

L'éthique dans les Pratiques Ressources Humaines

Ethics in Human Ressources Practices

KHABOUZA Faiza

Université d'Oran 2 Mohamed Ben

Ahmed

(Algérie)

Faiza.kh@live.com

2022/04/08: القبول: 2022/01/24: تاريخ الاستلام: 2022/05/13: تاريخ النشر:

Résumé Dans un monde où les changements s'accroissent, où la pression sur les résultats et le profit s'accroît, où les questions liées à l'environnement, à la mondialisation, au développement durable, à la responsabilité sociale (RSE) sont de plus en plus exposées, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à être confrontées au sujet de la responsabilité éthique. Les entreprises ont compris le rôle de l'humain tant que ressource fondamentale et facteur incontournable dans le développement économique. Pour ce fait, les regards se tournent vers la fonction Ressources Humaines qui cherche à recruter des collaborateurs compétents. Ce travail vise une réflexion axée autour du sens donné à la notion de l'éthique dans les pratiques et les activités de la fonction Ressources Humaines. Cette dernière se doit d'être susceptible de recruter des cadres RH et des managers dotés d'une conscience aux questions liées aux pratiques éthiques.

Mots Clés: Fonction Ressources Humaines, éthique, entreprise, capital humain, management éthique.

Abstract :In a world of accelerating change, with increasing pressure on results and profit, where environmental, globalization, sustainable development and social responsibility (CSR) issues are becoming more important in addition, companies are confronted to the subject of ethical responsibility. Firms have understood the role of humans as a fundamental resource and a key factor in economic development. For this fact, the eyes are turned to the Human Resources function, who also seeks to recruit competent employees. Supported by a current of Social Responsibility, this work aims to reflect on the meaning given to the notion of ethics in the HR practices. The function then, must be able to train HR executives and managers with an awareness of issues related to ethical practices.

Key Words: Human Ressources Function, ethics, firm, human capital, ethical management.

Introduction

La fonction Ressources Humaines est appelée à créer de la valeur ajoutée, de la richesse pour l'entreprise, ceci va de même pour tout le reste des fonctions de l'organisation. En effet, dans l'ère de l'économie concurrentielle, de la mondialisation et des nouvelles tendances managériales ceci demeure une obligation. De plus, dans chaque organisation économique, la légitimité et l'état d'une fonction sont liées à son pouvoir de créer de la valeur ajoutée. Le capital humain de l'entreprise est donc un investissement qui doit générer un retour, un bénéfice. Theodore W. Schultz avait même parlé de « la valeur économique du temps humain », dans son livre, prix Nobel, « il n'est de richesse que d'hommes, investissement humain et qualité de la population ». (W. SCHULTZ, 1981). Responsable de la gestion et du développement de ce capital, la fonction ressource humaine, à travers ses différents volets, stratégiques ou opérationnels, est appelée à mener à bien la promotion de son investissement.

L'éthique au sein de la fonction ressource humaine vise à trouver un compromis entre les besoins de l'organisation et les aspirations individuelles. Il s'agit de concilier les pouvoirs de direction disciplinaires reconnus à l'employeur avec les droits et libertés fondamentales des salariés (IGALENS & ROGER, 2007). Dans cet article, nous essayons de mettre en avant la relation entre l'éthique et la fonction ressource humaine dans l'entreprise car cette fonction reste l'élément garant de la stabilité interne et de la bonne gestion du capital humain. (ROBERT, 2007).

Nous réalisons ce travail dans un cadre théorique qui revoit et étudie, puis synthétise une revue de littérature qui reprend les notions de base du management par l'éthique, en définissant en premier ses repères historiques, en passant par la suite par son importance au sein de la fonction Ressources Humaines puis, au final, en traçant et éclairant l'impact d'un management par l'éthique au sein de la fonction Ressources Humaines dans les entreprises sur les pratiques managériales de cette dernière au quotidien.

1. Le management éthique et la fonction Ressources Humaines(Repère historique et intérêt).

Plusieurs facteurs prennent aujourd'hui une place centrale dans la contribution à démontrer l'importance des questions liées à la responsabilité sociale et à l'éthique. Tels que la globalisation ; les dangers environnementaux ; les attentes différentes du personnel et des consommateurs ; l'importance des valeurs au sein des entreprises ; la prise en compte des attentes des « parties prenantes » ; l'action des organismes internationaux et des organismes non gouvernementaux. Par conséquent, bon nombre d'entreprises adoptent dans leur quotidien des termes comme : Ethique, morale, déontologie et responsabilité sociale. Ceci n'étant pas vraiment un fait nouveau, il prend de l'ampleur, influencé par les facteurs précédemment mentionnés.

Historiquement, Les débats portant sur la responsabilité sociale ne sont pas récents et semblent plutôt « récurrents »(DEJEAN & GOND, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche, 2003). Les premiers efforts de la théorisation de cette notion ont été développés dans le livre « social responsibilities of businessman » d'Howard Bowen en 1953 vu comme l'ouvrage concepteur de la RSE et qui porte sur les débats autour de la responsabilité social aux états unis d'Amérique durant les années 50, et ceci sous une influence religieuse. (ACQUIER & GOND, 2005). Un peu plus tard, dans les années 70, nous pouvons dire que la réflexion autour des indicateurs sociaux et du bilan social, commence à prendre place. Le bilan social (juillet 1975) reflètera transparence et la bonne circulation de l'information,une vraie ouverture sur les politiques des entreprises en ce qui concerne le personnel, ses activités et sa formation.Aussi, faut-il préciser que la notion d'« entreprise citoyenne » promue en France par le « Centre des jeunes dirigeants » contribua dans les années 90 « à re(mettre) en avant l'importance de la responsabilité sociétale de l'entreprise » (DEJEAN & GOND, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche, 2003).Ceci est dû essentiellement au fait que l'entreprise, pendant les

années 90 avait repris sa place dans le développement économique, en obligeant les états à laisser tomber leur forme d'assistanat à l'économie, depuis, nous pouvons parler de « RSE explicite » car l'entreprisedit-on est devenu une « affaire de société »(SAINSAULIEU, 1992) et se positionne, aimants de toute attention ; média, associations, études ...).

En 1998, l'Organisation International du Travail déclare œuvrer pour les droits fondamentaux au travail, à partir des grands principes qui la définissent, et ceci pour répondre « au souci de voir la croissance économique accompagnée par la justice sociale ».(ROBERT, Le management éthique et la fonction ressource humaine, 2007). Les différents textes de règlementations reposent essentiellement sur ces principes que nous reprenons ci-dessous :(CHAUVEAU & ROSE, L'entreprise responsable, 2003)

- La liberté d'association ;
- La négociation collective ;
- L'abolition du travail des enfants ;
- L'élimination du travail forcé ;
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi

Les chartes éthiques viendront structurer les comportements dans l'entreprise mais aussi de ses différentes filiales et parties prenantes qui ont de différentes cultures et différentes pratiques et habitudes commerciales, vu que les échanges internationaux ont augmenté, effet de mondialisation et de libre-échange(BERGADAA, 2004). Ces chartes sont aussi utilisées par l'entreprise comme garantie en termes de responsabilité si certains employés agissent de façon illégale.(REGUIEG ISSAAD & AMARI, 2012).

D'autres recherches viendront s'interroger sur la possibilité de rendre les conditions du travail plus propices pour que ce dernier soit humanisant (BELLIER,

ROUVILLOIS, & VUILLET, 2000), sur la véritable valeur de l'éthique en entreprise, et est-ce une simple hypocrisie qui ne sert qu'à rapporter plus de profit ? (BOYER, L'impossible éthique des entreprises, 2002)

La presse spécialisée s'approprié la question de l'éthique dans la fonction ressources humaines et dans le management, notamment la presse anglophone, nous citerons quelques articles qui ont repris ces débats, The role of humanresources in ethics/compliance management: a fairness perspective(WEAVER & KLEB TREVINO, 2001) ; combiner éthique et management ?(MEUNIER, 2018) ; Just over halfthink businesses are ethical(MULLER-HEYNDYK, 2017) ; Charte éthique de la fonction RH(GEUZE & SANCHEZ) ET le magazine Workforce avec l'article(why ethics is HR's issue , 2002).

2. L'Éthique au service de la fonction ressources humaines.

Avoir une position éthique, pour une entreprise, n'est plus un acte original (DEJOUX, Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ? 2002). Plusieurs facteurs incitent à l'émergence de l'intérêt et l'importance donnée aux questions liées à l'éthique, à l'engagement des entreprises afin d'introduire les principes éthiques et les valeurs morales dans leurs différentes pratiques managériales. Les entreprises n'ont d'autres choix, que de prendre rang sur le sujet. Il s'avère que toutes les parties prenantes(salarié, manager, actionnaire ou simplement citoyen) s'accordent sur l'importance et la nécessité d'interroger le management des entreprises sous cet angle(DESLANDES, 2012).

Qui que l'on soit, tout le monde détient le droit de demander des justificationsaux dirigeants des organisations.

Dans ce cadre, nous pouvons répertorier les entreprises qui s'arrêtent en élaborant des chartes éthiques, ou des codes déontologiques, celles qui dotent leurs stratégies d'entreprise par des outils socialement responsables, et celles qui transforment leurs principes éthiques en processus de pratiques dans leur fonction ressource

humaine. L'éthique dans l'entreprise est relative (MERCIER, L'éthique dans les entreprises, 1999).

Nous pouvons en effet observer différents niveaux d'intégration des principes et des outils liés à l'éthique dans les différentes organisations. Les règles éthiques sont instaurées par chaque entreprise en fonction de sa culture, de sa stratégie et de ses buts spécifiques et des outils et méthodes misent en œuvre avant d'être concrétisées en charte et rendues publiques.

Pour les collaborateurs, l'éthique peut devenir un facteur de succès, prenons l'exemple de General Electric, et son ancien président Jack WELCH, qui a développé pour sa firme une forte culture basée sur les principes et des valeurs éthiques. Entreprise comme toutes les autres, cherchant le profit, General Electric lance le programme « GE Man », qui vise à prouver que le collaborateur peut être créateur de richesse (atteint ses objectifs et fait de bons résultats), et respecte les valeurs de l'entreprise. Sans valeurs, même avec de bons résultats le collaborateur sera sanctionné (viré). Les collaborateurs sont tous conscients de cette loi et s'engagent à l'accepter et à honorer leur part du contrat. Nous exposons ci-dessous l'outil qui sert à concrétiser cette vision, il s'agit d'une matrice qui détermine la conduite de la firme par rapport à ses objectifs économiques et ses principes éthiques.

Tableau n°1 : Matrice liée au comportement éthique d'un collaborateur chez General Electric

Fait ses résultats	Doit partir	Évolue
Ne fait pas ses résultats	Doit partir	2 ^e chance
	Ne respecte pas les valeurs éthiques	Respecte les valeurs éthiques

Source :(DEJOUX, Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ?, 2002).

Cette matrice décrit clairement l'attitude et l'action que doit suivre l'entreprise pour chaque collaborateur. Le fait de donner une deuxième chance au collaborateur qui ne réalise pas de résultat mais qui se comporte et procède selon les valeurs éthiques de l'entreprise montre que le comportement prime sur le financier (BOYER, L'impossible éthique des entreprises, 2002).

3. L'éthique et le processus RH, quel impact ?

En ce qui concerne les pratiques dans le processus RH, n'oublions pas de souligner que le volet « droits des employés » est aussi sujet aux questionnements éthiques. Voici une liste d'éléments qui donne un aperçu sur ces réflexions:(CRANE & MATTEN, Business Ethics, 2004)

- Droits à l'égalité des chances ;
- Droit au respect de la vie privée (équilibre vie privée-vie professionnelle, protection des données, données privées concernant la santé) ;
- Droit à la participation (participation aux décisions, représentation syndicale) ;
- Droits à des processus corrects (recrutement, promotion, procédures disciplinaires) ;
- Droits à la liberté de conscience.

L'instauration et la mise en œuvre d'un management éthique au sein des départements Ressources Humaines relève impérativement d'une démarche éthique en concordance avec la stratégie de l'entreprise et essentiellement la politique RH puis de décliner cette convention au niveau opérationnel, cela veut dire traduire la stratégie en plan d'action. « Plus l'élaboration de la démarche est participative, plus l'implication de l'ensemble de l'entreprise sera acquise ». (ROBERT, 2007).

Dans ce cadre, l'influence d'une posture éthique sur le procédé opérationnel de la fonction RH déjà établie à partir d'une stratégie dite éthique ; reste un questionnement qui revient à chaque discours, lorsqu'il s'agit de pratique, comment pouvons-nous concrétiser ces propos ? Nous proposons ci-dessous un tableau qui essaie de concilier les étapes du processus RH avec la notion éthique et son impact sur ce dernier.

Tableau n°2 : Le processus RH et les questionnements sur l'influence de l'éthique.

Processus RH	Influence de l'éthique
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - L'éthique du candidat comme critère de recrutement. - Y'a-t-il une éventuelle cohésion entre les valeurs du candidat et l'éthique de l'entreprise ?
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> - Comment respecter l'égalité des chances ? - La notion de rémunération par compétence et le dilemme de son évaluation.

Formation	- Comment l'éthique de l'entreprise peut elle communiquer les valeurs de cette dernière et peut elle provoquer un sentiment d'acquisition de ces valeurs ?
Gestion du personnel	- Pouvons-nous prévenir les conflits d'intérêt entre les individus ? - Comment déceler les conflits éthiques entre les parties prenantes ?
Gestion des carrières	- Jusqu'où va la liberté individuelle ?
Communication	- Comment détecter la bonne manière de faire de l'éthique un axe de communication et le mettre en avant ?
Mobilité internationale	- Quels sont les situations à l'international qui peuvent générer des conflits éthiques ?

Source : Par l'auteur.

Conclusion

Un nombre de plus en plus important d'entreprises ont compris l'enjeu de la stabilité des relations entre les parties prenantes et déclarent avoir la volonté de prendre en compte les intérêts de ces dernières. « J'ai la conviction que nous devons à nos actionnaires, nos consommateurs et nos collaborateurs plus que des profits ». Franck Riboud « Valeurs du groupe Danone ». Pour cela, les organisations se tournent vers l'instauration de pratiques managériales éthiques, notamment celles liées à la gestion de la Ressources Humaines au sein de l'entreprise.

L'installation et la mise en œuvre de démarches éthiques dans les grandes entreprises mondiales montre que cette dernière a pris une nouvelle ampleur dans la

politique d'entreprise visant à compléter sa stratégie. C'est un des rares moyens dont dispose l'organisation pour transformer sa stratégie en plan d'action. Nous avons essayé d'apporter par ce travail, un exemple de déclinaison d'une stratégie éthique en plan d'action, visant à rendre et à normaliser, de manière automatique, les pratiques Rh au quotidien, en y inculquant, de manière standardisée, les valeurs et principes dits éthiques, afin de permettre aux cadres et aux managers Rh de gérer et de travailler dans un cadre bien codifié et cadrer.

Nous espérons, à travers ce travail, proposer une perspective de recherche dans le domaine du management et de la GRH, notamment des recherches qui étudient les dimensions éthiques et déontologiques. Ces domaines précisons-le, relèvent avant tout autre chose des relations humaines, pour ce fait, on ne peut pas les dissocier des notions de principes et de valeurs.

Références bibliographiques :

ACQUIER, A., & GOND, J. P. (2005, Mai 11). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : social responsibilities of businessman d'Howard Bowen (1953). *Conférence Internationale de management stratégique Journée développement durable*. Aix en provence: IAE d'Aix en provence.

BELLIER, S., ROUVILLOIS, S., & VUILLET, P. (2000). *Le travail à visage humain*. Liaisons (Editions).

BERGADAA, M. (2004). Evolution de l'épistémè économique et sociale : proposition d'un cadre de. *Recherches et application en marketing*, 19 (1), pp. 55-72.

BOYER, A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*. Editions d'Organisation.

CHAUVEAU, A., & ROSE, J. J. (2003). *L'entreprise responsable*. Editions d'Organisation.

CRANE, A., & MATTEN, D. (2004). *Business Ethics*. New York: Oxford.d'Arcimoles. (2001).

DEJEAN, F., & GOND, J. P. (2003, Juin). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégies de recherche. *Les notes du Livre* (n°382).

DEJOUX, C. (2002). Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ? Dans *L'impossible éthique des entreprises*. Éditions d'Organisation.

DESLANDES, G. (2012). *Le management éthique*. Dunod.

GEUZE, F., & SANCHEZ, C. (s.d.). *Charte éthique de la fonction RH*. www.e-rh.org: <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/253-charte-ethique-de-la-fonction-rh>

IGALENS, J., & ROGER, A. (2007). *Master ressources humaines*. Paris: ESKA.

MERCIER, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: La Découverte.

MEUNIER, M.-L. (2018, 02 15). *combiner éthique et management ?* www.rhinfo.com: <https://www.rhinfo.com/thematiques/management/combiner-ethique-et-management>

MULLER-HEYNDYK, R. (2017, 12 19). *Just over half think businesses are ethical*. www.hrmagazine.co.uk: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/just-over-half-think-businesses-are-ethical>

REGUIEG ISSAAD, D., & AMARI, B. (2012). *Développement durable, management écologique et éthique d'entreprise : Un diagnostic organisationnel des entreprises algériennes*. Les cahier du CREAD. n°101.

ROBERT, J. (2007, Octobre). Le management éthique et la fonction ressources humaines. *Personnel & Gestion* (n° 9), pp. 5-12.

SAINSAULIEU, R. (1992). *L'Entreprise, une affaire de société*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SCHULTZ, W.T. (1981). *Il n'est de richesse que d'Hommes, Investissement humain et qualité de la population*. Berkeley: Université de Californie.

WEAVER, R. G., & KLEB TREVINO, L. (2001). The role of human resources in ethics/compliance management: a fairness perspective. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 113-134.