être un lieu dans lequel les individus peuvent se développer. Cela nécessite des changements importants dans le style de management et implique de trouver de nouvelles incitations pour attirer, retenir et motiver des collaborateurs de talent. Pour réussir, l'entreprise cherche à faire converger ses besoins et valeurs avec ceux de l'individu. Ce processus d'échanges réciproques est donc au coeur des politiques de formalisation éthique dans les organisations.

La gestion des ressources humaines doit nécessairement s'adapter :

- pour intégrer la dimension mondiale de l'entreprise, ce qui passe par un renforcement de l'internationalisation des équipes ;
- pour parvenir à concilier forte culture et diversité, décentralisation et synergies ;
- pour encourager la réactivité et l'innovation dans l'entreprise.
- Cette formalisation implique tous les niveaux hiérarchiques :
- la Direction Générale définit les grandes orientations de cette politique ;
- la direction des Ressources Humaines propose ensuite des politiques d'application, elle coordonne et harmonise les pratiques ;
- l'encadrement organise et gère directement les personnes.

L'entreprise cherche donc à préciser le contrat psychologique qui unit employeur et salarié : elle formalise les contributions et les rétributions.

Ainsi, elle précise que les collaborateurs doivent offrir le meilleur de ce qu'ils peuvent donner et doivent être les moteurs des changements nécessaires. Par leurs initiatives et leur motivation, les collaborateurs doivent contribuer à faire progresser l'entreprise.

En échange du temps et de l'énergie consacrées au travail en son sein, l'entreprise présente ses responsabilités vis-à-vis de son personnel. Elle s'engage à donner un sens aux efforts qui sont demandés.

La dimension éthique est donc fondamentale dans les contrats psychologiques :

- plus la connaissance des attentes respectives de chacun est grande, plus la probabilité de trouver un accord est élevé. Cela dépend donc de l'importance de la communication entre les membres de l'organisation.
- la discussion, voire les concessions ne suffisent pas toujours à résoudre certains désaccords. Il existe toujours des différences entre les attentes des individus et de l'organisation.

2. SECTION II - LE MANAGEMENT DES HOMMES DANS LA FORMALISATION ETHIQUE : UNE DOUBLE ORIENTATION

Les entreprises sont à la recherche du référentiel éthique qui guiderait l'action des managers : il s'agit d'amener les employés à se comporter de la manière souhaitée par l'entreprise.

Une analyse de contenu de la formalisation éthique montre qu'elle peut avoir une double orientation :

- elle s'inscrit dans une logique de responsabilité et a pour vocation de servir de référence en établissant des valeurs communes. Le document éthique sert alors à assurer une certaine cohésion interne, à affirmer l'appartenance à une communauté et l'adhésion à ses valeurs. Il est une clarification du contrat moral qui lie l'entreprise au salarié ;
- elle s'inscrit dans une logique d'obéissance et devient un outil de contrôle indirect formalisant une panoplie de règles de conduite. L'employeur définit clairement les obligations qui incombent aux salariés, leur donne des consignes ou leur impose certaines règles précises : le document éthique peut être utilisé en cas de conflit entre le salarié et l'employeur. Il devient alors une annexe au contrat de travail et forme une sorte de déontologie interne à l'entreprise.

Ainsi, sur les 49 documents éthiques étudiés, on dénombre :

- 20 documents (environ 41 %) présentent la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses employés ;
- 16 documents (environ 33 %) présentent les règles de conduite que les employés doivent respecter
- 2 documents seulement (soit environ 4 %) exposent à la fois les responsabilités de l'entreprise et les règles de conduite à destination des employés. Cette faible proportion indique qu'il semble préférable d'opérer une distinction entre les deux démarches pour ne pas nuire à la crédibilité d'ensemble de la politique éthique de l'entreprise ;
- enfin, 11 documents (environ 22 %) exposent les valeurs que l'entreprise cherche à mettre en avant. Ces textes ne mentionnent donc pas directement la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise mais il est clair que la formalisation d'un soubassement de valeurs peut viser un impact indirect.

Au total, près de 80 % des documents éthiques étudiés se préoccupent de la question du management des hommes dans l'entreprise. La formalisation éthique permet donc à l'entreprise d'exposer sa responsabilité vis-à-vis de ses employés mais elle est également une manifestation du pouvoir normatif de l'employeur.

Dans une logique de responsabilité, elle sert de référentiel à l'action de tous et concerne plus particulièrement l'encadrement. Elle permet à l'entreprise d'exposer sa responsabilité vis-à-vis de ses employés et de présenter sa politique sociale (idéal de management). Tous les aspects de la gestion des hommes dans l'entreprise sont donc abordés.

Dans une logique d'obéissance, la formalisation est une manifestation du pouvoir normatif de l'employeur et présente les règles de conduite qui s'appliquent aux collaborateurs dans le cadre de leur travail. C'est une règle du jeu qui fixe les normes fondamentales concernant aussi bien les relations internes à l'entreprise que celles régissant les rapports avec des tiers externes.

2.1. La responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses employés

La formalisation permet aux entreprises de présenter leur politique sociale. Il s'agit, en fait de mettre par écrit un idéal de management découlant de la vision de l'entreprise comme une communauté humaine.

La responsabilité de l'entreprise est donc d'animer, de donner une âme, de donner du sens en ayant écouté les aspirations de ses collaborateurs et en expliquant ce qu'elle veut. Le document éthique veut être une référence pour tous et un engagement de l'entreprise envers chacun de ses membres.

Cela amène donc les entreprises à formuler leur conception de l'homme au travail. En effet, elles ont la conviction qu'il n'y pas de succès durable sans une politique sociale qui assure l'implication et la motivation des hommes. Selon Martin Bouygues, « dans la compétition économique d'aujourd'hui, les entreprises qui gagnent sont celles qui savent valoriser et mobiliser leur capital le plus précieux : leurs hommes et leurs femmes ». Les collaborateurs sont donc reconnus comme première richesse de l'entreprise. Ils détiennent ses savoir-faire. Ainsi, leurs compétences, motivation, capacités d'adaptation et de progrès mais aussi leur imagination, créativité et esprit d'entreprise sont censés assurer le succès de l'entreprise. Ainsi, Le Groupe Lafarge cherche à : « mettre l'homme au coeur de l'entreprise ».

Dès l'instant où la ressource humaine est considérée comme l'élément clé de la réussite de l'entreprise, la gestion des hommes devient alors une des missions majeures de tous les responsables (voir le tableau).

Le plan généralement suivi par les documents énonçant la politique sociale de l'entreprise est celui du parcours du salarié dans l'entreprise : recrutement, rémunération, évaluation, formation pour les aspects individuels. Cependant, les aspects collectifs de la gestion des ressources humaines sont également abordés : gestion prévisionnelle, gestion des carrières, management participatif, dimension citoyenne de l'entreprise.

Tableau

La responsabilité de l'entreprise dans les 49 documents éthiques

Thèmes développés dans les documents	Fréquence (en %)
Recrutement	25
Gestion prévisionnelle des ressources humaines	6
Gestion des carrières	45
Intégration du personnel	8
Formation	39
Rémunération	29
Evaluation	16
Satisfaction et participation du personnel	43
Communication et écoute du personnel	39
Sécurité au travail	23
Licenciement et dimension citoyenne de l'entreprise	10

A - Le recrutement. Il est vu comme essentiel pour assurer la pérennité des activités de l'entreprise. 25 % des documents mettent en avant l'ambition de la firme en matière de politique de recrutement mais seulement 6 % traitent de l'importance de mener une gestion prospective des ressources humaines.

1 - L'ambition : attirer et conserver les talents. L'entreprise formule son besoin de recruter les collaborateurs qui seront les meilleurs dans leur niveau de qualification et dans leur métier. Pour attirer les talents, elle s'engage à donner à ses futurs collaborateurs les moyens de réaliser leurs ambitions et déclare pratiquer une politique active de communication auprès des lycées, universités et grandes écoles. Cette politique se concrétise à travers la proposition de stages, la proposition de contrats d'étude et de recherche, l'organisation de forums, la participation à des enseignements rattachés aux métiers de la société et par une analyse approfondie de toutes les candidatures.

Elle précise également que le recrutement des membres de l'entreprise doit être effectué en fonction de leurs qualités propres. Ainsi, le choix du collaborateur se fait non seulement pour sa compétence actuelle à occuper un poste mais aussi sur son potentiel et son aptitude à partager les valeurs de l'entreprise. Ainsi, le collaborateur doit véritablement adhérer à l'état d'esprit de l'entreprise.

Certaines entreprises précisent que leur recrutement est collégial. Le recrutement des cadres y est même décrit ; il s'agit de discerner les aptitudes requises par des entretiens d'évaluation successifs à des niveaux de plus en plus élevés. Ces aptitudes sont les suivantes :

- de réelles qualités de leadership, c'est-à-dire une capacité à stimuler l'intérêt, à entraîner les autres et à travailler en équipe ;
- une grande ouverture d'esprit et la volonté d'entreprendre ;
- des qualités d'analyser et de synthèse étayées par beaucoup de bon sens et de pragmatisme ;
- une volonté de se fixer des objectifs ambitieux impliquant l'acceptation d'une charge de travail importante et la capacité à gérer les priorités ;
- une aptitude à la communication tant orale qu'écrite.

Pour conserver les talents, les entreprises prennent position pour le recrutement interne quand c'est possible. Il ne suffit pas de recruter des débutants au meilleur niveau, il faut qu'ils restent à ce niveau pour être à même de prendre les rênes de l'entreprise.

2 - Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines : anticiper. L'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité à adapter en un minimum de temps hommes et moyens à l'évolution des activités. L'entreprise exprime donc sa volonté d'intégrer les ressources humaines en amont dans les projets. Il s'agit d'avoir une approche prévisionnelle à court terme et à moyen terme de l'évolution des emplois, des postes et des collaborateurs. Cela doit permettre de prévoir le nombre de personnes dont elle aura besoin dans X années et les profils nécessaires à l'évolution et à la vie future de l'entreprise. Il est donc nécessaire de mener une analyse des métiers et de prévoir les conséquences de l'évolution du progrès technique sur ceux-ci pour distinguer : les métiers qui vont apparaître, ceux qui vont disparaître ou se modifier profondément.

B - La vie dans l'entreprise. L'entreprise reconnaît la diversité de ses collaborateurs et s'engage à la respecter. Elle présente les principaux thèmes du management des hommes dans l'entreprise.

1 - Intégration. 8 % des documents traitent de l'intégration du personnel. La fidélisation des nouveaux embauchés est vue comme une nécessité, ces derniers doivent donc faire l'objet d'un accueil attentif. Il s'agit de créer les conditions de leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Cela passe par des entretiens périodiques, des séminaires d'intégration et une communication spécifique.

2 - Formation. Près de 40 % des documents présentent la politique de l'entreprise en matière de formation. L'objectif est de faire progresser les hommes, d'encourager la participation des salariés à l'organisation et à l'orientation de leur travail et de promouvoir le développement et le meilleur usage possible des talents humains. La formation peut prendre de multiples formes : management, conduite des hommes, adaptations aux nouvelles technologies, développement de la polyvalence, approfondissement de la formation initiale.

Il est parfois précisé que des formations spécifiques préparent à l'acquisition des compétences et des comportements requis pour atteindre les challenges futurs. Cela permet d'acquérir la maîtrise des changements d'organisation nécessités par les évolutions économiques et sociologiques.

La politique de mobilité interne y est également explicitée : des programmes d'initiation et d'apport de connaissances permettent de découvrir d'autres filières, d'autres activités et favorisent la mobilité. Les entreprises insistent sur le fait que la variété de leurs activités permet à chacun de faire plusieurs métiers sans changer d'entreprise.

Les programmes de formation accompagnent donc les mutations actuelles, cela crée une dynamique propre à accroître l'ouverture d'esprit et l'aptitude au changement.

3 - Gestion des carrières et évaluation. Abordé dans la totalité des documents présentant la responsabilité de l'entreprise, le thème de la gestion des carrières joue un rôle clé dans la formalisation éthique. Il donne l'opportunité à l'entreprise de s'engager en faveur de la promotion interne. Il est même spécifié que le développement international des entreprises françaises joue un rôle d'accélérateur dans ce sens. Cela offre de nombreuses opportunités de carrière et forme les dirigeants de demain.

Certaines entreprises déclarent qu'elles ne recrutent que des débutants, les dirigeants de demain sont donc les jeunes diplômés recrutés aujourd'hui. De même, elles établissent des organigrammes prévisionnels qui individualisent, pour chaque poste de responsabilité, les deux ou trois successeurs potentiels afin de les préparer à leurs futures responsabilités. Enfin, l'établissement d'un réseau en temps réel permet de comparer les ressources humaines disponibles aux postes offerts.

La gestion des carrières utilise également des instruments tels que l'entretien annuel d'évaluation. Il est précisé qu'il permet à l'entreprise de connaître les aspirations de son personnel, il lui incombe

alors de mettre en place tous les moyens pour réaliser ces aspirations. La politique d'évaluation n'est cependant développée que dans 16 % des documents éthiques.

4 - Politique de rémunération. Elle est abordée dans près de 30 % des documents éthiques. Il s'agit de proposer une politique équitable qui reconnaît la contribution de chacun et motivante. Il est spécifié qu'elle repose sur trois éléments :

- la réalisation d'enquêtes sur les salaires proposés par les autres sociétés pour cerner la valeur du salarié en fonction de l'offre interne et externe ;
- une évaluation faite par la hiérarchie de la capacité du collaborateur à tenir des postes de qualification supérieure pour estimer son potentiel ;
- une mesure du niveau de réalisation des objectifs pour définir le montant de la prime ou de la gratification versée en fin d'année.

5 - Satisfaction des salariés. La volonté de satisfaire son personnel est abordée dans la quasi-totalité des documents formalisant la politique sociale de l'entreprise. Ainsi, pour IBM France, « des employés satisfaits font des clients satisfaits, la satisfaction des employés rejaillit sur les clients ». Il s'agit donc de stimuler la dynamique de la participation. La participation est un processus dynamique qui doit permettre à chaque agent de développer son potentiel de créativité et d'innovation. Il faut donc favoriser l'initiative et la responsabilisation de chacun par l'instauration d'objectifs négociés et de délégations, l'évolution des formes de travail et d'expression des individus et des groupes. Le Groupe Lafarge précise que ses collaborateurs « apportent leur contribution à la définition des stratégies et des objectifs de l'entreprise ».

Il est également prévu d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise grâce à l'intéressement et à la participation.

6 - communiquer, écouter, dialoguer. Près de 40 % des documents présentent la politique de communication de l'entreprise. L'objectif est de favoriser une communication directe entre managers et collaborateurs, afin que s'établisse un climat de confiance réciproque, garantissant une résolution équitable des conflits.

La communication est vue comme le véritable système nerveux du management de l'entreprise. Elle est l'essence du management. Elle est susceptible de favoriser l'imagination, l'innovation et développe l'esprit de responsabilité. Elle permet aux collaborateurs de connaître les orientations qui engagent l'avenir ainsi que tous les aspects de la vie de l'entreprise, l'évolution de son environnement, les contraintes internes et externes, les options retenues. C'est donc un moyen essentiel pour aider chacun à prendre les décisions pertinentes tout en mobilisant et motivant l'ensemble du personnel.

Le Groupe Philips précise que la communication est une de ses priorités : l'enquête de climat interne ainsi que l'enquête mondiale d'opinion donnent à chacun l'occasion pour chacun d'exprimer librement son jugement sur les conditions et méthodes de travail, la hiérarchie ou les rémunérations. Cela permet de définir des plans d'amélioration.

Pour rester à l'écoute de leur personnel, les entreprises précisent également que des entretiens individuels sont organisés annuellement entre chaque collaborateur et sa hiérarchie. Ils permettent de faire le point de la réalisation de ses objectifs de l'année passée et d'apprécier l'accessibilité des objectifs qui lui sont proposés pour l'année suivante ; d'exprimer ses souhaits d'évolution et de formation ; de connaître l'appréciation portée sur son potentiel et son travail.

7- La sécurité au travail. Le thème est présent dans plus de 20 % des documents. Il est généralement spécifié que l'entreprise veille en permanence à la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail. Aucune priorité économique ne doit s'exercer au détriment de la sécurité dans le travail. Certaines entreprises disposent même de documents spécifiquement consacrés à ce thème.

C - Licenciement et responsabilité sociale de l'entreprise. 20 % des documents abordent cet aspect. Il est écrit que l'entreprise ne peut plus vivre isolée en ignorant son environnement, elle doit s'engager vis-à-vis du développement économique et de l'emploi.

Il est également expliqué que dans la compétition actuelle, l'entreprise ne peut exclure d'avoir à procéder à des concentrations industrielles entraînant des réductions d'effectif mais il est précisé que l'entreprise s'est toujours efforcée de régler ces cas avec le souci du reclassement de ses collaborateurs.

Un tel sens de la responsabilité dépasse le cadre des solutions trouvées pour les seuls collaborateurs. L'entreprise qui est contrainte de fermer des sites industriels tente de contribuer à la régénération du tissu économique et social de la région concernée. Elle participe également à la solution du problème de l'emploi des jeunes (exemple : convention avec le ministère pour accueillir des jeunes en contrat d'apprentissage ou en alternance).

En créant des richesses, en procurant des emplois, en dispensant des formations, en soutenant des actions sociales, éducatives ou culturelles, l'entreprise participe à la vie des communautés qui l'entourent et contribue à leur vitalité.

La volonté de ces entreprises est de s'intégrer dans l'environnement spécifique de chaque pays dans tous les domaines.

L'entreprise citoyenne cherche à prouver qu'elle est une institution qui participe à la vie sociale locale. Ce concept d'entreprise est apparu devant le constat que l'Etat ne peut prendre seul en charge la solution des grands problèmes de société. Les entreprises s'engagent donc dans la lutte contre le chômage et l'exclusion, la formation et l'insertion des jeunes, la solidarité envers les plus démunis, la contribution à l'aménagement du territoire, l'amélioration de l'environnement.

L'entreprise s'attache à résoudre au mieux les problèmes d'emplois liés aux réorganisations, tant au niveau du personnel qu'au niveau des bassins d'emplois concernés que l'entreprise aide à reconstituer. Elle cherche à mener des actions volontaristes en matière d'insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée.

Il convient de noter que ces documents qui développent la responsabilité sociale de l'entreprise s'adressent en priorité à l'encadrement. Ce dernier joue un rôle fondamental dans la communication de la formalisation. En théorie, il doit accompagner la diffusion des documents par un processus de sensibilisation et d'adaptation aux préoccupations de chaque collaborateur. Il est donc primordial que les membres de l'encadrement se reconnaissent dans l'ensemble des valeurs proclamées et les appliquent. Dans les documents éthiques, l'importance de l'encadrement est souvent mise en évidence. Ainsi, Lafarge écrit que ses principes d'action expriment « les valeurs partagées par ses responsables ».

2.2. Les obligations et règles à observer

Environ 37 % des documents éthiques analysés présentent un certain nombre de règles que les employés doivent respecter : ces documents prennent la forme de codes d'éthique ou de guides de conduite. Ces règles retiennent l'attention par leur variété mais elles sont toutes une manifestation du pouvoir normatif de l'employeur.

Il convient de noter que les lois Auroux ont limité le contenu du règlement intérieur mais elles n'ont pas empêché l'expression de ce pouvoir sous d'autres formes, souvent moins contrôlées. Il semble même qu'elles les aient favorisées ; les règles exposées dans les documents éthiques sont au premier rang de celles-ci. En effet, la loi du 4 août 1982, pour limiter l'arbitraire patronal, a déterminé restrictivement le contenu du règlement intérieur (l'article L. 122-34 du Code du travail découlant de cette loi définit ainsi ce dernier comme un document écrit dans lequel l'employeur définit exclusivement les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité et les règles générales et permanentes relatives à la discipline.).

Cette loi soulève alors la question suivante : l'employeur peut-il unilatéralement instaurer des mesures générales et permanentes autres que celles entrant dans l'objet du règlement intérieur ?

Il semble que l'employeur peut utiliser les prérogatives du pouvoir réglementaire dont il jouit pour édicter des règles ou normes qui sont des modèles abstraits de relations revêtant un caractère général et permanent par leur vocation à modeler un nombre illimité de situations concrètes.

Toute organisation humaine fondée sur des relations entre des personnes est amenée à établir une règle du jeu qui fixe les normes fondamentales de son fonctionnement (voir le tableau).

L'étendue de ces obligations est variable : elles se rapportent au temps de travail stricto sensu mais concernent parfois plus largement la vie du salarié, lui interdisant, par exemple, de dénigrer l'entreprise. De même, certaines normes ne s'appliquent qu'aux salariés, d'autres concernent également leur famille. Un certain nombre de ces obligations découlent directement du contrat de travail. Or, comme le souligne Rojot (1992, p. 118), le principe essentiel de définition du contrat de travail est le lien de subordination. Cela se place dans le cadre des pouvoirs de l'employeur (pouvoir de direction et de discipline). Ce dernier permet de sanctionner des comportements.

Les entreprises cherchent avant tout à protéger leurs intérêts. Ainsi, le Président d'IBM Europe, Hans-Olaf Henkel, déclare : « Avec l'accroissement de notre autonomie, des volumes de nos affaires et de la sophistication de nos produits, nous allons devoir nous montrer plus vigilants pour surveiller et protéger les biens de la compagnie ».

On distingue les normes se rapportant aux relations internes à l'entreprise et celles qui régissent les rapports avec des tiers externes.

Tableau

Les normes régissant le comportement des collaborateurs dans les 49 documents éthiques

Thèmes développés dans les documents	Fréquence (en %)
Harcèlement	4
Respect des personnes	31
Confidentialité des informations	33
Falsification des comptes	18
Offre et réception de cadeaux	37
Utilisation des biens à des fins personnelles	16
Équité en matière d'emploi	23
Conflits d'intérêt	37
Transaction d'initiés	23
Activité professionnelle unique	18
Activités politiques des employés	20

A - Les normes régissant les rapports internes à l'entreprise.

1 - Les valeurs attendues par l'entreprise. Honnêteté, intégrité, professionnalisme et respect d'autrui sont les principales valeurs mises en avant dans les documents. Ces valeurs comportementales sont plus largement abordées que les valeurs structurantes liées à la régulation sociale (équité, liberté, solidarité).

2 - Harcèlement et respect des personnes. Ces normes interpersonnelles sont assez peu développées dans les textes mais cela s'explique certainement par leur plus grande évidence et par leur respect plus implicite. Elles sont liées directement aux relations tissées entre les individus dans l'entreprise. Moins de 5 % des documents prennent en compte les problèmes liés au harcèlement dans

l'entreprise. Cela traduit certainement la gêne des entreprises et c'est ce qui peut expliquer que le Groupe Accor tente de traiter le problème de façon humoristique pour le dédramatiser.

En revanche, la notion de respect des personnes est très fortement présente (31 % des documents). Les entreprises mettent en avant le principe de n'opérer aucune discrimination pour quelque cause que ce soit dans les relations de travail. Certaines insistent sur l'importance de respecter les autres en faisant preuve de tolérance et en recherchant à tout moment l'équité. Les attitudes de mépris, d'exclusion, les comportements racistes, anti-syndicaux, anti-féministes sont proscrits. Il s'agit de respecter les droits de la personne et de favoriser une communication directe entre les personnes.

3 - Le traitement de l'information par le salarié. La confidentialité des informations est un thème abordé dans la quasi-totalité des documents présentant des règles de conduite. Il est précisé qu'il appartient à chaque salarié de veiller à ce que les informations confidentielles ne soient ni diffusées à l'extérieur, ni même communiquées à des personnes au sein de l'entreprise qui n'en ont pas l'utilisation dans leur fonction. Un comportement contraire risquerait d'être dommageable aux intérêts de l'organisation.

Abordé dans seulement 18 % des documents, le thème de la falsification des comptes rappelle que les enregistrements comptables et les documents justificatifs correspondants doivent décrire et refléter de manière précise la nature des transactions réalisées. Chacun est invité à fournir des données fiables et sincères et à transmettre à sa hiérarchie les informations importantes dont il dispose.

4 - Offre et réception de cadeaux. Ce thème est présent dans près de 40 % des documents. Il s'agit ici d'éviter de donner prise à la suspicion de corruption. Par cadeau, on entend, généralement, tout objet offert ou reçu, mais aussi toute forme d'avantages (tarifs réduits, prestations de services, etc.). L'acceptation de cadeaux de la part de tiers ou l'offre de cadeaux à des tiers en relation avec l'entreprise s'accompagne donc généralement de principes de limitation et de transparence. Les cadeaux doivent être d'usage courant et d'une valeur jugée raisonnable (la limite supérieure du raisonnable diffère selon les documents !) sinon il est demandé d'en référer au supérieur hiérarchique. Il est spécifié que la pratique de l'octroi de faveurs personnelles ne peut avoir qu'une influence négative sur les relations d'affaires.

5 - Equité en matière d'emploi. Dans 23 % des documents, il est précisé qu'il s'agit d'assurer l'égalité des chances au niveau des emplois.

6 - Utilisation des biens à des fins personnelles. Le thème est présent dans 18 % des documents. Cela concerne les biens corporels et incorporels. Ces biens appartiennent au patrimoine de l'entreprise et doivent, à ce titre, être protégés. Les employés sont donc vus comme responsables de l'utilisation rationnelle de ce patrimoine. Les moyens appartenant à l'entreprise doivent être utilisés exclusivement pour réaliser ses objectifs.

B - Les normes régissant les rapports à l'extérieur de l'entreprise.

1 - Les conflits d'intérêts. Le thème est présent dans près de 40 % des documents éthiques. Il est spécifié que chaque collaborateur doit éviter de se trouver dans une situation susceptible d'engendrer un conflit entre son intérêt personnel et celui de l'entreprise. De multiples situations peuvent être distinguées suivant le degré de formalisation éthique. Cela permet à l'entreprise de s'assurer que les employés sont bien informés et conseillés dans les domaines où de tels conflits peuvent survenir.

2 - Transactions d'initiés. 23 % des documents abordent ce thème. L'utilisation à des fins personnelles d'informations privilégiées concernant l'entreprise ou des tiers, et dont le détenteur a eu connaissance dans le cadre de ses fonctions est jugée inacceptable. De même, il est demandé aux collaborateurs qui détiennent des titres cotés de l'entreprise : de ne pas réaliser d'opérations spéculatives sur ces titres, de ne pas effectuer d'opérations en cas de détention d'informations privilégiées, tant que ces dernières ne sont pas rendues publiques.

3 - Activités des employés. 20 % des documents précisent la conduite à tenir en cas d'activité politique. Il est rappelé que l'entreprise ne saurait participer, directement ou indirectement, au financement d'activités politiques mais que chaque employé a le droit d'adhérer à un parti politique de son choix. Cependant, il est interdit d'utiliser les ressources de l'entreprise pour soutenir un candidat ou un parti politique. Il est également interdit de prendre position, au nom de l'entreprise, sur les problèmes de politique publique.

18 % des documents rappellent l'obligation de consacrer la totalité de l'activité professionnelle à son employeur. Les activités exercées en dehors de l'entreprise ne doivent pas être en conflit avec ses intérêts. De telles tâches doivent toujours être portées à la connaissance de la hiérarchie.

La formalisation répond donc à un double enjeu en matière de gestion des ressources humaines.

Dans une logique de responsabilité, elle sert de référentiel à l'action de tous et concerne plus particulièrement l'encadrement. Elle permet à l'entreprise d'exposer sa responsabilité vis-à-vis de ses employés et de présenter sa politique sociale (son idéal de management). Tous les aspects de la gestion des hommes dans l'entreprise sont donc abordés.

Dans une logique d'obéissance, la formalisation est une manifestation du pouvoir normatif de l'employeur et présente les règles de conduite qui s'appliquent aux collaborateurs dans le cadre de leur travail. C'est une règle du jeu qui fixe les normes fondamentales concernant aussi bien les relations internes à l'entreprise que celles régissant les rapports avec des tiers externes.

3. SECTION III - QUEL EST L'IMPACT DE LA CLARIFICATION DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ?

La clarification du contrat psychologique donne lieu à la formalisation des engagements de l'entreprise ou à celle d'une panoplie de règles de conduite. Dans le premier cas, elle est un instrument de communication aussi bien interne qu'externe. En revanche, dans le deuxième cas, elle n'est très souvent qu'un instrument de gestion à usage interne uniquement et s'entoure donc d'une certaine confidentialité. L'impact attendu diffère donc selon l'optique choisie mais l'accueil réservé au document est toujours fondamental.

3.1. L'impact de la formalisation des responsabilités de l'entreprise

Pour réussir dans sa démarche de clarification, l'entreprise mise sur son impact psychologique. Elle souhaite susciter l'adhésion de tous aux valeurs qui sont décrites.

A - L'accueil en interne. Il s'agit de savoir comment la formalisation est perçue et notamment comment s'articulent, à différents niveaux, les éthiques en oeuvre dans l'entreprise. L'accueil semble plutôt positif. Il n'y a pas, sauf en de rares exceptions, de remise en cause des fondements de la formalisation. Cependant, cette clarification suscite plusieurs insatisfactions.

Dans notre analyse, nous en retenons trois : le manque d'intégration des valeurs énoncées, le contexte inapproprié dans lequel s'opère la diffusion du document éthique et le manque d'enthousiasme de la part de l'encadrement.

A propos de l'intégration des valeurs proclamées, il convient de noter que les documents éthiques constituent bien un engagement écrit de la part de l'entreprise. Il est beaucoup plus facile de rédiger des documents éthiques et de publier principes et règles de bonne conduite que de les rendre opérationnels dans l'entreprise.

Il s'agit également de faire vivre ces textes dans la durée. Un document qui se réfère à des valeurs qui ne sont pas communes à l'ensemble des membres de l'entreprise est voué à l'échec. Au contraire, un document qui manifeste les «valeurs partagées» par les membres est beaucoup plus facile à appliquer et rencontre moins de résistance. La démarche suscite des attentes de la part des collaborateurs et y

répondre n'est pas chose aisée. Ainsi, insister sur le fait qu'une des valeurs fondamentales est : « Considérer nos collaborateurs comme notre ressource principale » doit se concrétiser dans le fonctionnement quotidien. De même, dans le contexte actuel, la valeur « confiance partagée » risque de ne pas être bien comprise par le personnel.

Dans l'entreprise, le personnel est toujours tenté de mesurer l'écart entre les déclarations et les faits, ce qui peut engendrer des conflits ou renforcer le cynisme ambiant. Ainsi, Le Mouél (1991) énonce l'idée que le passe-temps favori de certains salariés dans une entreprise, lors de la diffusion d'un document éthique, peut s'établir dans la recherche des contradictions quotidiennes entre ce qui est dit dans le texte et le comportement des managers.

Si le document ne se traduit pas rapidement par des réalisations concrètes, cela peut entraîner un effet de désenchantement et de démotivation.

D'autre part, le contexte dans lequel s'effectue la diffusion du document peut être déterminant pour la réussite de la démarche : dans un contexte de restructuration, les réactions négatives peuvent prendre de l'ampleur. Ainsi, lancer une démarche de formalisation très peu de temps avant des difficultés économiques risque de nuire à son succès. En période de menace sur l'emploi, l'adhésion au document n'est pas la préoccupation majeure des salariés.

Enfin, l'encadrement joue un rôle fondamental dans la communication de la formalisation. Tous les responsables rencontrés en entreprise insistent sur le fait que l'éthique doit pouvoir s'appliquer sur le terrain. La direction doit veiller à ne pas mettre ses collaborateurs dans une situation intenable. L'accompagnement de la diffusion est donc délicat, il s'agit de faire en sorte que le document éthique fasse partie intégrante de l'entreprise. Les principes et règles doivent être explicités. Le premier travail de l'encadrement est donc de faire en sorte que la formalisation soit réappropriée par les salariés. Or, les cadres font souvent preuve d'un manque d'enthousiasme pour diffuser l'éthique formalisée.

La plupart des responsables insistent sur l'insuffisance de relais de la part des managers. Dans un grand nombre d'entreprises ayant formalisé leur éthique, les remontées informelles montrent que les documents ont été trop peu utilisés pour sensibiliser les collaborateurs. La démarche de formalisation semble poser plus de problèmes aux hiérarchiques qu'aux opérationnels car l'encadrement est souvent tenté de ne pas jouer le jeu de la transparence. En effet, les managers sont tentés de ne pas appliquer les engagements pris dans le document éthique par crainte de perdre du pouvoir.

Nous retrouvons, ici, le phénomène de résistance au changement. Le document éthique réclame l'adoption de nouvelles attitudes et de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration du pouvoir, des rôles et des statuts. Les entreprises doivent donc combattre cette résistance par des moyens appropriés. L'effort est bien sûr à faire porter là où il y a des problèmes de pouvoir. Ainsi, le mode d'introduction du document est fondamental : la résistance peut diminuer si l'encadrement est associé étroitement à l'élaboration de la formalisation.

Les engagements concernent l'entreprise et ses collaborateurs, ils doivent exprimer une volonté forte qui doit se traduire par des décisions concrètes, ils doivent s'inscrire dans la durée, doivent permettre de fournir des valeurs et des références stables dans une période de mutation.

Ainsi, la participation du personnel exige non seulement un engagement clair de la Direction Générale mais encore la capacité de l'encadrement à communiquer, former son personnel et à en exprimer les attentes. C'est bien l'encadrement qui est un agent de changement.

La politique de gestion des ressources humaines ne prend de sens que si elle est bien vécue, que si elle contribue à développer un climat social dans lequel chacun peut s'épanouir.

On peut reprocher, ici, le fait que ces déclarations peuvent rester floues, restent au niveau des principes, sans avoir de répercussions concrètes. Il s'agit donc plus d'un instrument de communication interne que d'un moteur de changement. Les entreprises affirment les valeurs auxquelles elles sont attachées et qui guident leur action. Nous rejoignons la virulente critique d'Enriquez (1993, p. 28) qui considère que les « dirigeants des organisations ont le désir de ne rien changer d'essentiel au fonctionnement social qui leur donne satisfaction en les maintenant au pouvoir.

Ils ont voulu faire de l'éthique un moyen plus subtil au service d'une performance, jamais remise en question ».

B - L'accueil externe de la formalisation. En externe, les considérations critiques sur la formalisation de l'éthique et sur les conditions implicites de la démarche éthique que celle-ci véhicule ne manquent pas.

A la suite des travaux de Lipovetsky (1992), nous porterons notre critique sur deux aspects essentiels :

- l'éthique comme instrument de gestion de l'image de marque. La formalisation est vue comme un effet de mode. La dimension éthique doit procéder d'un sentiment partagé, elle ne doit pas être un habillage hypocrite ou de l'esthétique. Nous rejoignons, ainsi, les restrictions apportées par le philosophe Jürgen Habermas. Son éthique de la discussion montre l'impossibilité de valider des normes éthiques par une voie monologique ;
- l'éthique comme instrument d'intégration manipulatoire des individus dans le système de valeurs le plus compatible avec la compétitivité de l'entreprise. Certains considèrent qu'il s'agit moins d'éthique que d'une éthologie qui emprunte ses canons à la science du comportement animal pour mettre en place des dispositifs de servitude volontaire assurant l'adhésion aux objectifs exclusifs de l'entreprise. Ils craignent que sous couvert d'éthique, l'entreprise transmette à ses salariés sa propre idéologie. Il y a un risque de voir la formalisation devenir un moyen de pression de la direction sur les salariés, imposant de cette manière, une certaine vision de l'homme et de ses rapports aux autres hommes et à la société. L'éthique utilitariste qui vise à promouvoir les valeurs de l'entreprise ne constitue pas une véritable démarche éthique au sens d'un questionnement relatif au bien agir.

Le débat porte également sur le concept d'entreprise citoyenne : le rôle qu'elle prétend jouer au niveau social n'est pas reconnu comme étant légitime par certains auteurs. Ils déplorent le fait que l'entreprise devienne de plus en plus l'institution centrale de la société. Hernandez (1994, p. 18) considère qu'elle sort de sa tâche initiale, produire et vendre des biens et des services, pour s'arroger des rôles de plus en plus éloignés de sa mission première. De même, Faber (1992, p. 87) considère qu'avec l'introduction de la réflexion éthique, l'entreprise prend en charge non seulement le développement économique de la nation, mais aussi son développement social, psychologique, civique. Aucun des domaines de la vie ne lui étant plus interdit, elle se veut à « responsabilité illimitée ». Il ne craint pas de dire qu'elle fait « main basse sur la Cité ».

3.2. L'impact de la formalisation des règles de conduite

A - Le problème de l'adhésion aux règles. L'adoption d'un code éthique ou d'un guide de conduite entraîne la mise en place de mécanismes de contrôle pour s'assurer de l'obéissance des salariés : la formalisation prend ici place dans l'élaboration d'un cadre coercitif. Il s'agit de s'assurer de l'adhésion aux règles. Tout employé se doit de les respecter personnellement mais ces mécanismes semblent peu adaptés au contexte français.

Certains documents se réfèrent à un système de sanctions et précisent que « ceux qui violeront les règles déontologiques [de l'entreprise] devront en assumer toutes les conséquences ». Des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi peuvent donc être prises mais l'application de ces intentions pose problème : la sanction doit être faite en fonction du droit français.

Le mécanisme de dénonciation interne pose également problème. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle qui est, parfois, utilisé pour assurer la conformité au document. Les employés sont encouragés à dénoncer toute violation au document éthique, quel que soit le transgresseur. La dénonciation est alors portée au supérieur immédiat qui décide s'il y a « matière à enquête ». Le système mis en place dans quelques filiales anglo-saxonnes est la ligne sans frais (dénommée « ethics hotline » aux Etats-Unis).

Certains services juridiques d'entreprises anglo-saxonnes disposent même d'une boîte postale spéciale destinée à recevoir ce type d'informations confidentielles. Cet appel à la « délation » qui figure dans

des documents éthiques diffusés en France est très mal accueilli par les collaborateurs, alors qu'aux Etats-Unis, la procédure est bien acceptée. Notons que l'on retrouve les mêmes réactions négatives en Grande-Bretagne.

Enfin, l'entreprise peut demander à ses collaborateurs de s'engager par une signature à respecter scrupuleusement les règles décrites dans le document éthique. Cette certification répond à une double préoccupation : elle attire l'attention du destinataire sur l'importance que la compagnie attache au respect des règles de conduite dans les affaires et sur les mesures que, dans le cadre de la législation du travail, elle se réserve de prendre en cas de violation de ces règles ; d'autre part, l'entreprise est quasiment certaine que le document a été lu et que le destinataire se conformera aux dispositions qu'il contient.

Cette pratique semble également plutôt mal accueillie. Ainsi, une grande entreprise demandait à ce qu'une « déclaration d'adhésion » (située à la dernière page du document) soit renvoyée signée par ses collaborateurs. Sous la pression de certains syndicats qui trouvaient le terme trop fort, le coupon à renvoyer s'est transformé en « déclaration de prise de connaissance ». Dans d'autres entreprises, la déclaration à la conformité n'est pas signée par tous les collaborateurs sans que cela entraîne des sanctions particulières.

Afin de rendre ces mécanismes de contrôle plus « humains », il est fait référence au rôle joué par la hiérarchie pour aider à la clarification des situations ambiguës. Quelquefois la nomination d'un responsable en charge des problèmes éthiques dans l'entreprise permet également de sensibiliser plus fortement les collaborateurs à l'importance de la politique éthique formelle.

Les documents qui formalisent des règles de conduite à observer scrupuleusement sont caractérisés par une absence de dialogue et de concertation dans leur élaboration. La formalisation d'une liste d'interdits peut avoir pour inconvénient de désresponsabiliser le personnel. On peut penser qu'un document qui utilise davantage le mode affirmatif que l'interdiction peut, sans doute, stimuler adéquatement le comportement éthique des individus. Les oppositions à cette démarche peuvent prendre de l'ampleur. Ainsi, en général, les collaborateurs ayant une grande ancienneté réagissent plutôt négativement. Ils peuvent trouver déplacé le fait que l'entreprise spécifie par écrit que l'on doit être honnête (ne pas accepter de se faire acheter, ne pas corrompre, ne pas tromper le client) : cette précision écrite peut être perçue comme la mise en doute de leur morale propre. Ces collaborateurs reprochent donc un certain manque de confiance de la part de la direction dans sa volonté de formaliser les engagements du personnel.

Les entreprises qui disposent d'un code éthique sont vues comme cherchant à se dégager ainsi de leurs responsabilités sur leurs employés.

De même, certaines catégories de personnel refusent la formalisation de certaines règles qui ne s'adressent pourtant pas à elles. Ainsi, le thème des conflits d'intérêt peut entraîner des réactions hostiles de la part des opérationnels alors qu'il concerne quasiment exclusivement l'activité des cadres.

La formalisation est parfois une réaction (opportuniste ou sincère selon les cas) des entreprises face à l'actualité judiciaire récente (multiplication des affaires de corruption). La première réaction peut être suspicieuse, lors de la diffusion du document éthique : « si la direction parle d'éthique, c'est parce qu'il y a des affaires douteuses dans le groupe ». Il convient toutefois de noter que l'objectif principal de l'entreprise qui formalise une panoplie de règles de conduite est de protéger ses intérêts. Cela permet de mettre en lumière les situations dans lesquelles un individu peut être amené à avoir des réactions contraires à l'intérêt de l'entreprise. L'accueil reçu par la démarche n'est donc pas fondamental, il s'agit d'informer tous les employés de leurs obligations juridiques à l'égard de leur entreprise en respectant les principes éthiques les plus élevés.

B- L'insuffisance de la formalisation. L'impact de la formalisation des règles de conduite semble limité du fait des insuffisances de la démarche. Ainsi, l'éthique est plutôt une réflexion qui n'a pas de terme et qui ne saurait se résumer à un code. Elle ne peut prendre en compte les situations réelles qui ne peuvent être réglées d'avance par des normes prédéterminées.

Les documents qui prétendent à l'exhaustivité entrent donc fondamentalement en contradiction avec l'exigence éthique : aucun document ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises.

De plus, la dimension éthique ne se laisse pas formaliser aisément : si certains aspects sont parfaitement clairs, d'autres sont beaucoup moins univoques et ne peuvent être traités en se référant uniquement à des principes. Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance.

En outre, les documents prescriptifs peuvent suggérer aux salariés que tout ce qui n'est pas expressément défendu est permis. Le risque est donc grand de voir les employés interpréter la liste des conflits éthiques comme étant exhaustive. Une stricte obéissance aux normes exposées leur garantirait ainsi d'agir de façon éthique, ce qui n'est bien évidemment pas le cas.

Nous devons toutefois noter que la volonté des entreprises de se donner une référence à l'action peut provenir d'un manque de références internes devant la résolution de problèmes concrets. Certains dirigeants mettent en avant le besoin urgent des collaborateurs qui réclament une formalisation permettant de les rassurer sur certains points.

CONCLUSION

Cette communication avait pour objet d'étudier le recours actuel à la formalisation de l'éthique des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Notre analyse de contenu des documents éthiques a validé le fait que cette démarche répond à un réel besoin de clarification du contrat psychologique entre l'employeur et l'employé.

Notre recherche permet de disposer d'une meilleure connaissance des politiques éthiques mises en place par les entreprises (et tout particulièrement dans les grandes entreprises) concernant la gestion des ressources humaines. Elle illustre l'importance pour les entreprises du capital humain et fait apparaître la nécessaire évolution dans la manière de gérer ce capital. Les préoccupations centrales des dirigeants sont ainsi mises en évidence.

Du fait du nouveau contexte économique, le contrat psychologique qui lie l'employé à son entreprise doit être actualisé et reformulé. L'entreprise est donc amenée à préciser ses nouvelles responsabilités concernant le management des hommes. Elle n'est plus en mesure de respecter le principe de sécurité de l'emploi mis en place durant les « trente glorieuses ». En revanche, elle s'engage à privilégier le partenariat avec ses collaborateurs et à axer sa priorité sur l'« employabilité » individuelle. En retour, un certain nombre d'engagements de la part de ses employés sont exigés.

C'est le document éthique qui permet à l'entreprise d'énoncer sa politique de gestion du personnel.

On peut donc se demander si la formalisation éthique peut être un outil de gestion des contradictions entre les exigences du marché et les aspirations individuelles. Cette communication permet de présenter les enjeux et les difficultés d'une telle pratique.

La formalisation semble revêtir une portée pédagogique : en affirmant publiquement les raisons d'être et les modalités d'une gestion éthique du personnel, l'entreprise en renforce la perception et en fortifie la conviction. Le document éthique a une fonction d'intégration des attentes des différents acteurs organisationnels.

Cependant, il faut souligner l'importance de la dimension informelle dans la culture de l'entreprise. Dans ce domaine, il convient de mettre l'accent sur l'opérationnel. En effet, l'éthique affichée des dirigeants ne peut être partagée par tous. Par contre, l'éthique informelle est sous-jacente

dans toutes les décisions de gestion des ressources humaines. La transmission informelle dans le travail quotidien de certaines valeurs fondamentales est beaucoup plus importante que la présence d'une éthique affichée sur papier glacé. L'écrit est figé, il est vu comme une manière de se donner bonne conscience. Il est peu aisé de faire vivre un document donnant à penser que tout est simple, le risque est grand d'aboutir à un document qui ne serait pas opératoire. Le faire est donc plus important que le dire, l'éthique demande d'abord beaucoup de modestie. Il doit y avoir cohérence entre les valeurs prônées par les entreprises et leur gestion des ressources humaines.

Malgré tout, la formalisation permet de sensibiliser les collaborateurs à certains problèmes d'ordre éthique et d'aborder le problème concrètement avec eux. Ainsi, à propos de la prévention de la corruption, l'éthique peut apparaître comme une urgence dans le contexte actuel même si sa forme concrète pose problème. La notion de responsabilité invite à répondre des faits passés mais aussi à anticiper sur les risques à venir. La formalisation peut apporter une certaine valeur ajoutée si elle implique de la maturation, des échanges et discussions préalables.

Enfin, cette communication permet de s'interroger sur ce que doit être la finalité d'une entreprise et sur le rôle que peut jouer la direction des ressources humaines. Celle-ci peut véritablement devenir un contre pouvoir aux décisions de la direction générale dont l'objectif principal est le profit. L'entreprise est une communauté d'hommes et de femmes qui se considèrent comme acteurs directs de ses résultats. Son objectif principal est bien évidemment de créer des richesses mais elle participe également au développement social et culturel de son pays.

Annexes

Liste des 49 documents éthiques

- 1- Accor : « Ethique et Management » (1989).
- 2- AGF : « La passion du service » (1990).
- 3- Bouygues : « Les dix valeurs Bouygues » (1989).
- 4- Bouygues : « Charte des Ressources Humaines » (1989).
- 5- Cap Gemini : « Une culture de service » (1994).
- 6- Carrefour : « Les Politiques » (1994).
- 7- Carrefour : « Le Dessein de Carrefour » (1994).
- 8- Carrefour : « Ethique professionnelle » (1994).
- 9- Casino : « Annexe au contrat de travail » (1994).
- 10- EDF-GDF : « Ensemble, notre identité » (1995).
- 11- EDF : « La déontologie des relations avec les fournisseurs » (1994).
- 12- Elf : « Principes d'action du Groupe Elf Aquitaine » (1995).
- 13- Elf : « Règles de comportement » (1995).
- 14- Euro-RSCG : « L'esprit Euro-RSCG » (1995).
- 15- Framatome : « Guide de déontologie » (1995).
- 16- Lafarge : « Principes d'action » (1995).
- 17- Lagardère : « Code d'éthique » (1995).
- 18- Lyonnaise des Eaux : « Charte d'éthique » (1995).
- 19- PSA : « Notre éthique : valeurs et comportements » (1992).
- 20- PSA : « Avenant au contrat de travail » (1995).
- 21- Renault : « Les principes de Renault en Gestion des Ressources Humaines » (1995).
- 22- Renault : « Code de déontologie » (1994).
- 23- Rhône-Poulenc : « Principes pour l'action » (1993).
- 24- Total : « Charte sécurité-environnement » (1992).
- 25- Total : « Les valeurs de l'entreprise » (1994).
- 26- UAP : « L'assurance en tête » (1990).
- 27- Esso : « Politique de conduite des affaires » (1994).

- 28- Fina : « Qualité, santé, sécurité et environnement : une politique pour notre Groupe » (1992).
- 29- Fina : « Notre projet d'entreprise » (1994).
- 30- Ford : « Missions, valeurs, principes de base » (1980).
- 31- Hewlett-Packard : « Guide de la pratique des affaires » (1994).
- 32- IBM : « Règles de conduite dans les affaires » (1994).
- 33- IBM : « Ce qu'est IBM » (1994).
- 34- IBM : « Les principes d'IBM » (1995).
- 35- Mobil : « Règles de conduite » (1994).
- 36- Mobil : « Vision, mission, valeurs » (1995).
- 37- Panasonic : « Le credo de Matsuchita » (1993).
- 38- Philips : « L'esprit Philips » (1993).
- 39- Philips : « Le code de conduite » (1993).
- 40- Philips : « Politique sociale » (1995).
- 41- Procter & Gamble : « Notre raison d'être » (1993).
- 42- Procter & Gamble : « Une responsabilité que vous partagez » (1992).
- 43- Rank Xerox : « Ethique des affaires de l'entreprise » (1994).
- 44- Rank Xerox : « Règles de conduite dans les relations d'affaires » (1990).
- 45- Rank Xerox : « Le livre bleu » (1995).
- 46- Roussel-Uclaf : « Être et agir, au coeur de la santé » (1989).
- 47- Roussel-Uclaf : « Les objectifs » (1993).
- 48- Shell : « Principes de conduite » (1994).
- 49- Unilever : « Les responsabilités » (1995).

Bibliographie

- ENRIQUEZ Eugène, « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », *Sociologie et sociétés*, vol. 25 n° 1, printemps 1993, 25-38.
- HERNANDEZ Emile-Michel, « Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ? », *Problèmes économiques*, n° 2401, 7 décembre 1994, 13-19.
- HILTROP Jean-Marie, « The Changing Psychological Contract : the Human Resource Challenge of the 1990's », *European Management Journal*, Vol 13 n° 3, septembre 1995, 286-294.
- LE MOUËL Jacques, « Critique de l'efficacité », Editions Le Seuil, 1991.
- LIPOVETSKY Gilles, « Le crépuscule du devoir », Gallimard, 1992.
- MERCIER, Samuel, « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises », Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 25 septembre 1997.
- POIRSON Philippe, « Ethique et gestion des ressources humaines » dans *L'éthique des affaires et de l'entreprise* sous la coordination de Fred Seidel, ESKA, 1995, 103-121.
- ROJOT Jacques, « Déontologie et gestion des ressources humaines » dans *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise* sous la coordination de Hubert de La Bruslerie, Economica, 1992, 117-139.
- SCHEIN Edgar, « Organizational Culture and Leadership », Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

