L'ETHIQUE PAR LES VALEURS ET LE ROLE STRATEGIQUE DE LA GRH

M. MADOUN
Professeur au groupe E.I.A. - Marseille
D. CAZAL
Professeur au groupe E.I.A. - Marseille

L'éthique des affaires connaît un engouement croissant depuis quelques années. De multiples ouvrages et articles ont été consacrés à ce sujet.
Cet intérêt pour l'éthique s'explique par une crise de confiance qui semble assez profonde et continue à affecter la vie collective.
L'approche éthique devient de plus en plus nécessaire. L'observation des attitudes et des comportements dans le monde des affaires laisse à penser que l'éthique aura encore de beaux jours. Toutefois les différentes approches proposées ne semblent pas aboutir à des résultats satisfaisants.
Un des obstacles majeurs au développement de l'éthique dans les entreprises et dans le monde académique est dû au caractère normatif de ces approches. L'éthique se confond avec la morale ou avec les lois que l'on chercherait à imposer aux entreprises.
La réflexion que nous proposons consiste à développer une conception positive et dynamique de l'éthique. Elle part des préoccupations de l'entreprise afin de leur donner du sens. Le concept des valeurs nous semble tout à fait approprié pour assurer cette convergence. Un modèle de recherche est proposé qui pourrait faciliter un test empirique.

INTRODUCTION

Après le siècle de l'économique du politique et du religieux, c'est au tour de l'éthique d'occuper le terrain de la réflexion sociétale et d'investir tous les domaines de la vie professionnelle et sociale (médecine, marketing, finance...).

Parmi les raisons essentielles de ce renouveau, deux facteurs peuvent être soulignés en dehors des événements connus concernant les scandales... (1)

- **La logique de la modernité, ses imperfections et ses limites**

L'espace culturel a été marqué par la modernité dont les traits principaux ont déjà fait l'objet de multiples recherches :

- au plan économique, c'est le primat de la productivité,
- au plan politique, c'est la dissociation de la sphère de la vie privée et publique,
- au plan philosophique, on assiste à l'émergence de l'individu comme conscience autonome,
- au plan religieux, s'est développé le processus de laïcisation (2).

Cette logique se caractérise d'une part par la dominante rationaliste et positiviste centrée sur le concret, le réel et par le principe de l'atomisation d'autre part.

- **L'individualisme**

Le deuxième facteur étroitement lié au premier, est le développement de l'individualisme qui correspond à la conquête de la liberté et l'émancipation.

Les limites de ces deux logiques, leurs imperfections ont fait l'objet de nombreux travaux (3).

En fait, le développement économique et social a atténué la préoccupation du réel et concret ; ainsi aux USA, le concept de responsabilité sociétale a traduit la prise de conscience par les entreprises de leurs missions autres qu'économiques.

Par ailleurs, l'émancipation individuelle, la libération du poids des institutions, la sortie des idéologies et l'affranchissement de la fonction holiste, ont fait émerger de nouvelles questions auxquelles va se heurter l'individu ; en se libérant, "l'homme n'est pas devenu ipso-facto apte à s'orienter dans le monde" (4).

La question centrale est la suivante : comment établir le consensus indispensable à la régulation de la vie collective, jadis assuré par les grandes institutions et les grandes idéologies et quel sens donner à cette libération ? C'est l'objectif de la réflexion éthique qui se développe depuis plusieurs années en France et surtout aux USA.

Il nous semble que deux obstacles majeurs n'ont pu être surmontés :
- le moralisme : l'éthique est souvent présentée comme un ensemble de principes moraux, voire religieux. Une démarche manichéenne va consister à distinguer le bien du mal ; elle chercherait alors à imposer le "bien" en termes d'attitudes et de comportements ;
- le légalisme : cette démarche s'est développée surtout aux USA, où l'on prétend supprimer les comportements non éthiques en les déclarant hors-la-loi.

Aucune des deux perspectives ne nous semble satisfaisante :
- elles ignorent les contraintes du réel, de la logique économique, souvent très éloignées des critères moraux ;
- elles constituent une menace pour la liberté individuelle déjà mise à rude épreuve par le façonnage médiatique et les succédanés du sacré. Pour cela, elles sont soit rejetées et ignorées, soit prises en compte du bout des lèvres, du fait des sanctions encourues ou par un effet de mode.

La réflexion éthique que nous proposons de développer sera, nous semble-t-il, mieux perçue si elle est conçue comme l'instauration des valeurs dans un climat qui favorise le consensus pour traiter des intérêts forcément divergents.

Notre point de départ est que l'homme est être de liberté ; cette liberté est capacité de décision et la décision est l'acte par lequel le manager choisit de développer et de faire triompher certaines valeurs. Ce détour par les valeurs nous semble intéressant pour deux raisons essentielles :
- premièrement, la démarche intègre les actions et les décisions de individus car elles expriment la liberté du choix individuel, elle permet d'éviter le côté normatif qui viendrait s'imposer à l'entreprise et à l'individu de l'extérieur ;
- deuxièmement, le concept de valeurs est au centre des débats sur la culture et l'éthique. La culture est cette totalité dont les valeurs vont garantir la cohérence ; elle est aussi le lieu où viennent s'articuler la quête du sens et la contrainte du réel et du concret. Il est aussi plus facile de le cerner, de l'opérationnaliser et le mesurer. Il permet alors d'intégrer la nécessaire recherche du sens à donner aux actes et décisions prises.

Cette quête du sens va justifier le primat accordé à la réflexion éthique débarrassée des aspects normatifs qui l'empêchent d'évoluer de façon dynamique et positive.

Nous avons proposé quatre axes d'étude de l'éthique des affaires, caractérisant les valeurs principales que doit privilégier la recherche :
- la finalité,
- l'action,
- la communauté,
- l'image et l'identité.

L'objectif essentiel est de pouvoir identifier les valeurs organisationnelles et la cohérence entre ces valeurs, l'environnement qui en est la principale source et les différentes pratiques managériales.
Une remarque importante doit être faite : l'objectif de cette réflexion sur les valeurs ne consiste pas du tout à identifier les bonnes valeurs et les distinguer de celles qui le sont moins. Ceci n'aurait aucun intérêt. Il s'agit seulement de montrer la nécessité de réduire les dissonances entre les conceptions et les valeurs privilégiées et les décisions prises à différents niveaux du processus managérial.
Pour cela, nous avons développé un modèle d'analyse et de recherche qui montre l'enchaînement de ces éléments.

I - ANALYSE DU MODELE

(cf. figure 1 - page suivante)

Explication sommaire du modèle : les managers prennent des décisions dans lesquelles ils veulent traduire les valeurs qu'ils souhaiteraient voir imprégner leur organisation et faire partager par le personnel dans ses attitudes et ses comportements. Ce qui nous semble intéressant et que nous voulons explorer par ce modèle, c'est de pouvoir rattacher les pratiques managériales et particulièrement les pratiques de ressources humaines aux valeurs exprimées, à la conception philosophique des managers.
Car, toute entreprise, pour être performante et crédible se doit d'exprimer de façon cohérente et adaptée ses valeurs (5).

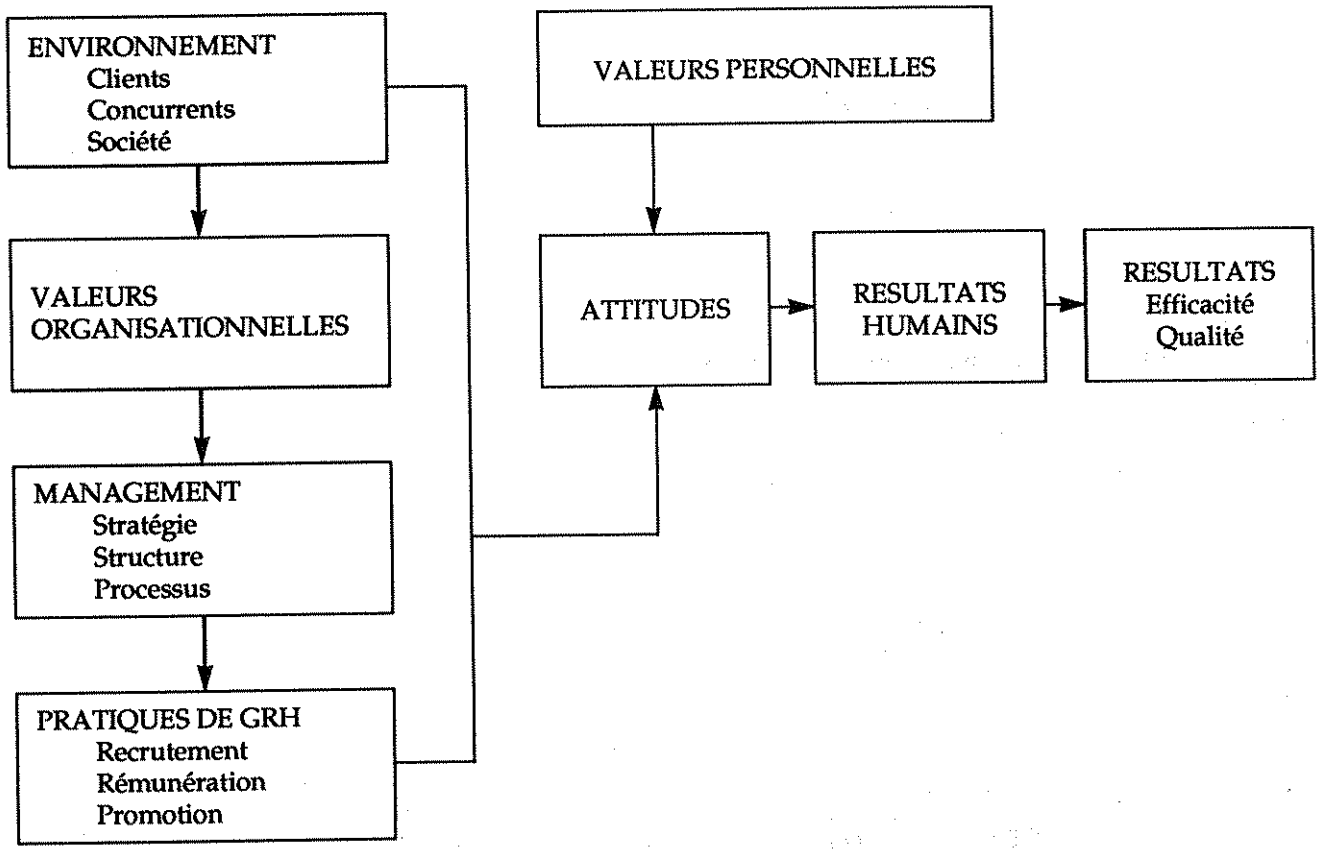
Pourquoi cet accent sur les valeurs ? On peut avancer cinq éléments de réponses :
1 - Les valeurs influencent la façon dont les managers perçoivent les situations auxquelles ils sont confrontés.
2 - Elles influencent les décisions et le choix de solutions.
3 - Elles influencent la vision que les managers ont de leurs relations avec leurs partenaires (le personnel, les clients...).
4 - Elles influencent le choix des moyens mis en œuvre pour réaliser les objectifs fixés.
5 - Enfin, elles influencent les priorités dans les objectifs.

A - Les valeurs organisationnelles

1 - Les sources

La première source est l'environnement dans lequel opèrent les entreprises (la clientèle, les concurrents et la société).

Figure 1 - Un modèle conceptuel de recherche



Chaque catégorie exprime des attentes à l'égard des décisions des managers. Il s'agit de l'axe "communauté" qui porte sur les relations entre l'entreprise et ses partenaires. On peut l'opérationnaliser par les dimensions suivantes :
- adhésion aux valeurs fondamentales et intrumentales (6),
- réponses des managers à la demande sociale (société, consommateurs et Etat).

La deuxième source est constituée des valeurs personnelles reliées à l'éducation, l'histoire et le vécu personnel.

2 - Les manifestations

Les valeurs organisationnelles doivent être partagées par le personnel. Elles sont représentées par les deuxième, troisième et quatrième axes :

Le deuxième axe est celui de la finalité. Dans notre modèle, il s'agit des valeurs organisationnelles qui sont la résultante des valeurs de la communauté et des valeurs personnelles. On peut l'opérationnaliser par les dimensions suivantes :
- perspective de développement de l'entreprise (court et long terme),
- efficacité et efficience, objectifs économique ou social.

Le troisième axe est celui de l'action. Cette valeur organisationnelle peut être opérationnalisée par les dimensions suivantes :
- innovation, créativité, goût pour le risque,
- pragmatisme,
- qualité de service,
- utilisation et développement des ressources humaines.

Le quatrième axe est celui de l'image et de l'identité : toute entreprise développe une culture, une image, une identité qui reflètent sa mission, sa vocation.

Elle doit coordonner un effort de communication pour que les actionnaires, les clients et le personnel perçoivent cette image comme un reflet de cette mission. L'entreprise doit veiller à la cohérence entre l'image interne et l'image externe .

B - Les pratiques managériales

Pour être crédible et espérer mobiliser le personnel et atteindre les objectifs en termes d'attitude et de comportement, les managers doivent s'assurer que ces valeurs, pour ne pas rester lettre morte, se manifestent dans les pratiques managériales et tout particulièrement dans les menus de gestion de ressources humaines.

Trois dimensions peuvent servir à l'opérationnalisation des pratiques managériales :
- la stratégie,
- la structure organisationnelle,
- les processus managériaux, tels que le style de management, la communication, le contrôle.

C - Les pratiques de GRH

L'efficacité du management dépend en grande partie de la cohérence entre les pratiques et les politiques de ressources humaines, le management et les valeurs organisationnelles.
Parmi les pratiques de ressources humaines on peut mentionner :
- le recrutement interne ou externe privilégié,
- le système de récompense,
- la formation du personnel et les priorités.

II - L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA GRH

La cohérence entre la nature de l'environnement, les valeurs organisationnelles et les pratiques managériales et de ressources humaines conditionne le succès de l'entreprise. De multiples recherches s'orientent vers une démarche intégrative, dont on peut citer les grands axes.

1 - Intégration de la GRH et de la stratégie

Les recherches sur le management stratégique ont clairement montré le lien entre les politiques des ressources humaines et les objectifs stratégiques (7). Toutefois, la GRH a rarement été au centre de ces recherches, sauf pour en souligner le rôle d'agent de changement. Les recherches ont davantage porté sur les relations entre l'environnement, la structure et la stratégie (8). Or, "l'implémentation" pour reprendre le langage des stratèges, est vite apparue comme le lieu de convergence entre la GRH et la stratégie. L'efficacité de toute stratégie réside dans la manière dont elle est mise en œuvre ; le rôle de la GRH devient alors décisif et pourra donner à l'entreprise qui en est consciente un avantage compétitif.

2 - Cohérence et intégration verticale

Cette cohérence doit d'abord être interne, entre les différentes pratiques et politiques de GRH, d'une part, entre celles-ci et la stratégie de l'entreprise d'autre part.

3 - Développement d'une identité

Développer une identité consiste à internaliser les employés en les intégrant aux objectifs de l'entreprise. La GRH pourra jouer un rôle important sur trois éléments :
- l'implication organisationnelle : elle consiste à développer chez l'employé, le sentiment d'appartenance et la volonté d'influer sur le fonctionnement et les décisions de l'entreprise (9) ;
- la capacité à faciliter la flexibilité : la GRH devient efficace si elle est capable de mettre en œuvre des plans stratégiques et générer des changements organisationnelles ;
- les objectifs de qualité : ils se traduisent par la qualité des ressources humaines (politiques de recrutement, de formation), par l'établissement de critères de performance et le développement de l'image de l'entreprise.

Le tableau suivant montre un exemple de congruence entre ces différentes variables :

Tableau 1 - Relations entre valeurs, stratégies, GRH et résultats

Conceptions philosophiques	Stratégie	GRH	Résultats
- Utilitariste - Pragmatique - Maximiser l'utilisation des RH - Echange matériel employé/ entreprise - Productivité	Orientation sur les coûts Perspective à court terme	Recrutement externe Peu de promotion Compétence technique Contrôle hiérarchique Rémunération individuelle Dopants monétaires Critères d'évaluation quantitatifs	Efficience Objectifs à court terme Coûts Productivité
- Innovation - Développement des RH	Goût pour le risque Proactive Flexibilité	Recrutement interne + externe Travail d'équipe Formation Initiative individuelle Critères d'évaluation centrés sur les processus	Objectifs à long terme Adaptation
- Orientation - Communauté - Qualité de service	Orientation sur qualité Orientation à long terme Satisfaction des clients	Recrutements axés sur des critères techniques + personnels Formation = outil d'adéquation à L.T. entre candidat/post. Récompense de groupe et loyauté	Efficacité à long terme Réalisation des objectifs
- Image/identité	Orientée sur les relations Investissement à L.T.	Recrutement interne Loyauté Formation à l'intégration Récompenses en nature Implication	Cohésion Satisfaction des employés

Parmi les exemples qui peuvent illustrer l'importance stratégique de la GRH, nous pouvons mentionner la qualité de service qui devient l'instrument essentiel de la compétitivité. La GRH peut s'en saisir comme opportunité pour jouer ce rôle stratégique, dans la mesure où la qualité nécessite un investissement individuel, quasi-affectif, dont l'amélioration est conditionnée par l'implication personnelle des employés. Ceux-ci ne s'investissent que s'ils perçoivent clairement la cohérence entre cette orientation à la qualité, les valeurs de l'organisation et surtout les pratiques de la GRH, c'est-à-dire comment les employés sont recrutés, promus, formés et rémunérés.

III - VERS UN INSTRUMENT DE MESURE DES VALEURS

Pour pouvoir tester empiriquement notre modèle, il nous semble nécessaire d'élaborer un instrument pour mesurer les valeurs. Peu de recherche existe dans ce domaine. Cette lacune provient en grande partie de la confusion conceptuelle qui entoure la notion de valeurs. En effet, le concept de valeur est souvent utilisé pour désigner les croyances, l'idéologie et l'attitude.
A partir des travaux de ROKEACH, on peut mieux comprendre les différentes entre les concepts et proposer un intrument de mesure des valeurs.

- **Idéologie** : ce sont des convictions profondes et structurées qui portent sur le lien entre l'action, le comportement et une croyance fondamentale. C'est la croyance qu'il existe un lien de cause à effet entre la vision partagée du monde et l'action.
- **Croyance** : c'est un ensemble de propositions ou d'hypothèses existentielles défendues par l'individu et ayant trait à la structure et au fonctionnement du système social ; l'idéologie serait alors un ensemble cohérent de croyances.
- **Valeurs** : ce sont des normes qui influencent les individus dans leurs préférences et leurs choix parmi plusieurs finalités existentielles et plusieurs modes de conduites.
  Rokeach distingue les valeurs terminales, ayant trait aux finalités (liberté, justice) et les valeurs instrumentales, ayant trait aux modes de conduites (compétence, ambition, créativité).
  Pour mesurer les valeurs, Rokeach a proposé 36 valeurs, dont 18 valeurs instrumentales.
- **Attitude** : elle résulte de l'application d'une valeur à un objet ou à une situation concrète, c'est donc une prédisposition à l'action ; elle doit être distinguée du comportement qui est une façon d'agir.

IV - INTERET DE L'ETUDE DES VALEURS

Les valeurs ont un impact essentiel sur le fonctionnement de l'entreprise et conditionnent son efficacité. Les hypothèses suivantes permettent de le mettre en évidence :

1 - Relation entre les valeurs et le contexte
- les valeurs varient en fonction de la hiérarchie,
- les valeurs varient en fonction de la taille,
- elles varient selon les différences d'éducation et de formation du personnel.

2 - Relations entre les valeurs et les processus managériaux
- plus les valeurs sont divergentes, plus les conflits sont fréquents et difficiles à résoudre,
- plus les valeurs sont partagées, plus la coopération est importante et la cohésion forte.

3 - Relations entre les valeurs et l'action
- les valeurs influencent les décisions du management et le style de leadership,
- il y a un lien entre le système de contrôle et les valeurs,
- il y a un lien entre la nature des objectifs que fixe l'entreprise et les valeurs qu'elle préconise.

CONCLUSION

Ce papier s'inscrit dans un processus de recherche en cours portant sur l'éthique des affaires, la culture d'entreprise et la qualité du management. Dans cette perspective, il nous a semblé utile de proposer un modèle de recherche centré sur les valeurs qui constituent à notre avis le point de convergence de ces thèmes de recherche. Le prolongement de cette recherche sera la mise au point d'un questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises, opération actuellement en cours.

BIBLIOGRAPHIE

1) CAZAL. D et MADOUN. M (1991) : Ethique et management international. Papier présenté au 1er Congrès de l'ITFA, Marseille, publié aux Actes de l'ITFA, Laredo, Texas.
2) LATTUEL. M (Eds), 1991 : *L'exigence des valeurs*. PUF.
3) CYERT, RM et MARCH, JG (1963) : *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
   WILLIAMSON, OE, (1975) : *Markets and Hierarchies*. Free Press.
   OUCHI, W. (1981) : *Theory* Z. Addison Wesley.
4) FRINKELKRAULT, A, (1988) : *La défaite de la pensée*. Gallimard.
5) NIZARD, A, (1984) : Le management par les valeurs. *Humanisme et Entreprise*.
6) ROKEACH, M, (1973) : *The nature of humain values*. Free Press.
7) FOMBRUN, C, TICHY, N and DEVANNA, MA, (1984) : *Strategic Human rsource management*. Wiley.
8) BURNS, T and STALKER, GM, (1961) : *The management of Innovation*. Tavistock, London.
9) MOWDAY, RT, PORTER, LW, STEERS, R,(1982) : *Employee organization linkages*. Academic Press.