



# Éthique et qualité...

*Après la qualité, l'éthique ?  
Nouveau facteur d'efficacité de l'entreprise*

## L'essor de la qualité

Il y a quelques décennies, des précurseurs (qualifiés de gourous par les structures conservatrices) préconisaient la mise en place d'un système d'assurance de la qualité dans les entreprises.

Dans un marché concurrentiel où l'offre est supérieure à la demande, le client s'oriente vers le fournisseur qui lui inspire confiance.

L'entreprise compétitive doit mettre en œuvre, tout au long du cycle de vie, les moyens nécessaires pour fournir un produit ou un service conforme aux exigences du client. Pour convaincre de nouveaux clients et pour fidéliser les anciens, il faut de plus apporter la preuve tangible que l'entreprise dispose d'une telle infrastructure.

Nul n'est prophète en son pays et Deming dût s'exiler au Japon pour mettre en application ses théories sur la qualité totale.

Dans le courant de la certification ISO 9001, les concepts de qualité commencent à s'implanter dans nos entreprises.

Cependant, la Qualité est encore mal perçue. Les jeunes cadres dynamiques ne se jettent pas encore dans la compétition pour conquérir le poste de Directeur Qualité. Ce titre est encore trop souvent réservé aux anciens dirigeants certes expérimentés, mais déjà à l'orée de la préretraite progressive.

En passant, remarquons que la traduction française des termes anglo-saxons est source de confusions à cause de deux faux amis.

Total Quality a été traduit par Qualité Totale ce qui induit en français une qualité absolue alors qu'il s'agit de la totalité de la couverture du cycle de la fourniture, des approvisionnements à l'après-vente. Nous aurions été plus inspiré en parlant de complétude, de couverture, de chaîne de valeur.

Quality Assurance a été traduit par Assurance Qualité (il faudrait au moins dire en bon français Assurance de la Qualité) ce qui induit une forme de garantie tous risques. Il s'agit d'un ensemble de mesures préventives et systématiques qui doivent retenir la confiance du client. Nous aurions été plus inspiré en parlant de confiance, de gage de confiance, de preuve. Et le PAQ (Plan d'Assurance Qualité ou Plan d'Assurance de la Qualité) serait devenu naturellement le contrat de confiance.

Des progrès ont été faits dans le domaine de la qualité ; nous sommes encore loin de cette reconnaissance dans le domaine de l'éthique.

## Éthique ou morale

Les Grecs, philosophes dans l'âme, avaient donné au terme **ÉTHIQUE** le sens d'une réflexion profonde sur les principes généraux qui guident l'action humaine.

Les Latins, plus soucieux de juridiction que de métaphysique, ont donné au terme **MORALE** cette connotation formelle et impérative (code du bien et du mal) qui a été accentuée au XIX<sup>ème</sup> siècle par le développement d'une morale contraignante du devoir.

La morale est faite de valeurs qui président aux relations des hommes entre eux, afin que celles-ci soient compatibles et constructives à long terme.

Les réactions du milieu, autant que la conscience intime, amènent chaque personne à une appréciation du bien et du mal qui fonde sa conduite et d'abord sa vie privée. La morale repose sur le respect des traditions imposées à une société, ce sont ces traditions qui fondent l'identité de ses membres.

L'éthique est une recherche de sens, à partir des situations vécues par les individus et par les groupes. L'éthique est affaire de liberté responsable ; elle ne saurait être contrainte.

Il y a une pluralité d'éthiques. Chacun a ses propres aspirations, son propre système de valeurs. L'éthique varie en fonction de l'expérience de chacun. Il y a chez chaque homme une recherche des sens, une interrogation sur les valeurs susceptibles de fonder des jugements qui est aussi une interrogation sur la façon d'orienter ses actes.

Ainsi, pour les comportements professionnels ou publics, on emploiera plutôt les termes de déontologie ou d'éthique pour éclairer ce qui est considéré comme acceptable ou non par le milieu (loi incluse) et par la conscience des acteurs.

## **Les valeurs de l'entreprise**

Nous avons tendance à considérer que les valeurs de l'entreprise sont contenues dans la trinité : productivité, compétitivité, rentabilité. Mais quelles sont les aspirations des partenaires de l'entreprise ?

### **Les clients**

L'entreprise doit leur fournir des produits et des services conformes à leurs besoins.

Les clients attendent, non seulement, de leur fournisseur un produit ou un service aux conditions du marché, mais ils souhaitent avoir confiance dans leur fournisseur, en faire un véritable ami.

Ils trouveront ce climat, favorable à l'épanouissement d'une relation affective, lorsqu'ils sont assurés que leur fournisseur les considère et les respecte.

En revanche, ils se montrent réticents à tout acte inamicale du fournisseur : non-respect de la parole donnée, modification unilatérale des conditions de l'accord, tentative de triche par rapport aux règles du jeu.

Ce que le client souhaite ce n'est pas payer le moins cher possible, c'est payer le juste prix.

### **Les salariés**

L'entreprise doit reconnaître leurs talents et leurs efforts.

Le salaire n'est le seul élément de motivation des contributeurs. Ce que souhaite le salarié, ce n'est pas gagner le plus d'argent possible, c'est être considéré à sa juste valeur et constater que ses partenaires reconnaissent ses efforts.

### **Les actionnaires**

L'entreprise doit rentabiliser les fonds investis, mais aussi leur donner la fierté de participer à un grand dessein industriel.

### **L'encadrement de l'entreprise**

L'entreprise doit assurer le déroulement de la carrière de ses salariés par l'accès aux responsabilités. Les dirigeants, méfiants vis-à-vis des discours philosophiques se réclament des coutumes, de la nécessité, de l'attitude de leurs concurrents.

## **« Éthique et entreprises » de Jean Mousse (Éditions Vuibert)**

Cet excellent ouvrage, dont s'inspire largement cet article, traite de ce nouvel aspect de l'éthique de l'entreprise.

Aussi longtemps que les courbes de production permettaient des pronostics optimistes, on pouvait s'offrir le luxe de comportements légaux moralement irréprochables. Mais la crise aidant, de nouveaux problèmes se posent : Faut-il ou non abandonner les activités non rentables ? Faut-il licencier dix personnes cette année ou risquer de fermer l'entreprise l'an prochain ? Dois-je accepter de livrer des marchandises sans factures ou me résigner à la faillite ? Toute vérité est-elle bonne à dire ? Les délits d'initiés ne paraissent-ils pas immoraux qu'à ceux qui n'ont jamais l'occasion d'en profiter ?

Les dirigeants sont désormais absorbés par les mesures de l'organisation qui s'expriment en graphiques, tableaux, chiffres, schémas, tels qu'ils sont enseignés dans les écoles de gestion.

En revanche, ils sont moins attentifs aux aspects qualitatifs, sociaux et culturels.

Tous les groupes humains capables de survie sont régis par une éthique qui semble remplir deux fonctions vitales : modérer les conflits internes qui pourraient faire périr le groupe et protéger les intérêts à long terme du groupe contre les pulsions du court terme sur les individus.

Il faut s'assurer d'une finalité acceptable et de règles utiles et justes pouvant recueillir une large adhésion.

## **L'éthique, c'est le respect d'autrui**

La seule éthique que puisse connaître l'entreprise est son résultat. L'efficacité est son seul credo, son unique raison d'être.

Mais, en respectant les lois du marché, l'entreprise doit servir non seulement ses actionnaires, ses salariés et tous leurs partenaires de la vie sociale.

La grande majorité des responsables d'entreprises ne sont pas encore parvenus à la conclusion que la clé de leur efficacité et de celle de leurs équipes tenait à leur éthique personnelle.

Ainsi, celui qui entre dans les vues de ses proches accroît la capacité d'exercer ses responsabilités et d'accroître son efficacité.

Il faut établir avec tous les partenaires, notamment les salariés, une certaine convergence d'intérêts et d'objectifs, une vision partagée des buts et des moyens. En effet, seule, la compréhension de la culture de l'autre permet de pouvoir la respecter.

Comme nous l'avons vu avec le parcours de la Qualité, le chemin sera long avant que chaque entreprise comprenne le rôle de l'éthique.

Chacun peut rêver, qu'à terme, les entreprises se dotent d'une Direction de l'Éthique, en harmonie avec celles de la Qualité ou des Ressources Humaines. ▲

*Alain Coulon*