Quelle procédure managériale pour assurer la qualité éthique des décisions des responsables d'une organisation?

Patrick Barthel

▶ **To cite this version:**

Patrick Barthel. Quelle procédure managériale pour assurer la qualité éthique des décisions des responsables d'une organisation?. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. hal-01149787

HAL Id: hal-01149787
https://hal.science/hal-01149787

Submitted on 7 May 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Quelle procédure managériale pour assurer la qualité éthique des décisions des responsables d'une organisation?

Patrick BARTHEL*(Author)*
Université de Lorraine
CEREFIGE (Laboratoire de recherche)
ESM-IAE de METZ
E-mail : patrick.barthel@univ-lorraine.fr

Résumé: L'objectif principal de ce papier est d'aider les responsables d'une organisation à non seulement effectuer une « bonne décision » par le biais d'une amélioration des performances économiques mais aussi une décision « bonne », autrement dit en cohérence autant que possible avec les valeurs éthiques défendues par les diverses parties prenantes directement ou indirectement impliquées. Afin de concilier au mieux ces deux logiques constitutives de la qualité d'une décision et mieux maîtriser les risques éthiques correspondants, nous proposerons ci-après une démarche d'intégration systématique d'une dimension éthique opérationnelle dans les processus de décision des responsables d'une organisation donnée, qu'elle soit à but lucratif ou non (Procédure R.O.C. d'une éthique compétence)

Mots clefs: Qualité de décision, risque éthique, dilemme éthique, Développement durable, Responsabilité Sociale des Entreprises

I. INTRODUCTION

En règle générale, lorsque qu'une décision favorise l'amélioration du chiffre d'affaires ou contribue à conforter la marge commerciale, elle est considérée comme une décision « de qualité » voire une « bonne décision ». Toutefois, si cette dernière est perçue comme injuste, inéquitable, non légale, contraire aux intérêts des parties prenantes impliquées ou impactées, alors il est peu probable que les objectifs attachés à cette décision puissent être atteints. En ce sens, une bonne décision est aussi une décision « bonne », c'est-à-dire une décision capable d'intégrer délibérément et systématiquement une dimension éthique dans les processus de décision des responsables d'une organisation voire d'une unité de gestion organisationnelle.

Au regard de la littérature managériale, il n'existe pas, à notre connaissance- de démarche ou de procédure managériale spécifique susceptible d'encourager le responsable d'une organisation à intégrer de façon systématique une dimension éthique dans son processus de décision. La tâche n'est pas facile. En effet, nombreuses sont les situations où le responsable est confronté à de véritables dilemmes éthiques, source de tensions éthiques caractérisées par un conflit d'intérêts ou de valeurs entre l'organisation visée et ses parties prenantes. Ces dilemmes éthiques, s'ils ne sont pas résolus, deviennent un réel problème éthique pouvant jeter le discrédit sur l'organisation concernée et détériorer gravement les relations avec des acteurs organisationnels parfois stratégiques.

Aussi, afin d'améliorer la qualité de décision des responsables managériaux et éviter en l'occurrence toute forme de conflit éthique, nous présenterons dans le cadre de notre étude une démarche formalisée de construction d'une décision éthique (Procédure R.O.C.). La procédure managériale correspondante que nous décrierons est avant tout le résultat d'une réflexion fondée principalement sur une large revue de littérature mais aussi des études antérieures ou encore l'examen de situations d'entreprises issues de la presse et confrontées à la résolution de dilemmes éthiques. Cependant, même si la validité scientifique ne peut être assurée par notre seule analyse, nous essayerons de démontrer la pertinence « apriorique » de l'outil R.O.C. pour une meilleure intégration de l'éthique dans le processus de décision des responsables.

Dans cette perspective, nous prendrons soin, dans une première partie, de définir les différentes approches éthiques qui permettent de nourrir la réflexion éthique du décideur et autorisent l'identification des risques et tensions éthiques éventuels pouvant exister entre l'organisation et ses parties prenantes ; nous parlerons alors d'un *« agir éthique **R**éflexif »* (Le « R » de la procédure R.O.C), correspondant à la phase d'intelligence de la situation éthique d'une décision. Dans une seconde partie, nous chercherons à apporter des solutions effectives avec la volonté d'intégrer les valeurs éthiques défendues par l'entreprise dans les pratiques managériales, ce qui signifie avant tout, du moins dans le cadre d'un contexte entrepreneurial, l'intégration de principes Développement Durable/Responsabilité Sociale des Entreprises (DD/RSE) dans le système d'offre et le fonctionnement de l'organisation visée. Dans ce contexte, nous serons alors amenés à préciser les caractéristiques des deux autres étapes inhérentes à la démarche de construction de la qualité éthique d'une décision à savoir *« l'agir éthique **O**pérationnel »* (**O**) ainsi que *« l'agir éthique **C**ommunicationnel » (**C**)* de la démarche R.O.C.

II. L'agir éthique réflexif et l'identification des risques éthiques (audit éthique).

L'intégration systématique d'une dimension éthique dans le processus de décision d'un responsable managérial implique en premier lieu une définition opérationnelle du concept « éthique » et adaptée au monde de l'entreprise en situation concurrentielle et en quête de légitimité. C'est la première étape pour identifier les risques éthiques attachés à une décision et amener les responsables d'une organisation à réfléchir sur une solution pertinente en vue de concilier les valeurs et les intérêts de l'entreprise avec les valeurs et intérêts de ses parties prenantes.

Les principales approches éthiques

D'une manière générale, l'éthique est principalement définie comme une « théorie raisonnée sur le bien et le mal» [17] voire une science ayant pour objet principal l'élaboration des fondements des règles de conduite [7] fondées sur le respect de l'Autre et la recherche d'un « mieux vivre ensemble » selon l'expression de Paul Ricoeur [16]. La polysémie du concept éthique et les nombreuses interprétations subjectives possibles des situations éthiques peuvent décourager le responsable d'une organisation soucieux de concilier la logique de l'efficacité économique avec une logique éthique effective. Cependant, afin de maîtriser quelque peu cette complexité, deux principales réflexions, au regard de la revue de littérature et des théories éthiques dominantes, semblent émerger pour autoriser une meilleure compréhension des sensibilités ou représentations éthiques : une *approche normative* (éthique normative ou éthique de conviction) et une *approche utilitariste* (éthique « conséquentialiste » ou « éthique de responsabilité » [18]). Si ces deux approches présentées ci-dessous s'inspirent fortement de la théorie générale de l'éthique de Hunt et Vittel [5] nous nous autoriserons toutefois une certaine liberté d'interprétation en allant délibérément quelque peu au-delà des pensées des deux auteurs cités.

L'approche normative de l'éthique, une éthique de conformité

Cette approche de nature moraliste vise avant tout à examiner si une décision est bonne voire juste « en soi », indépendamment de toute hétéronomie religieuse, indépendamment des différentes situations contextuelles possibles, indépendamment de ses conséquences sur soi ou sur autrui [2 ; 6].
L'éthique normative est alors avant tout à appréhender comme une éthique de conformité à des règles de conduite considérées, lorsqu'on y croit, comme inaliénables, indiscutables, constitutives de la dignité humaine et indispensables pour assurer un mieux-vivre ensemble que ce soit au sein ou en dehors de l'organisation à laquelle on appartient. Dans cette perspective, une décision est « bonne » autrement dit éthique si elle suit les règles explicites ou implicites attachées aux us et coutumes en cours, les règles déontologiques de la profession si elles existent, ou même le règlement intérieur adopté par l'organisation ou toute autre règle de conduite organisationnelle ou sociétale approuvé par un collectif et dont on ne veut s'affranchir si l'on pense vouloir accomplir son devoir et être en cohérence ainsi avec les valeurs de dignité humaine, de justice, d'équité perçues dans ces règles, que ce soit à tort ou à raison. Une telle éthique de conformité s'intéresse surtout à la nature de la décision et à la recherche de règles universelles principalement basées sur le respect de l'Autre en invitant tout un chacun d'agir *«de telle sorte que l'on traite l'humanité aussi bien dans sa personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin, et jamais comme un moyen»* [6].
L'éthique normative n'est pas très ouverte aux discussions et concessions. C'est aussi la raison pour laquelle une dissonance éthique basée sur la perception d'un non-respect d'une règle de conduite considérée comme essentielle pour un « mieux vivre ensemble » induit le plus souvent une opposition forte et véhémente.
Toutefois, si une telle éthique est fondée sur des convictions subjectives de devoir moral, de justice, d'équité, de vertu…, si elle repose sur le respect de la législation et des règles de conduite (externes ou internes à l'organisation visée) considérées (à tort ou à raison) comme une condition fondamentale d'un « mieux vivre ensemble », il en est autrement de l'approche éthique utilitariste, une approche contextualisée davantage ouverte au compromis et axée sur une meilleure prise en compte des conséquences d'une décision donnée sur autrui ou sur soi.

L'approche utilitariste de l'éthique, une éthique « conséquentialiste » tournée vers Soi et vers l'Autre

Parallèlement à l'approche normative de l'éthique, l'approche utilitariste analysée ci-dessous, vise avant tout à examiner si une décision est « bonne » *au regard de ses conséquences* à la fois pour Soi-même et les Autres. Elle est basée sur la subordination de tout principe moral à la spécificité de son environnement contextuel et à la capacité à défendre au mieux l'intérêt général sans pour autant renoncer à l'intérêt personnel.
Dans ces circonstances, une décision est avant tout dite éthique lorsqu'elle préserve autrui de toutes conséquences négatives et génère *plus de bénéfices que de préjudices* pour le plus grand nombre de parties prenantes d'une organisation donnée [5, 2, 13]. Un tel calcul différentiel « coûts/risques et bénéfices » est à appréhender d'une manière globale voire systémique. Il s'agit alors de prendre en compte à la fois les risques visibles et latents, les conséquences à court, moyen et long terme sans oublier l'impact des décisions sur toutes les parties prenantes concernées sur l'ensemble des territoires où l'organisation visée propose ses services. Une vision trop étriquée de la situation décisionnelle ne peut autoriser une anticipation pertinente des conséquences des décisions étudiées ou encore une mesure efficace des répercussions sur l'intérêt collectif. D'une manière générale, c'est la qualité des anticipations des conséquences des décisions managériales qui détermine alors la qualité du processus décisionnel des

gestionnaires et responsables d'une organisation. Dans le cadre d'une telle éthique « conséquentialiste » (ou téléologique), les règles de conduite sont construites au regard du contexte spécifique associé à la décision à prendre par le responsable. Ce sont des construits contingents, ouverts au compromis, pouvant évoluer dans le temps, au gré des cultures ou encore selon la sensibilité des parties prenantes impliquées. De surcroît, l'éthique « conséquentialiste » est aussi et avant tout une « éthique de responsabilité » [18]. D'une manière générale, «Ethique» et «responsabilité» sont deux concepts consubstantiellement liés. « Le principe de responsabilité est par essence un principe éthique » [17]. En effet, être responsable, c'est peser les conséquences de ses actes et chercher à éviter de porter préjudice à autrui ; c'est répondre de ses actes ou de ceux des personnes dont on a la charge ; c'est enfin réparer les dommages causés par sa faute [Petit Robert, 2006]. Dans cette perspective, si l'on se place dans un contexte entrepreneurial, l'approche utilitariste de l'éthique invite tout responsable d'une organisation à privilégier les décisions qui non seulement contribuent à améliorer les performances globales de l'organisation dont il a la responsabilité mais aussi celles qui minimisent du mieux possible les risques économiques, sociales/sociétales ou environnementaux éventuels que ce soit pour l'intérêt de ses parties prenantes que pour son propre intérêt. En ce sens, l'éthique de responsabilité est aussi une éthique de défense des principes DD/RSE [8,9,10,13]. En effet, en positionnant l'homme et les intérêts de la collectivité au cœur de l'entreprise, en se donnant pour objectif un monde vivable économiquement, dans une planète viable et une société plus équitable, les principes DD / RSE se rapprochent inéluctablement des préoccupations éthiques. Une telle perspective d'une « éthique appliquée » autorise un ancrage plus opératoire, plus concret et plus instrumenté de l'éthique dans le management des organisations. Elle ouvre ainsi la voie d'un management par les valeurs où les responsabilités économiques sont à concilier au mieux avec les responsabilités environnementales, sociales et sociétales. Et, dans cette perspective, elle est de plus en plus appréhendée comme un «investissement stratégique et communicationnel au service de l'image de marque et de la croissance sur le long terme » des organisations [8].

Par ailleurs, si l'évitement de préjudices et la gestion de risques constituent les préoccupations majeures d'une éthique « conséquentialiste », cette dernière est aussi à inscrire dans la logique d'une éthique eudémoniste, une éthique de la Joie [11]. Appréhender l'éthique sous cet angle, c'est alors également s'intéresser aux conséquences positives attachées à une prise de décision et en l'occurrence aux conséquences sur le « bon », le « beau », le « bien-être », le plaisir, le profit…tant pour l'organisation elle-même *que pour ses parties prenantes*. L'éthique eudémoniste ne cherche donc pas à nier la recherche de l'intérêt personnel mais tout simplement à concilier le « bon » pour soi-même avec le « bon » pour autrui ; elle cherche ainsi à réconcilier au mieux le respect de principes moraux fondamentaux avec le plaisir ou la satisfaction des intérêts tant de l'organisation visée que de ceux de l'une ou l'autre de ses parties prenantes.

Au final, c'est souvent à travers le prisme de ces deux approches que l'on semble vouloir discerner rationnellement le « Bien » du « Mal », le « Juste » de « l'injuste », la décision éthique d'une décision non éthique. C'est en partant de ces approches que peut démarrer la réflexion en vue de connaître la situation éthique inhérente à une décision donnée. Certes, ces dernières ne peuvent incarner en soi toute la complexité de la réflexion éthique, mais elles constituent néanmoins un moyen adapté pour identifier au mieux les risques éthiques explicites ou implicites attachés le cas échéant à une décision.

L'agir éthique réflexif au service de l'intelligence de la situation éthique

L'approche éthique fondée sur une vision systémique des deux modes de représentation éthique évoqués ci-dessus, semble constituer un atout essentiel pour nourrir la réflexion éthique des acteurs d'une organisation. C'est le point de départ de l'étape « R » (Agir éthique réflexif) de la démarche R.C.O. de construction d'un processus de décision éthique.

En partant de là, il s'agit de déployer de réels dispositifs managériaux en vue de favoriser la production d'informations, de connaissances, de savoirs autorisant un diagnostic clair de la situation éthique attachée à une décision donnée et l'identification éventuelles des risques éthiques sous-jacents. Ces risques ou tensions éthiques peuvent s'exprimer de plusieurs façons : conflit entre les tenants de valeurs morales normatives d'un côté et les thuriféraires de valeurs de responsabilité inhérentes à l'approche utilitariste de l'autre, conflit entre plusieurs approches possibles d'une éthique de nature normative, ou encore entre plusieurs approches possibles d'une éthique de nature utilitariste.

D'une manière générale, afin de favoriser un agir éthique réflexif systématique, il semble important au premier chef de ***sensibiliser l'ensemble du Personnel*** à l'importance d'une intégration éthique dans le management et insuffler une certaine culture éthique au sein de l'organisation visée. Dans cette perspective, la création d'un guide ou d'une charte éthique autorisant une formalisation du système de valeurs de l'entreprise constitue une réponse intéressante tout en agissant favorablement sur les attitudes éthiques des décideurs.

De même, assurer un ***système de veille éthique*** constitue un autre dispositif managérial pertinent. Dans ces circonstances, il s'agit surtout de mobiliser un maximum de connaissances et savoirs pour évaluer au mieux les conséquences des décisions à prendre tant sur les parties prenantes que sur l'organisation elle-même. Une telle veille suppose inéluctablement et principalement le développement de compétences professionnelles individuelles mais aussi de compétences organisationnelles en lien avec l'activité de l'entreprise. Etant donné l'évolution des connaissances, une veille informationnelle permanente est plus que souhaitable. En effet, pour ne donner qu'un exemple, avant d'être considéré comme un produit dangereux et fortement cancérigène, l'amiante était avant tout un matériau d'excellence pour l'isolation dans le bâtiment.

Par ailleurs, pour mieux identifier les risques éthiques, il semble également utile dans le cadre d'une veille éthique, d'avoir une connaissance précise de ***la perception éthique de toutes les parties prenantes impliquées*** par une décision managériale au travers notamment d'enquêtes qualitatives ou d'études d'opinion, de tables rondes ... Pour une décision donnée, quelles sont les approches éthiques prééminentes des clients de l'entreprise ? Quelles sont les dilemmes éthiques correspondant ?

Au final, ces dispositifs managériaux de sensibilisation et de veille éthique sont à mettre au service des responsables d'unités organisationnelles pour les aider à intégrer au mieux une dimension éthique dans leur processus décisionnel. D'une manière générale, ***deux questions clefs*** semblent alors essentielles pour appréhender au mieux la situation éthique d'une décision :

- La décision à prendre est-elle conforme à la législation et autres règles sociales considérées comme inviolables et adoptées par un collectif en vue de garantir plus de justice, d'équité, de dignité humaine au profit d'un mieux-vivre ensemble, peu importe, que cette perception soit juste ou contraire à la réalité (approche normative) ?
- Les risques réels attachés à une décision à prendre, que ce soit pour l'organisation ou ses parties prenantes (y compris la génération à venir), tant d'un point de vue économique, social, sociétal ou environnemental, priment-ils sur les avantages attendus de la décision ? (approche utilitariste de nature « conséquentialiste ») ?

Les réponses apportées aux questions permettront d'identifier les risques éthiques éventuels et d'effectuer alors les premiers arbitrages pour réduire au mieux les tensions éthiques éventuelles entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ne pas trouver de compromis acceptable, c'est devoir s'inscrire d'emblée dans une situation de conflit de valeurs ou conflit éthique, marquant souvent un fossé entre la réalité éthique perçue et défendue par les parties prenantes et les valeurs affichées ou souhaitées par l'organisation étudiée. De telles situations sont à éviter si l'on souhaite se prémunir d'une détérioration de l'image institutionnelle et ne pas compromettre la pérennité de l'organisation ou son développement économique.

Deux exemples aideront à mieux comprendre ces propos, le premier, Ikea, une multinationale suédoise de l'ameublement et le second, Amazon, un cybermarchand de notoriété internationale. Pour Ikea tout d'abord (Article du journal gratuit Metro du 1 octobre 2012), sa décision de gommer toutes les femmes de leur catalogue publicitaire distribué dans une de leur filiale en Arabie Saoudite a suscité l'indignation de nombreux clients européens attachés au principe moral d'égalité entre les sexes et de respect des droits des femmes et de leur dignité. Cette tension éthique entre l'entreprise et une partie de ses clients a même écorné son image « corporate » et suscité une fuite passagère de certains clients vers la concurrence. Ikea s'est même mise en contradiction avec ses propres valeurs affichées dans sa charte éthique où le respect des personnes à travers notamment la non-ségrégation entre les races ou les sexes ne laisse aucun doute. Une analyse de la situation éthique inhérente à cette décision aurait permis d'éviter ce problème éthique et éviter d'opposer vivement d'un côté les nombreux clients pour qui la défense des droits et de la dignité des femmes ne mérite aucune concession (approche normative) et de l'autre, toutes les parties prenantes (Ikéa, mais aussi d'autres clients…) qui semblent persuadées que les conséquences positives d'une telle décision, notamment sur le plan économique, demeurent prééminentes et que l'adaptation d'Ikéa à la culture et aux lois locales en Arabie Saoudite ne bafoue nullement la dignité des femmes (approche « conséquentialiste »).

Et que pensez de cette décision *d'Amazon* de faire appel à des intérimaires lors des périodes de forte activité, des intérimaires sous-payés à qui on offre des conditions de travail déplorables (Reportage allemand ARD du 13 février 2013). Pour ceux qui mettent l'homme au centre des préoccupations managériales, de tels choix ne sont que répréhensibles. Et pour les tenants d'une approche utilitariste, il y a ceux qui pensent que la recherche de compétitivité-prix mérite quelques accommodements avec le droit du travail et d'aucuns qui semblent persuadés que les conséquences négatives notamment en termes d'image l'emportent sur les avantages économiques attendus de telles mesures. Mais comment concilier ces différentes approches éthiques et s'inscrire dans un processus de décision pouvant être considéré à la fois comme éthique et efficace en termes d'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Au final, au terme de cette première partie, il apparaît qu'une intégration réussie de l'éthique dans le système décisionnel des responsables d'une organisation passe en premier lieu par *l'identification des risques éthiques* pouvant être attachés à une décision tout en mettant en lumière le cas échéant les conflits ou tensions éthiques possibles entre l'organisation et ses parties prenantes. Elle passe alors inéluctablement par une mobilisation de savoirs autorisant une évaluation aussi exhaustive que possible sur les conséquences économiques, sociales et sociétales attachées aux décisions à prendre ; elle passe aussi par une connaissance des plus fines des perceptions éthiques des parties prenantes impliquées par la décision ; enfin, elle encourage à vérifier si les décisions considérées sont conforme à la législation ou autres règles sociales considérées comme juste par un collectif donné.

Néanmoins, la qualité d'une décision managériale ne s'arrête pas à l'étape de l'intelligence de la situation éthique inhérente à une décision ; elle induit aussi le passage d'une éthique réflexive à une éthique appliquée voire une éthique en actions, ceci à travers la mise en œuvre d'un « agir éthique opérationnel » et d'un « agir éthique communicationnel » que nous analyserons ci-dessous.

III. D'UNE ETHIQUE REFLEXIVE A UNE ETHIQUE EN ACTIONS (ETHIQUE APPLIQUEE)

Comment le responsable d'une unité organisationnelle peut-il éviter ou réduire d'emblée les risques éthiques attachés éventuellement à une décision donnée ? Quelles solutions pour surmonter les dilemmes éthiques ? Afin d'apporter au

responsable d'une organisation un maximum de pistes et intégrer au mieux une dimension éthique dans son processus décisionnel, nous nous intéresserons tout d'abord aux caractéristiques d'un « agir éthique Opérationnel » (étape « O » de la démarche ROC), véritable plan d'action de construction d'un positionnement éthique principalement fondé sur l'intégration de valeurs DD/RSE dans les produits commercialisés ou le fonctionnement de l'entreprise [1, 9, 10]. Nous soulignerons ensuite les grands traits d'un « agir éthique communicationnel » (Etape « C » de la démarche ROC) en s'inspirant partiellement de la réflexion de J. Habermas [3]. Ces deux étapes se nourrissent mutuellement ; elles sont à appréhender de façon simultanée avec un va et vient de l'un à l'autre jusqu'à définir une solution pertinente en vue de déjouer les risques éthiques identifiés lors de la première étape de la démarche.

L'agir éthique opérationnel (O), un agir éthique d'intégration de valeurs DD/RSE dans le système d'offre et le fonctionnement de l'organisation

Nombreux sont les personnes à considérer que la première marque de respect que les entreprises peuvent apporter à leurs clients est de mettre à leur disposition des produits de qualité. De même, les visées éthiques « conséquentialistes » étant tournées vers une plus grande maîtrise des risques économiques, environnementaux ou sociétaux, toutes les décisions prenant en compte au mieux les principes DD/RSE semblent constituer de réels instruments éthiques pouvant réduire d'une façon palliative ou préventive de nombreuses tensions éthiques potentielles. Plus précisément, au regard de la revue de littérature mais aussi de divers travaux empiriques [1,4,8,9,10,11, 13, 15] toute décision ayant un impact favorable sur la qualité de l'écosystème « Produit » (P) d'une organisation, sur la qualité relationnelle clients (R), ou encore sur la « qualité totale » inhérente au fonctionnement global de l'institution (I) visée (activité de production et distribution notamment), constituent des réponses a priori très pertinentes pour réduire les risques éthiques liés à une décision donnée.
Aussi, les paragraphes suivants visent à apporter davantage de précisions pour réduire les risques ou tensions éthiques inhérents à une décision. A ce titre, nous présenterons ci-après les principales caractéristiques de l'outil managérial P.R.I. de construction d'un positionnement éthique au sein d'une organisation. [1]

Agir éthique opérationnel et qualité de l'écosystème « Produit » (P)

L'intégration de valeurs éthiques dans l'écosystème «produit» d'une organisation peut s'effectuer a priori à trois niveaux :
• A un premier niveau, il s'agit de mettre sur le marché avant tout un produit d'un bon rapport qualité/prix/services et de privilégier les décisions autorisant de réelles économies à la fois pour l'entreprise (gestion efficace du portefeuille produit) mais aussi pour les clients auxquels on s'adresse. La qualité des produits commercialisés est un premier critère d'éthicité d'une offre commerciale.
• A un deuxième niveau, il est suggéré de bannir de son portefeuille « produits » tous les produits dangereux, notamment ceux pouvant avoir un impact négatif sur l'environnement ou la santé des consommateurs.
• A un troisième niveau, d'une manière plus proactive, il s'agit d'encourager les innovations encourageant une intégration la plus forte possible d'attributs DD/RSO dans les produits-services commercialisés. Cette orientation est de nature à favoriser inévitablement les produits éco-conçus, les produits les plus sains d'un point de vue sanitaire (produits biologiques, produits à faible teneur de sel, de sucre… par exemple) ou encore les produits ayant une vertu sociétale affichée à l'instar des produits de partage, des produits équitables ou encore des produits locaux….
Ces trois leviers d'actions constituent la dimension la plus importante pour permettre une cristallisation de valeurs éthiques dans le système d'offre d'une organisation et réduire de facto – de manière préventive- les risques éthiques explicites ou latents pouvant être attachés à une décision donnée.

Agir éthique opérationnel et Qualité de l'écosystème « relations clients » (R)

Chercher à mettre en place des relations « clients-entreprise » de type gagnant-gagnant, est un autre levier pour conférer aux décisions une dimension de nature éthique. Plus précisément,
• A un premier niveau, d'un point de vue économique, il s'agit principalement de promouvoir une Gestion des Relations Clients efficace à la fois en termes de rentabilité pour l'entreprise mais aussi en termes de prise en charge effective du client afin qu'il obtienne une réponse rapide et honnête à toutes ses questions en lien avec la transaction effectuée.
• A un second niveau, il s'agit de privilégier toutes les décisions allant dans le sens d'une meilleure maîtrise des risques de conflits « clients ». Cela suppose notamment une gestion efficace des réclamations et le respect de la souveraineté du consommateur.
• Enfin à un troisième niveau, toutes les initiatives en direction d'un véritable partenariat « clients-entreprise » semble également bénéficier d'une coloration éthique positive ; elles encouragent alors un marketing de proximité fondé sur un suivi effectif et efficace des clients servis et une mutualisation plus forte des ressources et compétences de part et d'autres dans le cadre de relations plus coopératives…

Agir éthique opérationnel et qualité de l'écosystème « institutionnel » (I)

Dans le cas présent, c'est la qualité organisationnelle de l'institution qui se trouve au cœur de la réflexion d'un agir éthique opérationnel de maîtrise des risques éthiques.

• Plus précisément, il s'agit alors, à un premier niveau, de privilégier toutes les décisions encourageant la mise en œuvre d'une politique de qualité totale et une orientation clients/marché de toute l'organisation visée au profit d'une plus grande satisfaction clients.
• A un deuxième niveau, il s'agit surtout de conjurer trois formes de risques liés au fonctionnement de l'organisation :

1. Les risques inhérents à la fabrication/distribution des produits offerts sur le marché
2. Les risques de conflits avec les parties prenantes (autres que les clients) et susceptibles s'ils se produisent de gêner le développement de l'activité de l'entreprise
3. Les risques de détérioration de l'image institutionnelle.

Enfin à un troisième niveau, il s'agit de privilégier les décisions allant dans le sens d'une activité de production/distribution plus respectueuse des principes DD/RSO, plus coopérative avec les parties prenantes (autre que les clients) et davantage enclines à promouvoir une certaine qualité de vie sociétale voire un mieux-vivre ensemble dans un monde globalisé (actions humanitaires, fondations...)

Au final, l'agir éthique opérationnel (O) à travers une meilleure intégration de valeurs DD/RSE dans les produits commercialisés, dans les relations avec les clients et autres parties prenantes et enfin dans l'activité de production/distribution dans son ensemble, semble constituer un outil efficace de construction de valeur ajoutée éthique et corolairement une étape importante pour améliorer la qualité de décision éthique des responsables d'une organisation.
Relever un tel défi suppose inévitablement une mobilisation forte de compétences à la fois individuelles et organisationnelles. De même, il invite à s'orienter vers un agir éthique communicationnel dont les principales caractéristiques sont présentées ci-dessous.

L'Agir éthique communicationnel

Afin de d'aplanir les divergences entre les différentes approches parfois conflictuelles de l'éthique et co-construire avec les parties prenantes visées une solution consensuelle pour s'inscrire dans un processus de décision éthique, il semble utile de mettre en place un ensemble de dispositifs managériaux adaptés. Une telle perspective encourage inéluctablement un management plus participatif et davantage ouvert à la construction de relations plus partenariales avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation étudiée. Cette troisième étape du modèle R.O.C, l'étape d'un agir éthique communicationnel (C) s'appuie fortement sur la réflexion de Jürgen Habermas sans pour autant se confiner à cette approche.

***L'agir éthique communicationnel, une éthique procédurale de discussion**

L'agir communicationnel est avant tout un savoir être organisationnel accordant une place privilégiée à la discussion en vue de co-construire avec tous les acteurs internes ou externes d'une organisation une solution des plus consensuelles par rapport aux problèmes mis en exergue dans le cadre d'une situation décisionnelle donnée. Il s'agit de créer un mieux-vivre ensemble professionnel prenant en compte du mieux possible les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Il suppose une compréhension mutuelle basée sur l'écoute active et la recherche d'un consensus par confrontation des arguments des uns et des autres.
• L'écoute active vise à faciliter l'intercompréhension mutuelle ; elle sous-entend un minimum de capacité d'empathie afin d'autoriser un dialogue constructif.
• L'argumentation discursive autorise principalement l'aplanissement des dissonances éthiques éventuelles et l'harmonisation des représentations éthiques pour converger vers un consensus, le plus large possible. Face à un dilemme éthique où des valeurs s'opposent, il autorise une hiérarchisation des valeurs facilitant le choix d'une solution consensuelle.

***L'agir éthique communicationnel, une compétence organisationnelle**

La philosophie de l'agir communicationnel, ne se décrète pas. Une réflexion managériale est nécessaire pour définir les moyens organisationnels à déployer en vue de favoriser le dialogue entre l'ensemble des acteurs d'une organisation. Aussi, une telle orientation encourage la mise en place d'un management plus participatif en vue de développer une culture du dialogue ou encore la mise en place de procédures de gouvernance démocratique. Elle suppose le déploiement de dispositifs managériaux adéquats pour mieux faire connaître la politique éthique de l'entreprise et ouvrir des espaces de rencontres réels ou virtuels avec les parties prenantes. Parmi ces dispositifs, nous pouvons à titre d'exemple citer :

- La création d'un responsable DD/RSE ou encore d'un comité éthique avec pour première mission l'élaboration d'une charte ou d'un guide éthique. La formalisation de l'éthique est la première pierre à l'édifice de l'opérationnalisation du concept éthique au sein des organisations. C'est un outil de communication interne et externe pouvant exercer une influence réelle sur le comportement des acteurs de l'entreprise et leur ouverture au dialogue éthique.
- Une plus forte implication dans les réseaux sociaux qui peuvent constituer des espaces de rencontre virtuels autorisant une meilleure compréhension des attentes des différentes parties prenantes.

- Organisation de table-rondes où les principaux acteurs impliqués par une décision pourront s'exprimer librement et agir le cas échéant sur certaines décisions.
- L'orientation vers un marketing plus pédagogique où l'aide à la décision du consommateur et l'accompagnement clients prennent une place plus significative.
- Une coopération plus étroite avec les fournisseurs en vue d'optimiser le processus de production/livraison de l'offre commercialisée en respectant au mieux les intérêts des uns et des autres.

Nous pourrions ainsi multiplier les exemples. D'une manière générale, l'éthique communicationnelle véritablement intégrée dans la stratégie de l'entreprise invite cette dernière à entrer dans une logique plus coopérative et davantage empreinte de transparence et de respect vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes pour concilier au mieux le logique de l'efficacité économique avec la logique de construction de relations professionnelles de confiance. Parallèlement, elle participe aussi de la construction d'une certaine intelligence éthique des acteurs de l'organisation à travers un réel apprentissage éthique basé sur la discussion et la construction de projets communs de type gagnant-gagnant entre l'organisation et ses parties prenantes.

L'agir opérationnel et l'agir communicationnel au service d'une solution pour Ikea et Amazon.

Pour mieux montrer la pertinence du modèle R.O.C. d'une démarche de construction d'une décision éthique, nous reprenons ci-après l'analyse du cas Ikea et Amazon en soulignant cette fois ci l'importance de la phase « O » et « C » de la démarche R.O.C.
En premier lieu revenons sur le cas IKEA. Après avoir identifié les différentes positions éthiques des uns et des autres ainsi que les risques éthiques soulevés par la suppression des femmes du catalogue Ikea conçu pour la filiale en Arabie Saoudite, (Phase d'intelligence et de compréhension de la situation éthique attachée à la décision), il semblait utile pour réduire les tensions éthiques –et avant d'arrêter une décision- de se poser quelques questions fondamentales pour entrevoir des solutions pertinentes : Etait-il possible de prendre une décision évitant d'entrer en conflit avec les clients soucieux de la défense des droits des femmes ou au minimum diminuer la force de l'indignation de cette catégorie de personnes ? Comment sauvegarder la qualité relationnelle clients-entreprise et éviter toute situation conflictuelle avec ses clients ? (agir opérationnel). De même, quel dispositif de dialogue ou coopération mettre en place afin de permettre à l'ensemble des courants de pensée éthique d'exprimer leur point de vue de façon à aller vers un certain consensus ? (agir communicationnel).

Cette réflexion très opératoire en vue de dissiper ou réduire les risques éthiques attachés à une décision aurait sans doute éclairé Ikea sur des solutions plus adaptées que l'effacement des femmes du catalogue.
Par exemple, le simple fait de supprimer non seulement toutes les femmes mais aussi tous les hommes du catalogue aurait permis d'éviter cette polémique et tension éthique. (Agir opérationnel relationnel). C'est après-tout un catalogue de présentation de mobiliers. La création d'un catalogue spécifique où les femmes seraient habillées dans leur tenue traditionnelle conformément aux us et coutumes de l'Arabie Saoudite aurait également sans doute réduit le conflit éthique. A cela il était possible aussi de communiquer sur l'offre faites aux femmes travaillant dans l'entreprise de bénéficier de conditions de travail plus avantageuses que celles en cours dans le pays. Et, afin de nourrir la réflexion éthique, l'organisation d'une table ronde avec l'ensemble des acteurs impliqués aurait permis plus facilement d'identifier et comprendre les risques éthiques tout en convergent vers une solution plus consensuelle et moins conflictuelle.

Et pour Amazon, le simple fait d'offrir aux intérimaires des conditions de travail et de rémunérations en conformité avec la législation aurait permis d'éviter le discrédit et une détérioration dangereuse de son image de marque (Agir éthique institutionnel). Une logique plus coopérative et constructive avec les agences intérimaires aurait également évité d'entacher l'image institutionnelle d'Amazon. L'enjeu est important car les clients sont de plus en plus sensibles à la manière dont les firmes traitent ou maltraitent le Personnel.

Conclusion

Au final, la qualité d'une décision managériale semble largement tributaire de la capacité à concilier au mieux la recherche de performances économiques avec l'intégration d'une dimension éthique dans le processus décisionnel. Et, au regard de la perception des consommateurs ou des entreprises, c'est à travers le respect des principes DD/RSE qu'il semble aujourd'hui envisageable de conférer à une décision donnée une réelle valeur ajoutée éthique en cohérence avec l'aspiration d'un mieux-vivre ensemble de tous les acteurs impliqués, entreprise et parties prenantes. Cependant, même si la direction à prendre peut sembler claire, assurer « l'éthicité » d'une décision demeure pour le responsable d'une unité organisationnelle un exercice difficile. C'est dans ce contexte, que la procédure managériale R.O.C d'aide à la construction d'une décision éthique prend tout son sens. Une telle démarche s'oriente principalement autour de trois axes :

- Un agir éthique Réflexif (R) avec pour principale finalité de déceler les risques éthiques et tensions éventuelles attachés le cas échéant à une décision donnée. Cette phase suppose au préalable une définition claire des valeurs à défendre par l'entreprise. Elle implique également - pour chaque décision à prendre- une connaissance précise des perceptions et des convictions éthiques de toutes les parties prenantes

impactées. De même, elle suppose une connaissance, la plus exhaustive possible, des conséquences économiques, environnementales, sociales ou sociétales attachées aux décisions à prendre, à la fois pour l'entreprise et pour l'ensemble des parties prenantes concernées.

- Un agir éthique Opérationnel (O) avec pour principale finalité l'intégration d'une valeur ajoutée éthique tant dans les produits commercialisés que dans le fonctionnement de l'entreprise en s'appuyant essentiellement sur le respect de principes DD/RSE. Ce «bien agir » vise principalement à faire de l'éthique un outil de construction de valeurs ajoutées client et cherche à apporter à l'organisation un avantage concurrentiel durable.
- Un agir éthique Communicationnel (C) avec pour principale finalité de saisir toutes les opportunités de construction de véritables relations partenariales avec un maximum de parties prenantes et notamment les parties prenantes stratégiques. Cette phase d'un véritable « savoir-être éthique » nous oriente vers une rationalité éthique procédurale et ouverte avec pour objectif la recherche d'un consensus le plus large possible avec les acteurs impliqués dans la décision managériale à l'étude. Elle suppose la multiplication des espaces de dialogue en vue de concilier au mieux les valeurs retenues par l'entreprise avec les valeurs défendues par les parties prenantes. Cette logique délibérative est à encourager si l'on souhaite maîtriser quelque peu la complexité éthique caractérisée par sa multi dimensionnalité, ses incertitudes ou ses contradictions propres à de nombreuses situations éthiques [12], afin de réduire voire écarter toutes dissonances éthiques.

En somme, à travers ces trois étapes R, C et O, correspondant respectivement à « un savoir éthique » (Phase R), un savoir-faire éthique » (Phase O) et un « savoir-être éthique » (Phase C), l'éthique se mue en soi en une véritable « compétence » au sens défini par J.M.Plane. [14]. D'une éthique axiologique on passe ainsi à une «éthique-compétence» fondée sur des principes DD/RSE et susceptible de faire de l'éthique une variable stratégique organisationnelle constitutive d'un avantage concurrentiel durable sans doute déterminant à l'avenir. On est bien loin d'une éthique abstraite, philanthropique, incompatible avec les impératifs économiques de l'entreprise où les volontés éthiques se perdent dans les discours au lieu de se cristalliser dans le management ou le système d'offre des organisations.

Toutefois, cette démarche de construction de la qualité éthique d'une décision basée certes sur une large revue de littérature, des études empiriques passées, et l'analyse de cas concrets tirés de la presse écrite restent à approfondir. Elle ouvre cependant d'importantes pistes de recherche en vue à la fois de valider les nombreuses hypothèses sous-jacentes au modèle présenté et afin de vérifier si la démarche R.O.C. d'une éthique compétence, constitue réellement un roc solide pour assurer une meilleur maîtrise des risques éthiques dans les organisations au profit d'une meilleure qualité décisionnelle des responsables d'une organisation.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Auteur, Ivanaj V., "Is Sustainable Development in Multinational Entreprises a Marketing Issue?" Multinational Business Review -Vol.15 - n°1 - Special Issue – 2007- pp 67-87

[2] Dupuy J.P., Ethique et philosophie de l'action, Paris, Ellipses-éditions, 1999

[3] Habermas J., De l'éthique de la discussion, Paris, Cerf -1992

[4] Grönroos C., Value-driven Relational Marketing : From Products to Resources and Competencies, *Journal of Marketing Management*, 13,5, 407-419, 1997

[5] Hunt Shelby D., et Vittell S., A General Theorie of Marketing Ethics, *Journal of Macromarketing*, 8, 5-16, 1986

[6] Kant E., Fondement de la métaphysique des mœurs, Paris, J.Vrin, 1980

[7] Krémer-Marietti A., L'éthique, collection « Que sais-je ? », Paris, PUF, 1987

[8] Lipovetsky G., Le crépuscule du devoir, Paris, Gallimard, 1992

[9] Loosdregt H.B., Prévenir les risques éthiques de votre entreprise, Paris, Insep consulting édition, 2004

[10] Mercier S., L'éthique dans les entreprises, Paris, Editions La Découverte, 2004

[11] Misrahi R., 2000, L'éthique de la joie face à la question de l'économie, in *Revue du Mauss n°15,* Ethique et économie, l'impossible (re)mariage, Ed la découverte, Paris, 2000

[12] Morin E., *Ethique, Méthode 6*, Editions du Seuil, Paris, 2004

[13] Pesqueux Y.et Biefnot Y., *L'éthique des affaires, management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d' Organisation, 200

[14] Plane J.P., Management des organisations, théories, concepts, cas, Dunod, Paris, 2003

[15] Prahalad C.K.et Hamel G., Competing for the future, Harvard Business School Press, 1994

[16] Ricoeur P., *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990

[17] Russ J., La pensée éthique contemporaine, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 1994

[18] Weber M., Le savant et le politique, Paris, Plon, 1959