

Le manager éthique, incontournable visionnaire



par **Herbert Casteran**, Directeur général de l'EM Strasbourg

Le manager qui se pense "éthique" doit se poser deux questions : celle de son intention réelle pour l'entreprise ou l'organisation, et celle de la cohérence entre discours et actions menées. Il est nécessaire de s'interroger : en toute conscience, quelles sont les actions que je peux et que je veux réellement mettre en place ? Est-ce que mes décisions retentissent de manière cohérente avec mes déclarations ?

Le capital confiance : un atout pour sécuriser la performance d'une entreprise

Même en adoptant la posture la plus cynique, on ne peut plus aujourd'hui ignorer qu'un comportement éthique soit un meilleur investissement à long terme. Notamment compte tenu de l'ampleur médiatique que peut prendre une information incriminante. On se rappelle le scandale de 2015 autour de la fraude sur les tests de pollution pour des véhicules Volkswagen. Le management éthique, aujourd'hui, est une des meilleures garanties d'une performance durable de l'entreprise.

Par ailleurs, le manque d'honnêteté et l'absence de cohérence entre le discours et les faits **risquent d'abimer profondément la relation d'un manager avec son équipe**. Cette exigence de **sincérité** peut évidemment amener son lot de tensions à court terme, mais le fait de capitaliser sur l'établissement de relations de confiance est **un pari à gagnants multiples** :

- **les collaborateurs**, qui peuvent déployer leur potentiel car ils se sentent respectés.
- **les partenaires**, qui prennent le risque du co-branding et y gagnent une image de marque cohérente.
- **le manager**, qui agit en accord avec ses convictions et préserve son propre bien-être au travail.
- **l'entreprise dans son ensemble**, qui reste un écosystème vivant et tourné vers l'action.

L'absence d'éthique au niveau le plus élevé de l'entreprise représente à terme un frein à l'investissement et à la motivation des équipes, des sous-traitants et des partenaires.

Aller plus loin que le cadre imposé par la loi

Le manager éthique doit **se projeter et réfléchir dans un environnement plus global que les simples limites de la loi**. En effet, ce qui est autorisé n'est pas toujours moralement soutenable. On se rappelle l'exemple célèbre de Nike, qui faisait fabriquer certains produits par des enfants. Il n'y avait rien d'illégal, l'entreprise était en totale conformité avec les lois du pays de production. Mais il y avait là une claire dissonance avec les valeurs de l'entreprise, qui prônait l'authenticité de la performance. Le fameux « Just do it » avait soudain une teinte bien différente aux yeux du grand public. Même cas pour Apple, qui a dû réviser de nombreux partenariats à cause des conditions de travail imposées par certains sous-traitants.

Ne pas enfreindre un interdit ne suffit pas à rendre un comportement "éthique". On pourrait se contenter de ne pas harceler ses collaborateurs, simplement parce que le harcèlement est interdit. Est-ce que pour autant c'est suffisant, est-ce que pour autant cela garantit un bon fonctionnement de l'équipe ? Bien sûr que non.

Aujourd'hui la société attend de l'ensemble des personnes, des institutions et des entreprises, qu'elles aillent au-delà de ce qui est prescrit par la loi. Le manager de demain n'est pas seulement respectueux des lois de son pays, c'est un pionnier qui trace des voies et porte des aspirations. Ma conviction profonde est que l'éthique représente le chemin le plus porteur pour atteindre un résultat que tout manager espère : des équipes qui ont envie de travailler et de s'impliquer de manière collaborative pour le plus grand bien-être de tous.

[La responsabilité sociétale des entreprises : entre impact réel et « éthique-washing » ?](#)