

Le comportement éthique en entreprise,
tributaire d'un contrôle social ?

Démarche

Nous sommes deux étudiantes en alternance ayant découvert le monde professionnel dans le contexte exceptionnel et déconcertant d'une pandémie. Soucieuses de notre attitude professionnelle, nous avons fait l'expérience d'un cadre qui nous paraissait bien trop familier : le confort de nos domiciles respectifs. Très vite, les défis et les tentations se sont multipliés. Ils se sont accompagnés de questionnements : les normes sociales que nous appliquons instinctivement dans le monde professionnel sont-elles la manifestation d'une cognition personnelle ou bien le résultat d'un contrôle social qui s'est banalisé dans l'univers professionnel ?

Entre introspection et lectures théoriques, notre volonté était de confronter notre expérience du monde professionnel, assurément partagée par beaucoup, à des théories philosophiques et managériales. Plus précisément, nous nous sommes intéressées au contrôle social comme cadre garantissant ou contraignant une attitude adéquate dans le monde professionnel. Ainsi, pour se rapprocher de notre réalité, nous avons étudié des environnements professionnels au sein desquels il existe plusieurs salariés, une délégation des tâches, une absence de contact direct avec la clientèle et une certaine liberté d'action dans l'exercice des missions.

Nous prendrons ainsi comme fil directeur des réflexions autour de la théorie des organisations, dépassant ainsi nos domaines de spécialisation respectifs que sont le droit et le contrôle de gestion.

Résumé de l'essai

L'éthique professionnelle repose avant tout sur l'existence de normes à la fois formelles et informelles. En ce sens, les principes moraux qui régissent les comportements en entreprise sont indissociables des règles de contrôle social.

Face à la propension naturelle à privilégier ses intérêts personnels, le contrôle social, qui passe par la surveillance des pairs et des supérieurs, peut être un moyen de s'assurer d'attitudes adéquates en entreprise. Néanmoins, la crise sanitaire et le télétravail qui en a découlé mettent à mal ce contrôle social et renforcent l'asymétrie d'information.

Cette situation nous a amené à repenser un modèle que nous pensions acquis. Au-delà des théories managériales qui postulent un contrôle social moindre, une prise de conscience individuelle s'impose pour adopter un comportement idoine, même en l'absence de surveillance.

Bibliographie indicative

- *La logique de l'action collective* - Mancur Olson, 1965
- "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure", *Journal of Financial Economics* - Michael Jensen, William Meckling, 1976
- *Institutions* - Douglass North, 1991
- *Théorie pure du droit* - Hans Kelsen, 1934

- *The Human Side of Enterprise* - Douglas McGregor, 1960
- *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Isaac Getz, 2017
- "Le travail à distance nourrit le désengagement chez certains salariés", *Le Monde* - Anne Rodier, 2021

Introduction

La notion de « contrôle social » a été à travers les époques affublée d'aspirations antagoniques. Un temps décrit, par Auguste Comte ou encore Émile Durkheim, comme étant créatrice d'un idéal sociétal de cohésion et d'épanouissement individuel dans un système de valeurs partagées, elle fut ensuite accusée d'être un vulgaire outil au service de l'asservissement et de l'instrumentalisation des individus. Si les objectifs du contrôle social font l'objet de vifs débats entre philosophes et sociologues au fil des années, son essence reste la même : il existe des contraintes intrinsèques à la vie en société qui pèsent sur chaque individu évoluant dans celle-ci. Elles permettent à chacun de vivre selon des valeurs collectivement approuvées, de se comporter de manière juste et correcte. Le milieu professionnel, et plus précisément, celui de l'entreprise, n'échappe pas à ces règles. Pourtant, ce contrôle peut être amené à être repensé, face à des défis involontaires, qui le fragilisent, ou à des courants de pensée novateurs. Le contrôle de la « société professionnelle » est-il consubstantiel à la production de comportements éthiques ? Ou peut-on, au contraire, raisonnablement imaginer un monde professionnel dans lequel l'éthique triompherait en l'absence totale ou partielle de contrôle ?

I. L'éthique professionnelle consubstantielle à l'édiction de normes

Nous soutenons l'idée que les comportements éthiques sont encouragés à travers une culture commune, à l'échelle d'une entreprise ou d'une société. Dans l'entreprise, elles sont matérialisées à travers des chartes éthiques et déontologiques, et sont complétées par une « culture d'entreprise » plus ou moins ancrée. Dans le cadre de la société, elles sont régies par les lois, ainsi que par des coutumes ou des mœurs. Ainsi, ce cadre gouvernant le comportement éthique naît, est appliqué et est cultivé à travers les interactions et les complémentarités entre normes formelles (A) et règles informelles (B) au sein de l'entreprise.

A. L'encadrement des conduites de façon avant tout formelle

Les lois forment, dans tout type de contrôle social et à quelconque échelle, la base de la pyramide de normes formelles. Comme le théorise Hans Kelsen, les normes formelles en entreprises sont effectives car elles sont subordonnées à des règles supérieures. En France, dans le monde du travail et dans le secteur privé plus particulièrement, on évoquera de manière évidente le Code du travail. Ces règles sont complétées par les règlements d'entreprises et les codes d'éthique et/ou de déontologie qui existent dans l'exercice de certaines professions, comme celles de journalistes ou encore d'avocats. Ainsi, la norme au sein de l'entreprise n'est pas absolue : la bonne conduite en entreprise est synonyme d'un comportement respectueux à la fois des règles professionnelles internes et des lois.

Autrement dit, l'éthique professionnelle s'inscrit dans un cadre légal qui dépasse le cadre de l'entreprise.

Le contrat de travail reste sans doute la formalisation du contrôle la plus symbolique, confirmant l'engagement de chaque partie à respecter certaines règles prédéfinies. En ce sens, la bonne conduite dans le milieu professionnel est d'autant plus exigée qu'elle résulte d'un accord de volontés : le contrôle social est explicitement consenti.

Par ailleurs, de nouvelles formalisations de contrôle apparaissent en entreprise. Dans l'univers bancaire et de l'audit, que nous connaissons le mieux, il existe également la fonction de « *Compliance Officer* » dans les départements de conformité. Ces professionnels de l'éthique s'assurent de la mise en œuvre adéquate des réglementations qui s'appliquent aux activités de l'entreprise. Pour ce faire, ils rédigent des procédures devant s'appliquer de manière harmonisée aux salariés. Il est intéressant de mentionner cette profession dans la formalisation d'un processus de contrôle professionnel, ce métier ayant émergé récemment et tendant à s'instaurer de manière durable, notamment dans le secteur bancaire. La profession a pour vocation la garantie de comportements éthiques dans la pratique des affaires et répond à un besoin d'encadrement des dérives de grande envergure qui ont longtemps été constatés. L'existence de cette fonction est-elle donc la preuve qu'un contrôle social est nécessaire pour que l'éthique triomphe dans le monde professionnel ?

B. La présence indiscutable de normes informelles... se formalisant ?

Incontestablement, les grandes lignes de conduite qui régissent les comportements au travail sont avant tout formelles. Toutefois, l'écrit et l'explicite ne sont pas les seules formes que revêt le contrôle social. La cristallisation de normes et valeurs qui interviennent notamment dans un cadre professionnel peut également se faire de façon tacite. C'est ainsi que la structuration de nos relations intersubjectives résulte de contraintes diverses, notamment informelles telles que le jugement, les coutumes, le tabou...

La socialisation permet à l'individu d'adopter des normes comportementales, transmises, entre autres, par le biais de l'imitation ou à travers l'acquisition d'habitudes au sein d'un groupe d'individus. Ainsi, ces normes s'inscrivent dans les pratiques propres à un groupe. Un ensemble d'employés d'une entreprise applique la norme de la ponctualité, celle du respect de ses collègues ou encore celle de politesse. Comme pour le contrôle formel, des distorsions graves, ou nombreuses et répétées de ces règles peuvent donner lieu à des sanctions. Ainsi, chaque individu apprend, au fil des générations (ici, professionnelles), à appliquer ces règles de bonne conduite, tant et si bien que ces règles, pourtant de nature informelle, font de plus en plus l'objet de standardisations. Elles se retrouvent, à titre d'exemple, à travers des chartes d'entreprise ou bien des codes de bonne conduite. Le salarié devient donc contraint de les respecter, accentuant ainsi le contrôle apparent et institutionnalisé qu'il subit.

L'ensemble de ces normes rend les comportements dans le cadre professionnel prévisibles. Si elles permettent d'assurer une certaine cohérence au sein d'un groupe d'employés, elles permettent avant tout et indéniablement de créer des relations de pouvoir, qui peuvent paraître oppressantes. Dès lors, on peut se demander si elles sont réellement nécessaires et utiles ?

II. La surveillance comme garantie du bon comportement ?

Les intérêts des salariés et les comportements qui en découlent ne sont pas toujours en adéquation avec les exigences de l'entreprise (A). Cette dernière est donc amenée à exercer un contrôle qui est d'autant plus mis à mal dans un contexte de travail à distance (B).

A. Les attentes de l'entreprise face aux intérêts individuels

L'existence de normes est insuffisante pour garantir une bonne attitude en entreprise. A l'instar des interactions en société, la connaissance des attentes ne constitue pas une contrainte directe pour les employés. Les réactions face aux règles varient : certains les respectent toutes, d'autres s'en accommodent et d'autres les contournent. Ainsi, nous concevons les normes comme un cadre fixant un idéal selon lequel chacun doit agir.

Il apparaît donc que les employés ont la liberté d'effectuer les choix qui leur sembleront pertinents. Le salarié est un *homo oeconomicus*, il cherche à maximiser ses gains tout en minimisant ses pertes. Autrement dit, l'attitude professionnelle ne peut se détacher de la propension naturelle à tirer parti des contraintes pour son propre intérêt. Il s'agit pour le salarié de faire usage de sa rationalité limitée dans cet environnement professionnel complexe suivant l'acception de Herbert Simons.

Aussi, l'entreprise se caractérise essentiellement par une multitude de relations d'agence en ce qu'il existe une délégation des tâches entre salariés. Cette forme d'organisation laisse à ces derniers la possibilité d'élaborer des stratégies. Ainsi, profitant de l'asymétrie d'information, le salarié peut adopter un comportement correct, sans être idéal. En ce sens, les angles morts du contrôle social seraient sources de comportements imparfaits en entreprise. Pire, certains pourraient être tentés d'adopter un comportement de passagers clandestins ou de « *free-rider* » en profitant de l'effet de groupe pour fournir le moindre d'effort tout en récoltant les mêmes résultats (salaire, reconnaissance etc).

Dans le cas du salarié dont l'attitude reste correcte sans être idéale, nous pouvons faire un parallèle avec des notions d'ordre juridique. N'exige-t-on pas d'un employé d'une entreprise, qui répond à des besoins de productivité, avant tout une obligation de résultat, à savoir atteindre un objectif donné, plutôt qu'une obligation de moyens, par laquelle il dévoue toute son attention pour atteindre le même objectif ? Aussi, lorsque l'attitude est bonne, mais perfectible, l'éthique professionnelle est-elle totalement remise en question ? Une réflexion conséquentialiste semble insuffisante pour répondre à ces questionnements. En entreprise, la priorité semble être accordée aux résultats.

Pourtant et paradoxalement, le contrôle social favorise l'obligation de moyens. Dès lors, doit-il être maintenu ? Pour entamer une réflexion sur la question, il semble intéressant d'analyser la situation dans laquelle ce contrôle est, indépendamment de toute volonté, affaibli.

B. Le contrôle social au défi du télétravail

L'actualité récente a contraint de nombreuses personnes, à travers le monde, à découvrir de nouvelles méthodes et conditions de travail. Le télétravail généralisé a lancé certaines discussions sur la productivité des employés lorsqu'ils travaillent à distance, et qu'ils ne sont plus soumis au contrôle direct de leurs collègues et de leurs supérieurs hiérarchiques. En cela, le télétravail marque un affaiblissement certain du contrôle horizontal par les pairs et du contrôle vertical par les supérieurs. Le manque d'interactions fait craindre non seulement une asymétrie d'information plus grande mais aussi un désengagement plus significatif.

Chez soi, les tentations sont plus nombreuses, et certains pensent pouvoir mener de front plusieurs activités. Cette attitude peu éthique ne s'explique pourtant pas par une envie de porter préjudice à l'entreprise. Néanmoins, elle rappelle la propension que l'on peut avoir à profiter des angles morts. Finalement, ces comportements et ces tentations, auxquels n'importe qui peut être soumis, nous amènent à nous demander si la surveillance seule de nos pairs et supérieurs nous incite à avoir un comportement professionnel adéquat ?

Par ailleurs, certaines règles peuvent voir leur pertinence remise en question. On admettait par exemple qu'il était nécessaire d'avoir une tenue vestimentaire correcte en entreprise. Or, cette règle perd de son importance dans le cadre du télétravail. La vacuité de cette norme dans un tel contexte s'explique d'une part, par l'absence d'interaction visuelle, et d'autre part, par l'inanité de la tenue vestimentaire sur les performances professionnelles. Dès cet instant, l'universalité des règles de bonne conduite est une chimère et l'éthique professionnelle, contextuelle.

La crainte du jugement extérieur est-elle la seule raison justifiant un comportement éthique ? N'est-ce pas nier alors l'existence d'une volonté d'être irréprochable, indépendamment de toute pression extérieure ? Au-delà de ces débats, il convient de définir le « comportement professionnel adéquat ».

III. Une éthique professionnelle reposant sur un contrôle social renouvelé

Certains événements indépendants de volontés individuelles ou communes nous permettent d'amorcer des changements de paradigme. Aujourd'hui, nous décidons d'ouvrir une réflexion sur l'immuabilité des règles du contrôle social professionnel. Le développement de certaines méthodes managériales nous permet de réfuter cette première théorie (A), d'autant que le comportement éthique découle avant tout d'une prise de conscience individuelle (B) du salarié.

A. Des méthodes managériales repensées

Compte tenu de l'incapacité des normes à réguler totalement les comportements en entreprise et suivant le présupposé du salarié flâneur, les théories classiques des organisations postulent la nécessité d'un contrôle social très fort pour garantir des comportements professionnels adéquats. Au-delà des principes moraux seuls, la surveillance et les contraintes formelles sont perçues alors comme indispensables au bon comportement en entreprise.

Toutefois, des voix contraires ont émergées. A titre d'exemple, la théorie Y de Douglas McGregor, parue au début des années 1960, part d'un postulat optimiste. La motivation et la productivité des salariés sont d'autant plus importantes lorsque leurs compétences sont sollicitées par l'octroi de responsabilités et de libertés d'actions. En ce sens, la confiance et un contrôle social faible seraient la clé d'attitudes éthiques en entreprise. Plus récemment, auteur d'ouvrages dans lesquels il théorise des pratiques nouvelles mises en place dans certaines entreprises, Isaac Getz fait germer, dans l'esprit des managers comme des employés, l'idée que permettre aux salariés de prendre des initiatives, sans contrôle à travers des instructions strictes et immuables, peut être purement libérateur. Affranchis de tout cadre de contrôle, ces derniers pourraient pleinement mettre à profit leurs compétences. Aussi, comme il le rappelle dans son livre *L'entreprise libérée*, « les entreprises libérées se focalisent plutôt sur l'humain, les relations au sein de l'entreprise, qui est une sorte de communauté de gens qui partagent la même vision, le même destin, la même valeur et ne se focalisent pas à mettre en place telles ou telles pratiques hiérarchiques puisqu'elles émergent alors naturellement ». « Partager la même vision, le même destin, la même valeur », serait-ce suffisant pour garantir que l'éthique au travail se révèle pleinement ? La naissance de nouvelles professions, telles que « *Chief Happiness Officer* », illustre cette idée que le bien-être au travail pourrait conduire à une attitude plus adéquate et à une productivité améliorée.

Ces théories reposant sur l'engagement des salariés grâce à un contrôle social souple supposent avant tout une situation de travail en présentiel. Or, à l'heure où le travail à distance se généralise, il apparaît d'autant plus compliqué de susciter l'engagement des salariés. C'est ce que souligne une étude de l'IFOP publiée le 12 février 2021 pour le cabinet de conseils en transformation des entreprises Julhiet Sterwen. Ce sondage auprès de 1 000 salariés, dont un tiers de managers, fait un constat sans appel. 57% des managers pensent que les salariés se désengagent du collectif à cause du télétravail et 55% des salariés partagent cet avis. Cette situation, marque-t-elle alors le renouveau de théories managériales se fondant sur un contrôle social plus présent ?

B. Une prise de conscience individuelle

L'éthique ne peut-elle être autorégulatrice et générer en elle-même des comportements intègres ? L'unique source de contrôle à l'origine de ces actions honnêtes serait alors l'individu lui-même. Dès lors, le contrôle ne dépendrait plus de facteurs exogènes. C'est une théorie qui peut paraître idéaliste. Placer dans l'individu une confiance aveugle paraît, de prime abord, utopiste.

Aussi, la théorie Y précédemment évoquée semble apporter certains éléments de réponse. Les présupposés optimistes sur la capacité de l'individu à travailler et à vouloir des responsabilités sont facteurs d'un cadre propice à l'éthique professionnelle. Alors certes, parler d'un cadre revient à se référer à des éléments exogènes au salarié, toutefois, il s'agit d'insister sur le potentiel de chacun à adopter une attitude éthique en entreprise. La surveillance et le contrôle social fort ne sont assurément pas indispensables suivant ce paradigme. Ainsi, admettons l'influence incontestable de l'environnement extérieur sur le salarié, mais reconnaissons-lui sa capacité à s'adapter et à adopter un bon comportement

même en cas de contraintes lâches. Nous refusons donc la facilité de faire reposer un comportement professionnel inadéquat uniquement sur l'entreprise. Signer un contrat, c'est consentir à des normes et accepter la responsabilité qui en découle. En ce sens, la volonté de faire de son mieux est explicitement exprimée.

La tentation de favoriser l'obligation de résultat face à une obligation à la fois de moyen et de résultat demeure d'autant plus dans une situation où seul le résultat est perceptible et exigé par les collègues et supérieurs. Néanmoins, le bon comportement en entreprise doit résulter d'une réelle volonté de s'appliquer.

En dépit de la prise de conscience, rester impliqué n'est pas toujours aisé. Nul n'est parfait et chacun peut être amené à traverser des phases de décrochage. Ce risque est d'autant plus fort actuellement avec le travail à distance renforcé. C'est pourquoi, communiquer ses difficultés aux personnes adéquates dans l'entreprise relève aussi d'une attitude éthique.

Finalement, cette volonté farouche de bien faire dépasse le champ professionnel. Cette attitude est la conséquence d'un contrôle social plus vaste. Adopter la bonne attitude de façon générale et notamment dans le cadre professionnel, c'est le fruit d'une socialisation et d'une éducation. A nouveau, la nécessité du contrôle social pour produire des comportements professionnels idoines se révèle.

Conclusion

Force est de reconnaître que l'éthique professionnelle est tributaire d'un contrôle social protéiforme. Si l'éthique professionnelle désigne le fait d'adopter une conduite adéquate au travail suivant un certain nombre de principes moraux, c'est bel et bien le contrôle social, caractérisé par un ensemble de mesures, qui amène cette conduite à être conforme aux normes d'un groupe donné. De fait, la notion d'attitude professionnelle idoine n'a de sens que parce que l'on s'insère dans un cadre normatif défini.

Aussi, il serait naïf de croire que l'éthique professionnelle dépende uniquement des règles formelles et informelles de l'entreprise. En somme, c'est un vaste socle normatif qui, dépassant le champ professionnel, encadre les attitudes de chacun. Ainsi, lorsque nous travaillons en entreprise, notre attitude reflète autant notre souci personnel du respect des règles que toutes les normes inculquées au cours de notre vie.