

## **ETHIQUE ET PROCESSUS DE CRÉATION DE SENS : L'INTÉRÊT D'UNE PRATIQUE RÉFLEXIVE DANS L'ORGANISATION**

Généralement le questionnement éthique s'allie insatiablement aux nombreux scandales économico-financiers, politiques : « André Plumey Finances SA.(1985), Pechiney (1988), Crédit lyonnais (1993), Elf (1994), banque britannique Barings (1995), Swiss Leaks HSBC, nike (1997), Américain Sholam Weiss (2000), Enron (2001), affaire Vivendi (2001), affaire World Com (2002), Tyco International (2002), EADS (2006), Madoff (2008), Kerviel (2008), Stanford Financial Group of Compagnies (2009), l'affaire des lasagnes Findus (2013), la fraude à la viande de cheval (2013), FIFA (2015), Volkswagen (2015), McDonald's au Japon (2015), Panama Papers (2016) », ou en réaction à certains manquements.

Mais, l'intérêt manifesté à l'égard de l'éthique semble également contraint par des exigences normatives ou par des manœuvres institutionnelles de juristes ou de défenseurs du politiquement correct. Très souvent ceux-ci semblent oublier que l'éthique est essentiellement une affaire de sens et que c'est peut-être là son salut pour qu'elle ne serve pas des intérêts particuliers et devienne une valeur monnayable.

Aujourd'hui, nous constatons un écart entre l'instrumentalisation de l'éthique dans les entreprises et sa vraie signification. L'éthique est devenue d'une certaine manière une pratique managériale imitative. Bien sûr, il n'y a pas lieu de se réjouir sans nuances du fait que l'imitativité la mette à la portée du plus grand nombre, ou qu'elle devienne un stratagème esthétique auquel se livrent les dirigeants pour gagner plus et susciter la confiance. Une telle acception de l'éthique la viderait de sa substance et en ferait un instrument de luxuriance sans retombées managériales.

Dès lors se pose une interrogation vitale autour du sens éthique qui est de savoir si telle qu'elle se pratique et se vit véritablement au sein de l'entreprise, l'éthique répond concrètement aux besoins de sens des employés et des différentes parties prenantes ou s'il s'agit tout simplement d'une nouvelle mode managériale portant la marque d'un faux esthétisme d'envergure. Entre utilitarisme et esthétisme, il y a risque que le sens se diffracte en

une pluralité de directions. Flagornée par les uns, diffamée par les autres, toujours revendiquée mais insatiatement signifiée, l'éthique serait-elle une simple tendance managériale ? Quelle en serait l'utilité pour les managers et comment la prémunir des manœuvres malsaines ?

En effet, il est fondamentalement de plus en plus question de sens en ce qui a trait à la direction et à la signification éthique menée par beaucoup d'entreprises. Nous devons reconnaître que ce sens n'est pas toujours remis en cause, se trouve invoqué par certains, mais demeure incompris et insaisissable par beaucoup.

A cet effet, de nombreux auteurs ont remis en question la signification, la légitimité et la substance en éthique des affaires (Etchegoyen 1991 ; Lipovetsky 1992 ; Mattei, 2003) et ont exprimé une inquiétude à l'encontre des vicissitudes éthiques. Etchegoyen (1991) met en lumière les transformations silencieuses de la signification éthique au fil du temps et la réémergence de sa confusion sémantique. Lipovetsky (1992) associe cette phénoménologie à une « coquille éthique », vidée de son ultime sens et convie à une réhabilitation et à une revitalisation de l'intelligence en éthique. Mattei (2003) considère que l'éthique est un mot tendance expressément utilisé dans les discours des dirigeants, des politiciens et des universitaires ce qui en fait un concept « *usé avant même d'avoir servi réellement* » (Mattei, 2003 : 18).

Aujourd'hui, la signification éthique ne peut être dissociée du sens. Sa portée réside dans sa direction même qui rend possible sa concrétisation. Beaucoup d'auteurs (Morin, 2004 ; Autissier et Wacheux, 2007 ; Toniutti , 2010) appréhendent l'éthique comme un levier de sens pour l'entreprise. Encore faut-il s'interroger sur la manière dont celle-ci est ressentie et vécue dans la pratique. Car, au fond, l'éthique peut être revendiquée et débattue – et demeurer fuyante.

Tout ramène à ce que, l'éthique se veut intellectuelle, et que l'éthique ne saurait être dissociée du sens. Le point focal de notre réflexion définit l'éthique comme une démarche réflexive qui sous-tend un questionnement sur le sens (Mattei,2003 ; Mineau et Larochelle, 1996), une construction et une régénération de sens. L'éthique se comprend par ailleurs comme intelligence processuelle qui se régénère.

▪ **A la recherche de la signifiante éthique**

Or, la difficulté première de donner sens s'exprime dans la confusion sémantique des termes éthique et morale. Une pluralité de points de vue suscite le débat dans les recherches antérieures et récentes (Devos et Louis, 1991 ; Valadier, 1990 ; Isaac et Mercier, 2000 ; Comte-Sponville, 1994 ; Maffesoli, 2011) et remet en cause la direction et la signifiante éthique menée par beaucoup d'entreprises.

La deuxième difficulté de donner sens renvoie à la nuance du concept éthique souvent utilisé en faisant référence au passé. Ainsi envisagée, l'éthique s'allie d'une certaine manière à quelque chose d'assimilable à la morale. Sa signifiante se confond avec une aliénation cognitive rétrospective et structure les actions des individus selon un imaginaire prédéfini (Bilate, 2013). Ceci dicte d'actualiser l'éthique et de la mettre en phase avec le temps pour la soustraire aux représentations préconstruites et éculées. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre l'affirmation selon laquelle « *Il faut ...nécessairement, si l'on veut trouver un sens à l'éthique, redonner un sens au temps* » (Mattéi, 1996 : 460).

Ajouté à ces difficultés, le concept même de sens, sa nature polysémique, polymorphe voire équivoque. Ainsi, l'appréhension du concept oscille entre son évidente signification et la difficulté manifeste d'en donner une définition univoque.

Cette notion ancienne dans le milieu philosophique et politique, s'est en effet émietlée depuis quelques décennies, sans fondement conceptuel et par extension sans pratique (Nifle, 2004). En tant que sensibilité, signification, direction, interprétation, intentionnalité, conscience, le sens se fonde d'emblée au travers d'une reliance. D'ailleurs en tentant d'expérimenter les différentes acceptions que revêt le concept sens, c'est toujours la notion de relation qui apparaît au cœur de ce terme (Delassus, 2013 : 4). Or, saisir le contenu du concept ne signifie pas nécessairement être en mesure de le construire (Gauthier, 2014 : 86). D'ailleurs, les écrits sur l'éthique ne renseignent pas suffisamment sur la manière de le construire, de l'entretenir et de le régénérer.

A cet effet, de nombreux auteurs ont pressenti et mis en évidence le lien entre l'éthique et le sens, et en ont montré l'essence. Mais ces auteurs évoquent surtout la nécessité de donner du sens sans pour autant élucider ce qu'il entendent par « donner du sens », et sans analyser et traiter sa manœuvre processuelle (Puel, 1989 ; Autissier et Wacheux, 2007 ; Mattei, 2003 ;

Toniutti, 2010). Ce qui fait qu'aucun d'entre eux n'a investigué concrètement le mécanisme de sa construction.

Aujourd'hui, nous pouvons affirmer qu'il existe un fossé de sens entre les manœuvres éthiques et la signifiante éthique. Bien entendu, les efforts laissent transparaître une volonté éthique, mais sa direction demeure consubstantielle de la signifiante éthique. Pour s'atteler à une construction éthique, il faut que les individus puissent s'y reconnaître. La cohérence est résolument au cœur du sens éthique.

#### ▪ **Problématique et objet de la recherche**

Au regard de ces observations, nous constatons que la manière dont l'éthique crée du sens dans l'entreprise est relativement peu explorée dans la littérature. Une telle lecture du sens et de sa construction semble largement inexpérimentée dans le domaine des affaires et rarement invoquée et débattue dans les recherches en management (Autissier et Wacheux, 2007). Nous remarquons également un vide tellement apparent en ce qui a trait à l'instrumentation mise en œuvre par les entreprises pour donner une trajectoire constructive de sens. Weick (1995), est certainement l'auteur qui a le plus investigué la notion de sens dans le domaine du management. Il a fondé à travers ses travaux la théorie du *sensemaking* proposant un nouveau paradigme pour expliquer le fonctionnement des organisations (Autissier et Wacheux, 2007 : 21). Cependant Weick n'a jamais expérimenté ou même explicité le processus qui fonde le sens éthique.

En faveur d'une construction de sens, nous ambitionnons enrichir la littérature en développant un aspect qui n'a pas été investigué auparavant en expérimentant l'éthique en tant que processus et en étudiant plus profondément le mécanisme interactionnel via lequel le sens éthique se construit.

Ceci fait que très souvent l'écart de sens apparaît comme un manquement grave pour un milieu d'affaires et des pratiques de travail inconcevables sans visée éthique. L'individu en société et encore plus en milieu de travail interprète, agit et tisse des relations par référence à des représentations éthiques. D'où la légitimité de certaines interrogations : les entrepreneurs, les dirigeants, les employés sont-ils suffisamment formés à l'éthique? Leur socialisation oriente-t-elle vers une éthique fondatrice de sens? Le savoir réflexif éthique se limite-t-il à une certaine catégorie de personnes passionnées par l'éthique? Serait-il un état d'esprit portant la marque d'une intégrité cognitive, d'un génie à l'œuvre d'une sensibilité, d'une

qualité de regard constitué par le filtre des sens? Existe-t-il des personnes ou professions plus exposées aux démarches éthiques?

C'est au cœur de toutes ces interrogations que se fonde notre recherche et se justifie notre problématique – *Comment l'intellection éthique construit-elle collectivement du sens ?*

Une telle problématique exige une immersion dans la littérature et une interprétation puisant dans l'ensemble du champ épistémologique et une enquête de terrain appuyée par une analyse qualitative dont le but de se forger une compréhension fine de la construction de sens.

Nous adopterons pour cela une démarche compréhensive (Mucchielli, 2004 ; Morin, 2005 ; Szafrajzen, 2011 ; Bertacchini, 2009) selon une approche abductive. La compréhension suppose l'explication des significations exprimées par les différents acteurs (Minacori, 2005 ; Szafrajzen, 2011) avec une volonté de comprendre leur univers sensible tout en développant une compétence éthique et sémiotique. Le choix d'une posture compréhensive est justifié par la complexité du phénomène que nous cherchons à appréhender et dans l'intérêt majeur d'aboutir à une cohérence par rapport à l'objet de la recherche et une authenticité quant à sa validité.

Pour susciter des effets significatifs lors de la collecte des données, nous retiendrons l'approche de la triangulation qui s'appuie sur trois techniques fondamentales de collecte: l'entretien semi-directif, la documentation et l'observation. La confrontation de ces trois techniques nous a permis d'analyser la cohérence des propos des différents intervenants par rapport aux observations réelles sur terrain. L'analyse de contenu a été effectuée à travers des allers-retours permanents entre les données empiriques et leur analyse.

Dans cette recherche, nous proposerons une étude englobant plusieurs entreprises tunisiennes, pour apporter la variabilité à la fois discursive des différents intervenants, et la richesse de la diversité des domaines d'activités. L'étude d'une seule entreprise pourrait être utile pour appréhender le mécanisme de circulation du sens éthique spécifique à l'entreprise, mais semble limitée quant à la validation externe de la recherche. C'est pour cette raison que nous avons choisi des études de cas multiples dans le but d'aboutir à une validation à la fois interne et externe de la recherche.

L'examen du terrain effectué pour explorer en profondeur l'éventuel mécanisme de construction de sens dans le contexte tunisien, fait appel à des entretiens semi-directifs auprès de 28 intervenants a eu lieu auprès de cadres dirigeants employés d'entreprises ayant engagé des démarches d'intégration d'éthique (chartes, certifications, code de valeurs....).

Nous avons choisi d'élaborer des entretiens semi-directifs auprès de différents cadres, agents, et dirigeants, afin de comprendre leur vécu au travail et d'appréhender plus profondément la réalité de la situation dans laquelle ils évoluent. Nos interlocuteurs ont été interrogés aussi bien sur les lieux de travail et leurs perceptions de son vécu et des autres.

Le guide d'entretien utilisé comprend différents thèmes articulés autour de quatre leviers de management censés questionner et co-construire un sens éthique.

- Le premier levier renvoie à la vision de l'entreprise, qui donne du sens avec incorporation de l'éthique. La visée éthique est retenue ici comme un moyen de création de sens pour l'entreprise qui au-delà des pratiques managériales traditionnelles va permettre l'orientation de l'agir, et aider aux choix et aux décisions.
- Le deuxième levier, c'est la substance éthique appréhendée à travers la constance, la cohérence, la sensibilité et la responsabilité. Les métiers investigués traitant de soins, d'achats, de vente, de télécommunication et de management se devaient d'être intégrés comme repères, et balises de sens à ces praticiens.
- Le troisième levier est la trajectoire de la communication de sens, variable revendiquée mais constamment négligée par l'élite dirigeante. L'éthique git de la qualité de ce processus communicationnel, talon d'Achille des manœuvres de construction de sens.
- Le dernier levier, est relatif à la reconnaissance aujourd'hui invoquée pour donner un supplément d'âme et une motivation à l'engagement personnel dans l'organisation et dans les démarches volontaristes de construction de sens.

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique appuyée par le logiciel NVIVO10 avant de procéder à l'analyse approfondie par retour constant sur ce qui a été relevé de la littérature.

Pour restructurer au mieux la cohérence vis-à-vis de l'objet de notre recherche nous avons utilisé la méthode de la sémiotique situationnelle recommandée par Mucchielli afin d'analyser les mécanismes interactifs via lesquels le sens se construit et pour assurer la crédibilité des résultats dégagés.

Cette démarche méthodologique justifie l'objet de notre recherche qui est d'*Analyser le processus de construction du sens éthique au sein de l'entreprise* à travers les trois axes suivants :

- Le sens éthique : signification et direction
- Le mécanisme d'émergence et de construction de sens

La concordance de ces axes appellent à présenter un processus de construction de sens éthique développant la manière dont elle va construire collectivement du sens en suivant une trajectoire allant de la signifiante éthique à l'élaboration d'un processus de construction de sens.

L'objectif de notre recherche n'est pas tant ici de donner une image d'une éthique qui fascine ou de fournir des recettes miracles mais d'élucider un processus qui permet la co-construction de sens. Il est ainsi plus facile de définir l'éthique que de donner un sens à sa pratique. Et s'il y a un concept qui semble à ce sujet réconcilier l'éthique avec elle-même, c'est bien celui du sens.

- **Intérêts et structure de la recherche**

Ces constats mettent en relief l'intérêt théorique et managérial de cette recherche.

Du point de vue théorique, les recherches sur l'éthique s'étalent souvent au travers une pluralité de voies menant à une signification différente de l'éthique ; chaque signification s'allie insatiablement à une dimension éthique spécifique (ontologique, théologique, réflexive, normative, juridique). Les débats et les explorations menées par beaucoup de chercheurs (Mercier, 2001 ; Müller, 2000 ; Marceau, 2015 ; Legault, 2004) restent ainsi recentrés sur la signifiante éthique et se focalisent sur une dimension particulière et conséquemment à une direction préalablement définie.

A notre connaissance, l'exploration des tréfonds du sens éthique, l'élucidation des différentes dimensions éthiques, la réconciliation de l'éthique avec elle-même restent toujours des voies

de recherche très prometteuses largement tributaires de la clarification sémantique des concepts d'éthique et de sens et ce, en faveur d'une éventuelle création de sens.

L'intérêt théorique de notre étude cherche à refonder une nouvelle connaissance qui avive à la fois les recherches antérieures et récentes sur le mécanisme interactionnel éthique. A notre connaissance, aucune recherche relative au concept éthique n'a proposé de la définir en tant que processus. Sur cette base, nous avons tenté de réinventer une nouvelle vision, qui suggère l'expérimentation d'une nouvelle perspective éthique processuelle. Plusieurs travaux de recherches (Puel 1989 ; Toniutti ,2010) évoquent par ailleurs la nécessité éthique pour créer du sens et la vitalité d'intégrer la dimension éthique dans les pratiques managériales. Cependant, ces recherches s'en tiennent à une approche généralisée du concept éthique. Aucune d'entre elles n'a tenté d'investiguer les mécanismes d'entrelacs de sens des différentes manœuvres éthiques au sein des organisations et plus précisément le processus à partir duquel l'éthique construit du sens. L'analyse du mécanisme de construction de sens éthique constitue donc le troisième intérêt théorique de notre investigation.

Dans une perspective managériale, notre recherche ambitionne d'outiller les pratiques éthiques par un processus générateur de sens. Nous pensons que, le processus de construction de sens éthique en apporte non seulement une compréhension plus fine à travers l'éclairage de certaines connaissances, mais aussi et surtout, propose un processus généralisable. Les stratégies mises en œuvre par beaucoup d'entreprises expérimentent souvent des contours éthiques et n'analysent pas en profondeur le processus d'intellection. Grâce à la théorisation du processus de construction de sens éthique, il devient par ailleurs, plus aisé et plus abordable pour les dirigeants et les employés d'intégrer intelligiblement les manœuvres éthiques dans leurs pratiques quotidiennes.

Le processus fournit des éléments de réponses à certains questionnements éthiques et permet de veiller à ajuster en permanence l'écart de sens. Notre investigation devra permettre de mettre à la disposition des membres de l'organisation un processus leur permettant de créer collectivement du sens et de s'appuyer sur certains repères pour le faire durer. Le processus a également pour objet d'identifier les maillons qui ne génèrent pas du sens et de tenter de le relancer.

Notre recherche se propose d'une part, d'évaluer au préalable l'intérêt managérial de la mise en œuvre du processus de construction de sens éthique, de mettre en exergue comment



l'activité intellectuelle manœuvre ses mécanismes de reliance et réactualise l'action en permanence et de proposer d'autre part un processus qui soit transférable à certaines organisations et institutions, indépendamment des domaines d'activités, et du positionnement des responsables et des divers acteurs impliqués dans le processus de construction de sens.

## **1. Investigation de recherche sur le processus de création de sens**

Notre expérimentation empirique s'est proposée d'élucider le processus de construction de sens et a investigué les mécanismes interactionnels via lesquels il se construit. Elle a débouché sur un modèle conceptuel exposé ci-après qui retient la vision, la communication et la reconnaissance comme leviers fondamentaux de la construction du sens éthique, de son entretien et de sa régénération.

### **1.1 Visée, conscience et volonté éthique**

La visée éthique est le premier levier de sens dans l'entreprise, pourtant, tout n'est pas aussi évident dans l'expérience pratique. Les résultats de notre recherche montrent que la perspective de la visée éthique initiée par certaines entreprises, est un aspect que les dirigeants n'abordent pas avec clarté. En effet, dans plusieurs cas de figures, la visée éthique apparaît comme une visée essentiellement normative et juridique. Une telle représentation éthique prouve qu'il existe encore une confusion, particulièrement en ce qui a trait de la compréhension éthique. On voit bien, l'enjeu de cette compréhension éthique, et de sa mise en œuvre pratique. En résumé, l'appréhension de la visée éthique reste consubstantielle à la signification éthique.

L'observation avertie des pratiques de gestion dans des contextes en transition, impose que l'éthique devienne peu à peu la nouvelle luxuriance des pratiques managériales. Dans ce cas, l'orientation éthique se transfigure en une visée profonde esthétisée. Il est essentiel que chaque entreprise, élucide au premier abord, le sens vers lequel s'étend son intéressement et son engagement éthique et ce, pour une meilleure compréhension et communication du sens éthique avec les différents collaborateurs et subordonnés.

Notre étude empirique met en évidence que l'éthique ne peut faire sens que lorsqu'elle s'accorde avec la conscience et la volonté individuelle et collective des différents acteurs dans une entreprise. La conscience et la volonté éthique sont donc deux principes fondamentaux dans la construction collective du sens.

Les entretiens avec les différents intervenants permettent également d'observer que l'appréhension de la conscience et de la volonté éthique sont consubstantielles à une visée normative et juridique et qu'il faut désormais plus pour doter les entreprises d'une éthique à sens.

## **1.2 Substance éthique**

Bien que plusieurs auteurs et spécialistes s'accordent sur la nécessité et l'essence des valeurs au sein de l'entreprise, très peu d'études empiriques analysent et démontrent les initiatives concrètes mises en œuvre par les entreprises pour sensibiliser les valeurs.

Les résultats empiriques obtenus montrent que les valeurs ne sont pas une stratégie esthétique pour faire joli, encore moins des valeurs ponctuelles pour combler un désir, asservir un intérêt personnel, ou atteindre un objectif quelconque. Une valeur ne peut donner du sens, que si elle se vit concrètement, que si elle se suffit pour elle-même, que si elle est véritablement ressentie par l'acteur. A partir de là, on voit bien que la valeur ne peut faire sens que lorsqu'elle est incarnée dans la sensibilité même de la personne.

Il est donc important de reconnaître que la sensibilisation aux valeurs doit être traitée avec beaucoup de lucidité, d'habileté, de qualité humaine et de flexibilité en fonction des différents contextes. D'ailleurs, le fondement même de ces valeurs peut être considéré comme le sens premier d'une démarche de sensibilisation éthique. Il importe donc de prendre le temps nécessaire pour penser les valeurs et d'impliquer les employés dans la fondation même de ces valeurs. Il est également suggéré que l'élite dirigeante soit partie prenante de cette action de sensibilisation.

Dans cette lignée nous avons cherché à décrypter le mécanisme à travers lequel les valeurs pourront donner sens au travail. Nos résultats empiriques montrent la nécessaire vitalité d'entretenir la constance, la cohérence et la sensibilisation des valeurs dans la durée, et l'essence de maintenir la responsabilité. A partir de ce constat nous avons développé une substance éthique qui se fonde essentiellement sur quatre principes directeurs :

- La constance des valeurs : les valeurs n'ont de sens que lorsqu'elles sont constantes dans la durée. On ne peut pas parler d'éthique à sens à partir d'une valeur qui ne se voue pas continuellement pratique.
- La cohérence des valeurs : Pour faire vivre les valeurs, il importe que le personnel fonde lui-même ses valeurs. La contribution à la co-fondation des valeurs va permettre aux employés, de se sentir en harmonie et en cohérence avec leurs valeurs

personnelles. L'assentiment de l'esprit des employés avec les valeurs de l'entreprise est un atout majeur dans la construction de sens.

- La sensibilisation aux valeurs : La sensibilisation aux valeurs, doit tout d'abord faire l'objet d'une sensibilisation « épistémologique », afin d'élucider la compréhension éthique. Une fois comprise, l'élite dirigeante doit réunir les différents collaborateurs et subordonnés pour échanger avec eux idées, perceptions et points de vue, et ce dans le but de cofonder une substance de valeur propre à l'entreprise. Les actions de sensibilisation doivent s'adresser à tout le personnel et doivent s'inscrire d'une manière constante avec des méthodes variées et un suivi permanent pour évaluer leurs retombées managériales.
- Le sens de la responsabilité : Une politique de veille est d'autant importante pour s'assurer la maintenance du sens, et souligner la responsabilité par les différents collaborateurs et subordonnés, et de leur élite dirigeante.

### **1.3 Communication de sens**

Les données empiriques nous ont permis de mettre en lumière l'importance qu'acquiert la communication et la reconnaissance dans le processus de construction de sens. L'étude de la réalité du processus de communication nous a permis de mieux comprendre le mécanisme d'émergence de sens communicationnel, d'enrichir nos connaissances théoriques et d'en proposer de nouvelles, émergentes de l'analyse empirique.

L'attention et l'intention apparaissent comme deux composantes fondamentales dans la constitution du sens communicationnel. Partant de ce constat, nous avons montré comment l'assentiment de l'esprit structure l'action potentielle à l'image de l'attention et de l'intention portée. Finalement, tout ce qui jaillit de nos pensées que ce soit sous forme d'intention ou d'attention se matérialise par la suite dans l'action potentielle et nous revient sans qu'on se rende compte.

L'expérimentation de la communication nous a également permis de mettre en exergue l'importance que revêt la capacité organisationnelle dans la construction du sens communicationnel. L'expérience empirique montre plus concrètement comment la mise en place d'un référentiel de communication offre une meilleure compréhension éthique et donne une orientation plus claire aux employés quant à leurs manœuvres informationnelles au travail.

L'éthique de l'information ne semble pas être la priorité encore moins la préoccupation de tous, pourtant, elle constitue un enjeu majeur pour l'avenir de l'entreprise. L'éthique informative permet de restructurer la cohérence communicationnelle à la fois interne et externe.

L'analyse de la transmission informative nous a également permis de mettre en évidence l'importance capitale qu'acquiert la compétence sémiotique dans les pratiques managériales. En effet, la compétence sémiotique ressort comme une compétence éthique, qui apporte non seulement l'intelligibilité mais aussi la compréhension éthique à la communication, en tant que telle, l'apport sémiotique co-construit et restructure la communication.

Par ailleurs, si l'importance de la réflexivité semble largement mise en avant par beaucoup de chercheurs, nos résultats précisent que cette réflexivité est quasiment absente et que le processus par lequel l'éthique construit le sens, ou bien il se fait spontanément d'une manière non réfléchie, ou bien il s'agit d'un processus normatif pour répondre aux besoins ou aux exigences des décisions de coopérations internationales notamment.

De même, nous avons constaté que la mise en valeur de l'intellectualité éthique dans les pratiques managériales est rarement prise en compte. Rien ne laisse entrevoir une sensibilisation à l'endroit de l'intellection éthique dans les pratiques managériales. C'est donc un premier défi à relever si nous ambitionnons véritablement construire collectivement du sens. Renouer le lien avec le sens réflexif, sensibiliser la réflexivité au travail, remettre en cause les pratiques déjà existantes et se donner l'espace de temps nécessaire pour réfléchir sur la signification de ce que nous faisons au quotidien. Dans cette perspective, l'éthique en tant que pratique réflexive devient partie prenante dans la construction collective de sens et dans la refondation même des compétences professionnelles.

Partant de ces bases et pour mieux saisir le sens, nous avons exploré les interactions au travail. Force est de constater à la lumière des entretiens effectués que beaucoup de grandes entreprises sont conscientes de la nécessité de la reliance au travail, et pourtant elles trouvent encore de difficultés à en faire un meilleur usage. En faveur d'une création collective de sens, il apparaît important de savoir relier intelligemment les interactions vers une vision commune, mais aussi et surtout, de savoir entretenir en permanence ces interactions. A cet effet, l'appréhension de l'interaction au travail, nous a permis de distinguer deux formes de reliance ; la reliance éthique et la reliance des idées. Ces deux formes de reliance tendent à maintenir l'unité des parties d'un ensemble.

L'art de relier l'équipe autour d'idées nouvelles est une caractéristique importante pour co-construire du sens. Entretenir la reliance réflexive des employés, c'est donc prendre conscience de l'essence de la réflexivité dans les pratiques managériales et de la vitalité d'une telle énergie créatrice pour la prospérité et la viabilité de l'entreprise. Les véritables interactions constructrices de sens, c'est donc des interactions réflexives. La reliance réflexive apparaît en ce sens comme une nouvelle pédagogie de communication managériale pour construire du sens.

Les résultats empiriques montrent aussi que la reliance éthique et des idées sont génératrices de sens aussi bien aux employés qu'à l'entité collective. Ces initiatives se font souvent d'une manière spontanée dans certaines entreprises et sont quasi absentes dans d'autres. Les constats soutiennent que ces deux formes de reliance nécessitent l'appui de la direction générale.

Au terme de ce parcours, nous sommes à même d'affirmer que la communication est une partie intégrante du processus de construction des sens. Cela dit la communication n'a de sens que lorsqu'on parvient à en faire un meilleur usage. L'entretien de sens m'apparaît ainsi comme une évidence qui s'impose pour maintenir le sens communicationnel.

#### **1.4 La reconnaissance**

Notre étude empirique montre que la majorité des problèmes au travail relèvent le plus souvent d'un manque de reconnaissance. En effet, le besoin de sens, c'est aussi un besoin de reconnaissance. Reconnaître une personne, c'est avant tout donner de la valeur et de la considération à une personne. Le principe de sens consiste à montrer aux employés qu'on s'intéresse vraiment à eux, qu'ils sont utiles et qu'ils constituent une partie intégrante de l'entreprise. Au moment où l'employé sentira qu'il est véritablement reconnu, il pourrait se reconnaître au nom de valeurs communes, ainsi on pourrait dire que finalement une substance éthique est en train de se fonder. La reconnaissance est donc une qualité de regard qui demande un haut sens de l'observation, un état d'esprit, une humilité et une générosité. La reconnaissance au travail devient dès lors une compétence éthique refondatrice de sens.

Les enseignements de notre analyse empirique soulignent que la reconnaissance est par excellence la qualité même des interactions qui nous nouons et que nous entretenons quotidiennement au travail. En tant que telle, la reconnaissance soude et renforce les interactions, en même temps, qu'elle consolide la responsabilité collective. Ce faisant, l'expérience pratique montre que la reconnaissance n'est pas aussi évidente, et qu'il n'est pas

aussi simple de reconnaître tous les employés surtout quand l'entreprise souffre d'une situation financière défaillante.

L'analyse de notre étude empirique montre par ailleurs que les besoins de reconnaissance ne se réduisent pas à une reconnaissance matérielle, mais supposent aussi une reconnaissance existentielle et réflexive. La reconnaissance réflexive est la voie vers une éthique refondatrice de sens.

Notre analyse empirique souligne cependant que la reconnaissance réflexive est souvent associée à une certaine catégorie de personnes. Toute catégorisation portant la marque d'une représentation est la manifestation potentielle d'une in-équité. Nous devons donc prendre conscience que pour construire collectivement un sens, il importe d'abord de se libérer des préjugés, des représentations et des idées préconstruites et prendre conscience que tout être humain a un potentiel qu'il faut savoir valoriser et explorer. C'est donc un premier défi qu'il faut tenter de relever. La reconnaissance est « un acte » de lien qui se fonde dans le respect de la différence, des particularités, et des identités multiples.

La mise en place d'une politique de veille est pertinente pour entretenir la reconnaissance dans la durée. L'équité doit être prise en compte si l'on souhaite véritablement maintenir la reliance et construire collectivement du sens. Il est par ailleurs suggéré à l'élite dirigeante et aux différents collaborateurs et plus précisément aux pilotes de sens d'être en permanence à l'écoute aux besoins de sens de tous les membres de l'organisation sans parti pris.

Les résultats de notre analyse empirique soulignent que le besoins de sens relève d'un besoin de reconnaissance, mais que le besoins de sens, c'est aussi un besoin cohérence. La cohérence et la reconnaissance demeurent l'expression la plus significative de l'éthique. La reconnaissance est donc au cœur du processus de construction de sens.

Les résultats empiriques nous ont permis d'élaborer un schéma conceptuel issu de la revue de la littérature et adapté aux cas d'analyse étudiés.

Au terme de notre investigation, voici synthétisés nos principaux apports théoriques, méthodologiques et empiriques, ainsi que leurs implications managériales. Enfin, nous couronnerons cette recherche en exposant les éventuelles voies futures de recherches.

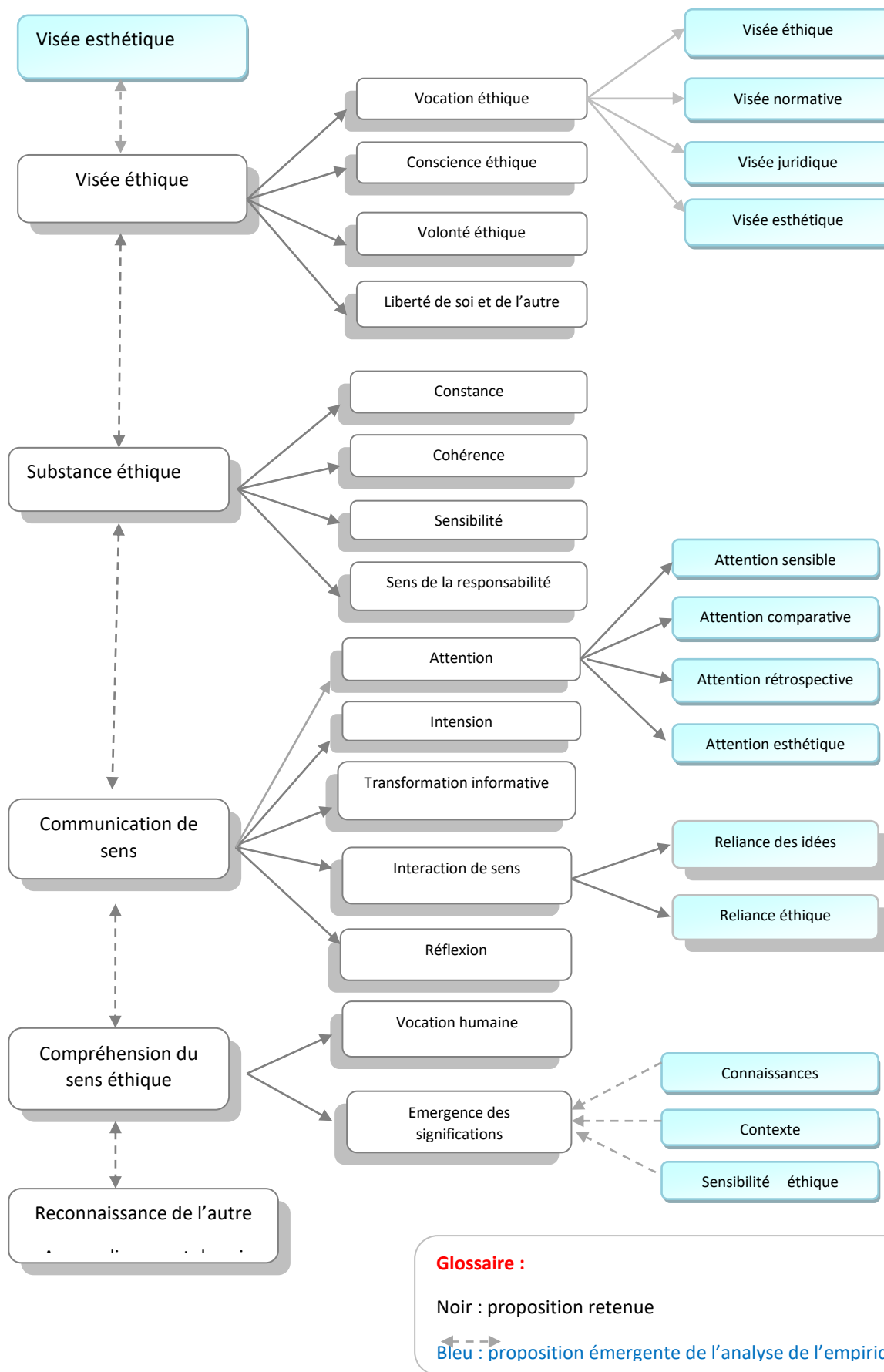


Figure 1: Processus de construction de sens éthique et les mécanismes interactionnels via lesquels il se construit

### Substance éthique\*

\*La Substance des valeurs éthiques choisies et qui constituent un « référent de sens » à la conduite.

Notre recherche trouve sa légitimité dans la sensibilité du phénomène étudié, dans la particularité du contexte de notre étude (une période après révolution qui pousse nécessairement les entreprises à relancer le sens) et dans la rareté des travaux étudiant le mécanisme de construction de sens éthique.

Les analyses réalisées permettent de formuler une pluralité de remarques génératrices de sens :

- L'éthique est une compétence intellectuelle fondatrice de sens à la fois pour les employés et pour l'entité collective. L'éthique c'est l'art de saisir le sens et de faire évoluer l'ensemble.
- L'intellection éthique joue un rôle déterminant dans la structuration et le maintien du sens sur le long terme.
- La sensibilisation de l'intellection éthique donne un nouvel élan à l'entreprise et aux employés.
- La réflexion éthique est consubstantielle aux conditionnements de tout un chacun et à la compréhension éthique de la personne.
- La compréhension éthique est la première condition de sens pour pouvoir construire collectivement du sens. Néanmoins il est important de souligner que pour comprendre l'éthique, il faut d'abord qu'il y ait une volonté de compréhension de la personne.
- Le savoir éthique intervient dans la conscience de la personne pour devenir une auto-éthique.
- L'intellection éthique permet de structurer la cohérence communicationnelle à la fois interne et externe.
- Créer du sens n'est pas une fin en soi, tout l'art consiste à l'entretenir et à le maintenir dans la durée.
- La cohérence est fondamentale pour donner la légitimité éthique.
- La luxuriance éthique n'embellit que dans la cohérence pratique.
- La vision, la communication et la reconnaissance sont trois leviers capitaux pour construire collectivement du sens.



- La reconnaissance réflexive est génératrice de sens.
- En mettant en évidence que le sens peut se co-construire collectivement et d'une manière processuelle, cette étude montre que la construction de sens est essentiellement réflexive et que l'expérience sensible est incarnée dans le processus de construction de sens.
- L'éthique n'a de sens que lorsqu'elle s'accorde avec une direction et une signification.
- L'éthique n'a de sens que lorsque les employés s'identifient à une substance de valeurs propre à l'entreprise.
- La constance de la confiance et la cohérence de la parole sont au cœur de toute substance éthique en affaire.
- Le processus de construction de sens peut constituer un référent pertinent pour revitaliser les pratiques managériales existantes. Le développement du processus apparaît d'autant plus utile pour sensibiliser l'intellection éthique et pour construire les compétences des différents membres de l'organisation.
- La communication éthique est vue comme un levier qui initie l'intellection éthique d'une manière processuelle et sensible de sorte que les membres de l'organisation acquièrent une compétence éthique et sémiotique et une nouvelles manière de penser et de se conduire au sein de l'organisation.
- L'entraide a une vertu créatrice de reliance éthique qui permet de maintenir le sens dans la durée.
- La conscience attentionnelle est au cœur du processus de construction de sens. La qualité propre de la conscience est d'orienter et de structurer le sens de l'attention.
- L'expérience empirique montre que le pouvoir esthétique est aujourd'hui à son comble. Si l'éthique a été incorporée par certaines entreprises tunisiennes en tant que jeu de pouvoir esthétique, ceci ne laisse pas entrevoir qu'elle se vit réellement dans la pratique par une simple déclaration d'intention, une formalisation de codes ou à travers l'énonciation de certaines valeurs.
- L'image esthétique reste donc incomplète, manquant souvent de cohérence. Le danger étant que les employés ne ressentent plus la crédibilité et la confiance à l'égard de cette luxuriance éthique. La remise en cause du sens éthique se révèle donc indispensable pour assurer la cohérence et la signifiante des pratiques. Un exercice de conscience reste donc à faire à l'encontre d'une telle instrumentalisation esthétique afin de redonner la légitimité éthique des actions menées. Le défi à relever aujourd'hui est d'en assurer la cohérence éthique.

## Conclusion

Notre investigation ambitionne forger une nouvelle intellection éthique refondatrice de sens. Elle souhaite ramener à ce que, l'éthique ne se détourne pas d'un sens fondateur et que la voie pour y arriver est qu'elle devienne intellectuelle.

La présente recherche expérimente un volet qui n'a pas été traité auparavant dans les recherches précédentes. En effet, les travaux traitant l'éthique en tant que processus sont quasi-absents. Aucune recherche, à notre connaissance, n'a cherché à décrypter le processus à travers lequel l'éthique crée du sens. Si de nombreux travaux suggèrent l'éthique comme une pratique réflexive (Mattei, 2003 ; Mineau et Larochelle, 1996 ; Villemure, 2012 ; Py, 2015, Bibeau, 2011), peu d'entre eux en proposent un processus rigoureux de construction de sens éthique analysant le mécanisme d'entrelacs et de reliance de sens.

Dans une visée managériale, les résultats de cette investigation proposent une nouvelle perspective novatrice en ce qui a trait à la manœuvre éthique au sein des entreprises. Plusieurs enseignements ont été relevés suite à notre exploration théorique et empirique. Sans vouloir reprendre toutes les recommandations pratiques déjà citées, nous tenterons de recenser et de souligner les implications majeures à prendre en considération pour aviver le sens de nos pratiques managériales.

Au premier abord, les résultats de cette recherche fournissent une nouvelle vision éthique génératrice de sens. La mise en évidence de l'éthique en tant que processus est une nouvelle perspective managériale à expérimenter si nous ambitionnons véritablement construire collectivement du sens. Evoquer la question du sens en éthique des affaires, revient par ailleurs à élaborer un processus de construction de sens spécifique à l'entreprise et ce, pour envisager une éthique d'une manière plus concrète, sous un angle adapté à la complexité de notre temps (Ghislain Deslandes, 2012). Toutefois, il est important de souligner que le modèle de recherche élaboré ne tient pas compte des stimuli externes et de rappeler que l'intérêt majeur n'est pas tant de construire du sens que d'entretenir et de maintenir le sens dans la durée.

Notre recherche met en évidence que lorsque l'éthique se fonde sur un processus de construction collective de sens, ses retombées managériales deviennent évidentes.

Nos résultats démontrent, que le seul moyen de donner sens à l'éthique, est de lui donner une signification et une direction. Dans cette perspective, l'entreprise doit recenser le

management sur son cœur de sens, prendre conscience de la vitalité de son investigation éthique et réfléchir en amont au sens de son engagement éthique. Une sensibilisation éthique est d'autant plus pertinente en vue d'élucider la compréhension éthique, consolider la reliance éthique et des idées, et renforcer la sensibilité éthique et la réflexivité des employés. Une telle sensibilisation pourrait structurer d'une manière significative l'activité cognitive et sensible des employés et conséquemment leur agir.

L'intérêt managérial de cette recherche s'étend à investiguer l'éthique en tant qu'intellection fondatrice de sens et à expérimenter le concept sens et l'expérience de la création de sens dans le milieu des affaires. L'investigation sur le sens ambitionne à ce titre de structurer la cohérence entre les manœuvres éthiques au sein des entreprises et la signifiante éthique, et finalement de redonner une légitimité éthique à l'endroit des pratiques managériales. Les dirigeants trouveront à travers cette étude de nombreux éléments leur permettant de comprendre mieux l'éthique et de penser éventuellement de mettre en œuvre le processus de construction de sens.

Nous ne proposons pas une recette miracle, encore moins des solutions toutes prêtes à la complexité du monde des affaires. Cette recherche ambitionne surtout une sensibilisation intellectuelle éthique qui serait bénéfique à la fois à l'employé et à l'entité collective. Le processus de construction de sens a été élaboré pour sensibiliser l'intellection éthique des différents membres de l'organisation et leur servant d'orientation pour revitaliser leurs pratiques managériales ; le processus sert aussi d'appui pour construire les compétences des employés tout au long de leur parcours professionnel.

Dans sa signification la plus vitale, l'intellection éthique permet d'entretenir et de maintenir la sensibilité éthique des différents acteurs. En tant que telle, l'intellection éthique devient à la fois une compétence et une vertu intellectuelle.

Sur le plan méthodologique, l'apport de cette recherche réside dans la validité à la fois interne et externe de la recherche et la richesse de la diversité des études de cas multiples. En effet, nous avons étudié un phénomène particulièrement délicat mobilisant le mécanisme construction de sens éthique au niveau de chaque cas. Le caractère construit de notre approche méthodologique s'exprime dans la compétence éthique et sémiotique auxquelles se fonde notre étude. Ces atouts sont d'autant nécessaires pour parvenir à comprendre avec plus de justesse le phénomène dans son contexte. La justesse, la signifiante et la plausibilité des résultats sont donc consubstantielles à l'éthicité du chercheur et à la qualité même son apport scientifique ajoutant une nouvelle connaissance à la science. La présente recherche offre la

possibilité à d'autres chercheurs de se réapproprier l'étude et de favoriser la transférabilité des résultats obtenus pour d'autres études et investigations ultérieures.

L'apport méthodologique de cette recherche trouve sa légitimité dans combinaison de l'étude qualitative avec l'analyse sémiotique. Cette reliance nous a semblé pertinente non seulement pour appuyer la validité interne de la recherche mais aussi et surtout pour structurer la cohérence particulièrement par rapport à l'objet de notre recherche.

Une méthodologie qualitative accentuée par une analyse sémiotique permet d'approfondir les angles d'appréhension du phénomène étudié, d'authentifier l'analyse et de donner plus de sens et de crédibilité à la recherche. Le choix de l'approche l'abductive apporte un supplément de sens puisque le caractère exploratoire de notre recherche porte sur un sujet nouveau qui n'a pas été expérimenté au préalable.

#### ▪ **Les voies futures de la recherche**

Les résultats de notre recherche restent relatifs au contexte tunisien. Nous pensons qu'une investigation future dans d'autres contextes différents peut apporter un supplément de sens et affiner les résultats dégagés de notre étude. Par ailleurs, nous pensons qu'une ouverture d'horizon avec d'autres pays, d'autres cultures permettra de compléter et de refonder de nouvelles connaissances concernant le mécanisme de constructions de sens. D'un point de vue éthique, cette recherche n'est pas une fin en soi mais, une première expérimentation sur le concept sens que nous ambitionnons entretenir dans la durée.

Bien que peu d'organisations émettent actuellement un processus de construction de sens dans leurs pratiques managériales, nous pensons qu'il s'agira d'une voie future qu'exploreront à moyen et court terme les organisations qui auront emprunté le chemin de l'éthique. Dans cette lignée, nous pensons qu'une expérimentation du processus de construction de sens éthique de manière concrète et opérationnelle va consolider et aviver notre recherche.

A cet effet, la mise en œuvre pratique du processus peut demander certaines modifications et améliorations. Le processus s'avérera encore plus signifiant s'il est expérimenté avec l'implication de tous les membres de l'organisation.

Nous espérons que cette recherche inspirera et fera éclore d'autres recherches futures sur le thème de l'éthique et du sens et servira de référence pour explorer encore plus l'expérience de la création de sens. Nous pensons par ailleurs que divers acteurs, dans divers domaines d'activités, pourraient trouver pertinent d'appliquer le processus. Le modèle peut

leur servir de référence pour envisager la construction collective de sens au sein de leurs entreprises. Cette expérimentation pourrait ensuite, amener les dirigeants à l'approfondir et à le revitaliser par rapport au domaine d'activité ou à la spécificité de l'entreprise ou encore à inspirer chaque direction à le mettre en œuvre.

De même, et pour susciter des effets significatifs, nous pensons que notre processus pourrait servir éventuellement de guide pour mener des études comparatives avec d'autres contextes culturels. Évidemment, le processus que nous proposons pourrait être amélioré pour des fins plus spécifiques. Avec le temps, il pourra même être réformé par l'expérience de sa mise en œuvre pratique. Dans cette lignée, il serait pertinent de développer et d'entretenir le modèle pour maintenir sa consistance et sa pertinence. L'évaluation pratique du degré de pertinence du processus de construction de sens éthique, permet de revitaliser le modèle et de lui donner une certaine crédibilité dans la durée.

Notre recherche ouvre aussi plusieurs voies de recherches inspirantes, notamment quant à la reliance éthique et esthétique dans le processus de construction de sens. Ainsi, nous espérons, dans le cadre d'une recherche future, pouvoir investiguer comment manœuvrer la cohérence éthique et esthétique, autrement dit, comment réconcilier le sens éthique et esthétique au sein de l'entreprise.

Notre recherche a montré que le processus de construction de sens reste une investigation de sens suggérée aux entreprises pour améliorer leur fonctionnement, cependant ce processus ne tient pas compte des stimuli externes. En ce sens et pour cette raison, nous pensons qu'une étude complémentaire sur les différents facteurs externes influençant et structurant le sens peut être utile pour co-construire le sens dans la durée. En résumé, nous pensons, qu'une investigation plus approfondie des conditions de sens à la fois interne et externe peut apporter un plus.

## Références

---

- Autissier, D., & Wacheux, F. (2007). *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*. Paris : Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, 246 p.
- Bertacchini, Y. (2009). *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales*.
- Bilate, D. (2013). La signification de l'éthique chez Nietzsche. *Philonsorbonne*, (7), 27-44.
- Comte-Sponville, A. (1994), « *Valeur et vérité* », (1<sup>re</sup> éd, Vol 282). Paris : Presses Universitaire De France (**puf**) coll. Perspectives Critiques,
- Comte-Sponville, A. (2012). *Le capitalisme est-il moral?*. Albin Michel.
- Delassus E. (2013), *De l'individu à la personne*.
- Delassus, É. (2014). La délibération comme démarche réflexive accompagnant la décision médicale. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 16(2).
- Deslandes, G. (2012). *Le management éthique*. Dunod.
- Devos, D. et Louis, J.-V. (1991). *L'éthique des marchés financiers*. Bruxelles : éd. de l'ULB.
- Etchegoyen, A. (1991). La valse des éthiques. *La morale aujourd'hui, Paris, François Bourin*.
- Gauthier, V. (2014). *Le savoir-relier: vers un leadership intuitif et relationnel*. Editions Eyrolles.
- Isaac, H., & Mercier, S. (2001). Ethique ou déontologie: quelles différences pour quelles conséquences managériales? L'analyse comparative de 30 codes d'éthique et de déontologie. *Perspectives en Management stratégique*, à paraître.
- Legault, G. A. (2004). Former des enseignants réflexifs. Outremont, Québec: Éditions Logiques. *Revue des sciences de l'éducation* Volume 32, Numéro 2, 2006, p. 497-498
- Legault, G. A. (2006). L'émergence de l'éthique appliquée et les insuffisances du droit. In *Actes de la XVI<sup>e</sup> Conférence des juristes de l'État*, Éditions Yvon Blais, Cowansville (pp. 279-300).
- Lipovetsky, G. (1992). *Le crépuscule du devoir: l'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques* (p. 176). Paris: Gallimard.
- Maffesoli, M. (2011). *Le rythme de la vie: variations sur l'imaginaire postmoderne*. Editions de la Table Ronde.
- Maffesoli, M. (2012). *Morale, éthique, déontologie* (pp. 185-226). Presses Universitaires de France.

- Marceau, E. (2015). Les défis de l'éthicisation du droit: validité conceptuelle des lois éthiques en contexte québécois. Université de Sherbrooke.
- Mattéi, J. F. (1996). Le sens de l'éthique. *Laval théologique et philosophique*, 52(2), 457-471.
- Mattei, J.F.(2003). Ethique et professions de santé. Commission Ethique et Professions de Santé. Rapport au Ministre de la Santé, de la Famille et des Personnes Handicapées.
- Maurel, D. (2010). Sense-making: un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication. langages, information, médiations*, (35), 31-46.
- Mercier, S. (2001). Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises?. *Revue française de gestion*, (136), 62-69.
- Minacori, P. (2005). Positionnement épistémologique de la traduction scientifique et technique, notion d'objectivité et implications pédagogiques. *Meta: Journal des traducteurs/Meta: Translators' Journal*, 50(4).
- Mineau, A., & Larochelle, G. (1996). Éthique et idéologie: frontière et médiation sémantique par la morale. *Laval théologique et philosophique*, 52(3), 827-836.
- Morin, E. (2004). *La méthode* Tome 6: Ethique. Paris: Seuil.
- Mucchielli, A. (2004). L'approche compréhensive. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, 24-27.
- Müller, D. (2000). *Les passions de l'agir juste: fondements, figures, épreuves* (Vol. 88). Saint-Paul.
- Nifle, R. (2004). L'entreprise et la valeur. *Journal permanent de l'humanisme méthodologique*.
- Puel, H. (1989). *L'économie au défi de l'éthique: essai d'éthique économique*. Ed. du Cerf: Ed. Cujas.
- Szafrajzen B. (2011). *Les mécanismes en œuvre dans la construction identitaire d'une communauté virtuelle d'apprenants à distance*. *Information Sciences for Decision Making*, n°32, p. 351-363
- Toniutti E. &Mainguy A.(2010). *L'urgence éthique - Une autre vision pour le monde des affaires*.
- Valadier, P. (1990). Identité chrétienne et morale. *Sur l'identité chrétienne*, Paris: Desclée, 97.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. vol 3 Sage Publications.

## ANNEXE 1

### Glossaire

**Substance éthique :** C'est la matière éthique, ce qui existe en soi ; ce qui en fait un concept synonyme d'essence éthique. C'est le fond éthique qui se reconstitue et se maintient et en permanence au-delà des changements et des circonstances.

**Intellection éthique :** Le processus d'intellection (compréhension) éthique, désigne l'aptitude de quelqu'un à comprendre le mécanisme interactionnel qui fonde le sens d'un acte, d'un comportement, d'une conduite, ou d'une situation. L'intellection éthique se présente comme la faculté intellectuelle de comprendre quelque chose par son commencement. Le mécanisme intellectif décrypte tous les signes et analyse le fait ou l'acte comme un enchaînement processuel.

L'intellection éthique est l'étude de l'ensemble des éléments qui construisent une action ou une conduite. L'appellation intellection éthique désigne la pratique réflexive qui analyse la façon par laquelle nos actions sont construites.

**Sensibilité éthique :** La sensibilité éthique s'exprime par la préoccupation et la capacité de ressentir l'autre et de se mettre sa place. Elle s'inscrit dans une logique anticipatrice, c'est-à-dire qu'elle convie l'individu à prendre conscience des conséquences de ses actes sur lui-même ou sur les autres. La sensibilité éthique suggère ainsi une connectivité avec soi-même ; c'est un travail de conscience en mouvement continu qui consiste à anticiper les conséquences d'une éventuelle décision sur autrui.

**Compétence éthique :** la compétence éthique est un second regard de la situation qui permet de dépasser les imprévus et les représentations dictées par l'imaginaire social et d'agir de manière éthique dans l'exercice de la fonction. La compétence éthique se présente sous la forme d'un comportement éthique relevant d'un état d'esprit et d'un art de changer les significations.

Elle se définit comme une pratique d'intervention réfléchie et prospective en vue de donner du sens à une action ou de relancer le sens d'une situation et d'amener un changement constructif. Les stratégies d'intervention doivent être pertinentes et cohérentes se référant à la vocation même



de l'entreprise. La volonté et la conscience professionnelle balise ainsi la compétence éthique de l'acteur.

**Reliance éthique :** La reliance éthique est une notion qui consiste à tisser les liens éthiques. Dans nos pratiques managériales, il existe toujours une possibilité d'isoler les décisions prises, c'est-à-dire justement à les séparer des valeurs dictées par l'entreprise, voire même à les oublier. La reliance éthique est un concept qui veille sur l'importance de retisser et d'entretenir ce lien fondamental avec la visée éthique de l'entreprise.

La reliance éthique est un mot qui peut s'appliquer à une décision, une action, une conduite, à la communication. Définie comme un *mécanisme interactionnel* visant à unifier et à faire évoluer l'ensemble, la reliance éthique entretient de façon active et consciente les liens éthiques. La reliance éthique est donc une connexion qui redonne le sens et la cohérence à l'agir. L'objectif de la reliance éthique est de contribuer à la formation d'une pratique managériale cohérente fondée sur les valeurs éthiques énoncées par l'entreprise.