

## **Ethiques et GRH – interdépendance et réciprocité : un zoom sur les spécificités des administrations publiques**

### **Ethics and HRM - interdependence and reciprocity: a focus on the specificities of public administrations**

**TAMNINE Larbi**

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès

Laboratoire de recherche en Management, Finances et Audit des Organisations (LAMAFAO)  
Maroc

larbitamnine@yahoo.fr

**ATLAGH Mhand**

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG)

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah - Fès

Laboratoire de recherche en Management, Finances et Audit des Organisations (LAMAFAO)  
Maroc

Mhand\_atlagh@yahoo.fr

**Date de soumission** : 06/09/2020

**Date d'acceptation** : 14/10/2020

**Pour citer cet article** :

TAMNINE L. & ATLAGH M. (2020) « Ethiques et GRH – interdépendance et réciprocité : un zoom sur les spécificités des administrations publiques », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 329 – 353.

## Résumé

La question de l'éthique dans le domaine de la gestion des organisations tant privées que publiques est l'un des domaines de recherches qui préoccupent actuellement aussi bien les intellectuelles que les professionnels du monde des affaires. En effet, les dimensions sociale, sociétale, déontologique et morale sont de plus en plus déterminantes et les dirigeants sont amenés à intégrer la variable éthique dans leur gestion en vue d'un pilotage sûr et durable. L'intégration de l'éthique dans la gestion des organisations en générale passe inéluctablement par une gestion éthique des ressources humaines puisque l'Homme est au centre de toutes les actions entreprises et les décisions prises au sein de l'organisation. Cela permettrait à la fonction GRH de trouver une certaine légitimité. L'objectif de cet article, serait de discuter des interactions entre l'éthique et la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de répondre à la question de l'impact de l'intégration des valeurs éthiques sur les pratiques de la GRH, puis à celle du rôle que peut jouer la GRH, à travers la formation et la communication, entre autres, dans la diffusion des valeurs éthiques dans les organisations.

**Mots clés :** « Ethique », « enjeux éthiques », « administrations publiques », « Gestion des ressources humaines », « Nouveau Management Public ».

## Abstract

The question of ethics in the management of both private and public organizations is one of the areas of research currently preoccupying both intellectuals and business professionals. Indeed, the social, societal, deontological and moral dimensions are more and more determining and the leaders are brought to integrate the ethical variable in their management with a view to a safe and sustainable management. Integrating ethics into the management of organizations in general inevitably involves ethical management of human resources since people are at the center of all actions undertaken and decisions taken within the organization. This would allow the HRM function to find a certain legitimacy. The objective of this article would be to discuss the interactions between ethics and human resources management, that is to say to answer the question of the impact of the integration of ethical values on the practices of HRM, then to that of the role that HRM can play, through training and communication, among other things, in the dissemination of ethical values in organizations.

**Keywords :** « Ethics », « ethical issues », « public administrations », « Human resources management », « New Public Management ».

## Introduction

La question de l'éthique dans le domaine de la gestion des organisations tant privées que publiques est l'un des domaines de recherches qui préoccupent actuellement aussi bien les intellectuelles que les professionnels du monde des affaires.

En effet, si la performance économique constitue la finalité de toute organisation désireuse de relever le défi de la survie dans un monde où l'instabilité est la seule réalité stable, les dimensions sociale, sociétale, déontologique et morales sont de plus en plus déterminantes et les dirigeants sont amenés à intégrer la variable éthique dans leur gestion en vue d'un pilotage sûr et durable. Or « les travaux sur les organisations publiques et les organisations à but non lucratif, constatent des problèmes managériaux dus à l'absence de sens dans leur gestion (AKHLAFFOU, EL WAZANI et SOUAF, 2016 ; Trosa et Bartoli, 2011) ».

L'intégration de l'éthique dans la gestion des organisations en général passe inéluctablement par une gestion éthique des ressources humaines, puisque l'Homme est au centre de toutes les actions entreprises et les décisions prises au sein de l'organisation. Intégrer la logique éthique en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH) aiderait la fonction à assurer sa finalité sociale et à dépasser les paradoxes d'une conception par trop économique des hommes. Cela permettrait à cette fonction qui est en quête d'identité depuis des années déjà (Martin, 1989) de trouver une certaine légitimité. Certains auteurs (Winstanley et Woodwall, 2000) stipulent même que le système économique et les activités managériales existent pour servir les besoins humains et sociaux de l'individu, beaucoup plus que pour toute autre raison. De plus l'intégration de l'éthique dans la gestion des ressources humaines permettrait de surmonter les effets négatifs, voire les pertes éventuelles liées à certaines pratiques frauduleuses qui peuvent marquer la vie des personnes au sein des organisations. Signalons à ce propos que selon une étude canadienne, la fraude interne amputerait de 5% le chiffre d'affaires des entreprises. Dans le même ordre d'idées, une enquête réalisée par PricewaterhouseCoopers en 2009 sur la fraude, montre que 30% des entreprises interrogées dans le monde (26% des firmes européennes) déclarent avoir été victimes d'une fraude au cours de la dernière année. Dans plus de la moitié des cas, les auteurs des fraudes sont les propres salariés de l'entreprise.

Si le contrôle interne est la voie privilégiée pour s'en protéger, Anne Sachet-Milliat défend l'idée qu'un management éthique de la part de l'organisation, qu'elle soit publique ou privée, réduit également l'ampleur de la fraude commise par les salariés.

Au Maroc les données chiffrées sur l'impact d'une gestion non éthique des organisations en général, et des ressources humaines en particulier font rareté. Néanmoins, il faut savoir que l'économie nationale perdrait 1,5 Milliard de \$ par an à cause de la corruption (pratique contraire à l'éthique liée à la mauvaise conduite de l'Homme), d'après le dernier rapport de Transparency international.

Pour tenter de contrecarrer ce fléau, le Maroc a entrepris au cours de la dernière décennie, plusieurs efforts pour renforcer l'intégrité des fonctionnaires et encourager les comportements éthiques au sein des établissements publics.

A ce propos, notre pays a signé la Convention des Nations unies contre la corruption le 9 décembre 2003 et sa ratification a été publiée au Bulletin officiel du 17 janvier 2008. Par sa signature, il reconnaît donc, selon les termes du préambule de la Convention, qu'il est préoccupé par la gravité des problèmes que pose la corruption et de la menace qu'elle constitue pour la stabilité et la sécurité des sociétés, en sapant les institutions et les valeurs démocratiques, les valeurs éthiques et la justice et en compromettant le développement durable et l'état de droit. Aussi la nouvelle Constitution marocaine consacre à la moralisation de la chose publique une place de choix. La gouvernance publique fait, notamment, l'objet du titre XII (art. 154 à 171). Les autorités marocaines visent derrière ses mesures et bien d'autres (citons la stratégie nationale de lutte contre la corruption qui a été adoptée fin 2015), la transposition des outils du secteur privé vers le secteur public en vue d'une meilleure performance.

Notre problématique s'articule donc autour des interactions entre l'éthique et la gestion des ressources humaines. En effet, d'une part, dans quelle mesure l'intégration de l'éthique peut-elle contribuer à la réussite de la GRH et à sa performance ? et, d'autre part, la GRH peut-elle être au service de l'éthique des organisations (publiques notamment) ?

L'ossature de cet article est organisée en trois axes : après avoir présenté, dans un premier axe, un cadre conceptuel et théorique de l'éthique des organisations, nous montrerons, dans le deuxième axe, l'impact de l'intégration des valeurs éthiques sur les pratiques de la GRH, avant de nous intéresser, dans le troisième, au rôle que peut jouer la GRH dans la diffusion des valeurs éthiques dans les organisations.

## **1. Cadre conceptuel et théorique**

### **1.1. Notions de l'éthique et notions périphériques**

#### **1.1.1. Définition de l'éthique :**

Le mot « éthique » vient du grec *ethos* signifiant habitat de l'être qui sous-tend l'intérieur humain en reflétant ses pensées, ses croyances, ses valeurs, de même que son environnement, ses règles, ses normes, ses valeurs, etc. On dit de l'éthique qu'elle est le miroir de l'âme.

Néanmoins les définitions de l'éthique suggérées par la littérature recouvrent différents champs disciplinaires et souvent différentes réalités.

« L'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus » (Mercier, 1999)

La définition proposée par l'EBEN (European Business Ethic Network) : « L'éthique n'est pas un ensemble de principes figés mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien (commun et individuel)».

L'éthique est une réflexion critique sur une action en vue de décider du meilleur comportement, autrement dit, une réflexion sur ce qui peut favoriser le bien en telle circonstance. Il s'agit en d'autres termes de se demander sur le sens d'une action, la rationalité d'un comportement.

L'éthique est donc une forme de régulation des comportements influencée par les valeurs d'une société donnée. Donc, l'éthique nous apparaît être comme un « régulateur » ou un « déterminant » des comportements, à partir de ce qui est considéré comme raisonnable dans une situation donnée.

L'éthique a une portée universelle et vise la liberté responsable dans laquelle les rapports éthiques dépassent le « je » pour devenir un « nous » (Legault, 2003 : 216). L'éthique a donc pour objet la relation avec l'autre, elle se construit entre sujets qui tendent vers un but commun.

#### **1.1.2. Ethique, morale et déontologie :**

Ces trois notions sont intimement liées et interdépendants, néanmoins elles ont des sens différents. En effet, contrairement aux anglo-saxons, les latins considèrent que la morale, à la différence de l'éthique, se fonde sur un ensemble de règles à respecter pour être accepté dans une société. Autrement dit, si l'éthique laisse une latitude d'action à l'individu partant de son expérience personnelle (« elle propose : je peux »), la morale a un caractère impératif (« elle impose : je dois ») et distingue entre le bien et le mal. (Ballet et Debry, 2001, 30).

La déontologie, terme souvent confondu avec l'éthique, renvoie quant à elle à « l'ensemble des règles ou devoirs régissant la conduite à tenir pour les membres d'une profession ou pour les individus chargés d'une fonction dans la société ». (Dictionnaire de la morale, 2008).

On peut donc en déduire que si les deux concepts précédent, éthique et morale ont une portée individuelle, et relèvent de la volonté et de l'initiative plutôt individuelle, la déontologie est quant à elle « collective » et concerne forcément les membres d'une organisation.

## **1.2. L'éthique des affaires**

Le monde des affaires est de plus en plus concerné par la question de l'éthique, et les responsables en la matière sont de mieux en mieux convaincus du fait que l'absence des valeurs éthiques serait la cause de plusieurs dysfonctionnements des organisations.

### **1.2.1. L'éthique en entreprise :**

I.ANSOFF, pour ne citer qu'un seul auteur malgré l'abondance des approches théoriques à cet égard, définit l'entreprise d'une manière très classique et générale comme « une institution économique à but lucratif »

Dans le même ordre d'idée I. Ansoff fait apparaître l'entreprise comme un lieu social où des agents développent une action, seuls ou en groupe, en vue de l'atteinte d'objectifs, ceux-ci se structurant autour de la recherche d'un profit. Les objectifs dont parle Ansoff, ici, en pluriel sont à la fois économiques et non économiques. Ces derniers sont décomposés en « sous-objectifs de firme » et « sous-objectifs des individus » et l'auteur cite explicitement l'éthique lorsqu'il énumère ceux-ci : « philanthropie, éthique personnelle, responsabilités sociales, statut social et réputation ».

ANSOFF attribue donc une importance à l'éthique de l'individu dans l'entreprise, moindre certes par rapport aux objectifs économiques, mais l'auteur a, tout de même, la caractéristique de reconnaître un certain rôle aux "sous-objectifs" motivés par l'éthique.

### **1.2.2. Management et éthique :**

« L'éthique est (...) une réflexion critique qui peut pénétrer tous les champs d'activité de l'organisation : les préoccupations éthiques touchent tous les domaines de la gestion ».

#### **❖ L'éthique managériale :**

Le management et l'éthique sont normalement deux disciplines bien identifiées dont l'histoire n'est en rien comparable. En effet si l'éthique a une longue histoire, des textes classiques et des noms prestigieux, le management demeure, quant à lui, une discipline relativement récente. On peut qualifier le management de discipline ou de science ; Henry Mintzberg en

donne la définition suivante : « Processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités »

Aussi, comme l'indique Ghislain Deslandes, « évoquer une éthique managériale, c'est faire référence dans le champ du management à une branche de la philosophie qui remonte à près de trois mille ans . L'éthique managériale serait donc une sorte d'éthique appliquée à la discipline ou à la science du management et favoriserait le développement des concepts permettant à cette discipline de s'élever au rang de management éthique. Le management éthique, ce sont donc des méthodes, des principes ou des techniques reposant sur un socle de valeurs éthiques.

#### ❖ **L'éthique, un outil de gestion ?**

Force est de constater que cette question constitue une préoccupation incontournable pour les dirigeants d'entreprise. En effet, si Milton Friedman, en 1962, pouvait écrire, dans une approbation quasi générale en sciences de gestion, qu'« il existe peu de courants plus dangereux pour les fondements mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir du mieux possible les intérêts de leurs actionnaires » , cette époque est bien révolue.

Ainsi, comme l'explique un important gestionnaire d'actif aux États- Unis : « les sociétés qui induisent en erreur ou qui mentent en payent toujours le prix, parce qu'en dernier ressort c'est l'intégrité que le marché valorise » (Rossouw et van Vuuren, 2010, p. 116). D'où la nécessité non seulement d'être intègre, c'est une condition du succès, mais encore le faire savoir le plus largement possible à travers une politique de communication active et performante.

En témoignage de l'impact des aspects éthiques dans la gestion des organisations, il suffit de lister les têtes de chapitre du récent Livre vert que la Commission européenne consacre en 2001 à la responsabilité sociale des entreprises.

Plus concrètement, si le lien entre éthique et rentabilité n'est pas automatique (Gond, 2001), L'instrumentalisation de l'éthique au service des résultats, de la bottom line, de la performance, résumée dans l'expression selon laquelle « l'éthique paye », suggère que l'éthique, au même titre que le marketing ou la stratégie par exemple, est de nature à motiver les collaborateurs, à fidéliser les clients, à renforcer la réputation, à affermir la confiance. « L'éthique des affaires est alors considérée comme une “technologie” de réduction de l'indécidabilité ».

### 1.3. Ethique et administrations publiques :

Les administrations publiques (AP) désignent l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale.

Les organisations publiques ont fait preuve, pendant longtemps, au Maroc et ailleurs, d'énormes dysfonctionnements et de déficiences. Elles sont souvent jugées inefficaces en raison de leur nature organisationnelle et la finalité de leur institution (Charreaux, 2006). Caractérisées par une bureaucratie excessive, rigide, coûteuse, non innovante, et une hiérarchie trop centralisée, elles sont souvent vouées à des bouleversements profonds, en termes d'endettement et de déficit (Albouy & Obeid, 2009).

L'amélioration de la performance des AP est donc devenue un enjeu majeur faisant appel à certaines réformes de la gestion publique regroupées sous l'expression du nouveau management public NMP ou la nouvelle gestion publique. L'ère du NMP a commencé en mobilisant les réformes britanniques et américaines comme un phénomène ou un mouvement unifié qui a ensuite été exporté dans le monde entier.

Dans la mesure où l'administration publique, dans sa globalité, est naturellement au service des citoyens et usagers, où la raison d'être de l'Etat réside dans la défense de l'intérêt général et la recherche du bien commun ; la présence de la dimension éthique est incontournable dans la gestion publique sous tous ses aspects. Autrement dit, la puissance publique doit pouvoir s'appuyer sur une administration guidée à la fois par le sens du service de l'Etat et du service au public, respectant la légalité et faisant preuve de neutralité, d'objectivité et de responsabilité, valeurs fondatrices du service public.

Concrètement, cela suppose que les agents publics aient un comportement en accord avec ces principes directeurs sur le plan pratique, notamment en se montrant loyaux, impartiaux, honnêtes, intègres et en ayant un comportement exemplaire. Ce sont ces valeurs qui garantissent la légitimité de l'action publique pour ce qui est de sa mise en œuvre, de même que la crédibilité des détenteurs de l'autorité publique par rapport à la fonction qu'ils exercent au nom et au service de la collectivité. L'absence de telles valeurs éthiques est de nature à

nuire gravement à la confiance des citoyens dans les institutions, avec le risque que cela comporte pour la vitalité de la démocratie.

#### **1.4. Ethique et ressources humaines :**

L'éthique est sans doute un moyen qui s'offre à l'organisation, privée ou publique soit-elle, pour asseoir sa légitimité et développer des relations de confiance, essentielles à sa crédibilité et à sa pérennité (Boyer, 2002)

Le climat éthique, défini comme « l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct, et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation » (Victor et Cullen, 1988 : 109), est perçu par l'employé comme le miroir des valeurs éthiques prédominantes ainsi que des comportements organisationnels, des pratiques gérant son vécu dans l'organisation. Les valeurs et les pratiques éthiques qui caractérisent le contexte de travail sont, à notre sens, des préalables pour le développement de la confiance en milieu organisationnel. Elles sont aussi garant d'une GRH socialement responsable qui « renvoie à un éventail de pratiques qui vont au-delà des obligations légales, et qui ont pour principale vocation la satisfaction continue des attentes et exigences implicites et explicites des salariés (ATTOUCH et IDOUAARABE, 2020, p. 205).

Les deux sections suivantes de cet article auront justement pour objet de chercher comment les valeurs et pratiques éthiques peuvent être un levier pour une gestion performante des ressources humaines, et en quoi la gestion des ressources humaines peut elle-même être un moyen de l'instauration et de la consolidation des valeurs éthiques dans les organisations.

### **2. L'éthique au service de la GRH : Pour une démarche verte des ressources humaines**

La diffusion des valeurs et l'instauration des pratiques éthiques est sans aucun doute un moyen au service d'une gestion réussie des ressources humaines, garant de la pérennité et de la performance des organisations. Pour tenter de montrer l'impact de l'éthique sur la GRH, nous mettrons l'accent, ici, sur deux aspects de la GRH, à savoir le recrutement et la rémunération. Ces deux aspects étant, à notre sens, directement ou indirectement, la source des principaux dysfonctionnements sociaux des organisations tant publiques que privées.

#### **2.1. Les enjeux éthiques du recrutement des salariés**

Le recrutement constitue un « ménage à trois », impliquant le candidat, le recruteur (l'entreprise, l'administration ...) et le conseil en recrutement. Cette relation tripartite devrait reposer sur des valeurs telles la transparence, l'équité, le respect... c'est seulement lorsque le

recrutement est « éthique » qu'il peut être « durable ». Des comportements contraires à l'éthique rendent, néanmoins, difficile la réalisation d'un recrutement réussi, surtout dans le secteur des administrations publiques.

### **2.1.1. Qu'est-ce que le « recrutement éthique » ?**

Un recrutement éthique ou responsable repose sur le respect de la personne et l'égalité des chances. Il s'agit d'un recrutement où l'on ne fait pas de sélection sur le genre, sur l'origine, sur l'apparence, sur l'adresse... On pourrait presque parler d'un recrutement « équitable ». Ce dernier représente un enjeu majeur pour les candidats comme pour les recruteurs.

La construction d'une image éthique auprès des candidats renforce la réputation et l'e-réputation (notoriété numérique) de l'organisation, qui sont de plus en plus source d'avantage concurrentiel, notamment en matière de recrutement. Autrement dit, lorsque l'organisation met l'éthique au centre de la démarche de recrutement, cela constitue un atout supplémentaire pour attirer des candidats talentueux qui y sont de plus en plus sensibles.

Si dans un contexte du secteur privé l'on cherche à s'assurer de faire passer l'intérêt de l'entreprise avant tout, dans le secteur public, on assiste souvent, malheureusement à des pratiques et des comportements tout à fait à l'opposé de la définition que l'on vient de donner au recrutement éthique.

### **2.1.2. Comportements contraires à l'éthique dans les administrations publiques :**

Que ce soit au niveau international ou alors au niveau du Maroc, les agents de la sphère publique sont confrontés à de nombreuses difficultés dans la gestion quotidienne du service public. Le domaine de la gestion des ressources humaines est l'un des terrains propices à des pratiques non éthiques, plus particulièrement à l'occasion des recrutements, où comme le soulève Transparency International, les responsables devront forcément faire face à de nombreuses conduites contraires à l'éthique. Nous citons à titre d'exemples :

#### **❖ Le népotisme :**

Tel qu'il est défini par Le Petit Robert (2000), dictionnaire de langue française, le népotisme au sens strict du terme désigne « l'abus qu'une personne en place fait de son crédit, de son influence pour procurer des avantages, des emplois à sa famille, à ses amis ». Il en résultera des pratiques telles que : la création de divers postes fictifs afin d'accommoder un membre de la famille, l'accélération exagérée dans le processus de l'obtention d'une promotion, l'attribution d'une mutation, etc.

### ❖ **Le clientélisme :**

Il consiste pour le détenteur d'une certaine autorité, à accorder des avantages excessifs à d'autres acteurs dans l'optique de les fidéliser et d'en faire ses obligés. Les pratiques du clientélisme peuvent se manifester sous diverses formules :

- Le recrutement d'agents sur la seule base d'affinités politiques au mépris des règles en vigueur;
- La création de postes en faveur d'amis politiques alors que leur utilité n'est pas avérée ;

Pour pallier ces comportements et veiller à un recrutement réussi et responsable, il faut que tout le processus de recrutement (depuis la définition du besoin jusqu'à l'accueil du candidat) soit conçu de manière réfléchie, de telle sorte qu'aucune chance ne soit laissée aux pratiques immorales.

### **2.1.3. Vers une démarche éthique de recrutement :**

La politique de recrutement implique avant tout les responsables de l'organisation (le manager et/ou le directeur des RH. Ces derniers doivent veiller à ce que la démarche de recrutement soit éthique, ce qui suppose un minimum d'honnêteté et de déontologie de leur part. Ensuite la recherche des candidats éthiques serait un exercice qui peut s'avérer délicat.

### ❖ **Le recruteur éthique : Les acteurs du recrutement responsable**

Sur le plan général, Kaptein (2003) distingue trois grandes caractéristiques personnelles qui déterminent un manager éthique :

- authentique : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations.
- fiable : c'est un manager sur lequel on peut compter. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence de Whitener et al. (1998) ;
- constructif : c'est à dire qu'il est capable de créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Il est aussi responsable, susceptible de rendre compte de ses actes et décisions.

Sur un plan plus strict, afin d'éviter des pratiques non éthiques dans le recrutement au sein d'une administration publique, il est souhaitable que le recruteur adopte, en plus des trois caractéristiques de Kaptein sus-citées, un certain nombre de principes dont :

- L'impartialité à tous les stades du recrutement et de la sélection.
- La concurrence doit être encouragée : Par exemple les annonces doivent être publiées de façon à attirer le potentiel le plus large

- L'intégrité : un profil d'intégrité doit être clairement défini pour assurer une sélection rigoureuse des membres du jury, commission de sélection ou de recrutement.

- Voie de recours : les candidats malheureux qui considèrent qu'une procédure équitable n'a pas été respectée doivent pouvoir exercer un recours auprès de l'autorité compétente.

Enfin, et pour tenter d'arriver à une démarche éthique de recrutement, certains cabinets de recrutement se regroupent en associations et signent ensemble des « chartes » de recrutement responsables reposant notamment sur les points suivants :

- Porter un pronostic juste sur les compétences du candidat et ses capacités d'adaptation à un poste à pourvoir ;

- Se centrer sur ce qui est réellement important et sur les facteurs de réussite du candidat au regard de l'emploi considéré, limité aux critères d'adéquation au poste et sans aucune discrimination, et éventuellement sur les qualités requises pour son évolution.

- Évaluer les compétences du candidat en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être.

- La recherche de compatibilité entre le profil d'un candidat et les exigences d'un poste nécessite, d'une part la mise en œuvre de compétences techniques et méthodologiques, et d'autre part de comportement responsable, d'éthique et de respect de la personne.

#### ❖ Le choix des candidats éthiques :

Ensuite, pour promouvoir l'éthique au sein de son organisation, Il semble légitime pour un employeur de chercher à choisir les collaborateurs les plus honnêtes, autrement dit, ceux animés de valeurs éthiques. A ce niveau la tâche du recruteur semble délicate, en effet celui-ci est-il libre de choisir le mode de sélection et d'évaluation des candidats à son gré ? Est-il possible pour lui facile de détecter d'éventuels comportements non éthiques pouvant caractériser un candidat ?

Les études sur les caractéristiques psychologiques pouvant prédisposer les individus à commettre des actes non éthiques, quoi que les résultats de ces études sont parfois hétérogènes et ne permettent pas d'établir des corrélations indiscutables, apportent des pistes de réflexion au recruteur qui souhaiterait intégrer les critères éthiques au processus de sélection du personnel.

Bien entendu, l'évaluation de l'éthique d'un candidat ne peut être effectuée que dans le respect de la législation en matière de recrutement. En particulier, les informations demandées au candidat « ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles ». Il doit se conformer à la législation sur la

protection de la vie privée à l'égard du traitement des données à caractère personnel et limiter le traitement aux questions portant sur la qualification et l'expérience professionnelle des chercheurs d'emploi concernés et sur toutes autres informations directement pertinentes pour autant qu'elles ne soient pas source de discrimination à l'embauche.

Si un recrutement sur des critères éthiques peut se justifier au regard de la loi, pour des postes sensibles au sein d'organisations dont l'objet social est directement en rapport avec l'éthique, par exemple un comptable dans une association caritative, un auditeur dans une agence de notation sociale ou un déontologue dans une entreprise de commerce équitable ; pour les autres types d'emplois, la solution la plus adéquate, tant du point de vue légal qu'éthique, pour s'assurer de l'honnêteté d'un candidat, semble être la vérification des références professionnelles et des diplômes (Gallet 2005), en ayant préalablement averti le candidat des investigations menées. Une piste intéressante pour le recruteur consisterait toute fois, lors de la phase de l'entretien, à interroger le candidat sur son vécu concernant les décisions éthiques passées, en se limitant au strict cadre professionnel. Il peut être intéressant, par exemple, de savoir s'il a été confronté à des dilemmes éthiques au cours de son parcours professionnel et comment il les a résolus, l'important étant surtout d'observer son raisonnement éthique, même si le candidat possède toujours la liberté de masquer certains faits.

Notons finalement que l'usage de moyens non éthiques pour sélectionner le personnel a des effets très dévastateurs sur le moral et la motivation des salariés. Une organisation pourra difficilement exiger de ses salariés qu'ils se comportent de façon morale si elle-même ne respecte pas des standards éthiques élevés dans sa gestion des ressources humaines.

## **2.2. L'éthique au service d'une politique de rémunération équitable :**

La mise en place d'un système de rémunération nous semble l'un des domaines de GRH les plus concernés par la question de l'éthique. Le risque éthique recouvre notamment, à notre sens, deux principaux aspects : d'une part les effets de l'injustice perçue par les salariés sur leur loyauté envers l'organisation, d'autre part l'impact des critères d'évaluation sur les comportements des employés.

### **2.2.1. Équité du système de rémunération et loyauté des salariés**

Selon les travaux pionniers d'Adams relatifs à la théorie de l'équité, ayant fait l'objet de maintes contributions et prolongements témoignant ainsi de sa place centrale en Gestion des Ressources Humaines, les salariés comparent leur contribution à la rétribution reçue en contrepartie. Précisons d'abord que :

- La contribution intègre des éléments variés tels que les efforts fournis, les résultats obtenus, les compétences acquises, le temps de travail ou l'ancienneté.

- La rétribution, quant à elle, englobe des éléments monétaires qui correspondent aux différentes composantes de la rémunération globale (salaire de base, partie variable, périphériques légaux et statutaires) et non-monétaires, tels que les conditions de travail, le statut social, les perspectives de carrières et la reconnaissance.

Les employés confrontent ce ratio contribution/rémunération à celui d'autres salariés membres de la même organisation ou d'organisations concurrentes.

Adams montre que les salariés estimant qu'ils sont rétribués injustement se trouvent généralement dans un état de tension psychologique impactant négativement leur motivation et engendrant des comportements visant à « rétablir la justice ». Ces salariés vont donc tenter :

- Soit de diminuer leur contribution notamment par un absentéisme croissant, des retards répétitifs ou une baisse de leur productivité,

- Soit d'augmenter leur rétribution par des moyens licites, tels qu'une demande d'augmentation de salaire, ou parfois même illicites comme le détournement frauduleux des actifs de leur organisation tout en considérant le revenu illicite comme le complément légitime d'une rémunération perçue comme injuste. Ce dernier scénario est plus fréquent à tel point qu'il devient un comportement tout à fait normal et les fraudeurs se considèrent rarement comme de vrais délinquants (Cressey 1986),

Sur le plan empirique, plusieurs travaux concordent avec la théorie de l'équité. Ainsi par exemple :

- Hollinger et Clark (1982) suggèrent que les vols commis par les employés sur le lieu de travail sont liés à un sentiment d'injustice.

- Mars (1974) a constaté lorsqu'il a interrogé des serveurs d'hôtel et des dockers que ces derniers ne considéraient pas le vol comme un acte déplacé mais au contraire « comme un complément de salaire moralement justifié, un dû de la part d'employeurs exploités ».

- Les résultats des travaux de Greenberg (1990) ont montré que l'impact d'une réduction de salaire sur les vols commis par des salariés dans trois usines américaines était différent selon la façon dont le dirigeant leur annonçait la nouvelle. Si le dirigeant faisait part des restrictions salariales de façon brutale, ces dernières étaient alors vécues comme une injustice par les employés et se traduisaient par un quasi triplement des vols commis. En revanche, lorsque le dirigeant faisait preuve d'empathie en prenant la peine d'expliquer les raisons aux salariés

(annulation d'un gros contrat et risque de licenciements) et en appliquant la mesure à l'ensemble des salariés sans favoritisme, y compris à lui-même, les vols augmentaient de façon nettement plus modérée.

Plusieurs conditions doivent être réunies au sein des organisations pour garantir la justice organisationnelle et provoquer la satisfaction des employés à l'égard de la politique de rémunération (Peretti 2004, Roussel et Mesrar 2007) :

- Le respect des règles légales et conventionnelles,
- La transparence de la procédure,
- L'absence de discrimination,
- La cohérence des décisions dans le temps et entre les différentes entités de l'entreprise,
- La participation du salarié au processus de décision et la possibilité pour lui de faire appel d'une décision en cas de désaccord et, sans doute un des éléments les plus importants, l'existence de critères objectifs d'évaluation des contributions, d'augmentation des salaires et d'octroi de primes variables.

Une politique de rémunération équitable, reposant sur des critères autres que la performance à court terme, semble donc une condition nécessaire pour que les salariés se comportent de façon éthique au travail. Les systèmes de rémunérations de plus en plus individualisés ont renforcé le pouvoir décisionnel des DRH et des managers de proximité. Ces derniers ont par conséquent un rôle essentiel à jouer pour garantir la justice des décisions en matière salariale en faisant respecter des règles et procédures objectives et équitables et en développant des relations fondées sur le respect avec leurs collaborateurs.

### **2.2.2. Critères d'évaluation et niveau éthique des comportements**

Les systèmes de rémunération généralement mis en place par les organisations prennent appui sur des systèmes d'évaluation des collaborateurs cherchant à détecter leurs points forts, pour les récompenser, et leurs points faibles pour les corriger, voire les sanctionner.

Le système de sanctions/récompenses constitue, Comme l'ont mis en évidence les comportementalistes, un instrument puissant d'incitation à se conformer aux objectifs (éthiques ou non éthiques) de l'organisation. La politique de rémunération adoptée au sein d'une organisation revêt donc une importance particulière dans l'encouragement ou au contraire la prévention des comportements non éthiques.

Pour que le système d'évaluation soit un succès, les critères sur lesquels se basent les responsables RH pour fixer les rémunérations doivent permettre de clairement informer les

salariés sur les comportements qui sont valorisés par l'organisation. Dans la plupart des cas, les évaluateurs se focalisent sur l'obtention de résultats à court terme sans intégrer des critères prenant en compte les moyens employés, ce qui est considérée par Cooke (1991) comme un facteur de risque éthique.

A titre d'exemple, le fait d'avoir fait dépendre les bonus des employés des banques américaines des montants des crédits accordés sans tenir compte de la solvabilité des emprunteurs explique en partie les graves dérives dans le système bancaire entraînant la crise des subprimes en 2008.

L'indexation croissante des rémunérations des dirigeants, mais également des managers et des membres des conseils d'administration, sur la performance boursière à court terme, via notamment l'attribution de stock-options, peut les inciter à des prises de risque en matière de stratégie au mépris parfois de l'éthique des affaires, voire du droit.

En outre, le recours à certaines méthodes d'évaluation des performances des salariés est de nature à développer un climat de peur chez les employés qui se sentent constamment soumis à la pression de réussite (Aubert et Gaulejac 1991) et au risque de licenciement en cas de baisse de leurs résultats.

Aussi une étude sur la fraude réalisée en 2009 par le cabinet Price-WaterhouseCoopers, et fondée sur les perceptions des dirigeants et managers d'entreprises issues du monde entier, souligne que parmi les entreprises percevant un risque accru de fraude en période de crise, 68% attribuent la prolifération s'un tel comportement à l'intensification des incitations et des pressions sur les salariés (objectifs plus difficiles à atteindre, la peur de perdre son emploi).

Une politique de rémunération équitable, reposant sur des critères autres que la performance à court terme, semble donc être une condition nécessaire pour que les salariés se comportent de façon éthique au travail.

On peut alors déduire des développements précédents que les pratiques éthiques permettraient aux responsables de la GRH des organisations tant privées que publiques, d'aider leurs institutions à se prémunir contre des dysfonctionnements coûteux et à se consacrer à la pérennité et à la performance, dans un environnement de plus en plus exigeant.

Il s'agit à présent de montrer comment la GRH peut, elle-même, aider les dirigeants à rendre leurs organisations éthiques.

### 3. Le rôle de la GRH dans l'éthique des organisations

Nul ne peut nier le rôle que peut (et doit) jouer la gestion des ressources humaines dans la conduite des Hommes au sein de l'organisation. Des politiques de formation et de communication bien élaborées peuvent être d'un grand impact (positif bien évidemment) à cet égard.

#### 3.1. Rôle de la formation

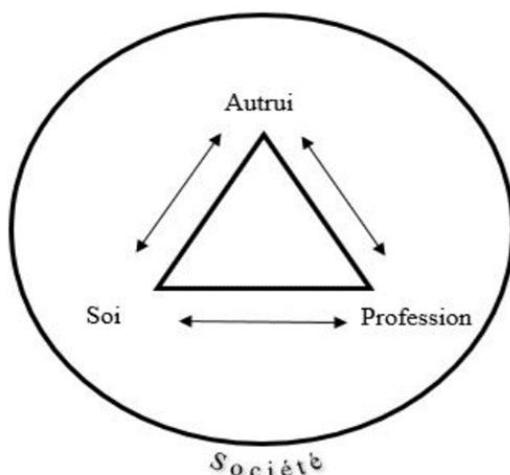
De nombreuses études démontrent l'efficacité de la formation dans la croissance de l'entreprise. Les résultats de la formation sont concrets et mesurables tant dans la productivité que dans la montée en puissance professionnelle du personnel. Mais s'agissant de la formation à l'éthique professionnelle, malgré l'utilité qu'elle revêt pour le management des organisations, sur le terrain elle reste le parent pauvre de la formation aussi bien initiale que continue.

##### 3.1.1. Utilité de la formation à l'éthique :

Si la formation à des compétences professionnelles est certes une condition de réussite des employés dans leurs postes et des organisations dans l'atteinte de leurs finalités (économique notamment), elle reste insuffisante voire incomplète si elle ne cible que la dimension cognitive. La formation au professionnalisme constitue une formation à l'engagement professionnel, elle doit concerner la personne du professionnel dans toutes ses dimensions. Elle doit en ce sens amener la personne à développer des savoir-être et des savoir-devenir.

Le professionnalisme comprend en effet quatre dimensions comme l'illustre la figure 1 ci-dessous : soi, autrui, la profession, la société.

**Figure 1. Les dimensions du professionnalisme**



Source : *Éthique en éducation et en formation. Les Dossiers du GREE*, no. 6, 2019

Ces dimensions représentent de manière synthétique le travail du professionnel : une intervention auprès d'autrui. Cette intervention requiert du professionnel qu'il mobilise des connaissances spécialisées et mette en œuvre des savoir-faire spécifiques à sa profession pour répondre au besoin d'autrui (son patient, son client, son bénéficiaire, son élève ou autre), qu'il évalue le traitement ou l'intervention réalisée, et qu'il apporte les ajustements qui s'avèrent nécessaires. Ce faisant l'acte devient bénéfique à la société dans sa globalité.

Limiter la formation professionnelle aux seules compétences opératives laisse le collaborateur, qu'il soit un manager ou un simple salarié très limité, incapable de comprendre le sens du travail qu'il exerce et des décisions qu'il prend. Le professionnel doit en effet non seulement avoir la capacité d'analyser la situation et de mobiliser son savoir pour prendre des décisions d'agir, mais il doit aussi pouvoir répondre de ses décisions et de ses interventions. Il répond à quelqu'un : le client, un collègue, un autre professionnel, le groupe des pairs, le public. Il doit en fait recourir aux valeurs et aux normes qui fondent ses décisions, au sens et aux finalités de sa profession, et pas uniquement à l'efficacité des moyens d'action mis en œuvre. D'où la nécessité de former à l'éthique professionnelle.

En ce sens, la formation des professionnels à l'université dans le cadre d'une formation initiale, ou au sein des entreprises et administration dans le cadre d'une formation continue, ne peut reposer seulement sur l'acquisition d'une base de connaissances scientifiques et de principes de conduite professionnelle appropriée; elle doit aussi porter sur la formation à des compétences éthiques permettant au collaborateur d'apprendre à poser des problèmes en vue de trouver des façons de les résoudre, en tenant compte de nombreuses variables en jeu dans des situations complexes et selon les règles de l'art dans son domaine. Ce sont ces compétences qui peuvent rendre le salarié motivé, autonome dans ses décisions, capable de cerner la réalité de son institution et de son environnement. Le tableau ci-dessous nous donne une synthèse des différences entre les compétences opératives et les compétences éthiques :

**Tableau N°1 : Différence entre les compétences opératives et les compétences éthiques**

Compétence Opérative	Compétence éthique
• Qualifie une activité transitive	• Qualifie la personne
• Donne le pouvoir de faire bien	• Donne le pouvoir de bien agir
• Motivation extrinsèque	• Motivation intrinsèque
• Régulation : hétéronomie	• Régulation : autonomie
• Evocation : "to do things right"	• "To do right thing"

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalité de gestion : contrôle des comportements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susciter, inciter à agir vertueux concerté</li> </ul>
--	--

**Source : Auteurs**

Une simple comparaison entre les compétences les deux types de compétences nous permet de comprendre que les compétences éthiques sont seules garant de rendre le collaborateur autonome, intrinsèquement motivé et surtout intègre.

**3.1.2. La formation à l'éthique sur le terrain :**

La question de la formation morale a toujours été au cœur de la réflexion et constitue un enjeu particulier. Les premiers philosophes grecs (Socrate, Platon et Freud notamment) s'étaient déjà posé la question de la formation des citoyens en vue de leur faire exercer un rôle au sein des institutions légales et politiques. Néanmoins « comment former à la démarche éthique ? » reste une question qui ne fait pas réellement consensus. Il y a une diversité de conceptions et de pratiques de formation de l'éthique.

Les auteurs relèvent toute fois que la formation à l'éthique peut paraître, aux yeux des étudiants pressés d'entrer en action dans la vie professionnelle, assez loin de leurs préoccupations pragmatiques immédiates, voire trop philosophique.

Depuis plus d'une vingtaine d'années, des formations initiales et continues à l'éthique professionnelle sont offertes dans les universités au Canada notamment. Les études empiriques sur l'efficacité des méthodes utilisées portent majoritairement sur les professions relatives à la santé et aux services sociaux, aux affaires, à l'ingénierie et à l'éducation. L'objectif étant d'offrir une approche transversale de formation visant la sensibilisation des étudiants universitaires aux enjeux éthiques inhérents aux différentes branches du savoir, de la recherche et de la pratique.

Force est de constater, cependant, que concrètement et malgré les crises financières ayant secoué l'économie mondiale pendant les deux dernières décennies (l'affaire Enron en 2001, et le scandale des subprimes en 2008), les formations à l'éthique restent marginales et sont loin de rencontrer un vrai succès :

- En novembre 2009, la Sorbonne lance une expérience singulière : un stage de philosophie d'une journée autour des questions d'éthique ouvert aux cadres et aux dirigeants d'entreprise. Quelques questions philosophiques contemporaines ont été soumises à une quinzaine de participants venus à titre individuel : Faut-il nécessairement choisir entre d'un côté l'éthique et

les valeurs, de l'autre les exigences de performance ? Comment apprendre à vivre dans un monde à l'avenir incertain, dominé par le risque ?

- en 2010 l'université de Metz a testé un stage " Éthique et entreprise " ouvert à tous les salariés, et a dû l'annuler à la dernière minute, faute de participants... Si la philosophie, l'art et les sciences humaines en général séduisent plus que jamais les cadres, " c'est plutôt pour se ressourcer à titre personnel ", observe Danielle Baillet.

- Dans les grandes écoles de commerce, l'éthique professionnelle ne fait pas non plus recette en formation continue. L'effort est davantage concentré sur la formation des futurs managers (dans le cadre des MBA notamment).

Comment explique-t-on cette marginalisation de la formation à l'éthique ?

Bernard Laurent, professeur d'économie et responsable de la formation en éthique à l'EM Lyon estime que les entreprises ne sont pas prêtes à financer des formations en philosophie et en éthique pour leurs cadres. Pourtant, elles sont confrontées en permanence à des problèmes éthiques, lors de plans sociaux ou d'appels d'offres où ils sont tentés de s'allier avec leurs concurrents ", regrette Bernard Laurent.

Au Maroc, la question est encore loin d'attirer tant les universités que les entreprises aussi grandes soient-elles, la recherche que nous avons tenté de faire dans le cadre de cet article n'a abouti à aucun résultat significatif. Un constat en pleine contradiction avec la volonté des responsables politiques d'intégrer des pratiques éthiques dans la gouvernance organisations publiques et des organisations à but non lucratif dans le cadre du NMP.

### **3.2. La communication au service de l'éthique organisationnelle**

La communication est une activité transversale qui concerne le fonctionnement global d'une organisation, ce qui veut dire qu'elle est soumise aux intérêts globaux de l'institution, et parmi ces intérêts, il y a le respect de l'éthique à tous les échelons de l'organisation. Ainsi dans ce contexte caractérisé par le rôle stratégique de l'éthique, les entreprises (et les organisations en général) doivent prendre en considération les enjeux non économiques de la société (Dionne-Proulx et Larochelle, 2010) : l'approche humaine dans la gestion des organisations (Ferrary, 2010), la promotion de l'écoute entre les employés, indépendamment de leur position dans la hiérarchie de l'organisation (Tournand, 2010), et la protection du droit d'expression directe des travailleurs (Peretti, 1987). La communication institutionnelle et plus particulièrement la communication interne est un allié stratégique pour instaurer cette attitude.

Pour tenter de montrer le rôle de la communication dans la consolidation de l'éthique organisationnelle, nous mettrons l'accent sur deux grands aspects : le premier est lié à la socialisation des travailleurs et leur motivation ; le second a trait au leadership éthique.

### **3.2.1. La communication garant de la socialisation des travailleurs et leur motivation.**

Les entreprises, mais aussi les administrations, sont par essence un endroit où se construisent des rapports sociaux entre les hommes (Dejours, 2010), ces rapports sociaux, donc cette socialisation se base sur le concept de l'échange social (Alter, 2008), ce qui permet la formation des employés dans les compétences collectives (Dejours, 2010), notamment en ce qui concerne les habiletés professionnelles, mais aussi les attitudes éthiques.

La communication, notamment la communication interne, est l'outil sans lequel cet échange qui rend possible la socialisation des travailleurs n'est pas réalisable. En effet, on ne peut pas concevoir une production ou un travail en général dans le milieu des organisations sans que les travailleurs communiquent entre eux. La communication facilite la performance globale de l'institution à travers la création des liens entre les employés (Décaudin, Igalens et Waller, 2009).

Dans le même ordre d'idées, la communication est un élément fondamental dans la promotion de la culture de l'organisation, c'est-à-dire le mode de pensée et d'action habituel plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté par les divers acteurs de l'organisation. D'où le rôle stratégique joué par la communication dans le développement de l'éthique organisationnelle.

Les atouts ainsi cités de la communication interne, et bien d'autres, sont de nature à favoriser également la motivation des salariés. La motivation étant « le processus suivi pour allouer de l'énergie pour ainsi maximiser la satisfaction de nos besoins » (Pritchard et Ashwood, 2008) Il est important de veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne « s'installe dans la démotivation ». Souvent les managers et leurs collaborateurs lient la motivation à la rémunération. Or, si les conditions pécuniaires ont leur importance, les ressorts de la motivation sont beaucoup plus dans les conditions de travail au sens large du terme. Les relations avec sa hiérarchie, ses collègues, l'ambiance de travail, le cadre de travail, les perspectives d'évolution de carrière, l'équilibre vie professionnel / vie privée, degrés d'autonomie, marge de décision et responsabilisations sont autant d'éléments sur

lesquels l'entreprise doit veiller pour garder un degré de motivation élevé. La communication en véhiculant les valeurs éthiques de l'organisation ne peut qu'être source de motivation qui constitue un aspect fondamental puisque le comportement des employés est déterminé par la motivation (Pritchard et Ashwood, 2008).

### **3.2.2. La communication outil au profit du leadership éthique.**

Leadership est un anglicisme qui signifie "fonction, position du leader" ; le terme désigne donc l'influence d'un individu sur un groupe. En management, le leadership est la capacité à mobiliser les ressources des collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés.

Le concept de leadership est lié au concept de pouvoir (Robbins, Judge et Tran, 2011) ainsi qu'à ceux d'authenticité et de confiance (Goleman, Boyatzis et McKee, 2010), mais aussi à celui d'éthique puisque toutes les décisions et tous les comportements du leader ont une composante morale (Eubanks, Brown et Ybema, 2012).

Les attributs d'un leader éthique sont nombreux : être intègre et avoir du caractère, être sensible aux questions éthiques concernant les choix opérés, capacité de motiver les autres, gestion de la responsabilité éthique des employés (Resick et al., 2006).

Or, le leadership éthique n'est pas une caractéristique que le leader reconnaît lui-même ; ce sont les employés de l'organisation qui ressentent et reconnaissent ce genre de leadership (Dion, 2009). D'où l'importance que les leaders apprennent à bien utiliser les différents outils de la communication institutionnelle, notamment la communication interpersonnelle, pour diffuser les comportements éthiques parce que, finalement, les leaders, autrement dit les managers et les dirigeants, consacrent une partie très importante de leur temps à communiquer avec les autres. Le leader utilise donc les différents outils de communication dont dispose l'organisation pour diffuser auprès de tous les employés des idées concernant l'éthique dans le milieu du travail.

Néanmoins, il faut dire que la communication éthique n'est pas une activité abstraite, mais plutôt concrète et précise. C'est pourquoi, d'une part, elle exige un investissement financier et, d'autre part, elle se traduit par des actions précises. La diffusion de la culture éthique dans une organisation par la communication interne exige un investissement financier important permettant de mettre en œuvre des programmes de communication et d'entraînement (Pérez, 2002). Par ailleurs, la promotion de l'éthique se traduit par des actions précises, ce qui est vital pour le succès de cette initiative.

Au travers des politiques de formation et de communication adéquates, la GRH pourrait donc être un levier de diffusion des valeurs éthiques dans les organisations. Les administrations publiques doivent être davantage conscientes, aujourd'hui, plus qu'auparavant, de l'importance capitale de ces deux composantes de la GRH pour un management public éthique.

### **Conclusion**

L'éthique est à l'heure actuelle une composante incontournable du management des organisations publiques et privées, opérant dans un monde en changement perpétuel, où les clients (utilisateurs de biens et services, marchands et non marchands) sont de plus en plus exigeants, car de mieux en mieux avertis.

Une organisation souhaitant promouvoir des comportements éthiques en son sein doit nécessairement adopter une gestion des ressources humaines respectueuse de l'individu et intégrer la dimension éthique dans l'ensemble de ses pratiques de management. Les différents leviers d'action dont dispose le gestionnaire des ressources humaines tels que la politique de communication, de formation et de gestion des carrières permettent alors d'améliorer le niveau de développement moral des membres de l'organisation et de les inciter à se comporter de façon éthique. En outre, la GRH est d'autant plus facilitée et plus performante que les pratiques éthiques animent les gestionnaires des ressources humaines dans leurs décisions en matière de recrutement et de rémunération notamment.

Les administrations publiques sont tout particulièrement concernées par la question éthique, car si les décisions de leurs responsables ne sont normalement pas soumises aux sanctions du marché, les décideurs sont tenus de rendre comptes de leurs actes vis-à-vis des usagers, des institutions et de la loi.

Dans tous les cas la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance qui découlent du management éthique constituent les meilleurs remparts contre les actes déviants commis par les salariés sur le lieu de travail. La prise en compte de la dimension éthique dans le domaine social permet de mieux préciser le contour d'un nouveau contrat psychologique entre l'employeur et son collaborateur favorisant une meilleure convergence de leurs intérêts et valeurs mutuels (Ballet et De Bry 2001).

Se pose en dernier ressort la question de la réelle volonté politique de certains responsables d'entreprises et d'administrations en matière de moralisation de leurs pratiques et par conséquent de celles de leurs salariés. Les responsables des Ressources Humaines se trouvent

souvent tiraillés entre des exigences contradictoires qui rendent leur rôle de garant des valeurs éthiques difficile à remplir.

Le présent manuscrit a le mérite de faire une revue de certaines études portant sur le rapport entre éthique et GRH, mais le plus important c'est qu'il ouvre des pistes de recherche empirique en la matière, mettant davantage l'accent sur le rapport entre l'éthique du management des organisations, publiques notamment, et la performance souhaitée par les responsables de ces organisations. Des résultats montrant une éventuelle corrélation entre les deux variables (éthique et performance) sont de nature à permettre à l'éthique de retrouver l'intérêt et l'importance qui devraient lui appartenir.

### BIBLIOGRAPHIE

Akhlaffou M, El Wazani Y, Souaf M, « L'importance De La Dimension Éthique Dans La Performance Et La Gouvernance Des Organisations Publiques : L'apport De L'institutionnalisation Des Pratiques Éthiques Dans Le Secteur Public Marocain, European Scientific Journal January 2017 edition vol.13, No.2 ISSN.

ANSOFF I, Stratégie du développement de l'entreprise, Les éditions d'organisation, 1989, p. 27

Annie B, Olivier K, Fabrice L et Bachir M « VERS UN MANAGEMENT PUBLIC ÉTHIQUE ET PERFORMANT » Revue française d'administration publique, 2011/4 n° 140 | pages 629 à 639.

Arbouche M , 2008 « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », Management & Avenir /6 (n° 20), pages 115 à 128.

ATTOUCH H, IDOUAARABE N, « La GRH Socialement responsable et « réappréciation » du capital humain : Une analyse conceptuelle », Revue Internationale du Chercheur (Revue Française), Volume 1 : Numéro 3,

Colders L, 2010, « Formation à l'éthique : gare aux illusions », L'EXPRESS.

Corinne V.DY, Line B, Isabelle D F, « Les compétences éthiques créent-elles de la valeur ? », HAL Id: hal-00689805.

Daniel B, Julie C, Corinne , Amparo J et Denis M, « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de psychosociologie, 2008/2 - Volume XIV ISSN | ISBN 2-7472-1466-7 | pages 77 à 140.

Desaulniers, M.-P. et F. Jutras. (2016). L'éthique professionnelle en enseignement : fondements et pratiques, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Deslandes G, Le management éthique, DUNOD.

El Mesbahi K, 2013/2, Pouvoirs (n° 145), La prévention de la corruption au Maroc, entre discours et réalité, pages 83 à 97.

Faure L-S, 2014, Le recrutement éthique : Bonnes pratiques pour une démarche responsable, DUNOD.

France J, « La formation à l'éthique professionnelle : orientations et pratiques contemporaines » Professeure titulaire Université de Sherbrooke.

Georges P, Yvon Pesqueux et Eric Pesqueux Simon ? « LES DÉRIVES ÉTHIQUES DANS L'ENTREPRISE », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir », 2010/3 n° 33 | pages 317 à 324.

Goleman, Boyatzis et McKee, « L'Intelligence émotionnelle au travail (Français) » – 29 avril 2010

Hélène G, « SÉLECTION ET SÉLECTIVITÉ EN GRH : QUELLE PLACE POUR L'ÉTHIQUE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT ? », A.A.E.L.S.H.U.P | « Humanisme et Entreprise » 2011/3 n° 303 | pages 57 à 72.

Mintzberg H., Le management : voyage au centre des organisations, Éditions d'Organisations, 2004, p. 256.

Jocelyne R, « Le management éthique et la fonction « ressources humaines », Personnel & gestion, Kluwer – Dossier.

Terence C, Christian L, Sylvie L, France LEVESQUE Marie-Ange MASSUNKEN Christine PAULIN, Luc PAGE Solange TUYISHIME, « Forum sur l'intégration de l'éthique dans les organisations publiques », Séminaire en gestion publique 2007, Université de Moncton : Département d'administration publique.