

**DEONTOLOGIE****Vers un nouveau dialogue social**

La démarche déontologique est devenue un moyen important de renouveau de la gestion d'entreprise. La charte et le code de bonne conduite deviennent alors des facteurs de responsabilisation pour les salariés et des ouvertures vers un nouveau dialogue social.

**Yves Medina**

Associé  
PricewaterhouseCoopers<sup>(1)</sup>

Avec la montée en puissance d'une nouvelle demande sociale faite de plus d'exigence à l'égard des entreprises et d'une attente désormais reconnue d'une plus grande responsabilité sociétale dans celles-ci, la " démarche déontologique " est devenue un moyen important de renouveau de la gestion d'entreprise. Par " démarche déontologique ", il faut entendre tout à la fois : l'édiction de règles déontologiques dans l'entreprise (les fameuses chartes ou codes de bonne conduite) ; la définition pour le management de procédures de mise en œuvre ; la désignation de responsables de ce suivi et de ce pilotage par la déontologie.

Dans cette trilogie (des textes, des process et des hommes), l'affirmation déontologique ne peut rester qu'au niveau de la déclaration d'intention, de la proclamation et parfois aussi de la simple demande publicitaire. La charte ou le code de conduite, pour avoir valeur opératoire au sein de l'entreprise, doivent inévitablement prendre appui sur tout un dispositif managérial. Ce dispositif passe nécessairement par une transformation de

la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, qui implique à son tour, pour être efficiente, une rénovation des relations avec les partenaires sociaux.

Une étude détaillée de plusieurs centaines de chartes et codes de conduite permet (dans une approche un peu wéberienne) de les classer en trois grands idéaux-types. Il y a d'abord, le modèle Nord Américain de la charte, historiquement le plus ancien. Il est principalement tourné vers le souci de s'assurer que l'entreprise est partout, c'est-à-dire dans tous ses métiers et sur tous ses sites - " compliant " avec son environnement réglementaire et culturel.

La charte nord-américaine est d'abord et avant tout l'expression d'une volonté de conformer les règles de comportement de la firme et de ses personnels aux réglementations externes. S'écartant sensiblement de cette approche, le modèle nord-européen intègre une dimension environnementale et prend en charge des préoccupations nouvelles comme une meilleure insertion dans les communautés de voisinage. C'est par exemple le modèle de la charte Ikéa et celle de Nokia.

“  
La charte ou le code de conduite doivent inévitablement prendre appui sur un dispositif managérial

”

<sup>1</sup>/Yves Médina est l'auteur de "la déontologie : ce qui va changer dans l'entreprise" (Editions d'Organisation 2003)

Enfin, modèle d'emprunt à ses deux aînés, le modèle "continental" (en gros celui de l'Europe du Sud) copie l'un et l'autre en y ajoutant une dimension sociale nouvelle (le fameux modèle social européen) qui va, on le verra plus loin, impliquer fortement la dimension RH et la relation syndicale.

C'est qu'en effet, à la question "à qui s'adresse votre outil déontologique en interne et en externe ?", 61% des entreprises interrogées répondent "à tout le personnel" (2). En France notamment, l'outil déontologique se révèle être un outil interne qui s'adresse en priorité à l'ensemble du personnel. Il est l'occasion de clarifier auprès des salariés les valeurs de l'entreprise, ses règles de gestion des affaires et intègre une logique de responsabilisation des équipes.

Dès lors se pose la question du responsable du pilotage des processus déontologiques dans l'entreprise. Engager une démarche déontologique est l'expression d'un choix majeur de la part du management de l'entreprise.

Encore faut-il que le choix de la démarche déon-

tologique ne soit pas simplement déclaratif et qu'on ne se borne pas à la proclamer en se gardant bien de l'organiser. Pour le dirigeant qui s'engage dans un mouvement si fortement porteur de sens et de conséquences pour l'entreprise, se pose clairement la question de l'organisation de cet engagement.

Phénomène relativement récent, trop peu enseigné encore dans les écoles de management, l'approche déontologique risque alors de bouleverser les schémas traditionnels d'organisation de l'entreprise et de devenir un moyen de pouvoir, quand ce n'est pas un facteur de conflits de pouvoirs. En réalité, les recherches qui ont été faites démontrent que, bien conduite, la fonction déontologique est appelée à devenir un élément fédérateur du management. Elle doit préciser les responsabilités de chacun tout en garantissant le maintien du cap choisi, c'est-à-dire celui d'une approche déontologique des pratiques de la firme et de la réalité de ses métiers.

Et c'est pourquoi à la question, "quand il n'y a pas de fonction déontologique bien identifiée dans l'entreprise, quelle est la personne en charge de ces questions ?", 40% des entreprises interro-

“

En France, l'outil déontologique s'adresse en priorité à l'ensemble du personnel

”

#### 10 recommandations

- 1) La démarche déontologique doit résulter d'une véritable concertation au sein de l'entreprise.
- 2) Elle doit favoriser le passage de la subordination des salariés à un statut de responsabilité partagée.
- 3) Bien conduite, elle doit être un moyen et un moment important du renforcement des rapports sociaux dans l'entreprise.
- 4) La charte doit être l'occasion d'engagements sociaux forts.
- 5) Les organisations syndicales françaises doivent en conséquence s'engager plus résolument dans ce processus, ainsi que l'ont fait leurs homologues européens ou anglosaxons.
- 6) La démarche déontologique crée un véritable "contrat psychologique" entre l'entreprise et ses personnels.
- 7) Elle peut être un outil de recrutement de la DRH parce qu'elle est un facteur d'attraction et de sélection et parce qu'elle est un moyen de garder les meilleurs.
- 8) Elle doit être un outil d'évaluation notamment des cadres à "haut potentiel".
- 9) L'application des principes et des règles déontologiques doit faire l'objet d'un suivi concerté avec les représentants du personnel au niveau le plus élevé de l'entreprise ou du groupe.
- 10) Mais les conflits déontologiques individuels doivent trouver un règlement au niveau local.

“

L'approche déontologique risque de bouleverser les schémas traditionnels d'organisation

”

“  
La mise en place  
d'un code de bonne  
conduite est un outil  
puissant de  
management des  
ressources humaines

”

gées (3) répondent que c'est la Direction des Ressources Humaines. Clairement la dimension sociale, à travers notamment la question des droits des salariés et de leurs comportements est implicitement valorisée lorsque les entreprises se tournent vers les Directions des Ressources Humaines.

En effet, la mise en place d'un code de bonne conduite dans une entreprise est un facteur essentiel de changement et un outil puissant de management des ressources humaines. De ce point de vue, la déontologie transforme le dialogue social dans l'entreprise. Elle crée, comme le disent les meilleurs connaisseurs de la fonction personnel, un véritable quasi-contrat psychologique entre le salarié et son entreprise. Les valeurs affichées par l'entreprise, surtout la façon dont elles sont vécues en interne, en constituent un élément majeur. L'éthique trouve sa place comme élément significatif du contrat. Elle est aussi le moyen d'attirer et surtout de garder les meilleurs, c'est-à-dire ceux qui se trouvent en pleine harmonie avec l'entreprise, son image publique et ses finalités. Ainsi en matière de recrutement, la charte est-elle à la fois facteur d'attraction et facteur de sélection. Elle est aussi, dans le management interne des ressources humaines, le moyen de s'assurer que le comportement de la chaîne hiérarchique reste cohérent avec les règles déontologiques qu'elle s'est donnée. Le respect par les cadres et en particulier par le haut management des valeurs et des règles de comportement exprimées dans le code de conduite devrait devenir un critère de la promotion interne et il faudrait qu'il soit abordé systématiquement à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation.

“  
Le code de conduite  
et la démarche  
déontologique qui le  
sous-tend se heurtent  
au scepticisme  
du partenaire social

”

Outil puissant de transformation de la gestion des ressources humaines, le code de conduite et la démarche déontologique qui le sous-tend se heurtent pourtant au scepticisme quand ce n'est pas à l'hostilité du partenaire social. L'implication de celui-ci dans la démarche déontologique est pourtant évidente. Elle peut être subie et indirecte quand cela le conduit à s'interroger, au titre du mandat qu'il a dans l'entreprise, sur la

compatibilité des nouvelles dispositions du Code de Conduite avec les règles sociales d'ordre public ou internes à l'entreprise. Elle peut être directe quand le dit code, prenant la forme d'une annexe au règlement intérieur ou d'une mention explicite dans le contrat de travail, a les effets juridiques des outils qu'elle emprunte (ou utilise comme support) : règlement intérieur ou contrat individuel.

C'est que la charte, pour peu que les prescriptions qui y figurent soient suffisamment explicites et les engagements pris suffisamment détaillés, n'est pas sans avoir des effets juridiques propres. Nombreux sont ceux qui pensent en effet qu'une charte des valeurs ou un code de conduite ont des effets juridiques propres au sein de l'entreprise où ils contribuent à mettre en place un droit "singulier" de l'entreprise qui vient compléter, enrichir, préciser le droit social et qu'en conséquence le juge, s'il est saisi d'un conflit, ne pourra pas ne pas tenir compte de la bonne volonté déontologique dans l'entreprise et des engagements pris à ce titre par les dirigeants mais aussi par les salariés. Facteur d'émancipation, la règle déontologique devient du coup un facteur de responsabilisation accrue des salariés.

Là réside peut-être une partie des réticences que manifestent ouvertement les syndicats, notamment les syndicats français, à s'impliquer fortement dans l'élaboration et la mise en œuvre des chartes de valeurs ou des codes de conduite. La question embarrasse encore nombre de partenaires sociaux, tant ce processus semble étranger au cadre habituel des problématiques syndicales et, plus généralement, au dialogue social dans l'entreprise. De ce point de vue, la prise de conscience par les entreprises de leurs responsabilités sociétales et leurs volontés d'y faire face n'a pas encore en France la réponse qu'elles méritent de la part des responsables syndicaux, soit qu'ils s'en méfient - la crainte exprimée est l'affaiblissement du droit du travail au bénéfice d'un droit "mou" propre à l'entreprise - soit qu'ils n'y voient pas encore assez clair et que de ce fait leurs position tardent à être arrêtées.

3/ idem : enquête PwC 2002

Cette sévère constatation est caractéristique de la situation française et doit être nuancée au plan européen ou anglo saxon où nombreux sont les exemples d'engagements syndicaux forts.

Il en résulte en France, une appréciation variable selon les organisations syndicales des finalités comme des modalités d'élaboration et d'application des chartes d'entreprise. Ce qui domine, c'est que si la charte existe, elle doit être un outil de défense des salariés. Pour certains syndicats, la charte doit inclure un socle minimum qui correspond schématiquement à l'addition au droit du travail national, des principes directeurs de l'OCDE de 2000 et de la déclaration tripartite de l'OIT de 1998. Pour d'autres, il faut qu'elle renvoie aux déontologies professionnelles, c'est-à-dire à celle des métiers spécifiques et qu'elle aille jusqu'à reconnaître un " droit de retrait moral ", comme on a reconnu un droit de retrait physique. Pourquoi pas ? Enfin, pour tous, il y a l'affirmation qu'il ne peut y avoir de charte sans consultation et même négociation avec des partenaires sociaux dans l'entreprise.

Où se fera l'équilibre ? Probablement dans la concertation avec les représentants du dialogue social afin de provoquer de réels effets de mobilisation et de dynamisation. Mais aussi dans la recommandation de ce que la charte ne peut pas être uniquement, comme le souhaiteraient les organisations syndicales, un outil de défense. Elle doit au contraire favoriser le passage de la subordination des salariés à un vrai statut de responsabilité individuelle, bien plus contraignant mais en même temps libérateur et dynamique. Dans cette perspective, l'outil déontologique peut devenir pour la RH un moyen et un moment important de renforcement des rapports sociaux et il doit permettre la définition d'engagements sociaux forts. A cet égard, la façon dont sont réglés dans l'entreprise, les conflits éthiques ou déontologiques est significative.

La charte peut alors devenir l'occasion d'un échange " gagnant-gagnant ".

**Yves Medina**

Revue d'auteurs, l'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“

**Il ne peut y avoir de charte sans négociation avec des partenaires sociaux**

”