

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/335445077>

Quelle place pour l'éthique en Ressources Humaines ?

Chapter · February 2019

DOI: 10.2307/j.ctv1g2471d.22

CITATIONS

0

READS

6,818

3 authors, including:



Samuel Mercier

University of Burgundy

63 PUBLICATIONS 543 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Alumni Networks [View project](#)



Stakeholder Theory [View project](#)

QUELLE PLACE POUR L'ÉTHIQUE EN RESSOURCES HUMAINES ?

Lyse Langlois, Samuel Mercier et Jennifer Centeno

On considère généralement l'éthique comme appartenant exclusivement au domaine de la philosophie. Certes la philosophie représente la discipline mère de l'éthique, mais, depuis plusieurs années, l'éthique innerve et influence des disciplines telles que l'administration, le management, les ressources humaines, sans compter la médecine et la recherche, créant ainsi un corpus de connaissances interdisciplinaire riche et varié. Avant d'entrer dans le vif du sujet de ce chapitre, il nous apparaît important de dépasser un certain nombre d'idées préconçues qui pèsent sur l'éthique et de s'attarder aux contributions qu'elle apporte de même qu'au corpus de connaissance qui se développe particulièrement au Québec en ce qui a trait au domaine de l'éthique organisationnelle. Ce domaine en plein développement et consolidation pourrait enrichir la gestion des ressources humaines et lui redonner un second souffle sur le plan théorique.

Pour la grande majorité, l'éthique renvoie à l'aspect individuel et du passé par les différents courants philosophiques qui l'ont fondée. L'éthique relève aussi de l'ordre du présent du collectif et du sociétal. Appliquée au domaine de la gestion, elle remet en question et façonne entre autres les mécanismes visant à maintenir les bonnes pratiques, à prévenir la corruption, à examiner les chaînes de valeurs et les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, à revoir la rémunération et les bonus au diapason avec l'acceptabilité sociale. L'éthique se formalise aussi par des politiques spécifiques ou d'élaboration de code ou charte ou d'alerte éthique qui

visent à prévenir les situations à risque. Ainsi, le couple entreprise et éthique semble lié que ce soit par un questionnement, une infrastructure ou un dispositif ou une forme de régulation souvent associée au droit souple. Cette plus grande place que prend l'éthique depuis la fin des années 1980 pose un certain nombre de questions que Le Goff (1992) a associées à un discours de bons sentiments décalés des préoccupations réelles des salariés. Cette observation de Le Goff vise à nous alerter sur l'instrumentalisation possible que peut subir l'éthique ou la distorsion qu'on lui fait dans le but de maintenir une bonne réputation ou l'apparence de bonne conduite. Cette nourriture rapide *éthique* ne correspond pas à la position que nous défendons ici. L'éthique telle qu'elle est définie dans ce chapitre vise à mettre de l'avant une capacité réflexive critique sur les réalités du travail, capable de transformation. Cette capacité réflexive doit nécessairement reposer sur une vision claire des valeurs qui sont mises de l'avant par l'organisation, de même que des finalités qui sont poursuivies. Pour qu'elle trouve tout son sens, elle se traduit dans les actes, c'est-à-dire dans les pratiques et les infrastructures. Mais avant de plonger au cœur de l'éthique, un certain nombre de questions se posent : quelle est la place de l'éthique dans l'entreprise ou, plus spécifiquement, comment l'éthique peut-elle s'actualiser en ressources humaines ? Existe-t-il des dispositifs organisationnels pouvant lui être associés ? Si l'éthique a sa place, comment doit-elle s'institutionnaliser sans se faire instrumentaliser ?

Dans ce chapitre, nous allons examiner comment l'éthique est arrivée dans le champ des relations industrielles, plus précisément en ressources humaines. Dans un premier temps, nous mettrons en évidence les principaux auteurs théoriques qui ont soulevé son absence dans le champ disciplinaire des relations industrielles et la montée progressive de cette notion en gestion. Par la suite, nous nous attarderons au courant du management critique des ressources humaines qui correspond à la conception de l'éthique que nous favorisons pour son plein déploiement en organisation, mais surtout pour le tournant qu'elle propose au domaine des ressources humaines. En dernière partie nous nous attarderons à l'institutionnalisation de l'éthique et aux formes qu'elle prend au niveau organisationnel en soulevant un certain nombre de questionnements touchant plus particulièrement la gestion des ressources humaines. Nous terminerons avec quelques suggestions qui visent à voir le potentiel que peut jouer l'éthique au sein des ressources humaines.

LE BESOIN D'ÉTHIQUE

Les Trente Glorieuses (Fourastié, 1979), époque dite bénie pour les pays industrialisés occidentaux, ont été marquées par une prospérité économique qualifiée d'exceptionnelle : la croissance économique, le plein emploi, l'accroissement du pouvoir d'achat et la consommation de masse. Cette croissance a généré une amélioration des conditions de vie qui a été certes saluée, mais a mis à l'arrière-scène le questionnement et les conséquences que générerait une telle productivité économique. Par exemple, parler de plein emploi n'entraînait pas nécessairement un questionnement profond sur la qualité de vie au travail, ni même une remise en question des pratiques de certaines entreprises sur les individus, leur santé et l'environnement. Le contexte de cette période de croissance entraînait peut-être ce que Jean-Jacques Rousseau appelait une « heureuse ignorance primitive », faisant en sorte que certains questionnements éthiques pouvaient être mis en veilleuse, cachant ainsi la responsabilité qui en découlait (Max Weber et son éthique de la responsabilité). Cette *bienheureuse* ignorance a été vite secouée par l'arrivée de crises économiques successives et par la mise au grand jour des scandales financiers et

des pratiques de corruption souvent institutionnalisées. Il en va de même des effets sur l'environnement de certaines pratiques d'entreprise qui se souciaient peu de la préservation et encore moins des effets à long terme des conditions de travail des enfants et des employés souvent exploités dans certains pays aveugles et sourds aux conventions internationales de protection des travailleurs.

Les scandales qui ont émergé dans les années 1980¹ ont eu le mérite de secouer quelque peu cette ignorance primitive parfois volontaire ou involontaire et de sensibiliser la société aux considérations éthiques. Pour Abend (2014), l'érosion des normes éthiques et du sens de la responsabilité des entreprises sont l'une des causes de la crise, donnant ainsi une impulsion au domaine de l'éthique des affaires, mais aussi aux besoins d'instituer une éthique organisationnelle.

Toutefois, il nous semble important de sortir les entreprises de l'amnésie éthique qui perdure et qui est entretenue par le courant néolibéral. La nature morale de l'organisation peine à faire sa place et est parfois évacuée ou carrément expulsée. Cette torpeur est de plus en plus secouée par les pressions de toutes parts des ONG, groupes politiques, associations diverses, etc., qui ont contesté les agissements de certaines entreprises qui faisaient abstraction de leurs responsabilités à l'égard de leurs salariés et de la communauté dans laquelle elles vivent. Il en est de même pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui, depuis les années 1990, invite les États membres à se doter d'infrastructures éthiques afin de maintenir les bonnes pratiques au travail dans le but de sensibiliser, mais aussi de prémunir les organisations contre les actes frauduleux. Cette incursion de plus en plus légitimée illustre à la fois la montée en puissance du droit souple (*soft law*) et la place croissante faite aux valeurs dans la gouvernance d'entreprise. Elle secoue les milieux tant privés que publics et met en évidence le besoin de mettre à l'avant-scène des valeurs jugées primordiales par les collectifs de travail souvent bafouées au nom de la

1. Plus actuel, on peut aussi penser aux suicides des employés chez France télécom et à sa mise en examen (2012), sans oublier au Québec la Commission sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, communément appelée la commission Charbonneau (2015).

rentabilité à tout prix. La déréglementation, le désengagement de l'État, les pratiques de licenciements massifs n'ont fait qu'accélérer ce questionnement et ce besoin éthique, faisant en sorte de commencer petit à petit à lui créer un espace qui se faufile lentement dans les décisions stratégiques. Le défi est de concrétiser dans les pratiques et dans les structures les valeurs qui ont du sens pour les travailleurs afin de redynamiser le collectif (Bégin et Langlois, 2012).

Toutefois ce défi peut être difficile à saisir lorsqu'on tente de concrétiser la réflexion éthique et de la transposer en action. Prenons la situation suivante pour démontrer concrètement la place que peut occuper l'éthique dans les décisions stratégiques en mettant au défi les valeurs d'une multinationale :

Une grande entreprise de cosmétique reçoit une offre d'un fournisseur de whisky pour un éventuel partenariat d'affaires. Le fournisseur propose à la multinationale qu'à l'achat de deux bouteilles d'alcool un mascara puisse être offert en cadeau et pas n'importe lequel, celui qui est très populaire sur le marché. Le questionnement éthique peut viser à découvrir les intentions du fournisseur, le groupe qui est visé, soit les femmes, à savoir pourquoi ce groupe et cette région en particulier, à analyser les conséquences potentielles de cet éventuel partenariat sur la société, l'intégration ou non accordée aux valeurs promues par la multinationale dans cette entente commerciale, etc. En analysant un peu plus l'intention, on pourrait percevoir que la région visée, qui se trouve dans un pays en émergence, a une population plus importante de femmes et ces femmes assument un rôle économique déterminant pour la famille. Le but du fournisseur pourrait être d'inciter ce groupe à consommer de l'alcool pour obtenir la dernière nouveauté sur le marché². Cette tentative de séduction commerciale par le biais du cadeau (mascara) devient très attrayante pour les femmes de cette région. En ciblant ce groupe et en soulevant quelques questions éthiques telles que : est-ce que cette population est plus vulnérable que les autres ? L'offre peut-elle entraîner des risques d'alcoolisme ? Cette entente est-elle acceptable d'un point de vue moral ?³ Ce

partenariat vient-il contrevenir à la mission et les valeurs qui sont promues au sein de la multinationale ? Le fait d'y réfléchir et de l'inclure dans une réflexion d'affaires démontre le rôle que peut jouer l'éthique au plan stratégique. Le fait de l'intégrer et de la prioriser par exemple fait en sorte que, si l'entreprise affirme prendre le chemin de la réflexion éthique, elle dépasse par son intégration les intentions louables ou les vœux pieux en justifiant qu'au nom des valeurs affichées elle ne peut conclure une telle entente.

Pour certains, qui excluent la réflexion éthique, ces questions peuvent sembler farfelues ; pour d'autres, elles n'ont tout simplement pas leur place dans le milieu des affaires, car seulement l'avantage financier, même à court terme, doit prévaloir en affaires (Friedman, 1974). Devant le questionnement de plus en plus grand des parties prenantes et des pressions de toutes sortes, force est d'admettre que cette dimension ne peut être niée aujourd'hui. Toutefois, pour qu'elle trouve sa juste place et pour démontrer sa pleine capacité, il s'avère important de dépasser les intentions louables en faisant en sorte qu'elle soit intégrée tant dans les structures et les pratiques que dans les décisions stratégiques. Il en va ainsi du côté de la gestion des ressources humaines où l'encadrement normatif et juridique est souvent aux premières loges, contrôlant ainsi le processus décisionnel et l'agir des individus. Pour certains, l'éthique est complètement assujettie aux normes et aux règles, ce qui n'est pas le rôle qui lui est dévolu. L'éthique telle qu'elle est proposée dans ce chapitre demeure essentielle pour maintenir une coexistence équilibrée au moment où le droit peut respecter certaines limites dans la résolution des problèmes. Le secteur des ressources humaines, souvent pris entre l'arbre et l'écorce, soit les attentes des employés, des dirigeants et des syndicats, peut jouer un rôle clé dans l'intégration de l'éthique. Ce qui nous amène à clarifier certains aspects quant à la place et au rôle que peut jouer l'éthique, de même qu'à l'orientation proposée.

2. Nous sommes conscients de l'aspect quelque peu stéréotypé – femme et maquillage – : le but se veut purement pédagogique, visant à illustrer une réflexion éthique dans un échange commercial potentiel.
3. Nous n'avons pas fait ressortir les questions pouvant être rattachées à chacun des courants philosophiques tels que l'utilitarisme, libéralisme, déontologique, l'équité, etc., qui

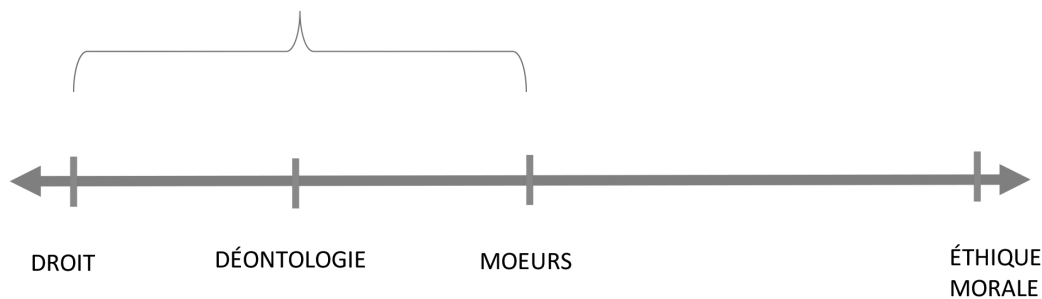
sous-jacents aux questions morales. L'intention est d'exposer de manière générale quelques questionnements éthiques.

LA PLACE DE L'ÉTHIQUE DANS LE DOMAINE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Le champ des relations industrielles s'attarde à l'étude des réalités du travail et de l'emploi en prenant en considération les acteurs sociaux. En analysant la littérature du domaine, il est étonnant de constater que l'éthique est très peu présente, voire quasi absente. On pourrait se demander où est l'éthique. Pourquoi une telle négation ? L'éthique semble se découvrir dans un premier temps, par des préoccupations purement juridiques et, dans un deuxième temps, par l'amélioration de la relation

d'emploi et des conditions de travail formalisées dans des conventions collectives. Ce premier glissement vu à travers la lunette juridique pose problème quant à la compréhension de ce qu'est l'éthique et du rôle véritable qu'elle peut jouer dans ce domaine. Ainsi perçue, l'éthique devient déontologie et sa légitimité est juridique, ce qui n'est pas totalement le cas. Boisvert et ses collaborateurs (2003) avaient déjà donné des précisions quant à la nature spécifique de l'éthique au regard du droit, de la déontologie et des mœurs. Tous ont un vocabulaire à partager et disposent d'une synergie régulatoire (Jutras et Boisvert, 2015), mais ils ont des visées et des éléments distincts.

Figure 1 Nature spécifique de l'éthique au regard du droit, de la déontologie et des mœurs



Source : Boisvert et collab., 2003

Le droit concerne les lois et la réglementation établies par les autorités légitimes dans une société. Il s'attarde à ce qui est permis, obligé, défendu pour tout citoyen ou pour une catégorie d'individus ayant des caractéristiques analogues. La convention collective, le Code civil, le Code criminel, le Code des professions sont des exemples associés à la logique du droit. La déontologie fait aussi appel aux obligations et aux devoirs imposés à des professionnels dans l'exercice de la profession. Il précise ce que le professionnel doit faire, doit respecter, doit éviter. Par exemple, le code des conseillers et conseillères en ressources humaines agréés. Le droit et la déontologie appartiennent au mode d'hétérorégulation, c'est-à-dire que la conduite à maintenir provient d'une pression externe et, en cas de violation, une sanction peut être appliquée. La morale concerne les règles et les principes commandant des conduites rattachées à des idéaux supérieurs auxquels un individu

croit important d'obéir. Ces principes sont des valeurs morales fondées à partir de coutumes ou de convictions, croyances spécifiques qui permettent de différencier ce qui est considéré comme acceptable ou inacceptable selon les normes attendues et auxquelles il faudrait se conformer (exemple : la morale judéo-chrétienne, la règle d'or, etc.). Ces valeurs et ces principes sont au cœur des jugements moraux ou éthiques qu'on porte (Commission de l'éthique en science et en technologie, 2016).

L'éthique est une réflexion sur les valeurs, les normes, les règles et les raisons qui guident les actions des personnes, c'est une réflexion en amont de l'action. Elle invite toute personne à prendre conscience des valeurs qui motivent ses actions. Par cette prise de conscience, une certaine mise à distance s'avère nécessaire pour mieux évaluer les choix qui se posent. L'éthique fait appel à l'autonomie et à la responsabilité individuelle. Elle est

ainsi associée à une forme d'autorégulation commandant une discipline et une délibération interne associée à ce qu'un individu doit faire ou à ce qu'il convient de faire. Il renvoie à l'agir humain, aux conduites quotidiennes, aux choix à faire, donc aux normes de conduite, voire aux valeurs et aux fins. Les questions qui surgissent dans cette délibération interne sont par exemple : que dois-je faire ? Comment dois-je agir dans cette situation complexe ? Quelles sont les limites de mes actions ? Est-ce acceptable d'agir ainsi ? Qu'est-ce qui légitimera ma décision ? Ainsi, lorsqu'on parle de morale et d'éthique, on entre dans la sphère des valeurs et des principes moraux.

Ces précisions démontrent que chaque dimension – droit, déontologie, mœurs, morale et éthique – est distincte, mais possède une synergie régulatoire (Boisvert et collab., 2003), différente et complémentaire. Toutefois, la place accordée à la régulation sociale qu'est l'éthique est souvent reléguée en arrière-plan en ce qui concerne le domaine des relations industrielles.

Cette quasi-absence peut aussi être associée à l'omniprésence du paradigme positiviste qui relègue l'éthique au royaume stéréotypé des préférences personnelles ou sous le corset de la dimension juridique des relations du travail. En effet, le droit est considéré comme un instrument de rapport de forces et les droits des travailleurs comme la résultante de ces rapports. Dans le domaine des relations industrielles, plus particulièrement dans le secteur des ressources humaines, l'éthique relèverait d'un écart entre l'étude des institutions qui encadrent la relation d'emploi et les actions individuelles et les politiques organisationnelles (Provis, 2006). Le bilan de la réflexion éthique dans le domaine des relations industrielles est donc bien mince, voire quasi inexistant, et cela est confirmé par Budd et Scoville (2005) ainsi que Kaufman (2004) qui affirment que l'éthique est le domaine le plus négligé dans le champ des relations industrielles, dans la pratique et dans les formations universitaires. Comment peut-elle voir le jour au sein du domaine, quelle est la place qu'on lui fait et quel potentiel l'éthique représente-t-elle pour les ressources humaines ?

Afin de répondre à cette question, il importe – dans un premier temps – de distinguer le courant dit dominant de la gestion des ressources humaines du courant critique qui met en évidence l'éthique tout en faisant un pont intéressant entre l'étude des institutions et la dynamique

des acteurs. Et, dans un deuxième temps, d'examiner pourquoi il est pertinent d'aborder la notion d'institutionnalisation de l'éthique.

Le courant de la GRH critique

C'est dans le contexte de l'instabilité économique des années 1960 et de la crise pétrolière de 1974-1975 que l'alignement entre les ressources et les besoins organisationnels se retrouve au cœur des préoccupations de l'organisation (Legge, 2005). Face à l'intensification de la compétition internationale, à la montée des cultures d'excellence et aux avancées technologiques, la « gestion des ressources humaines » se présente comme une source d'avantages concurrentiels fort prometteuse (Larouche, 1996 ; Legge, 2005).

Alors que certains chercheurs ne voient en la venue de la GRH qu'un changement de nom (Beer et collab., 1985), d'autres accueillent une approche qui vient combler les lacunes d'un modèle démesurément axé sur les milieux syndiqués (Ackers et Wilkinson, 2008), voire qui favorise l'attrition syndicale (Barbash, 1989). D'autres, décrivant l'alignement stratégique de la GRH (Schuler et collab., 2001), déplorent la venue d'une approche qui situe ses actions avant tout dans le cadre managérial (Keenoy, 2009). Alors que la gestion du personnel était, à son origine, qualifiée de pluraliste, la GRH est dite défendre une conception fondamentalement unitariste de la relation d'emploi (Giles et Murray, 1996 ; Guest, 1987). Une approche, qualifiée de GRH critique, émerge et se distingue toutefois du courant dominant, voire managérial, de la GRH.

Afin de mieux saisir les distinctions qui existent entre ces deux courants, l'analyse paradigmatique que proposent Burrell et Morgan (1979) peut s'avérer utile pour comprendre cette nouvelle avenue. Plus précisément, quel positionnement proposent les chercheurs de la GRH contemporaine lors du classement des grandes théories des relations industrielles ? Une recension des écrits nous informe que Dabscheck (1983) et Müller-Jentsch (1998) distinguent cinq approches théoriques associées au courant des RI, mais ne font aucune mention de la GRH. Giles et Murray (1996) proposent pour leur part trois « éclairages paradigmatiques » et, ce faisant, présentent la GRH comme une « approche concurrente » ayant « intensifié

l'état de crise prévalant dans l'approche théorique traditionnelle» (p. 77). Quant à Budd (2004), il distingue quatre écoles de pensée en relations industrielles et associe la GRH au modèle unitariste. Enfin, tant Boivin (1996) qu'Audet et Larouche (1988) associent la GRH au paradigme fonctionnaliste.

Comparativement, il est intéressant de noter l'association que font Burrell et Morgan (1979) des courants critiques. Ainsi, pour ces derniers, ces courants correspondent plutôt aux paradigmes humaniste radical et structuraliste radical. Le paradigme humaniste radical met l'accent sur la construction sociale de la réalité et les motifs qui sous-tendent le processus de création – et de reproduction – de cette dernière. Les individus en venant à s'emprisonner eux-mêmes dans la réalité qu'ils créent, un intérêt particulier est accordé à la praxis, soit aux liens entre la pensée et l'action, permettant aux individus d'engendrer des changements. Quant au paradigme structuraliste radical, la réalité y est conçue par l'entremise d'une conception matérialiste et est donc vue comme étant définie par les structures en place. Un intérêt est dès lors accordé aux tensions et aux contradictions qui sont inhérentes au système, qui assurent la domination de certains individus ou groupes et qui mèneront ultimement à des changements globaux au sein de ce dernier. La praxis constitue, pour sa part, un moyen permettant aux individus de transcender la domination (Morgan, 1980).

Cette distinction étant faite, il est facile de comprendre pourquoi tant de reproches séparent les tenants de l'approche critique de la GRH des tenants de l'approche dominante. En effet, en accordant une attention prédominante à l'approche positiviste et au modèle scientifique (Alvesson et collab., 2009), il est dit que les recherches empiriques menées par les tenants du courant dominant tendent à exclure la composante éthique de la prise de décision et à déshumaniser les pratiques de gestion (Ackers et Wilkinson, 2008), voire à renforcer le statu quo, plutôt que de permettre une véritable remise en question de ce dernier (Greenwood, 2002 ; Legge, 2005). On reproche ainsi aux tenants du courant dominant d'accepter naïvement les objectifs de la direction (Clarke et collab., 2008), de promouvoir une nouvelle idéologie du consensus qui permet à la partie patronale de récupérer un pouvoir autrefois partagé (Guérin et Wils, 1996) et même de minimiser les phénomènes collectifs, voire de

nier l'existence de conflits d'intérêts au sein de la relation d'emploi (Bacon, 2003 ; Giles et Murray, 1996 ; Guérin et Wils, 1996).

Or, les chercheurs appartenant au courant de la GRH critique s'intéressent aux paradoxes inhérents au domaine, dont les contradictions qui découlent des soucis d'équité et de productivité des professionnels de la GRH, de même que les divergences fréquentes entre la rhétorique et la réalité de ces derniers. Le courant dominant perpétuerait ainsi les inégalités de pouvoir, alors que la GRH critique les remettrait en question (Greenwood, 2002, 2013). Bien que les thèmes abordés par les tenants de la GRH critique varient considérablement, tous partagent une préoccupation commune : « L'absence, dans la littérature de la GRH, d'une considération significative du pouvoir social, des intérêts divergents, des variations culturelles ainsi que des potentiels conflits de valeurs » (Keenoy, 2009, p.466, notre traduction). De même, tous déplorent l'absence de l'humain dans la gestion des ressources humaines (Johnsen et Gudmand-Hoyer, 2010).

L'importance de la prise en considération de l'aspect contextuel – caractéristique fondamentale de l'éthique – est d'ailleurs soulevée par plusieurs tenants du courant critique. En effet, nombre d'ouvrages et de recherches soulignent les limites d'un niveau d'analyse micro (soit une analyse se limitant à la remise en question de pratiques RH spécifiques), d'une approche déontologique et universelle qui réduit l'éthique à une position normative et qui ne permet pas de la contextualiser dans un milieu d'analyse spécifique, ainsi que d'une approche unitariste et stratégique qui ne reconnaît pas les paradoxes plus larges qui sont inhérents à la GRH – fonction dédiée tant à la protection des employés qu'à l'appui stratégique de la direction – et à la tension qui résulte de ces paradoxes pour ses professionnels (Jack et collab., 2012). En ce sens, force est de reconnaître que la GRH critique propose un « regard différent » sur la place de l'éthique en ressources humaines. Pour Legge (2005), quatre modèles permettent de comprendre les multiples nuances de la GRH, soit les modèles normatif, descriptif-fonctionnel, descriptif-béhavioriste et critique évaluatif. Le modèle critique évaluatif part du principe que la relation d'emploi est inégale et que l'employeur est à même d'exploiter l'employé si des mesures préventives ne sont pas mises en place.

Ces exemples démontrent bien l'écart qui distingue les courants dominant et critique de la GRH. Or, il est intéressant de noter que cet écart passe largement sous silence dans la littérature des relations industrielles – où la GRH tend à être associée au paradigme fonctionnaliste. En effet, on observe qu'une proportion importante de la littérature s'intéressant à la GRH – et particulièrement à la GRH stratégique – tend à être unitariste (Burrell et Morgan, 1979; Vickers et Fox, 2010; Wilcox et Lowry, 2000) et à faire fi des jeux de pouvoir qui animent la relation d'emploi, voire à dépolitiser cette dernière (Jack et collab., 2012). Cela ne peut que restreindre la place implicitement allouée au domaine de l'éthique.

Quant au courant de la GRH critique, on observe que ce dernier connaît actuellement un certain essoufflement. Lors de l'interrogation de Legge, en 1996, quant à la nature éthique de la GRH, on témoignait en effet d'un intérêt notable, chez les tenants de ce courant, pour le domaine de l'éthique ainsi que d'un intérêt marqué pour la GRH au sein du domaine américain de l'éthique des affaires (Greenwood, 2002; Jack et collab., 2012; Pinnington et collab., 2007). Or cet intérêt semble à plusieurs égards en perte de vitesse. Il en est de même de l'intérêt pour l'éthique au sein du champ théorique et pratique des études critiques en management (ECM).

La délimitation que font les auteurs du champ des études critiques en management varie considérablement. Pour Rouleau (2006), ce champ s'inspire de la critique de la raison et de la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas, de l'école de Francfort, de la théorie des processus de travail de Braverman et de la critique radicale féministe. Pour les tenants de cette approche, toute théorie ou pratique organisationnelle est comprise en fonction de ses circonstances historiques et temporelles. De même, tout processus organisationnel doit être situé dans son contexte structurel et tenir compte des forces économiques, de la culture politique et des diverses communautés qui y jouent une influence (Thompson et McHugh, 2002). L'organisation constitue pour sa part une construction sociale historique (Deetz, 1996) où les pratiques de gestion ne peuvent être neutres (Alvesson et Willmott, 2003). Les oppositions et les contradictions qui émergent du contexte organisationnel et sociétal sont pour leur part mises en évidence. À titre d'exemple, alors que les organisations déploient des initiatives ayant pour but d'accroître la protection des droits individuels

en milieu de travail, les tenants des ECM s'interrogent quant aux effets d'une telle préoccupation sur la collectivité. De même, les nombreuses initiatives organisationnelles ayant pour but d'accroître la responsabilité des organisations – notamment sur le plan social ou environnemental – suscitent d'importants débats quant aux disparités que peuvent entraîner ces initiatives au niveau local. Un intérêt considérable est également accordé à la nature pluraliste des intérêts qui composent l'organisation et aux paradoxes qui sont inhérents à plusieurs rôles, dont à la gestion des ressources humaines.

L'ÉTHIQUE ET L'ECM

Un intérêt limité a toutefois été accordé au champ théorique et pratique qu'est l'éthique par les tenants des ECM (Prasad et Mills, 2010). Bien que ces derniers ne s'opposent pas à l'éthique appliquée au monde des affaires⁴, il émerge des écrits une grande incrédulité à l'égard des efforts déployés par les organisations au nom de l'éthique. La logique managériale, qui domine les organisations et les écoles de gestion (Adler, 2002), semble d'ailleurs exhorter à la poursuite de gains économiques, et non à l'adoption d'une conduite éthique (Royle, 2005; Prasad et Mills, 2010). Sur le plan théorique, les tenants des ECM se montrent tout aussi sceptiques. Lafer (2005) laisse d'ailleurs paraître la conception parfois peu nuancée qu'ont certains chercheurs à l'égard du domaine de l'« éthique en milieu de travail ». On retrouve ainsi deux groupes. Le premier comprend les auteurs pour qui les manquements dans l'entreprise en matière d'éthique résultent du système capitaliste en place. Ces derniers prônent l'adoption et l'imposition de standards éthiques, par l'entremise d'une régulation gouvernementale, ou encore au moyen de la négociation collective. Quant aux auteurs appartenant au deuxième groupe, ils attribuent plutôt les manquements à de mauvais choix individuels et prônent le développement de la capacité éthique des gestionnaires. Pour Lafer, le premier groupe, minoritaire, cherche à inciter un changement politique, alors que le deuxième groupe est dit majoritaire, mais irréaliste.

4. Deetz (1996) soutient d'ailleurs que, des quatre paradigmes (Burrell et Morgan, 1979), les études critiques sont celles qui accordent le plus d'attention à l'éthique et dont le fondement axiologique est le plus élaboré.

Ainsi, en dépit d'un intérêt marqué pour les effets négatifs des pratiques organisationnelles sur la société (Alvesson et collab., 2009 ; Parker, 2003 ; Michaelson et collab., 2014) – et pour les initiatives susceptibles de les corriger –, plusieurs tenants des ECM remettent en question la capacité qu'ont les initiatives éthiques à inciter au changement. Plus précisément, ils se montrent très incrédules à l'égard des formules prescriptives proposées dans la littérature managériale et qui cherchent à simplifier la complexité qu'implique une véritable prise de décision éthique (Pinnington et collab., 2007). Ils s'inquiètent également de la portée des initiatives éthiques mises en place⁵, de même que de l'instrumentalisation qui peut être faite du concept par les directions d'organisations (Parker, 2003 ; Wray-Bliss, 2009). À cet égard, Boje (2008) affirme que l'éthique appliquée au contexte organisationnel s'est cooptée, délaissant une de ses composantes fondamentales, soit l'éthique de la responsabilité, de la théorie critique. En résultent une acceptation implicite des pratiques d'affaires « normales » et une mise en valeur du statu quo. Certains enjeux – tels que le travail des enfants – semblent dès lors priorités alors que d'autres – dont les écarts salariaux et l'insécurité en emploi – sont passés sous silence.

QUELLE PLACE POUR L'ÉTHIQUE EN RH ?

Pourtant, la place de l'éthique en ressources humaines est toujours d'une grande pertinence. En effet, de nombreuses remises en question persistent quant à la valeur stratégique de la GRH, à la contribution et aux compétences de ses professionnels ainsi qu'à la légitimité de la fonction, sur le plan tant stratégique que moral (Jack et collab., 2012 ; Kochan, 2004 ; Pinnington et collab., 2007). De même, plusieurs auteurs nous mettent en garde quant à l'état actuel du champ de la gestion des ressources humaines. À titre d'exemple, Budd et Scoville (2005) observent que, si la GRH n'intègre pas des analyses éthiques plus approfondies dans son champ de recherche et de pratique, elle ne reflétera plus les préoccupations sociales et politiques d'envergure de notre

société. Similairement, Wooten (2001) soutient que la GRH ne pourra être pleinement reconnue comme une fonction professionnelle tant que les dilemmes éthiques qui lui font face ne sont pas définis, analysés et résolus. Nombre d'auteurs⁶ soulignent de ce fait l'importance – voire la nécessité – d'une réintégration de la préoccupation éthique à même le champ théorique et pratique de la GRH.

Enfin, en milieu de travail, la mise à l'écart des préoccupations pour les employés et pour l'aspect bien-être a, selon plusieurs, donné forme à une GRH qui fait face à une crise de confiance et de légitimité envers ses parties prenantes (Kochan, 2005 ; Legge, 2005). Plus spécifiquement, le courant dominant de la GRH semble aujourd'hui connaître une perte de crédibilité importante à titre de gardienne du contrat social des employés (Kochan, 2004), même si plusieurs des questions éthiques les plus pressantes concernent la relation d'emploi (Budd et Scoville, 2005).

Quant à l'ouverture que semblent avoir certaines organisations envers le domaine de l'éthique, cet engouement est accueilli avec une certaine méfiance, comme il a été souligné au début de ce chapitre. D'une part, l'attention accordée à l'éthique semble fluctuer au gré des scandales et des mises au grand jour d'inconduites. L'intérêt qu'ont les organisations envers l'éthique semble ainsi refléter un besoin croissant de reconstruire l'acceptabilité sociale en temps de crise. Le contexte québécois actuel, notamment marqué par les travaux de la commission Charbonneau, peut ainsi expliquer l'importance qu'accordent différents milieux de travail – et groupes professionnels – au domaine de l'éthique. D'autre part, en tant qu'éléments socialement désirables – et compte tenu de l'effet que peut jouer le capital réputationnel sur le succès d'une organisation (Howitt, 2002 ; Jenkins, 2004) –, l'éthique peut facilement être perçue comme étant tout aussi économiquement désirable. Bien que l'argument économique ne soit pas en soi répréhensible – après tout, les intérêts économiques et humains ne sont pas toujours mutuellement exclusifs –, une telle conception peut influencer la manière dont une démarche éthique est planifiée et déployée en milieu de travail. Cela incite

5. Sloan et Gavin (2010) déplorent, par exemple, le fait que l'intérêt organisationnel pour l'éthique se traduit souvent par l'adoption de politiques éthiques, mais que l'éthique des pratiques est rarement remise en cause.

6. Citons, notamment, Getz (1990) ; Greenwood (2004, 2013), Scott (2005), Sloan et Gavin (2010), Winstanley et Woodall (2000) et Legge (1999).

de nombreux auteurs⁷ à dénoncer les nombreuses démarches éthiques qui sont avant tout motivées par la devise «l'éthique est bonne pour les affaires» (*ethics is good for business*) et qui constituent des efforts sporadiques s'inscrivant dans une vision à court terme.

À la suite de ces précisions quant à la place de l'éthique au sein du champ des relations industrielles, plus spécifiquement en ressources humaines, et au rôle qu'elle peut jouer en insufflant une nouvelle dynamique sur le plan théorique, la partie suivante s'attardera à la formalisation et à l'institution de l'éthique en organisation afin d'en illustrer les aspects plus pratiques.

L'INSTITUTIONNALISATION DE L'ÉTHIQUE EN ORGANISATION

Infrastructure éthique

Il est important de distinguer le processus d'institutionnalisation de ce qu'est une infrastructure éthique. Pour mieux distinguer les nuances, nous empruntons la clarification de ces notions à Bégin et Langlois (2012) «L'infrastructure de régulation éthique comporte un cadre normatif (lois, politiques, règlements, valeurs...), des dispositifs éthiques, formels et informels, requis par sa mise en œuvre, ainsi que des dispositifs de contrôle des risques éthiques. Par dispositif formel on entend les politiques et mécanismes institutionnalisés dans le but d'orienter les conduites dans le sens des valeurs organisationnelles (dispositifs éthiques) et de favoriser leur conformité aux règles (dispositifs déontologiques). Par dispositif informel, on entend toute pratique non officielle favorisant les mêmes objectifs; par exemple, les échanges éthiques (conseils, discussions entre collègues) non planifiés» (2012 : 7).

L'institutionnalisation de l'éthique est un processus par lequel les organisations (en règle générale, à partir d'une taille conséquente) tentent de normaliser les comportements de leurs collaborateurs, voire de certaines de leurs parties prenantes, en mettant en place des dispositifs dédiés.

Depuis les années 1980, la tendance est à la quasi-généralisation de la formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises. Kaptein et Bons (2014) indiquent que 76% des entreprises du Global Fortune 200 ont un code de conduite. Selon Desmartin et Flamant (2015), plus de 84% des entreprises françaises du CAC 40 disposent d'un code ou d'une charte éthique. Même l'Élysée en France a publié une charte pour les collaborateurs du président de la République: «ils s'engagent à respecter les principes d'intégrité, de probité, d'indépendance et d'impartialité, du secret et de la discrétion professionnelle».

Le code éthique (appelé parfois code de conduite ou encore charte d'éthique⁸) est l'outil le plus répandu, le plus simple et le moins coûteux pour signaler les intentions éthiques de l'entreprise et préciser la nature des responsabilités incombant aux collaborateurs. Il est formé d'engagements volontaires de la part de l'entreprise et décrit de façon plus ou moins détaillée le comportement éthique approprié que tout salarié doit adopter.

Le code constitue la clé de voûte d'un processus plus global d'institutionnalisation de l'éthique en entreprise qui régule les relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes (*stakeholders*). Van Parijs (2004, p. 597) résume justement les différents facteurs qui se combinent et qui ont conduit au développement de la formalisation éthique:

- une évolution technologique qui rend toujours plus délicat le contrôle précis de l'effort et de l'honnêteté d'une partie toujours plus cruciale des collaborateurs (d'où ce besoin de rappeler les règles, d'homogénéiser la culture organisationnelle);
- une internationalisation rapide de l'activité économique qui rend toujours plus difficile sa régulation par les législations nationales et appelle de ce fait, à la fois faute de mieux et par crainte de régulations étatiques supranationales, une autorégulation par les responsables d'entreprises;
- une sensibilité croissante des entreprises à leur image de marque. La réputation éthique d'une entreprise, c'est-à-dire son intégrité perçue par les *stakeholders*, est devenue une part importante de son capital.

7. Citeons, notamment, Boje (2008), Fortin (1995) et Casado-Sanchez et collab. (2014).

8. Voir ci-dessous pour les précisions que nous souhaitons apporter à ces différentes dénominations.

Ainsi, plus d'un tiers des candidats français refuseraient un emploi dans une entreprise entachée par une mauvaise réputation, quelle que soit la compensation salariale, selon le mensuel *Courrier Cadres* (novembre 2015, p. 12).

Les systèmes formels visant à gérer la dimension éthique répondent donc à des pressions tant externes qu'internes. Nous proposons tout d'abord une typologie de la formalisation éthique puis une présentation du processus d'institutionnalisation avant de nous interroger sur l'efficacité des codes éthiques.

Une typologie de la formalisation éthique

L'analyse de contenu des documents éthiques édictés par les organisations fait ressortir trois composants clés :

- les valeurs organisationnelles (dimensions axiologique et ontologique),
- les principes qui sont avant tout des responsabilités organisationnelles envers ses parties prenantes (collaborateurs, actionnaires, clients, fournisseurs, gouvernements...),
- et les règles de conduite (dimension déontologique).

Comme le démontre le tableau 1, la formalisation éthique combine donc des valeurs, des responsabilités et des règles dans des proportions variables selon la culture organisationnelle.

Tableau 1 Le contenu de la formalisation éthique

	ÉTHIQUE AXIOLOGIQUE ET ONTOLOGIQUE	ÉTHIQUE DE LA RESPONSABILITÉ	DÉONTOLOGIE
Mode d'élaboration	Dirigeants (après une large consultation généralement)	Dirigeants (après consultation des cadres clés généralement)	Dirigeants en lien avec la fonction RH et le service juridique (peu de consultation des partenaires sociaux)
Éléments de contenu	Définition et parfois illustration des valeurs clés	Énoncé des responsabilités envers les parties prenantes	Énoncé des responsabilités qui incombent aux collaborateurs
Destinataires	Salariés et toutes les autres parties prenantes	L'ensemble des parties prenantes (dont les salariés)	Salariés essentiellement et parfois certains partenaires économiques
Objectif	Homogénéiser la culture organisationnelle, affirmer l'identité (recherche de légitimité sociale)	Créer une relation de confiance avec les parties prenantes (recherche de légitimité sociale)	Éviter tout conflit d'ordre éthique et protéger la réputation organisationnelle
Portée d'application	Très générale (absolument pas contraignante)	Générale (non contraignante)	Pratique (caractère contraignant plus ou moins marqué selon les documents)

Nous proposons de préciser ces trois grandes dimensions de l'éthique organisationnelle.

L'éthique axiologique et ontologique

Les valeurs sont établies en liaison avec la mission et la vision de l'organisation (des réflexions de nature ontologique visant à décrire la nature de l'organisation sont aussi formalisées). Elles représentent des convictions fondamentales et demeurent invariables au fil du temps.

Une grande entreprise a ainsi pu faire référence à un temple pour insister sur l'intemporalité des valeurs.

Il s'agit d'une orientation très générale sur la façon dont l'organisation entend traiter les problèmes éthiques générés par ses activités.

L'analyse des valeurs les plus mobilisées montre la coexistence :

- de valeurs liées à la performance organisationnelle (*création de valeur, professionnalisme, innovation, excellence et qualité*), qui ne sont pas forcément des valeurs éthiques ;
- et de valeurs liées à la performance relationnelle (notion de *respect, confiance, responsabilité, citoyenneté, esprit d'équipe et intégrité*). Comme le montre le tableau 2, Kaptein et Bons (2014, p. 13) ont retenu les dix valeurs les plus présentes dans les codes des 200 plus grandes entreprises mondiales (Fortune Global 200).

Tableau 2 Les dix valeurs les plus fréquentes

Intégrité	50 %
Respect	36 %
Honnêteté	34 %
Responsabilité	27 %
Confiance	26 %
Orientation client	22 %
Performance	20 %
Communication ouverte	18 %
Esprit d'équipe/coopération	18 %
Innovation	15 %

L'éthique de la responsabilité

Elle renvoie aux travaux de Weber (1959, distinguant entre éthique de la conviction et éthique de la responsabilité, ou encore aux réflexions de Jonas (G. Hottois, 1996).

Les engagements des organisations s'articulent bien entendu autour des valeurs fondamentales précédemment mentionnées. Cependant, ils ne peuvent prétendre être suffisamment précis pour servir réellement de guide aux collaborateurs dans des situations ambiguës.

Leur objectif est de développer un sentiment d'adhésion et d'engagement des parties prenantes dans les buts organisationnels. Certains aspects téléologiques visant

à formaliser les orientations et les finalités de l'organisation sont également développés. Toute cette formalisation vise à donner l'assurance aux parties prenantes que l'entreprise reconnaît ses responsabilités envers elles et la légitimité de leurs attentes.

La déontologie

Les codes sont formalisés de façon prescriptive et abordent systématiquement les thèmes suivants : rappel des exigences légales, importance de l'intégrité dans les relations avec les parties prenantes et notamment les clients, nature des conflits d'intérêts à éviter, sensibilité au thème de la confidentialité des informations.

Ils se veulent l'application des valeurs et des principes (éléments permettant de donner du sens aux règles). Il s'agit d'une éthique déontologique qui précise les responsabilités et les devoirs qui incombent aux collaborateurs dans le cadre de leur travail, principalement envers les tiers.

Deux grands thèmes sont systématiquement abordés : les actes qui risquent de corrompre le processus d'achat (problème de corruption, conflits d'intérêts, offre et réception de cadeaux) et les conduites frauduleuses (sécurité et confidentialité de l'information, relations avec les concurrents).

Il s'agit également souvent de règles de bon sens, voire d'un simple rappel des exigences légales.

La formalisation de règles détaillées vise à s'assurer que le document pourra guider le collaborateur dans sa résolution de dilemmes éthiques. Par exemple, certaines organisations abordent, en détail, les règles liées à la réception de cadeaux en précisant la conduite à tenir selon leur valeur estimée.

L'objectif est de protéger le capital réputation de l'entreprise en standardisant les comportements, donc en cherchant la conformité (*compliance*). Cela réaffirme l'existence d'un pouvoir hiérarchique fort de la part des dirigeants dont la volonté est de faire adhérer le personnel aux règles organisationnelles. Les valeurs attendues sont l'intégrité, l'honnêteté, la loyauté, le respect des règles...

Les documents dans lesquels éthique axiologique et éthique de la responsabilité prédominent peuvent

prendre l'appellation de charte éthique. Ces documents semblent plus fréquents dans les entreprises européennes.

Lorsque les règles sont prédominantes, le document a plutôt tendance à être intitulé « code de conduite⁹ ».

Il convient de noter que les documents énonçant des règles de conduite détaillées sont souvent l'apanage de filiales de groupes américains (certains documents comportent plus de trente pages). Les entreprises françaises, même celles qui énoncent à la fois des responsabilités et des règles de conduite dans un même document, adoptent des documents généralement moins volumineux, comme l'illustre le code de conduite de Total présenté au tableau 3.

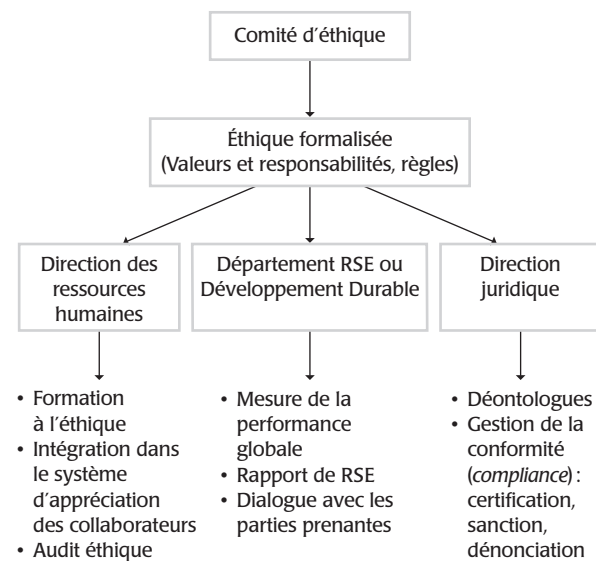
Tableau 3 Code de conduite de Total (février 2015, architecture du document)

CODE DE CONDUITE DE TOTAL (FÉVRIER 2015, ARCHITECTURE DU DOCUMENT)
Le message du directeur général (1 page)
• Trois valeurs communes : respect – responsabilité – exemplarité
• Trois principes d'action prioritaires
Qu'est-ce que le code de conduite ? (1 page)
Nos principes d'action (1 page)
Nos collaborateurs (2 pages)
• Les engagements du groupe : 6 points
• Les attentes du groupe : 8 points
• Nos autres parties prenantes (3 pages)
• Nos clients
• Nos fournisseurs
• Les pays hôtes
• Les communautés locales
• Nos partenaires industriels et commerciaux
• Nos actionnaires
Le Comité d'éthique du groupe (2 pages)
Pour en savoir plus (2 pages)
• Ressources de Total
• Ressources externes

Le processus d'institutionnalisation de l'éthique

La production de chartes ou de codes ne constitue qu'un aspect d'un processus plus global d'institutionnalisation de l'éthique. Comme l'illustre le schéma 1, la formalisation s'entoure de plusieurs mécanismes s'assurant du respect des engagements énoncés et visant à instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes.

Schéma 1 Processus d'institutionnalisation de l'éthique



Au niveau du conseil d'administration, le **comité d'éthique** a pour tâche de suivre l'application de l'éthique formalisée. Il est le garant de la politique éthique et est chargé de surveiller la conformité des actions des dirigeants et des salariés de l'entreprise avec les normes juridiques et éthiques. Il produit généralement un rapport d'activité annuellement.

Au sein de l'entreprise apparaissent des **responsables de l'éthique** (ou déontologues) et même des vice-présidents à l'éthique¹⁰, fonction acceptée par la direction et bien identifiée dans l'organigramme de l'entreprise. Leur

9. Cela n'est bien sûr pas systématiquement le cas ; voir à ce sujet le sommaire de la charte de Pierre Fabre à la fin de ce chapitre.

10. Les multinationales telles que Total, SA et l'Oréal ont toutes des vice-présidents à l'éthique. Ces responsables tentent d'institutionnaliser l'éthique dans les pratiques et dans les structures.

responsabilité est de veiller au respect de la politique éthique, à sa diffusion interne, mais également de rendre compte à leur hiérarchie des comportements observés et de conseiller les collaborateurs de l'entreprise.

La formalisation s'accompagne également de **séminaires de formation à l'éthique**. Pour être efficace, la formation à l'éthique doit contribuer à améliorer le raisonnement éthique des individus :

- en aidant à l'identification de la dimension éthique présente dans toute décision ;
- en légitimant cette dimension comme faisant partie de la prise de décision ;
- en aidant les individus à appliquer une analyse éthique au quotidien pour détecter les problèmes émergents ;
- en faisant prendre conscience de la nature ambiguë des situations.

L'organisation d'un **audit éthique périodique** est une façon de vérifier si les valeurs et les règles édictées sont vécues au quotidien. C'est l'occasion d'examiner en profondeur les pratiques de l'entreprise et de reconnaître les facteurs qui conduisent (ou sont des incitations potentielles) à des comportements non éthiques. La pratique permet de concrétiser la volonté de l'entreprise de s'engager dans une démarche de progrès continu.

L'élaboration de **rapports de responsabilité sociale** (ou de développement durable) permet de communiquer aux parties prenantes les progrès accomplis dans le domaine. Cette pratique peut même être une obligation légale dans certains pays.

Les codes de conduite (*code of ethics*) sont-ils efficaces ?

Le processus de formalisation n'est pas exempt de critiques, puisqu'il éloigne l'éthique de sa dimension originale réflexive.

Responsabilités de l'organisation envers ses parties prenantes et responsabilités des salariés envers leurs pairs, leurs organisations et leurs partenaires économiques sont des démarches complémentaires : les responsabilités externes peuvent fonder et légitimer les responsabilités internes. Pourtant, la juxtaposition de valeurs, de

responsabilités et de règles de conduite peut conduire aux injonctions paradoxales suivantes concernant les comportements attendus de la part des collaborateurs : d'un côté, l'entreprise fait la promotion de la responsabilité individuelle et de la prise d'initiative, mais de l'autre elle impose la conformité à des règles préétablies.

Une telle formalisation est-elle un outil au service de l'efficacité des organisations ou une réponse à leur quête de légitimité sociale ? Dans ce cas, ce serait un produit de l'isomorphisme institutionnel, concept développé par DiMaggio et Powell (1983). L'analyse des documents ne permet pas de trancher définitivement, mais met en avant la forte homogénéité de la communication éthique. Deux grandes logiques : engagement vs conformité (*Commitment vs Compliance*). Les démarches éthiques répondent à un double objectif :

- d'une part, elles constituent un outil de régulation interne visant à homogénéiser la culture organisationnelle et à limiter les comportements discretionnaires des salariés.
- d'autre part, elles apparaissent, en réponse aux pressions de l'environnement social, comme un outil de protection des intérêts de la direction de l'entreprise et de gestion des risques de conflits avec les parties prenantes.

Il est aussi possible de distinguer deux grandes logiques dans les démarches éthiques :

- la logique culturelle cherche à standardiser les comportements en suscitant l'adhésion des parties prenantes aux valeurs et aux buts de l'organisation et en encourageant les aspirations éthiques ;
- la logique coercitive est orientée vers la conformité et repose sur l'adhésion aux règles, la surveillance stricte des comportements et la présence d'un système de sanction en cas de violation.

Les deux systèmes ne sont pas mutuellement exclusifs. Les entreprises peuvent très bien chercher simultanément l'internalisation de valeurs et la conformité aux règles.

À titre illustratif, le tableau 4 synthétise les responsabilités de la fonction RH envers ses salariés à partir d'un échantillon d'une cinquantaine de chartes éthiques.

Tableau 4 Responsabilités de la fonction RH envers ses salariés

Recruter	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer et fidéliser les talents • Recruter sans discriminer, en se basant sur les compétences des candidats • Prendre position pour le recrutement interne quand il est possible (afin de conserver les talents)
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Fidéliser les nouveaux embauchés et créer les conditions de leur adhésion aux valeurs organisationnelles • Accueillir grâce à des séminaires d'intégration et à une communication spécifique
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Faire progresser les collaborateurs • Encourager la participation des salariés à l'organisation et à l'orientation de leur travail • Promouvoir le développement et le meilleur usage des talents humains • Former au management et aux nouvelles technologies, développer la polyvalence, etc. • Encourager la mobilité interne
Gestion des carrières et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les compétences de façon honnête et fiable • Favoriser la promotion interne • Profiter du développement à l'international pour offrir des occasions de carrière • Utiliser l'entretien annuel d'évaluation pour connaître les aspirations des salariés
Politique de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'équité et la reconnaissance de la contribution de chacun
Satisfaction des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuler la participation pour développer créativité et innovation • Favoriser l'initiative et la responsabilisation • Associer les collaborateurs aux résultats de l'entreprise
Communiquer, écouter, dialoguer	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser une communication directe afin que s'établisse un climat de confiance réciproque • Informer les collaborateurs des orientations futures de l'entreprise • Mener des enquêtes de climat interne pour donner à chacun l'occasion de s'exprimer • Mener des entretiens individuels annuels
Santé et sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller en permanence à la sécurité des collaborateurs et à l'amélioration des conditions de travail
Licenciement et dimension citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Régler les réductions d'effectifs avec le souci du reclassement • Contribuer à la régénération du tissu économique et social des régions concernées • Participer à la vie des communautés entourant l'entreprise

Les bienfaits attendus des codes sont multiples : sensibilisation accrue des collaborateurs aux problèmes éthiques, intégrité et responsabilisation, volonté de divulguer les violations de l'éthique et de chercher des conseils auprès de la hiérarchie pour résoudre les dilemmes.

L'entreprise cherche, avant tout, à renforcer sa résilience éthique, c'est-à-dire sa capacité à résister aux tentations d'agir de manière non éthique. Le développement de la latitude discrétionnaire des acteurs organisationnels, rendu nécessaire par la complexité croissante des activités, doit être en partie encadré par des forces de rappel.

La question de l'efficacité des codes n'est pourtant pas tranchée. Il est difficile de démontrer leur incidence dans les prises de décision.

Dans certaines entreprises, le code peut très bien n'être qu'une façade à destination de l'environnement, découplée des activités réelles. L'adoption de cette pratique doit alors être appréhendée sous le seul angle de la recherche de légitimité vis-à-vis de l'environnement. Cette vision est cependant excessive. Les valeurs et les engagements des dirigeants peuvent également avoir une influence sur les comportements éthiques.

Finalement, l'enjeu de la formalisation pour l'entreprise est de parvenir à établir un cadre de référence éthique orientant les comportements de ses salariés tout en laissant une marge suffisante leur permettant de mobiliser leur propre conscience. De ce point de vue, il est essentiel d'organiser des séminaires de sensibilisation à l'éthique et d'encourager la participation de tous les collaborateurs à l'élaboration du code. Le contenu réel du code importe peut-être moins que la façon dont il est développé, appliqué et vécu.

Même si les organisations ont encore beaucoup à apprendre pour relever les défis posés par la formalisation de leur éthique (appropriation du contenu et mécanismes adaptés pour une meilleure efficacité), il convient de noter l'importance cruciale de cette dimension. La capacité à clarifier, exprimer et affirmer son éthique est devenue un actif stratégique majeur pour susciter la confiance auprès des différentes parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons voulu démontrer que l'éthique en organisation peut jouer un rôle régulateur important qui nécessite d'être légitimé au même titre que le droit. L'institutionnalisation et la formalisation de l'éthique telle qu'elle a été présentée dans la dernière partie de ce chapitre révèlent l'importance de se doter d'autres mécanismes et dispositifs plus souples en accord avec le contexte et les nouvelles acceptabilités sociales afin de pallier les insuffisances du droit (Lacroix, 2001). Pour Dion et Fortier (2011 : V), « c'est dans le but de sauvegarder la réputation des entreprises et la confiance des consommateurs qu'est née la volonté d'institutionnaliser l'éthique dans les entreprises ». Pour Legault, le dénominateur commun à cette demande d'institutionnalisation et de formalisation de l'éthique révèle surtout un problème de vivre ensemble et de régulation de l'agir (Legault, 2001) dans une démocratie de plus en plus désorientée (Le Goff, 2016). Pour d'autres, l'éthique vient combler les insuffisances du droit. (Lacroix, 2011). Quoi qu'il en soit, force est de reconnaître que l'intégration

de l'éthique dans le champ des relations industrielles et plus particulièrement en ressources humaines est un chemin long, parfois difficile, souvent en chantier. Les études en éthique organisationnelle sont prometteuses et démontrent qu'un chemin a été tracé et laissent croire que les ressources humaines peuvent jouer un rôle important dans le processus d'institutionnalisation de l'éthique. L'ECM représente à notre avis l'orientation qui préserve la nature même de l'éthique, soit le déploiement d'une capacité réflexive critique. Le défi pour son intégration et son déploiement demeure dans la capacité qu'auront les organisations à entendre et à accueillir l'analyse et l'investigation que procure l'éthique. Cette capacité permet de participer pleinement à la construction du sens et peut procurer une meilleure justice organisationnelle. Pour Pasquero (2000, p. 369-370), l'éthique peut d'ailleurs – et même doit – permettre une remise en question des fondements qui sous-tendent la gestion :

[j]adis limité à une réflexion marginale sur le rôle de l'entreprise dans la société, le questionnement éthique interpelle aujourd'hui la pratique concrète de toutes les fonctions de gestion, et place chaque décideur devant sa conscience d'humain autonome et censément responsable. Petit à petit, ce questionnement conduit à une remise en cause des fondements épistémologiques de chacune des disciplines de la gestion. En effet, l'éthique des affaires n'est pas une discipline comme les autres au sein des facultés de gestion. Son rôle n'est pas qu'instrumental [...] il est aussi critique. À ce titre, le questionnement éthique déstabilise les conventions reçues et rend problématique le sens même de « sciences » de la gestion.

La vigilance s'impose donc pour ne pas tomber dans une forme d'éthique manipulatoire qui dilue l'obligation morale. Le champ des ressources humaines est né d'une préoccupation pour les personnes. L'intégration de l'éthique en RH nous rappelle ce souci de se concentrer sur les personnes, mais aussi de permettre à ces derniers d'être en mesure d'agir dans des structures capables de fournir des repères dans un environnement peuplé de contradictions sociales. Cette réalité de plus en plus présente actuellement commande un bon agencement des responsabilités, mais aussi une articulation fine des composantes éthiques personnelles, professionnelles et institutionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Abend, G. (2014), *The Moral Background: an Inquiry into the History of Business Ethics*, Princeton University Press, Princeton and Oxford (2014).
- Ackers, P., et A. Wilkinson (2008). «Industrial Relations and the Social Sciences», dans P. Blyton, N. Bacon, J. Fiorito et E. Heery (dir.), *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (p. 53-68). Los Angeles, États-Unis: SAGE.
- Adler, P. S. (2002). «Corporate scandals: It's time for reflection in business schools.» *Academy of Management Executive*, 16 (3), 148-149.
- Alvesson, M., T. Bridgman et H. Willmott (2009). Introduction, dans M. Alvesson, T.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. et Walton, R. (1985), *Human Resources Management: A General Manager's Perspective*. New York, États-Unis: Free Press.
- Bridgman et H. Willmott (dir.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (p. 1-26). Oxford, Angleterre: Oxford University Press.
- Alvesson, M., et H. Willmott (2003). Introduction. Dans M. Alvesson et H. Willmott (dir.), *Studying Management Critically* (p. 1-22). Londres: Angleterre: Sage.
- Audet, M., et V. Larouche (1988). «Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles.» *Relations industrielles / Industrial Relations*, 43 (1), 3-30.
- Bacon, N. (2003). «Human Resource Management and Industrial Relations.» Dans P. Ackers et A. Wilkinson (dir.), *Understanding Work and Employment: Industrial Relations in Transition* (p. 241-257). Toronto, Canada: Oxford.
- Barbash, J. (1989). «Equity as Function: Its Rise and Attrition.» Dans J. Barbash et K. Barbash (dir.), *Theories and Concepts in Comparative Industrial Relations* (p. 114-121). Columbia, États-Unis: University of South Carolina Press.
- Bégin, L., et L. Langlois (2012). «La construction d'un dispositif éthique au sein d'une municipalité: l'expérience d'une tension problématique», *Revue Pyramides*, n° 22. <http://www.cerap.be/spip.php?article500>.
- Bégin, L., L. Langlois et M.-C. Côté (2014). *Diagnostic éthique au ministère des Transports du Québec*, Rapport de recherche. www.transports.gouv.qc.ca/fr/ministere/acces-information-renseignements-personnels/documents-reglement-diffusion/demande-acces/Pages/LAI-2016-2017-076.aspx.
- Boisvert, Y., M. Jutras, G.A. Legault et A. Marchildon (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Canada: Liber.
- Boivin, J. (1996). «La constitution d'un champ d'études? Trajectoires dans l'étude des relations professionnelles.» Dans G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles: traditions et perspectives de recherche* (p. 93-99). Sainte-Foy, Canada: Presses de l'Université Laval.
- Boje, D. M. (2008). «Contributions of Critical Theory Ethics for Business and Public Administration.» Dans D. M. Boje (dir.), *Critical Theory Ethics for Business and Public Administration* (p. 3-27). Charlotte, États-Unis: Information Age Publishing.
- Budd, J. W., et J.G. Scoville (2005). *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*. Champaign, États-Unis: Labor and Employment Relations Association.
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a Human Face*. Itaca, États-Unis: Cornell University Press.
- Burrell, G., et G. Morgan (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Londres, Angleterre: Heinemann.
- Casado-Sanchez, J.-L., J.-M. Palacios-De-Linan et B. Ruiz-zcarate-Martinezcanavate (2014). «Business Ethics: A Way to Identify Fraud from the Basics.» *Proceedings of 28th International Business Research Conference*, 8-9 septembre 2014, Barcelone, Espagne.
- Clarke, L., E. Donnelly, R. Hyman, J. Kelly, S. McKay et S. Moore (2008). «What's the Point of Industrial Relations?» Conférence de la British Universities Industrial Relations Association Conference, University of the West of England, 26-28 juin 2008. Bristol, Angleterre: BUIRA.
- Commission de l'éthique en science et en technologie, «Quelle est la différence entre éthique et morale?», [En ligne], <http://www.ethique.gouv.qc.ca/fr/ethique/quest-ce-que-lethique/quelle-est-la-difference-entre-ethique-et-morale.html> (consultée en janvier 2017).
- Dabscheck, B. (1983). «Of Mountains and Routes over Them: A Survey of Theories of Industrial Relations.» *Journal of Industrial Relations*, 25 (4), 485-506.
- Deetz, S. (1996). «Describing differences in approaches to organizational science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy.» *Organization Science*, 7 (2), 191-207.

- Desmartin, J.-P., et A. Flamant (2015), «Code de conduite en entreprise : réalités ou bonnes intentions?», *Métis*, 12 février.
- DiMaggio P., et W. Powell (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field», *American Sociology Review*, n° 48, p. 147-160.
- Dion, M. et M. Fortier (2011). *Les Enjeux éthiques de la gestion*, éditions ERPI.
- Friedman, Milton (1970), «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *The New York Times Magazine*, Septembre 13, 1970.
- Fortin, Pierre (1995). *La morale, l'éthique, l'éthicologie*. Sainte-Foy, Canada : PUQ.
- Fourastié, J. (1979). *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 300 p. (rééd. Hachette Pluriel n° 8363).
- Getz, K. A. (1990). «International Codes of Conduct: An Analysis of Ethical Reasoning.» *Journal of Business Ethics*, 9 (7), 567-577.
- Giles, A., et G. Murray (1996). «Trajectoires et paradigmes dans l'étude des relations industrielles en Amérique du Nord.» Dans G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche* (p. 64-99). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Greenwood, M. (2013). «Ethical Analysis of HRM: A Review and Research Agenda.» *Journal of Business Ethics*, 114 (2), 355-366.
- Greenwood, M. R. (2004). «Questioning "Ethical" HRM.» Monash University Business and Economics Working Paper n° 2. Melbourne, Australie: Monash Business School.
- Greenwood, M. R. (2002). «Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis.» *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.
- Guérin, G., et T. Wils (1996). «Gestion des ressources humaines: le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences.» Dans G. Murray, M.-L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche* (p. 188-217). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Guest, D. (1987). «Human Resource Management and Industrial Relations.» *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Hottois, G. (1996). «Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction», *Laval théologique et philosophique*, vol. 52, n° 2, 1996, p. 489-498.
- Howitt, R. (2002). Préface. Dans R. Jenkins, R. Pearson et G. Seyfang (dir.). *Corporate Responsibility and Labour Rights* (p. xiii-xvi). Londres, Angleterre : Earthscan.
- Jack, G., M. Greenwood et J. Schapper (2012). «Frontiers, Intersections and Engagements of Ethics and HRM.» *Journal of Business Ethics*, 111 (1), 1-12.
- Jenkins, R. (2004). «Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty.» *International Affairs*, 81 (3), 525-540.
- Johnsen, R., et M. Gudmand-Hoyer (2010). «Lacan and the Lack of Humanity in HRM.» *Organization*, 17 (3), 331-344.
- Jutras M., Boisvert Y. (2015), «Réflexion sur l'intervention en éthique appliquée au contexte du service public» in *L'éthique et les pratiques d'intervention en organisation*, Bégin L., Langlois L., Rondeau D., Presses de l'Université Laval, p. 9-36.
- Kaufman, B. E. (2004). «Toward an Integrative Theory of Human Resource Management.» Dans B. Kaufman (dir.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (p. 321-366). Champlain, États-Unis: IRRA.
- Kaptein M., et F. Bons (2014). *The Business Codes of the Fortune Global 200*, KMPG,
- Keenoy, E. (2009). «Human Resource Management.» Dans M. Alvesson, T. Bridgman et H. Willmott (dir.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (p. 454-472). Oxford, Angleterre : Oxford University Press.
- Kochan, T. A. (2005). *Restoring the American Dream : A Working Families' Agenda for America*. Cambridge, États-Unis: MIT Press.
- Kochan, T. (2004). «Restoring Trust in the Human Resource Management Profession.» *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (2), 132-46.
- Lacroix, A. (2001) «L'éthique appliquée: une nouvelle éthique de société», *Ethica*, vol. 13, n° 1 printemps 2001.
- Lacroix, A. (2011), «L'insuffisance du droit en matière d'éthique ou les lois sur l'éthique: voyage au pays de l'absurde!», *Éthique publique*, vol. 13, n° 1, p. 95-116.
- Lafer, G. (2005). The Critical Failure of Workplace Ethics. Dans J. W. Budd et J. G. Scoville (dir.), *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations* (p. 273-297).

- Champaign, États-Unis : Labor and Employment Relations Association.
- Larouche, V. (1996). « Relations industrielles et ressources humaines : de la discipline à la stratégie. » Dans G. Murray, M.L. Morin et I. Da Costa (dir.), *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche* (p. 578-592). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Legault, G. (2001). « La médiation et l'éthique appliquée en réponse aux limites du droit », Communication à l'Acfas 2001 : colloque 603, Les informations du droit et la théorie normative du droit. Responsables : G. Legault, Louise Lalonde et André Lacroix.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke, États-Unis : Macmillan Business.
- Legge, K. (1999). « Representing People at Work. » *Organization*, 6 (2), 247-264.
- Le Goff, Jean-Pierre (1992), *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris.
- Le Goff, Jean-Pierre (2016). *Malaise dans la démocratie*, éditions Stock.
- Mercier, S. (2014), *L'éthique dans les entreprises*, coll. Repères, n° 263, 3^e édition, Éditions La Découverte, Paris. (1^{re} édition 1997).
- Michaelson, C., M.G. Pratt, A.M. Grant et C.P. Punn (2014). « Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. » *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 77-90.
- Morgan, G. (1980). « Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. » *Administrative Science Quarterly*, 605-622.
- Müller-Jentsch, W. (1998). « Les théories des relations industrielles : une mise en perspective. » *Sociologie du travail*, 2, 233-262.
- Parker, M. (2003). « Business, Ethics and Business Ethics : Critical Theory and Negative Dialectics. » Dans M. Alvesson et H. Willmott (dir.), *Studying Management Critically* (p. 197-221). Londres, Angleterre : Sage.
- Pasquero, J. (2000). « Éthique et entreprises : le point de vue américain », dans Marcel Côté et T. Hafsi (dir.), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine* (anthologie du management), Québec, Presses de l'Université Laval et Paris, *Economica*, p. 369-393.
- Pinnington, A., R. Macklin et T. Campbell (2007). « Introduction : Ethical Human Resource Management. » Dans A. Pinnington, R. Macklin et T. Campbell (dir.), *Human Resource Management – Ethics and Employment* (p. 1-20). Oxford, Angleterre : Oxford University Press.
- Prasad, A., et A.J. Mills (2010). « Critical Management Studies and Business Ethics: A Synthesis and Three Research Trajectories for the Coming Decade. » *Journal of Business Ethics*, 94 (2), 227-237.
- Provis, C. (2006). « Industrial Relations, Ethics and Conscience. » *Business Ethics: A European Review*, 15 (1), 65-75.
- Rouleau, L. (2006). *Théorie des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Royle, T. (2005). « Realism or Idealism? Corporate Social Responsibility and the Employee Stakeholder in the Global Fast-food Industry. » *Business Ethics: A European Review*, 14 (1), 42-55.
- Schuler, R., et S. Jackson (2001). « HR issues and activities in mergers and acquisitions », *European Management Journal*, vol. 19, n° 3, juin 2001, p. 239-253.
- Scott, E. D. (2005). « The Ethics of Human Resource Management ». Dans J. W. Budd et J. G. Scoville (dir.), *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations* (p. 173-201). Champaign, États-Unis : Labor and Employment Relations Association.
- Sloan, K., et J.H. Gavin (2010). « Human Resource Management : Meeting the Ethical Obligations of the Function. » *Business and Society Review*, 115 (1), 57-74.
- Thompson, P., et D. McHugh (2002). *Work Organisations: A Critical Introduction*. New York, États-Unis : Palgrave.
- Van Parijs, P. (2004), « Économie », dans M. Canto-Sperber (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Quadrige, PUF, Paris, p. 591-598.
- Vickers, D., et S. Fox (2010). « Towards Practice-Based Studies of HRM: An Actor-Network and Communities of Practice Informed Approach. » *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), 899-914.
- Weber M. (1959), *Le savant et le politique*, trad. par J. Freund, Paris, Plon.
- Wilcox, T., et D. Lowry (2000). « Beyond Resourcefulness: Casual Workers and the Human-Centered Organisation. » *Business and Professional Ethics Journal*, 19 (3-4), 29-53.
- Winstanley, D., et J. Woodall (2000). « The Ethical Dimension of Human Resource Management. » *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5-20.

Wooten, K.C. (2001). « Ethical Dilemmas in Human Resource Management: An Application of a Multi-dimensional Framework, a Unifying Taxonomy, and Applicable Codes. » *Human Resource Management Review*, 11 (1), 159-175.

Wray-Bliss, E. (2009). « Ethics: Critique, ambivalence, and infinite possibilities (unmet). » Dans M. Alvesson, T. Bridgman et H. Willmott (dir.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (p. 267-285). Oxford, Angleterre : Oxford University Press.

ANNEXE

Charte d'éthique de Pierre Fabre

Introduction (p. 3)

Notre mission (p. 4)

Nos valeurs (p. 5) (9 valeurs sont présentées)

Message de la direction (p. 6)

Pourquoi une charte éthique ? (p. 8)

À qui s'applique la charte éthique ? (p. 8)

Nos règles de conduite (p. 9) (6 grands points sont développés en une vingtaine de pages)

Dispositif d'alerte (p. 28)

Source : *De la santé à la beauté. Charte éthique*, Laboratoire Pierre Fabre, 2015. http://www.pierre-fabre.com/sites/default/files/charte_ethique_frvdef.pdf.