Les chartes d'éthique :

Coût ou investissement pour une GRH éclatée ?

Laurence GAUTIER

Lors d'un récent travail universitaire sur les chartes d'éthique¹, nous avons dans un premier temps cherché à identifier les différentes raisons pouvant justifier la formalisation d'une éthique. Cette investigation nous a amenée à conclure que comme pour tout autre outil de gestion, l'émergence d'une charte d'éthique est déterminée par un contexte historique et socioculturel qui fournit les conditions accompagnant sa production. Un outil de gestion ne vient pas de « rien » et le reconnaître, relativise l'influence des effets de mode en gestion (Godelier, 1996)².

Produire une charte d'éthique nous paraît symptomatique d'une gestion des ressources humaines dont l'éclatement est à l'image de l'environnement dans lequel celle-ci se déploie, marqué par différentes mutations technologiques, organisationnelles, épistémologiques. Ce sont ces différentes mutations qui nous paraissent justifier ces formalisations de l'éthique et fournir des réponses possibles à la question : comment vivre ensemble... après la chute ou la rupture de certaines évidences due à l'ouverture à des univers humains et de connaissances nouveaux ?

Nous avons utilisé l'expression *fracture de l'ethos* comme terme générique représentant ces différentes mutations qui justifient le passage de l'ethos à l'éthique. Françoise PIOTET et Renaud SAINSAULIEU (1994) parlent de lésion du tissu social. L'ethos représente précisément ce tissu, trame d'habitudes et d'usages, « *conglomérats d'évidences, de symboles, de mythes de valeurs et de pratiques qui supportent et vont régler la vie individuelle et collective* » (QUELQUEJEU, 1983)³.

Lésion ou fracture de l'ethos indique que la société perd son unité primitive, que les comportements ne vont plus de soi, que des impératifs différents et contradictoires surgissent et « *lorsque se révèle, par conséquent, le caractère arbitraire et douteux des acquiescements - alors apparaît la nécessité d'instances normatives chargées de dire ce qui allait auparavant sans dire, de décréter positivement le devoir faire afin de sauvegarder le consensus social* » (QUELQUEJEU, 1983)⁴.

Nous ne cherchons pas à lever la suspicion d'effet de mode. L'hypothèse n'est pas à exclure, mais il nous semble qu'en rester à ce débat revient à clore la question des rapports entre l'entreprise et l'éthique et, au fond, prendre le parti d'une GRH qui faute de vouloir s'affronter au paradigme de la complexité, se raccroche à des certitudes, qui relèvent d'un esprit cynique (l'éthique pour l'entreprise sera toujours du bluff) ou naïf (par exemple sur ce qui fait marcher les hommes... la carotte ou le

¹ Thèse sous la direction de P. LOUART soutenue en janvier 1998 pour l'obtention du doctorat nouveau régime ès sciences de gestion.

² Eric GODELIER, « Du bricolage à l'organisation: la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor », *Entreprises et histoire*, 1996, n°13, p.98. L'auteur se réfère aux travaux de Michel BERRY, *Une technologie invisible?*, *L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, centre de recherche en gestion de l'école polytechnique, 1983 et de Christophe MIDLER, « Logique de la mode managériale », *Annales des mines - Gérer et comprendre*, n° 3, juin 1986.

³ Bernard QUELQUEJEU, « Ethos historique et normes éthiques », *Initiation à la pratique de la théologie*, Editions du Cerf, 1983, p. 76

Pierre Bourdieu emploie le terme par opposition à l'éthique « *pour désigner un ensemble objectivement systématique de dispositions à dimension éthique, de principes pratiques.* »³

Dans son analyse des rapports entre le protestantisme et le capitalisme, Max Weber oppose aussi l'ethos comme forme intériorisée, non consciente, à la morale qui dirige la conduite (principes et valeurs à l'état pratique) et à l'éthique définie comme la morale sous sa forme théorique, explicite et systématisée.

⁴ B. Quelquejeu, op. cit., p 78.

bâton). Si les entreprises évoquent l'éthique n'est-il pas du rôle des Responsables des ressources humaines de relever (ou de hausser) le débat ?

Présentation de notre recherche

Cet angle d'explication de l'émergence de chartes d'éthique nous a permis de déterminer un axe de recherche pouvant se formuler comme suit : dans la mesure où des entreprises ont trouvé utile de se doter d'une charte d'éthique, quel est son rôle et ses implications en Gestion des ressources humaines ?

Pour répondre à cette problématique nous avons tout d'abord cherché à dégager les éléments contextuels liés à l'apparition de ces pratiques. Nous les présentons dans la première partie de ce texte. Tout en dégagant la place de la charte dans différentes conceptions de l'organisation (SCOTT, 1981) et dans différents modèles de gestion des ressources humaines (BRABET 1993, SAINSAULIEU 1995, BROUWERS et al. 1997) nous avons voulu situer le statut de la charte par rapport aux notions centrales de contrat, règlement et convention. Nous donnons ici quelques éléments de cette approche théorique. Nous présentons enfin la charte comme une étape d'une démarche de mobilisation des ressources humaines qui passe par l'établissement de la confiance et la responsabilisation. A partir de la conception de la visée éthique de RICEUR (1990) et de la théorie de l'agir communicationnel de HABERMAS (1987) nous avons :

- évalué le positionnement éthique dans le contenu de quarante chartes en nous centrant sur les usages des concepts de confiance, responsabilité, respect et devoir. Nous présentons ici quelques résultats de cette investigation dont les objectifs étaient de connaître plus précisément cet objet, de mieux comprendre ses effets sur ses destinataires, le plus souvent les cadres, et d'identifier son rôle et ses implications en gestion des ressources humaines ;
- étudié la démarche d'installation d'une charte dans deux grandes entreprises françaises et une entreprise moyenne. Dans l'ensemble ces formalisations de l'éthique, plus récentes en France qu'aux Etats-Unis concernent des entreprises dont l'activité se déploie dans plusieurs régions du monde. Les chartes d'éthique constitueraient ainsi un outil de « management de la globalisation » (DRANCOURT 1997), proposant une philosophie destinée à fédérer des groupes pluriculturels.

Pour explorer ces différents terrains nous avons eu recours à trois méthodologies qualitatives : l'analyse de trois cas d'entreprise ayant structuré une démarche éthique, l'analyse de contenu thématique de chartes à partir du schéma de lecture de la communication de LASWELL (1965) et la conduite d'entretiens semi-directifs sur une population de cinquante cadres.

Nous avons émis l'hypothèse générale d'un lien entre le contenu de la charte et son acceptabilité par ses destinataires, s'exprimant par une représentation positive qui peut conduire à un jugement d'opérationnalité voire à un usage de la charte. De là, et au regard des attentes de plus d'autonomie des acteurs de l'entreprise, nous avons supposé qu'une charte se situant davantage sur un versant téléologique (du côté de la visée) devait recevoir une opinion plus favorable, être mieux acceptée ou jugée utile qu'une charte très déontologique (du côté de la norme). Sans oublier que cette appréciation plus ou moins favorable pouvait elle-même être conditionnée par la cohérence perçue entre le discours et les actes ou encore entre les valeurs, les règles et le leadership (THEVENET et VACHETTE, 1992). Par ailleurs, il nous paraissait difficile de dissocier cet assentiment du mode d'implication des destinataires (prise ici comme variable indépendante et définie par différents niveaux : concertation, consultation, transmission didactique...) dans la conception de la charte. Nous avons vérifié en partie ces hypothèses sur les trois entreprises dont nous avons étudié l'ensemble de la démarche éthique. Elles pourraient être mises à l'épreuve des faits dans d'autres entreprises qui possèdent une charte lors d'une recherche complémentaire. D'autres variables restent encore à tester pour rendre compte de l'acceptabilité de la charte (structures organisationnelles, caractéristiques personnelles et sociologiques des acteurs...). Pour cela un échantillon plus important et plus diversifié paraît nécessaire. Notre recherche se voulait d'abord exploratoire d'un sujet encore peu étudié qui

reste encore difficile à aborder avec ses initiateurs et qui n'est pas sans susciter des réactions défensives chez ses destinataires. Parce qu'il sous-entend des changements dans les pratiques de gestion, il peut venir notamment bouleverser les problématiques de gestion des ressources humaines⁵.

De même, l'analyse de contenu des chartes que nous avons effectuée est seulement exploratoire. Notre corpus est disparate et ne prétend pas à la représentativité. De plus il ne comprend qu'un petit nombre de textes⁶. Nous ne pouvions ainsi envisager un traitement statistique des données recueillies.

Nous ne rendons pas compte ici de manière exhaustive de nos résultats, mais seulement de manière incidente. Notre objectif premier étant de situer la charte dans une problématique de gestion des ressources humaines élargie. Nous concluons néanmoins sur certains rôles et implications de la charte en gestion des ressources humaines et soulignons les enseignements théoriques et opérationnels de notre recherche, qui peuvent alimenter la réflexion sur les configurations actuelles et à venir de la GRH

1. DES EVIDENCES PERDUES A LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE

1.1. Contexte d'émergence des préoccupations éthiques

Plusieurs phénomènes sociaux semblent être à l'origine des grandes questions éthiques qui se posent aujourd'hui :

- *L'approfondissement d'un processus d'individualisation*

Depuis le XVI^{ème} siècle se manifeste l'affirmation de l'individu comme un interlocuteur ayant sa propre valeur et source de sa propre direction de vie (Descartes, le cogito et Kant, idée d'individu maître de son destin, d'autonomie du sujet). Ce processus rend compte de l'évolution progressive des conceptions du travail et des représentations de l'homme au travail. De plus, si la morale en occident se voulait universelle, puisque tous les hommes sont considérés avoir la même humanité, la mondialisation de la vie économique, la sensibilité aux différences culturelles nous conduisent à relativiser notre regard.

- *La crise de l'idéologie du progrès*

L'idée que l'entreprise pouvait concourir au progrès est aujourd'hui remise en cause. Le doute sur sa capacité à pallier les difficultés sociales est particulièrement vif depuis la fin des années 1980.

- *La prévalence du modèle démocratique pluraliste et libéral, dans un contexte de plus en plus urbanisé*

Après quarante ans de guerre froide, la démocratie s'interroge sur elle-même. Les problèmes de la ville posent la question de la citoyenneté, de l'immigration : qu'est-ce qu'un citoyen aujourd'hui ? Le débat sur la démocratie entraîne une mise en cause de l'entreprise, des questions sur ses structures, son

⁵ Nous entendons ici par problématique de GRH des manières de concevoir la réalité sociale en fonction d'enjeux personnels et de contextes d'action. Comme le rappelle P. LOUART, « En GRH les problématiques peuvent être analysées comme des modèles normatifs appliqués à des réalités pratiques. Les modèles sont issus d'un mélange entre : des désirs, des intérêts ou des enjeux personnels, des représentations du réel ; ces dernières sont elles-mêmes nourries d'expériences, d'idéologies et de projections issues de l'histoire individuelle ou collective des acteurs organisationnels. » Succès de l'intervention en gestion des ressources humaines, éd. Liaisons, 1995, p. 91

⁶ Recueillis avec difficulté, certaines entreprises refusant catégoriquement de nous transmettre ce document (Appel, La Hénin). Nous avons échangé certaines chartes dont nous disposions avec la bibliothèque de la faculté de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille qui possède à ce jour environ une centaine de chartes et de projet. Tous ne sont pas traduits. L'étude d'un échantillon plus important de chartes est donc possible.

mode de gouvernement des hommes et sur sa fonction. Celle-ci n'est-elle qu'économique ou aussi sociale et citoyenne ?

- La responsabilité morale de l'entreprise

En dehors des valeurs que souhaitent promouvoir les entreprises auprès de leurs clients, actionnaires, fournisseurs et collaborateurs, leurs chartes énoncent régulièrement les responsabilités qu'elles se reconnaissent dans la société : vis à vis de l'environnement et de la ville ; vis à vis de la société par leur solidarité et leur contribution aux politiques contre l'exclusion. Les entreprises affirment par-là l'élargissement de leur responsabilité morale notamment vis à vis de l'écosystème, ainsi que leur fonction sociale.

- L'évolution du capitalisme des entreprises

Elle est à conjoindre à la mondialisation de la vie économique et des échanges d'idées, à la délocalisation des outils de production, à la désorganisation du marché de l'emploi, à l'augmentation des tensions concurrentielles. Domine aussi une inquiétude due à la fragilisation de deux clés de voûte : le marché du travail et le système de protection sociale. Le contenu du travail a aussi changé : tertiarisation, réduction de l'effort manuel, multiplication des emplois de service, (plus de causes « nerveuses » des accidents du travail)... rapidité, « juste à temps », mobilité sont devenus l'ordinaire comportemental que l'entreprise a transmis au corps social.

- L'argent plus que le travail

Succèdent au capitalisme marchand (entre le XV^{ème} et le XVIII^{ème} siècle), un capitalisme industriel puis aujourd'hui financier. S'est imposée l'idée que l'argent bien placé, travaillant par lui-même, peut être une source d'enrichissement plus importante que le travail. Cette tendance participe au bouleversement de l'échelle des valeurs.

Il semble ainsi que nous nous trouvions confrontés à de nouvelles questions face auxquelles nous sommes démunis, *questions auxquelles les morales traditionnelles n'apportent pas de réponse*, plus précisément que *la rupture des évidences entraîne la nécessité d'un discours*.

Dans le même sens, P. SCHWEBIG (1991) voit dans le développement des communications de l'entreprise une réponse à l'émergence de relations complexes, non stables. Ces « communications d'interface » émergent dans un contexte où l'unité de lieu entre les centres de production, de décision et de vie est rompue ; quand l'autonomie de décision est élargie à un plus grand nombre ; quand l'unité de responsabilité entre propriétaires et dirigeants, l'unité de production et enfin la continuité des rythmes d'activité (à-coups du marché) disparaissent.

Installer des chartes d'éthique reviendrait à une manière de gérer l'éclatement/dispersion de l'objet même de la gestion des ressources humaines : l'homme au travail.

1.2. Changement des valeurs et/ou déclin des valeurs morales

Si « l'éthique retrouvée » alimente tant le discours sur l'entreprise, ce centrage est lié en partie à un changement de statut de l'entreprise dans notre société. Les qualificatifs d'« *Entreprise institution* », ou d'« *Entreprise citoyenne* » correspondent à une attente de rôle social : ils caractérisent l'image que l'entreprise veut donner depuis les années 1980, en réponse à ce qui en est attendu par la société. Cette image est remise en cause aujourd'hui par les « affaires » qui renforcent l'attention portée à l'éthique.

La raillerie que contient l'idée d'« *éthique à la mode* » semble correspondre au fait qu'on puisse considérer le discours sur l'éthique comme un outil de management de plus, sans fondement solide, nouvelle application de théories des sciences humaines, non dépourvue d'intention de manipulation. Nous devons, certes, faire la part entre ce qui peut s'identifier comme « *marketing de la vertu* » ou encore comme « *marketing d'image* ». En effet l'éthique peut être vue par l'entreprise comme « *un élément supplémentaire de notoriété, pour elle-même et pour ses dirigeants qui prennent des profils de stratèges, de gagners, de héros des combats internationaux, et auquel viendrait*

s'ajouter un certificat de bonne conduite »⁷. L'idée de mode porte le soupçon d'un manque d'intention de réfléchir véritablement à des questions d'éthique et d'un manque de projet de structurer une démarche qui s'appuie sur une réflexion de fond sur l'agir humain et ses finalités.

Profit et éthique apparaissent, à priori, comme des concepts antithétiques. Le débat s'est en tout cas rouvert sur la place de la personne, dans des sociétés mues par l'impératif économique. Il semble que la personne doive non seulement être utile mais aussi rentable dans un cadre fondé sur l'accumulation de richesses, non pas sous forme de savoirs et de moyens pour les mettre en œuvre ou entreprendre, mais essentiellement sous forme de profit financier. Les thèses marxistes associant *capitalisme débridé* à « *individualisme exagéré* », « *concurrence impitoyable* », « *matérialisme outrancier* », « *rapacité* », (BERGMANN, 1989) et au sacrifice de la personne humaine voire à sa potentielle exclusion du système de production, reviennent sur la scène. Plus généralement, c'est la *justice des institutions* qui est questionnée avec son corollaire, le *renforcement du contrôle social*. Une éthique qui viserait le profit pour le bien du plus grand nombre en s'appuyant sur la croyance en un égoïsme humain vital et constructif, capable de compenser la soif de combat par les vertus morales paraît aujourd'hui peu crédible. L'immoralité patente de certains dirigeants de l'état et des organisations aurait l'effet inverse.

De grandes entreprises, signataires du manifeste « *Entreprises contre l'exclusion* », reconnaissent cependant qu'une limite est aujourd'hui atteinte, semblent attentives au lien chômage/risque d'explosion sociale et ont conscience qu'il est urgent de tirer des leçons des sociétés des « première et deuxième vagues ». F. de CONNINCK note par ailleurs « *la vogue de l'éthique dans l'entreprise à un moment où les employeurs promettent de moins en moins* »⁸. Il faut certes y voir un paradoxe mais aussi une conséquence logique : l'éthique introduit nécessairement à la question de la durée et inversement.

On peut même supposer une réponse de « *l'entreprise à l'écoute* » à une attente des collaborateurs d'être liés formellement à l'expression d'une promesse en échange de laquelle un sacrifice ou un don sera concevable. On pourrait, au fond, y voir une mise à l'épreuve de la morale venant des deux côtés. Notons également une évolution des choix axiologiques concernant le travail (HARDING et HIKSPOORS, 1995). Epanouissement personnel, initiative, responsabilité représentent aujourd'hui les aspirations majeures des personnes salariées. Les productions éthiques n'ignorent pas ces valeurs. Au contraire, elles les mettent en exergue.

Le souci éthique correspondrait aussi à la prise de conscience d'un danger d'être dépassé par nos propres créations ou technologies et de limites à poser (concernant par exemple l'environnement). Le débat vaut aussi dans d'autres domaines comme la biologie, les technosciences et la médecine. Il faut trouver des réponses rapidement mais aussi prendre le temps de réfléchir aux *questions nouvelles qui nous arrivent sans qu'on ait pu les prévoir et pour lesquelles il n'y a pas de réponse toute faite, déjà là* (d'autant que certaines réponses concernent l'ensemble des humains, autrement dit doivent concilier de multiples points de vue).

Une autre alternative consiste à se demander si l'intérêt pour l'éthique et à fortiori l'élaboration d'une charte, répond à un manque d'éthique présumé chez les citoyens, qu'ils soient salariés ou dirigeants : l'idée serait alors que les chartes sont susceptibles de produire des comportements éthiques. Déjà, les projets d'entreprise comme les « chartes de valeurs » pourraient être perçus comme une compensation au vide éthique (H.-A. SIMON, 1983). En effet, parler de retour de l'éthique peut supposer l'idée de perte ou de disparition de la problématique morale. La mise en place d'une charte (ou sa révision) dans certaines entreprises, pour être effectuée en période de crise d'intégrité, montre bien une volonté de répondre à un manque moral qui a affecté son fonctionnement.

⁷ Ph. Laurent, « L'entreprise éthiquée », *Le culte de l'entreprise, revue Autrement* n° 100, 1988, p. 45.

⁸ F. de Conninck, « Le temps raccourci : quand les changements prennent de vitesse les temps d'une vie », *Revue Problèmes économiques* n°2391, la documentation française, 1994, p. 26.

L'élaboration d'une Charte par Lyonnaise des eaux peut être par exemple envisagée comme une tentative de réhabilitation du groupe auprès des consommateurs mais aussi auprès des personnels non concernés par les « affaires ». Dans cette perspective la charte relèverait, en même temps qu'elle précise les termes du contrat social, du rachat d'une conduite. Dans l'après-coup de ce type de crise, on s'aperçoit que la mobilisation d'une équipe est payante. La création d'un comité d'éthique a permis en tout cas à J. Monod de rester Président du groupe. La charte du groupe constitue pour ce Dirigeant « un appel à la responsabilité de chacun et à la responsabilité de tous quant à l'avenir de l'entreprise, notions inséparables d'une adhésion aux principes moraux les plus élevés. »

Si l'on interroge les cadres, premiers destinataires de cet écrit, mettre en place une charte n'est pas sans conséquence sur la qualité de l'engagement des hommes et sur le rapport de confiance à l'employeur et à ses politiques. La charte participerait à établir, si ce n'est rétablir la confiance et l'implication nécessaires à la survie de l'entreprise. Dans le discours de J. Monod, cité plus haut, il est d'abord question d'un appel à la morale. Or il est sans doute impératif de *faire la part entre une référence à l'éthique qui sous-entend un travail approfondi sur le sens de l'action et une référence à la morale pour établir les limites et le cadre de l'action*, éventuellement à partir d'un constat de déclin de certaines valeurs.

1.3. La charte : entre éthique et morale

Ce sont d'abord les procédures de structuration de l'intention éthique qui permettront d'apprécier si le cadre de référence est éthique ou moral : ces procédures sont-elles unilatérales ou relèvent-elles de la concertation ? Ainsi, par référence au droit du travail, s'apparentent-elles à l'établissement d'un règlement intérieur ou se rapprochent-elles de la constitution d'une convention collective ? Nous devons cependant préciser que la charte d'éthique n'a aucune valeur juridique. Le contrat qu'elle institue est uniquement moral.

Dans la perspective communicationnelle de HABERMAS (1991), les valeurs et surtout les normes, pour être légitimées, ont besoin d'être discutées. Seules des discussions réelles sont nécessaires à la justification des normes. Cette discussion se fonde sur un principe d'intercompréhension c'est à dire sur un principe éthique, dont dépendrait l'efficacité de la communication des entreprises (ETCHEGOYEN, 1990). La discussion est la pratique qui va rendre possible l'universalité des intérêts. HABERMAS met l'accent sur l'impossibilité de régler par voie monologique les questions devant être résolues dans des argumentations morales : « *En entrant dans une argumentation morale, ceux qui y prennent part poursuivent dans une attitude réflexive, leur activité communicationnelle afin de rétablir un consensus qui a été troublé. Les argumentations morales servent donc à résorber, dans le consensus, des conflits nés dans l'action. Or des conflits qui surgissent dans le cadre d'interactions gouvernés par les normes, proviennent directement d'une perturbation dans l'entente mutuelle sur les normes.* »⁹

Il apparaît d'autre part qu'une référence à la morale, sous couvert de l'éthique n'est pas sans incidence sur la mobilisation autour de valeurs communes et en amont sur l'acceptabilité de la charte. Ainsi, par exemple, lorsqu'on parle d'éthique avec les cadres et plus précisément des chartes d'éthique à dominante déontologique qui leur sont adressées (cadres de Lyonnaise des eaux et de semences Cargill, à propos du code du Groupe), ils manifestent des réactions défensives. Ce type d'écrit ne fait, selon eux, que dire ce qui va de soi, se montre redondant par rapport à un *devoir faire* et un *devoir être* ancré en chacun (les devoirs d'intégrité, honnêteté, transparence représentent pour eux une évidence) et surtout, il n'est pas du ressort de l'entreprise de dicter la morale.

Nous avons étudié quarante chartes en nous appuyant sur la définition que donne Paul RICŒUR de la visée éthique : *tendre à la vie bonne (pour soi), avec et pour les autres dans des institutions justes*. L'idée de visée renvoie pour nous à ce caractère jamais acquis de l'éthique, à

⁹ J. HABERMAS, *Morale et communication*, Editions du Cerf, 1991, p. 88.

l'interrogation qu'elle constitue avant d'être une réponse définitive. La visée éthique signe l'ouverture d'un espace de réflexion sur les actions, qui débouche sur l'élaboration d'une morale pratique à reconsidérer au fur et à mesure de son effectuation.

C'est la première difficulté que comporte l'éthique qui rend caduque sa formalisation définitive et qui empêche son inclusion parmi les outils de gestion ordinaires destinés à « *réduire la complexité et à simplifier le réel dans la conduite des entreprises* » (BERRY 1983). La réflexion éthique montre au contraire que le réel n'est pas si facile à appréhender et à maîtriser. Après la révolution introduite par la relativité dans la science, et après le débat controversé entre le réel donné et le réel construit, le réel est devenu une instance qui échappe à notre perception. On pourrait y voir avec BATAILLE (1933-1934) un pôle structural, lieu d'irruption de l'impossible à symboliser, à côté d'un lieu homogène, domaine de l'utile et du productif.

RICŒUR sous-entend que si l'idée de *devoir* est au cœur de l'éthique, elle le signifie tout autant envers soi-même (estime de soi), qu'envers les autres (respect d'autrui) et les institutions (citoyenneté). Ainsi, il associe à la problématique éthique une composante subjective, interpersonnelle et sociale, mettant en tension des principes éthiques et moraux, autrement dit *ce qui est estimé bon et ce qui s'impose comme obligatoire*. On retrouve dans les chartes d'éthique les deux perspectives complémentaires, *téléologique* (à travers l'exposé des valeurs) et *déontologique* (à travers l'exposé des normes), que cet auteur évoque, correspondant respectivement aux héritages d'Aristote et de Kant. Par convention, RICŒUR réserve le terme d'éthique à la visée (les valeurs dans la charte) et celui de morale pour « *l'articulation de cette visée dans des normes caractérisées par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte* »¹⁰, rappelant que dans l'héritage kantien, la morale est définie par le caractère d'obligation de la norme, c'est à dire par un point de vue déontologique¹¹.

De cette position nous pouvons retenir que l'éthique ne se résume pas à la conformité à un univers de normes instituée. L'idée d'éthique articule dans une même formule le souci de soi, le souci d'autrui, le souci des institutions. Elle met en tension ce qui est estimé bon (pour soi) et ce qui s'impose comme obligatoire. Cela sous-entend que si le devoir est au cœur de l'éthique, il concerne tout autant soi-même que les autres.

Bien qu'éthique et morale évoquent l'une et l'autre les questions du rapport à la loi en fonction de ses propres traditions et repères culturels, du respect des règles tenant à la société dans laquelle on a choisi de vivre, et de la conformité à des normes issues de mœurs, l'éthique introduit une dimension supplémentaire : la dimension de la personne singulière.

Partant de cette perspective, nous avons cherché à reconnaître, dans notre analyse des chartes et des démarches éthiques, l'expression d'un *acte conventionnel*, d'une volonté d'*interrogation permanente* (illustrée par la possibilité offerte de faire évoluer le code ou la charte) ou à l'inverse, l'expression d'un acte unilatéral et d'une vision plus morale. Nous avons ainsi cherché à déterminer la part des aspects *téléologiques* (valeurs) et *déontologiques* (normes ou règles) dans les chartes étudiées notamment en examinant l'usage des notions de devoir, confiance et responsabilité. Nous avons également cherché à identifier la place accordée à l'individu. La charte revendique-t-elle le *respect des personnes*, qui n'est pas éloigné du respect des règles mais au contraire, constitue le *principe de respect des règles* ? En cas de conflit entre le respect d'autrui et le respect des règles que propose-t-elle ? Suggère-t-elle une ouverture sur la *sagesse pratique* qui consiste « *à inventer les conduites qui*

¹⁰ P. Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 200.

¹¹ Si l'éthique n'est pas la morale, elle ne peut en être dissociée comme nous le suggère P. RICŒUR. D'un point de vue étymologique il n'y a pas de raison de distinguer éthique et morale. Ces termes désignent la même chose bien qu'empruntant les radicaux de deux langues différentes. Mais si nous pensons que se noue, à partir des conceptions de ces termes l'ensemble de la démarche éthique adoptée, autrement dit que c'est un ensemble de représentations plus ou moins claires ou clarifiées de ces concepts qui détermine la démarche, avant même un calcul managérial ou gestionnaire réfléchi, la distinction, somme toute conventionnelle, paraît inutile.

satisferont le plus à l'exception que demande la sollicitude en trahissant le moins possible les règles » ?¹²

2. PROBLEMATIQUE : PLACE DES CHARTES D'ETHIQUE DANS UNE GRH ECLATEE

2.1. Changement de paradigme en Gestion des Ressources humaines

Il restait vraisemblablement dans la Gestion des Ressources Humaines une place vide, un espace resté vacant après une longue saison de gestion centrée sur des questions techniques et administratives et sur le règlement juridique des conflits sociaux. On peut penser qu'une certaine forme de gestion des ressources humaines créait un vide, tout en prétendant saturer un espace. En particulier en multipliant les méthodes, en usant largement d'outils informatiques, en recherchant des régulations nouvelles « destinées à maîtriser mieux l'aspect irritant, parce qu'aléatoire, du facteur humain (...) »¹³. Dans les années 1980 « Le paysage est devenu brutalement différent, et, semble-t-il de manière durable. La GRH a dû abandonner, en raison du chômage, sa prétention à construire un « ordre social », pour se réfugier dans la simple gestion à court terme de l'emploi. Du même coup se trouve détruite la visée intégratrice de son discours, et révélé l'essentiel de son enjeu : l'usage intensif de la force de travail. »¹⁴.

Si l'on considère que l'évolution de la fonction ressources humaines va de pair avec un changement de paradigme, une remise en cause du paradigme taylorien de productivité (THUDEROZ, 1995) et débouche sur un traitement des individus plus personnalisé et sur une délégation de tâches de développement social (appréciation, mobilisation) auprès de l'encadrement, énoncer les termes d'un lien social et solliciter une réflexion sur la pratique s'impose plus que l'expérimentation sur les personnes de nouvelles techniques de mobilisation (dont la charte serait un exemple). S'impose également une réponse à une attente des salariés de traitements plus favorables à leur développement personnel. Cette attente passe par la reconnaissance et la juste rétribution de leur travail, le respect des personnes et des divers engagements de l'entreprise en tant qu'entité sociale. Elle implique également davantage d'autonomie et de responsabilité. Elle nécessite enfin l'abandon d'une gestion s'appuyant sur un modèle objectivant au profit d'une gestion promouvant un modèle individualisant ou personnalisé.

Dans cet environnement, l'adhésion à une sagesse pratique imposée ne va pas de soi. Autrement dit les salariés seraient en position d'attendre, vis à vis de l'éthique des affaires, de se montrer « moins soucieuse de réponses définitives que de problématisation, moins tournée vers l'inculcation dogmatique des normes que vers une efficacité à visage humain, moins catégorique que propédeutique, moins idéaliste que post moraliste. »¹⁵ Cette hypothèse, témoigne du souhait de réaliser un équilibre entre l'accomplissement d'un devoir qui permette de vivre en société et la recherche d'un bien propre pour maintenir sa dignité. Elle témoigne d'une éthique de l'engagement chez les personnes, qui pourrait se formuler comme suit :
Comment un sujet humain, peut-il négocier son désir et s'inscrire dans un projet, en intégrant les lois de la cité sans s'y aliéner ?

Mais a-t-on réellement abandonné la logique du système taylorien ? Selon LINHART (1991) les collectifs qui produisent les savoirs et les savoir-faire risquent d'être estompés par les démarches participatives : l'attente d'inventivité de la part des salariés est limitée par la seule autorisation de passivité face à la production. S'est-on réellement déplacé, comme se demande

¹² P. Ricœur, op. cit., p.312.

¹³ P. Louart et le GRHEP, « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, 1993, p. 205.

¹⁴ P. Louart et le GRHEP, op. cit., p.205.

¹⁵ G. Lipovetski, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, Paris, 1992, p. 292.

SEGRESTIN (1993), d'un registre de la rationalité à un registre de la légitimité et admet-on sans résistance que les systèmes de production se construisent à partir des formes de coordination jugées légitimes par les acteurs ?

On peut constater cependant qu'émerge une rhétorique qui s'appuie sur les valeurs, la confiance, le respect, l'éthique... qui laisse entendre qu'un système de production ne peut rester à distance de référents sociétaux (SEGRESTIN, 1992). Ce discours répond à une attente des personnes actives, à une aspiration désormais reconnue, de plus d'autonomie, de responsabilité. Ainsi « substituer une logique de responsabilité à une logique d'obéissance » est devenu une devise chez certains dirigeants (GUIRAUD, 1990). Il semble vain aujourd'hui de vouloir gouverner par décret. Mais face à un désir de moins en moins voilé de changer de paradigme, car au fond nous ne faisons que redécouvrir certaines évidences mises en lumière par d'anciennes recherches, n'assiste-t-on pas à la mise en œuvre de nouveaux systèmes de contrôle social, plus insidieux, qui s'appuie sur la conformité à des valeurs ?

2.2. La charte d'éthique comme prolongement du contrat de travail : la confiance en question

Nous avons posé l'hypothèse que la charte d'éthique constitue un prolongement du contrat de travail. De même que, nous pensons que la charte précise ce que le contrat suggère. Elle spécifie les conditions des liens de confiance. Elle apparaît dès lors comme une garantie supplémentaire : il s'agit de s'assurer de l'engagement, au-delà du minimum que prescrit le contrat (PARADEISE et PORSCHER, 1990). La confiance se trouve au cœur des relations entre employeurs et salariés, dans lesquelles les conditions de la promesse se trouvent affectées par les déséquilibres du marché du travail.

Pour Catherine PARADEISE et Pascale PORSCHER, la question de la confiance ne se pose pas lorsque le contrat est conçu comme « absorbant » la totalité de la relation sociale entre les personnes « sous forme de rapport librement consenti et codifié entre les volontés. Elle est au contraire posée lorsque le mouvement de ces conditions non-contractuelles déstabilise les anticipations mutuelles sous-jacentes au contrat. » De plus, ajoutent les auteurs, une distinction est certainement à faire entre les attentes envers les cadres et les attentes envers les personnels d'exécution : « Si l'on admet que le cadre est désigné par une délégation de commandement, qui accroît la valeur de son ratio mobilisation/expertise par rapport à celui des exécutants et fait de la confiance un présupposé essentiel du contrat de travail : confiance de l'employeur dans la capacité d'engagement du cadre ; confiance du cadre dans la capacité de l'organisation de valoriser sa contribution. »¹⁶

Le juriste parle également en terme de rapport de confiance à travers le cas de « défaut de confiance mutuelle » qui resta un motif de licenciement possible à partir d'un constat, suffisant depuis 1972, d'« atmosphère d'incompatibilité ». Aujourd'hui, des motifs objectifs doivent être produits par l'employeur justifiant précisément sa perte de confiance en la personne et son choix de la licencier. Cet arrêt de la chambre sociale du vingt neuf octobre 1990, n'annule pas la question de la perte de confiance, mais conduit au contraire à en préciser le sens, la valeur, les critères d'appréciation. La question de la confiance apparaît ainsi, dans les chartes, sous jacente à l'exposé des conditions et critères à partir desquels pourra s'établir le rapport de confiance.

Au même titre que le contrat de travail régi par le droit, équivalente à une convention explicite participant du lien entre le salarié et l'organisation, la charte, qui présente les critères d'évaluation de la confiance, qui en spécifie les termes, pourrait être envisagée comme un écrit venant remplir l'espace laissé ouvert par le droit du travail sur les raisons possibles de « défaut de

¹⁶ C. Paradeise et P. Porcher, « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n° 46, 1990, p. 10.

confiance ». Elle serait à voir comme *la présentation anticipée et explicite des cas de perte de confiance*. Ainsi par sa charte l'entreprise chercherait à se prémunir contre le risque de perdre son pari de contracter. Elle associe un acte de prévention à la tentative de contrôle par les valeurs dont nous avons admis l'hypothèse précédemment.

2.3. La charte d'éthique : entre gestion « stratégique » et gestion « opérationnelle » des ressources humaines

Par ailleurs, les communications d'entreprise, et en l'occurrence le contenu des chartes d'éthique laisse un doute sur l'adhésion des dirigeants à la logique de responsabilité évoquée plus haut... à moins de confondre éthique et morale. Ainsi se côtoieraient dans nombre d'entreprises un travail rhétorique de mobilisation et un discours idéologique d'imposition (THUDEROZ, 1995).

Le travail d'enseignants chercheurs publié sous le titre *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, nous offre déjà en 1993 différentes perspectives d'évolution de la gestion des ressources humaines susceptibles d'explicitier l'idée de son éclatement. La délimitation du champ de la discipline y est interrogée : ce que l'on appelle Gestion des ressources humaines recouvre une entité organisationnelle à travers les représentants de la fonction (Directeurs des Ressources Humaines, Responsables du Personnel...), des discours, des pratiques, des unités de formation. Les missions de gestion des ressources humaines quant à elles sont de plus en plus partagées entre divers acteurs ayant la responsabilité d'équipes de travail. La participation de l'encadrement à l'appréciation des performances serait une illustration de la tendance de la GRH à progresser d'un « *pôle étroitement administratif et disciplinaire vers un pôle stratégique où elle assurerait un développement conjoint des hommes et des organisations.* »¹⁷ Or, constatent Franck BOURNOIS et Julienne BRABET, la Gestion des ressources humaines serait dans certains cas un outil au service du manager, sans pouvoir décisionnel devant assurer en premier lieu la gestion du « middle » management. Les auteurs notent que le système GRH est encore présenté comme « ajouté » au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le monde des initiatives du mercredi 11 mars 1998 lance le débat sur la place des Directeurs des Ressources Humaines (DRH)¹⁸. La distinction est à faire entre les DRH proches des dirigeants, ayant évolués vers une fonction de conseil, associés aux grandes orientations, et les DRH de terrain délégués pour appliquer les politiques et faire acte de formation aux délégations nécessaires (gestion des carrières). La fonction est décentralisée sous prétexte d'un rapprochement du terrain (on parle aussi de déconcentration) mais en même temps limitée à l'application d'un corps de connaissances éloigné du terrain. La production de chartes d'éthique en est une illustration. Ainsi un certain nombre de variables échappent encore au champ de la gestion des ressources humaines, en même temps qu'un aspect relationnel de sa fonction. Il en est ainsi de la variable culturelle : les DRH « opérationnels » ne sont pas systématiquement sollicités pour recueillir les points de vue des différents acteurs, sur les valeurs et les normes considérées légitimes par l'entreprise. Ces cadres sont conviés à transmettre leurs idées par courrier aux DRH/dirigeants.

Aussi, lorsqu'on parle de chartes d'éthique avec certains DRH « locaux » elles leur apparaissent éloignées de problèmes plus concrets. Loin d'un artefact que serait la charte d'éthique dont ils notent qu'elle a été conçue sans auscultation des destinataires, d'autres préoccupations sont selon eux plus urgentes et nécessitent un traitement éthique. Par exemple, se posent des questions du type « *que faire des personnes que l'entreprise a participé à user, arrivées à un âge critique (avant un départ possible en pré-retraite) et qui n'ont plus aujourd'hui les compétences requises tandis qu'il s'agit de compresser les coûts salariaux ?* » La charte d'éthique est alors perçue comme une dépense inutile. Pour qui dès lors communique-t-on sur l'éthique et quelle réflexion est réellement menée en interne

¹⁷ F. Bournois et J. Brabet, « Les connaissances en gestion des ressources humaines », *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, 1993, p. 16.

¹⁸ Le débat vaut ici essentiellement pour les grandes entreprises, groupes ou structures divisionnalisées (MINTZBERG, 1982), dans lesquelles on trouve une Direction des ressources humaines rattachée au siège et des Directions des ressources humaines dans chaque unité, division, centre régional...

sur le thème ? Nous voyons ici un premier signe d'éclatement de la fonction GRH avec, en son sein même, la cohabitation d'un espace d'imposition de politiques qui énonce ex-cathedra des savoirs tout faits avec un espace d'exécution chargé d'instrumenter des savoir-faire concrets.

Même si certaines expériences de décentralisation de la gestion des ressources humaines satisfont leurs acteurs, convaincus d'une déconcentration nécessaire pour traiter des questions singulières et complexes, on note que la politique de formation, le suivi des carrières, les règles générales de fonctionnement en matière sociale demeurent réservés aux Directions des ressources humaines des sièges. C'est au sommet que se conçoit la gestion prévisionnelle des ressources humaines, donc que se pense la GRH-stratégique, tandis qu'au niveau local s'exerce une délégation partielle pour une gestion opérationnelle des ressources humaines. Cependant, les DRH des sièges ont-ils pour autant du poids face à l'impératif financier ? Peuvent-ils tenir une autre position que celle d'adhérer au point de vue de la direction générale ?

L'idée d'éclatement de la GRH pourrait contenir celle d'écartèlement entre une mission d'intégration des ressources humaines et une mission d'économie à réaliser sur cette même ressource. Sait-on à priori ce que rapporte la mise en place d'une charte d'éthique ? La question vaut pour tout outil de prévention, ainsi la sécurité. Ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas tenter la dépense. On sait de plus qu'une information didactique est moins efficace qu'un travail de groupe (plus coûteux en temps et en moyens). Enfin, qu'il s'agisse de la sécurité, comme d'ailleurs de la qualité et pourquoi pas de l'éthique, on peut parier que ces démarches sont productrices de méthodologies et de coopérations nouvelles et qu'à terme elles seront facteurs de gains de productivité.

2.4. QUELQUES REPERES THEORIQUES POUR UNE APPROCHE DE L'ETHIQUE : LA CHARTE COMME UN ESPACE DE CONVENTIONS

L'éclatement de la Gestion des ressources humaines relève aussi du corps de connaissances dont elle se sert et peut-être du corps de connaissances auquel elle doit se limiter par économie. Ainsi, structurer une démarche éthique suppose une réflexion de fond sur les fonctionnements humains et organisationnels donc suppose de faire appel aux corpus de connaissances de différentes disciplines des sciences sociales ou humaines. Comment se dispenser d'aller chercher des réponses ou plus encore des questionnements dans la philosophie morale, la sociologie, la psychanalyse. Ce travail ne peut demeurer réservée à ceux qui ont eu l'idée de la démarche : l'éthique doit questionner tout le monde. Ensuite et conjointement, l'éthique suppose une réflexion permanente sur les actions dans une perspective d'amélioration du fonctionnement de la vie en commun. On ne peut lorsque l'on prétend se référer à l'éthique en rester à un débat philosophique, ou encore *« il ne saurait y avoir de jugement éthique qui se contenterait d'être prononcé. Il doit être exécuté ; il doit donc dans son élaboration, avoir tenu compte autant des principes en cause que de ses possibilités d'exécution... il doit, par définition se préoccuper de ses possibilités de mise en œuvre et donc de ses conséquences sociales. »*¹⁹

On s'aperçoit en interrogeant les acteurs que les postulats de la philosophie morale sont proches de leur représentation de l'éthique et de ses implications. Cela veut dire concrètement qu'un certain nombre de règles conçues au sommet auraient sans doute gagnées à être pensées avec le management proche du terrain dans lequel on peut inclure les responsables locaux des ressources humaines. La GRH peut aussi se référer à la réflexion sociologique (éthique de la responsabilité), psychosociologique (éthique communicationnelle) et psychanalytique (éthique du désir) pour aborder les questions d'éthique. L'approche conventionnaliste, malgré sa diversité peut aussi donner quelques repères à une approche de l'éthique.

Les économistes de la grandeur (BOLTANSKI et TEVENOT, 1991) distinguent six univers types qui se réfèrent à des accords permettant de coordonner des principes différents. Ils décrivent

¹⁹ L.-J. Frahier, *Le jugement dernier*, Paris, Editions du Cerf, 1992, pp.272-273.

ainsi ce qui semble aller de soi dans le monde de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel. Si dans tout groupe ces mondes se rencontrent, quelles sont les conditions qui permettent leur coordination ? Cette typologie nous amène non pas à situer la charte dans tel ou tel monde, mais à la voir à l'entrecroisement de différents mondes, comme une convention proche d'un compromis destiné à rapprocher des mondes avec pour visée le bien commun, différente de l'arrangement où chacun reste dans son monde, et de la clarification qui concernerait la situation que traverse un monde.

De son côté, Michel MARCHENEY (1997) se demande si la convention peut constituer un outil de gestion. Selon lui, à côté des approches qui se situent dans le prolongement direct des modèles néo-classiques, d'autres voies d'étude de la convention ont été explorées qui permettent de mieux comprendre les procédures, les calculs et les processus de prise de décision. Il propose une grille d'analyse de quatre conventions à partir desquelles le décideur peut arbitrer et argumenter ses décisions :

- *La convention d'efficacité* qui répond à des impératifs de compétitivité, de réalisations des objectifs, de compétences.
- *La convention d'efficience* qui répond à des soucis de performance, mettant en tension une conception centrée sur la division optimale du travail et les comportements dans l'organisation, fruit de la rencontre entre la logique de coordination hiérarchique et la logique de l'action collective. Le métier (qualification et expérience) est ici ce qui va guider les choix des dirigeants.
- *La convention d'effectivité* qui a trait au degré de satisfaction des membres de l'entreprise en fonction de la réponse que fait à leurs besoins l'organisation. De cette satisfaction dépendent l'intégration hiérarchique et le sentiment d'appartenance.
- *La convention de réalisation personnelle.* Là est envisagée la rencontre entre une logique de marché et une logique d'action individuelle. Marchesnay relève l'existence possible de deux attitudes extrêmes :
 - l'une consiste à se situer dans une perspective de *relation d'agence*²⁰ dans laquelle un mandataire (salarié, agent) loue ses services à un mandant (entrepreneur, principal) et qui, obéissant à une logique purement substantive cherche, avant toute autre considération, à optimiser sa rétribution eu égard à sa compétence.
 - L'autre attitude, à l'opposé de cette perspective, prend en compte l'importance de la réalisation de soi donc fait entrer en ligne de compte des considérations éthiques. On peut supposer que cette deuxième attitude conduit à aborder la question du contrat à partir de la confiance plutôt qu'à partir de la défiance ou de la méfiance nécessaire. Dès lors on pourrait imaginer un contenu de charte peu normatif, moins appuyé sur les règles qu'il ne fait référence aux valeurs. Ce n'est pas pour autant que l'émergence de règles ne soit pas fondée. Déjà, c'est bien aussi en raison de la reconnaissance de l'existence de la souffrance et du mal que s'impose la réflexion éthique. De là, les problèmes étudiés par la théorie de l'agence sont légitimes d'autant que les intérêts des parties peuvent diverger, qu'il y a une asymétrie des informations. Le contrat liant les parties est dès lors nécessairement incomplet et le principal n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action de l'agent. A partir de ce modèle, nous pourrions voir la charte comme le lieu d'un exposé de conventions multiples. On peut en effet y retrouver les différents termes se rapportant aux relations conventionnelles que décrit Marchesnay.

S'il y a peu de chance que les intérêts concordent et que l'agent agisse spontanément, conformément aux intérêts du principal, celui-ci doit limiter les divergences en introduisant des systèmes d'incitation et des moyens de surveillance pour limiter les comportements aberrants de

²⁰ Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence « comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » Cités par Coriat B. et Weinstein O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, 1995, p. 93.

l'agent. Ces moyens mis en œuvre entraînent des coûts. La charte d'éthique pourrait tout aussi bien faire partie de ces *coûts d'agence*, si on la considère comme un système d'obligation et de contrôle et entrer dans « *les dépenses de surveillance et d'incitation (par exemple, les systèmes d'intéressement) engagées par le principal pour orienter le comportement de l'agent.* »²¹ Mais sans un minimum de confiance entre les parties, opposée à de l'opportunisme (WILLIAMSON 1990), la cohésion de la firme est-elle possible ? « *Les coûts de gestion ne seraient-ils pas prohibitifs si l'on suppose un comportement totalement opportuniste de chacun de ses membres ?* » se demandent Coriat et Weinstein²².

Cette perspective nous éloigne de l'approche heuristique décrite plus haut par Marchesnay qui nous paraît plus proche de l'éthique. Celle-ci ne peut relever d'une procédure de surveillance. Elle est co-construction d'une convention ou encore un mode de coordination qui constitue une « *interprétation en cours d'action* » (LIVET et THÉVENOT, 1994). En ce sens elle représente une démarche qui n'évite pas l'imprévu, la prise de risque et qui tout en reconnaissant l'existence potentielle du mal en chacun, ne se réfugie pas dans l'équation simpliste : mesure de rétorsion/éradication du mal.

L'éthique demande d'interroger les processus mis en œuvre pour la structurer ou la déployer. On préférera en parler en terme d'investissement plutôt qu'en terme de coût. Nous ne pouvons cependant totalement écarter l'hypothèse selon laquelle l'éthique entre à l'occasion dans un tel calcul, faisant que les règles n'entraînent aucun questionnement moral mais soient de pure gestion, données toutes faites, comme le souligne ETCHEGOYEN. Les praticiens de la GRH ont-ils vraiment les moyens et le temps, dans leur exercice quotidien, de s'ouvrir aux champs de connaissance apportés par les sciences humaines ? Quel temps peuvent-ils consacrer à un travail d'articulation entre leur pratique et la théorie ?

Enfin, on pourrait avancer l'hypothèse que le discours pratiqué de l'éthique ou son instrumentation peut induire chez certains DRH un processus de dissociation ou de clivage psychique (dont il est question en psychiatrie et en psychanalyse à propos de la psychose et de la perversion) qui fait se côtoyer deux attitudes à l'endroit de la réalité extérieure : l'une en tient compte, l'autre la dénie. Résultat d'un conflit, le processus de clivage maintient la cohabitation de ces deux attitudes sans qu'il s'établisse entre elles de relations dialectiques. Les praticiens de la GRH tiendraient ainsi à l'écart (forclos, désavoué ou dénié) un ensemble de connaissances en provenance du terrain et de leur propre cheminement intellectuel sur la gestion des hommes au profit de théories ou d'outils qui cherchent à instrumenter, simplifier, lever les incertitudes, a-conflictualiser les relations humaines, dans une optique de compétitivité, de rentabilité à court terme, d'optimisation des performances...

2.5. Que disent les chartes et qu'en disent les collaborateurs ?

Le contenu des chartes d'éthique est à l'image de ce clivage cognitif. Par exemple, la référence implicite à Maslow, Herzberg, Mac Gregor procède d'une logique instrumentale relevant d'une naturalisation du facteur humain. L'homme serait un être de besoins dont celui de reconnaissance... qu'il est un être de besoins. Manifestement il est un exercice que s'impose l'ensemble des entreprises à travers leurs chartes : dire leurs intentions de bien rémunérer, de contribuer à la sécurité des personnes, à leur réalisation ou à leur épanouissement. La position ici est-elle réellement éthique pour se faire aussi réductrice de la complexité de l'homme, mu par des désirs qui, loin de se résumer aux quelques besoins identifiés par les théoriciens, se font jour dans sa relation à l'autre ? De plus, le fait de se manifester attentif aux besoins a-t-il vraiment un effet sur l'engagement des personnes surtout dans l'état actuel de l'emploi ? On peut douter que des discours simplificateurs donnent aux chartes d'éthique la capacité d'impliquer les personnes.

²¹ Coriat B. et Weinstein O., op. cit. p. 95.

²² Op. cit., p. 73.

A l'inverse, la reconnaissance de l'homme comme être de désirs, donc guidé par des rythmes autres que biologiques ou par des réalités autres que sociologiques, ouvre à un énorme point d'interrogation qui relève davantage d'un positionnement éthique. Elle remet en question les résultats de recherches établissant le lien entre l'implication et la satisfaction au travail par l'entremise de la réponse aux besoins ou la reconnaissance des compétences. Ces résultats sont à relativiser en fonction des contextes, des relations intersubjectives, du vécu des individus singuliers ou d'acteurs capables « de négocier leur champ d'action à travers ce qu'ils conçoivent de leurs besoins et de leurs désirs » (LOUART, 1993)

De même à en rester à un discours qui prétend tout mettre en œuvre pour favoriser l'harmonie des intérêts individuels et collectifs, ou qui maintient « l'illusion collective de cohésion organisationnelle » (AMADO, 1988), les chartes d'éthique n'ouvrent guère au débat sur les jeux du pouvoir et à fortiori encore une fois sur les jeux du désir.

Par ailleurs, les aspects déontologiques dominent dans certaines des chartes étudiées (Lagardère, Groupe Cargill, Hewlett Packard, Elyo, Auchan, UAP, Paribas, Caisse d'épargne, Lyonnaise des eaux, IBM, BP) qui permettent de les comparer à des règlements intérieurs et qui laissent supposer une élaboration unilatérale de ce type d'accord. Certains cadres interviewés pointent le paradoxe : l'éthique n'est pas la morale, des règles rigides ne rendent pas compte de la réalité, une telle convention ne peut remplir sa fonction de guide de l'action et de cohésion interne dans des environnements pluriculturels que si elle est générale, en premier lieu centrée sur les grands principes. De cette généralité elle tire son opérationnalité. Pour d'autres, qu'elle rappelle un certain nombre de règles est cependant utile : elle devient alors un outil de gestion préventive valide pour les nouveaux recrutés mais aussi pour ceux qui avaient oublié les « lignes blanches ». Dans certaines entreprises une signature de la charte est demandée (Lyonnaise des eaux, Groupe Cargill, UAP, Lagardère...), au même titre que le contrat de travail et cet émargement ne concerne pas seulement les personnes en situation de recrutement.

On note ainsi dans les chartes une limitation de l'usage de certains concepts inhérents à l'éthique sur un versant déontologique, manifestant le décalage entre le souhait exprimé d'une éthique de la *responsabilité* et ses applications concrètes. Le concept de responsabilité y est à entendre plus souvent au sens d'*imputation* qu'au sens de *capacité reconnue aux acteurs de répondre de leurs actions*. Cette seconde dimension de la responsabilité est suggérée dans les chartes de Lafarge, Cargill, Cetelem, Rhône Poulenc, Sony, C&A, Soparind, Elf, BP, IBM, c'est à dire, à l'exception des trois dernières citées, dans des chartes où dominent les aspects téléologiques. Le *respect*, valeur présente dans toutes les chartes étudiées, n'est pas seulement rapporté aux personnes : il peut être aussi systématiquement ou exclusivement rapporté aux règles (Pôle eau de Lyonnaise des eaux, Elyo, GTM, Sita, Dégremont, Ciba, Paribas, Hewlett Packard, Toshiba, Shell, Auchan, BP, Unilever).

La possibilité de faire évoluer la charte n'est indiquée clairement que par une entreprise. On ne trouve en effet que dans le code de conduite de C&A une formule du type « *Chaque cadre de gestion est invité à discuter des grands principes de ce code avec ses collègues plus expérimentés, pour le rendre pleinement effectif et le faire évoluer dans le temps.* »

Il semble d'autre part que l'hypothèse d'un lien entre un discours sur l'éthique tenu dans les chartes et un mode d'implication des acteurs à sa formalisation reste à explorer plus précisément. Seuls les groupes Lafarge et Cargill mentionnent que l'élaboration de leur charte a été effectuée en concertation avec certains cadres. L'idée de consultation, à travers l'usage du substantif ou du verbe, est plus fréquente. Mais dans tous les cas le terme est utilisé pour prévenir les collaborateurs qu'ils peuvent débattre avec leur supérieur hiérarchique de difficultés rencontrées dans leur activité professionnelle et à fortiori dans l'application du code (Groupe Cargill, Auchan, Elyo, Lyonnaise des eaux, Rhône Poulenc, Sony et Westinghouse) ou qu'ils peuvent s'adresser aux auditeurs internes et aux responsables des services juridiques (BP, Hewlett Packard, IBM). Il n'est pas indiqué de consultation des collaborateurs pour établir les termes de la charte. Deux des trois entreprises que nous avons rencontrées ont réalisé leur charte en concertation (Lafarge, Semences Cargill), si ce n'est avec toutes

les catégories de personnel, au moins avec l'encadrement. Leur production sur l'éthique s'avère plus téléologique que déontologique. On s'aperçoit qu'une majorité de cadres se disent plus favorables aux écrits centrés sur les valeurs qu'aux écrits où dominent la norme et cela indépendamment du fait qu'ils aient été ou non sollicités pour leur élaboration.

Il semble enfin que prendre le temps d'élaborer la charte en sollicitant la réflexion de ses principaux destinataires, même en situation de crise et malgré le sentiment d'urgence, permettrait d'éviter que cet écrit soit mal compris, facteur de rejet ou de résistance et en premier lieu éloigné de la réalité du terrain.

CONCLUSION

Une Gestion des ressources humaines plus à l'écoute de la complexité et des contradictions inhérentes aux individus et aux groupes humains, serait-elle perçue plus coûteuse qu'une gestion instrumentale des ressources humaines ? Le croire accentue l'effet de dissonance ou encore de clivage chez les Directeurs des ressources humaines proches du terrain : ils sont chargés de résoudre des conflits chaque jour et savent bien que prétendre à l'harmonie est bien illusoire surtout par l'intermédiaire de simples discours. Déjà ils n'ignorent pas la difficulté d'obtenir des aménagements même en usant de la négociation.

Les chartes d'éthiques ne peuvent en rien - sont-elles d'ailleurs conçues pour cela ? - « affecter » les jeux de pouvoir si elles ne sont pas l'occasion d'ouvrir un espace de réflexion sur les actions, espace transitionnel (WINNICOTT, 1951-1953) où pourraient être débattues les différentes convictions et trouvé à partir de là un « point supérieur commun » (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991). La charte serait alors à considérer comme une convention, produit d'un compromis entre différents mondes, par exemple *civique et industriel*.

Concevoir une démarche éthique sans lui accorder une place équivalente à celle du projet, en terme de procédures participatives mises en œuvre, apparaît comme un paradoxe ou correspond bien à un état d'éclatement de la GRH dont nous venons de brosser quelques traits. On y suspecte encore une crainte sous-jacente : ne pas savoir maîtriser les débats que le sujet engendre ou canaliser les passions éventuelles et risquer de perdre du temps et sans doute de l'argent. La préférence pour des résultats, si possible rapides, éloigne d'un travail d'étude des processus. Ce n'est pas parce que l'on ne sait pas très bien ce que coûterait de ne pas mettre en place certains dispositifs de gestion qui concernent les hommes qu'on doit les éviter. C'est le cas, nous l'avons dit plus haut, de certains outils de prévention comme la sécurité. Il est clair cependant que le coût de la prévention fait éclater une problématique de gestion trop au jour le jour ou trop quantitative.

Comme nous l'avons suggéré, les chartes d'éthique constituent une facette de la structuration d'une éthique. Elles peuvent être conçues comme des réponses à un besoin de contrôle social qui prend des formes nouvelles, transitant par les valeurs ou qui garde une forme plus traditionnelle d'imposition de règles. Or, un tel outil de gestion est-il en mesure de répondre à l'ambition qu'il met en avant ? D'abord parce que rien n'est moins sûr qu'à imposer, comme c'est le cas dans certaines démarches éthiques, des règles pour tous, on génère une conscience du travail honnête et plus précisément on favorise l'adhésion ou l'obéissance, ensuite parce qu'une évaluation est toujours faite par les acteurs, sur les dispositifs de gestion, leur légitimité, leur signification et le sens même des mots qui sont utilisés à l'occasion de leur mise en place. Si l'éthique n'est pas toujours clairement distinguée de la morale par les cadres, ils sont convaincus de ce que ne doit pas être l'éthique dans l'entreprise : un substitut de la morale ou un acte de moralisation.

Les chartes d'éthique indiquent encore le souhait de rassembler les ressources humaines sous le même étendard. Elles constituent au moins une réponse à l'éclatement ou la dispersion géographique et culturelle de ces ressources.

Nous avons posé plus haut le clivage qui habite les praticiens de la GRH comme le résultat d'un conflit. Il s'agit précisément d'un processus qui maintient ensemble des contradictions sans que soit établies entre elles des relations dialectiques. Ainsi le débat conflictuel objectivation/subjectivation des ressources humaines reste fermé. C'est peut-être une question de survie pour certains Directeurs des ressources humaines que de ne pas lancer le débat. S'épargnent-ils de surenchérir sur l'éthique pour la même raison ? Or L'éthique n'est-elle pas le thème le plus approprié pour sortir de ce clivage ? En effet il nous semble que l'éthique n'est pas un outil de gestion comme un autre mais *ce qui va permettre de porter un regard sur les outils de gestion* et ce qui peut dès lors favoriser le passage d'un modèle instrumental de management des hommes à un modèle de *gestion des contradictions*. Ce dernier modèle remet en question l'équation « Harmonie individuelle/harmonie collective » ou efficacité économique/efficacité sociale », et dévoile au contraire l'ambivalence des positions, la complexité des processus de socialisation, l'existence de phénomènes inconscients qui agissent à l'insu des sujets... L'acteur prépondérant est ici l'analyste chargé d'accompagner l'élucidation toujours partielle que produisent les acteurs, tous impliqués dans l'évolution de ce système socio-historique que constitue l'organisation, au nom du respect d'une éthique démocratique.

Ici, le cadre théorique est interdisciplinaire, n'excluant ainsi aucun moyen de fournir, non pas des solutions toutes faites mais un large cadre de lecture des phénomènes. Ce modèle rejoint la pensée de Yvonne Giordano pour qui l'enjeu revient à considérer l'action managériale en premier lieu comme un *processus qui se construit dans l'intersubjectivité* : « *il s'agit donc non pas d'interroger les pratiques elles-mêmes, mais bien plutôt la manière dont on se les représente et dont on les élabore. Question qui n'a rien de « psychologique » et qui conditionne totalement la mise en œuvre de ces mêmes pratiques.* »²³

L'ensemble de ce travail sur les chartes nous conduit à penser, par référence au point de vue de philosophie morale déjà exposé, que la charte n'a de valeur éthique que si sa production ne s'opère pas *ex cathedra*, en dehors des acteurs concernés. Même si elle paraît utile comme support d'un recrutement, d'une intégration ou d'une procédure d'appréciation (comme c'est le cas dans les entreprises visitées), plus que tout autre outil de gestion elle nous semble relever d'une nécessaire co-construction. On voit déjà ici se dessiner certaines implications de l'établissement d'une charte pour la GRH. Par exemple, pour guider cette pratique, de substituer une logique constructiviste et argumentative, à une logique instrumentale si nous considérons que le débat fonde l'éthique en GRH (LOUART, 1995). On s'aperçoit cependant que la charte d'éthique n'est pas le lieu d'un exposé détaillé des pratiques de gestion des ressources humaines et que sa lecture ne nous permet que des hypothèses, qui restent à vérifier, sur le modèle de GRH qui a permis son établissement (instrumental, stratégique ou incrémental)²⁴.

Enfin, un tel outil plus que tout autre outil de gestion ne devrait pas se routiniser, l'éthique imposant un questionnement permanent sur les pratiques, leur remise en question au fur et à mesure de leur effectuation. Il devrait au moins pouvoir être révisé, reconsidéré au gré de l'évolution du contexte. Une autre implication pour la GRH du fait de l'établissement d'une charte consisterait alors à se questionner non seulement sur les règles mais sur les règles de production des règles (LOUART, 1995).

Les praticiens de la Gestion des ressources humaines sauront-ils se faire les défenseurs d'une telle perspective pour gérer l'actuel éclatement de leur position ? L'histoire reste à suivre.

²³ Y. Giordano, « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n° 13/14, 1995, p 59.

²⁴ Nous nous sommes référée ici aux modèles de GRH que décrivent Julienne Brabet dans « La gestion des ressources humaines en trois modèles », *Repenser la Gestion des ressources humaines*, Economica, 1993 et I. Brouwers, A. Cornet, L.-H. Gutierrez, F. Pichault, A. Rousseau, G. Warnotte dans « Fonction ressources humaines et management humain : cadre d'analyse contextualiste et modèles explicatifs », *Management humain et contexte de changement, pour une approche constructiviste*, De Boeck Université, 1997....

Bibliographie

- AMADO G., « Cohésion organisationnelle et illusion collective », *Revue Française de Gestion*, n° 69, 1988.
- BATALLE G., « La structure psychologique du fascisme » (1933-1934), dans *La critique sociale*, Paris, la Différence, 1985.
- BERRY M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique, 1983.
- BERGMANN A., « Ethique et gestion », Encyclopédie de gestion, tome II, Economica, 1989.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), *De la justification. les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- BOURDIEU P., *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit, 19914.
- BOURDIEU P., *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit, 1994.
- BOURNOIS F. et BRABET J., « Les connaissances en gestion des ressources humaines », dans *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1993.
- BRABET J., « La gestion des ressources humaines en trois modèles », dans *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1993.
- BROUWER I., CORNET A., GUTIERREZ L.-H., PICHHAULT F., ROUSSEAU A. et WARNOTTE G., *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck Université, 1997.
- CONNINCK F. (de), « Le temps raccourci : quand les changements prennent de vitesse les temps d'une vie », *Revue Problèmes économiques*, La documentation Française, n°39, 1994.
- CORLAT B. et WEINSTEIN O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, 1995.
- CROZIER M., *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Seuil, 1994.
- DOUBLET J.-M., « Des outils de gestion dans les entreprises », *Les outils de gestion, Entreprise et histoire*, n°13, 1993.
- DRANCOURT M., « Le « métamanagement » », *Futuribles*, n°218, 1997.
- DUPUY J.-P., EYMARD-DUVERNEY F., FAVEREAU O., ORLEAN A., SALAIS R. et THEVENOT L., « L'économie des conventions, introduction », *Revue économique*, volume 40, 1989.
- ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, Paris, Presses universitaires de France, 1992.
- ETCHEGOYEN A., *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Editions François Bourin, 1990.
- ETCHEGOYEN A., « Le philosophe et l'entreprise », *Liaisons sociales*, le mensuel, 1996.
- FIOL M. et SOLE A., « La question du management selon H. A. Simon », *Revue Française de Gestion*, n°94, 1993.
- FRAHIER L.-J., *Le jugement dernier*, Paris, Editions du cerf, 1992.
- GIORDANO Y., « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°13/14, 1995.
- GODELIER E., « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor », *Les outils de gestion, Entreprise et histoire*, n°13, 1993.
- GUIRAUD F., « Ethique et entreprise », *Le temps de la responsabilité*, Fayard, 1990.
- HABERMAS J., *Théorie de l'agir communicationnel*, Tome I, Fayard, 1987.
- HABERMAS J., *Morale et communication*, Editions du Cerf, 1991.
- LASSWELL H. et LEITES N., *The language of politics*, Cambridge, 1965.
- LINHART D., *Les torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Seuil, 1991.
- LENOIR F. (1990), *Le temps de la responsabilité*, Fayard
- LIVET P. (1987), « Les rapports difficiles du rationnel et du normatif », *D'une science à l'autre, des concepts nomades*, Seuil, Paris.
- LIVET P. et THEVENOT L. (1994) « L'action collective », dans *L'analyse économique des conventions*, Presses universitaires de France, Paris.
- LIVIAN Y.-F. et LOUART P. (1993), « Le voyage de la culture et de la motivation », dans *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica.
- LOUART P. et le GRHEP (1993), « Les champs de tension en gestion des ressources humaines » dans *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica.
- MARCHESNAY M. (1997), « La convention, un outil de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°112.

- PARADEISE C. et PORSCHER P., « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n° 46, 1990.
- PIOTET F. et SAINSAULIEU R., *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques & ANACT, 1994.
- QUELQUEJEU B., « Ethos historique et normes éthiques », *Initiation à la pratique de la théologie*, Editions du Cerf, 1983.
- RICŒUR P., *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris, 1990.
- SAINSAULIEU R., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.
- SCHWEBIG P., *Les communications de l'entreprise*, Ediscience International, collection stratégie management, 1991.
- SCOTT W. R., *Organizations, rational, natural and open systems*, Prentice Hall, International Edition, 1981.
- SEGRESTIN D., « A propos du nouveau modèle productif. Questions d'efficience, questions de légitimité », *Sociologie du travail*, n° 35, 1993.
- SIMON H.-A., *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.
- THEVENET M. et VACHETTE J.-L., *Culture et comportement*, Vuibert, 1992.
- THUDEROZ C., « Du lien social dans l'entreprise », *Revue française de sociologie*, XXXVI-2, 1995.
- WILLIAMSON O. E., « The firm as a Nexus of treaties : an introduction », in M. Aoki, B. Gustafsson et O. E. WILLIAMSON (éd.), *The firm as a Nexus of treaties*, London, Sage Publications, 1990.
- WINNICOTT D.W., « Objets transitionnels et phénomènes transitionnels » (1951-1953), *Jeu et réalité. L'espace potentiel*, Paris, Gallimard, 1980.