

GRH et Ethique : Quels points communs Quelles différences ?

*Laurent Bibard
Maurice Thévenet*

Professeurs
Groupe ESSEC

RESUME

Les auteurs s'interrogent dans ce texte sur la nature des liens entre GRH (gestion des ressources humaines) et éthique. Bien que son principal souci soit naturellement celui de la performance, la GRH est actuellement envahie par le discours sur l'éthique. Or, l'éthique et la GHR renvoient d'une part toutes deux à la notion de comportement. L'expérience montre d'autre part que la GRH s'est toujours spontanément occupée d'éthique. De ce point de vue, GRH et éthique semblent consubstantiellement liées. Cependant, un examen plus détaillé de la question montre que la GRH ne répond jamais complètement au désir de sens des individus. Plus encore, la GRH ne peut ni ne doit décider du sens de leur travail à la place des personnes. Et il apparaît finalement que la GRH a une fonction négative par rapport à l'éthique : celle de préparer hommes et femmes à la réflexion, sans jamais directement prendre en charge cette réflexion.

La gestion des ressources humaines est envahie par le discours sur l'éthique

L'éthique a acquis aujourd'hui le statut envié de concept de management. Les colloques et ouvrages venus des Etats-Unis ont popularisé cette idée relayée en France par les auteurs en théorie des organisations (Padioleau, 1989¹), les penseurs (Moussé, 1989² ou les écoles de gestion (colloques divers et cours organisés dans les écoles).

L'éthique peut apparaître comme une mode si l'on entend par là l'apparition temporaire au premier plan des réflexions sur les problèmes éternels du management des organisations. Mais en tant que mode (Thévenet, 1985³), l'éthique traduit surtout une évolution de nos modes de représentation de la réalité et de ses problèmes et, en ce sens, elle mérite l'analyse.

¹ PADIOLEAU : Article dans la Revue Française de Gestion, 1989 .

² MOUSSE : Fondements d'une éthique professionnelle. Paris : Les Editions d'Organisation, 1989.

³ - THEVENET, M. L'écot de la mode. Revue Française de Gestion, n° 67-68, 1985.

Dans un des premiers manuels de lectures et cas publiés aux Etats-Unis à l'aube de la vogue éthique (Hoffman et Moore, 1984⁴), les auteurs situaient le champ de l'éthique des affaires dans le cadre de l'impératif de la décision en management. Le "gouvernement" des entreprises serait émaillé de décisions qui nécessitent la référence éthique dans des thèmes comme la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société, les pratiques commerciales et le problème de la corruption, les rapports à l'environnement, aux caractéristiques des produits. Dans tous les cas et lectures proposés dans cet ouvrage pris comme exemple, trois aspects semblent justifier l'actualité de la réflexion :

- 1) de grosses affaires ayant défrayé la chronique comme la corruption ou des affaires comme Nestlé;
- 2) le besoin de références dans des situations nouvelles pour les entreprises : problèmes posés par le développement de l'activité financière durant la décennie 80;

⁴ - W. Michael HOFFMAN, J. Mills MOORE. Business Ethics. New York : Mc Graw Hill, 1984.

3) de nouvelles questions posées aux frontières entre ce qui relève de l'entreprise et de la société en général (consommérisme, environnement).

De manière générale dans ces ouvrages une large part est aussi laissée à tout ce qui relève de la gestion du personnel au sens large, au niveau du management : prise de décision et "gouvernement" (Hoffman-Moore¹) de l'entreprise, et au niveau de la gestion directe de la relation entre la personne et l'activité : conditions d'emploi, de travail.

D'un autre côté, le domaine de la gestion du personnel apparaît comme un lieu propice aux questions d'ordre éthique, et ce, dans au moins trois domaines :

- pour pallier les insuffisances du droit. Le récent rapport Lyon-Caen vise par exemple à s'interroger sur ce qui peut ou non être pratiqué dans le recrutement ;
- pour savoir comment appliquer le droit. On ne compte plus les affaires sur la nature du lien de subordination et de l'exercice de l'autorité dans l'entreprise : jusqu'où peut aller un règlement intérieur ou l'autorité du chef sans porter atteinte aux droits de la personne (problème d'apparence physique des agents dans certaines situations de service par exemple). Dans un autre registre, la polémique entre le Président de PSA et le ministre du Travail illustre les questions posées par l'utilisation des possibilités légales d'effectuer des plans sociaux.
- pour agir en tant que citoyen, c'est-à-dire en respectant les règles non écrites du bon fonctionnement de la société. L'entreprise peut-elle se comporter en opposition avec les valeurs de la société ? Comment pratiquer l'équité dans une entreprise entre hommes et femmes, minorités, catégories sociologiques ?

Son principal souci est cependant celui de la performance

Le lien privilégié entre éthique et gestion des ressources humaines s'explique plus précisément du fait que les deux s'occupent de comportements. La gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise visant à assurer aujourd'hui et demain l'efficacité de l'ensemble du fonctionnement humain de l'organisation. Cette efficacité concerne évidemment les comportements de chacun et de chacun ensemble.

Sans toujours en être consciente, les théories et pratiques de GRH (rémunérations, gestion des compétences, etc.) procèdent d'une théorie du comportement :

PRATIQUES - COMPORTEMENTS - PERFORMANCE

Le but de la GRH est la performance, même si celle-ci s'est définie différemment selon les époques du management. Trois grandes approches de la performance peuvent être distinguées².

La performance-conformation.

¹ - op. cit.

² - M. THEVENET, JL VACHETTE. Culture et comportements. Paris : Vuibert, 1992.

La performance est le respect des standards fixés par l'organisation : c'est la discipline et le respect des règles ou la conformation plus ou moins proche aux caractéristiques d'un emploi-type dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La performance-cohérence.

Dans des approches plus contingentes³, la performance est liée à la situation et s'exprime en termes de cohérence. Les approches de culture d'entreprise par exemple promeuvent l'idée implicite selon laquelle la performance résulte de la cohérence entre les actions et les traits de la culture.

La performance-processus.

Dans cette troisième perspective, la performance est un processus allant de la définition d'une norme au feedback suivant le contrôle en passant par la communication de la norme et le comportement proprement dit⁴.

A ces conceptions de la performance vont s'ajouter différentes approches explicatives des comportements organisationnels. Pour en simplifier le paysage, les uns vont voir à l'origine des comportements une rationalité plus ou moins limitée⁵ et les autres, à la suite de l'Ecole des Relations Humaines (Leavitt-Bahrami, 1988⁶), le primat des émotions et sentiments. Quoi qu'il en soit, les deux approches ont en commun aujourd'hui de reconnaître un rôle prépondérant aux représentations et perceptions comme source de leurs stratégies ou de leurs émotions.

Tous les outils de GRH, sans le reconnaître ou même s'en apercevoir, font référence à ces théories pour justifier de leur pertinence.

GRH - PERCEPTIONS - COMPORTEMENT - PERFORMANCE

Mieux encore, la GRH se fixe comme mission d'agir sur ces comportements, de les orienter, de les créer, de les prévenir ou de les modifier : c'est le rôle officiel de la formation, de l'organisation du travail, de la rémunération ou du management en général. Cette perspective d'action s'accompagne d'une plus ou moins grande importance accordée aux facteurs individuels ou collectifs⁷ et conduit à une double réflexion. Une réflexion sur l'efficacité d'abord. Que sait-on exactement des effets des pratiques de GRH sur les comportements individuels ? Les politiques de lutte contre l'absentéisme

³ - Travaux du groupe d'Aston mais aussi théories de Vroom, Hersey-Blanchard etc. qui irriguent aujourd'hui la plupart des formations managériales.

⁴ L. BAIRD. Managing performance. New York : Wiley, 1986.

⁵ Voir les travaux de Becker aux Etats-Unis, Simon et l'école française de sociologie des organisations avec Crozier et le CSO).

⁶ HJ LEAVIT, H BAHRAMI. Managerial Psychology. The University of Chicago Press, 5th Ed. 1988.

⁷ THEVENET, VACHETTE, op. cit.

fournit une foule d'exemples où les nouveaux comportements créés n'étaient que provisoires. De la même manière les pratiques de GRH se nourrissent de chaînes causales, largement admises sans être prouvées solidement : l'effet de la satisfaction au travail sur la performance, ou de la participation sur l'efficacité. Une réflexion sur la légitimité ensuite : quelles sont les barrières à ce que la GRH peut faire concernant les comportements en organisation ?

Ces constats font donc apparaître le fait que *la GHR ne peut exclure l'éthique de ses préoccupations*. Ceci d'autant plus que gestion des ressources humaines et éthique renvoient *toutes deux* à la notion de *comportement*.

L'éthique et la GRH renvoient toutes deux à la notion de comportement

L'éthique renvoie elle, *directement* à cette notion de comportement. Elle prend sa source, au moins pour son principe, dans l'idée de comportement et de mœurs ou d'habitudes (respectivement, *ethos* et *ithos*). Cependant, elle ne s'épuise pas dans la description des manières de faire et des usages. En tant que réflexion, elle a au contraire pour objet la question du *sens* des comportements et des usages. C'est ainsi que l'éthique telle qu'elle est vécue, revendiquée, et développée aujourd'hui, existe réellement dans les entreprises au titre des cultures régnantes. Par ailleurs, elle est aussi l'objet d'une réflexion sur le sens de ces cultures, elle appelle en partie une mise en question de ces dernières.

Comprendre l'importance de l'éthique aujourd'hui demande donc de s'interroger sur la raison pour laquelle d'une certaine façon on ne croit pas ou plus suffisamment aux "cultures" d'entreprises pour les mettre en question, tenter de les modifier, faire de nouveaux projets d'entreprise, etc. Nous reviendrons sur cette question plus bas. Notons simplement pour l'instant que le *désir de sens* d'où procèdent ces interrogations n'est pas propre à notre seule époque. Se préoccuper d'avoir une vie sensée, de pouvoir s'orienter dans l'existence, savoir pourquoi l'on travaille ou encore dans quel but, est *naturel*. Ces préoccupations sont si naturelles, qu'elles nous définissent sans doute en tant qu'humains, si l'on en croit du moins les réflexions parmi les plus profondes sur le sujet¹. Le désir de sens dont fait état le questionnement général sur l'éthique à l'heure actuelle est tel qu'il définit l'homme, quelles que soient les époques et quels que soient les milieux professionnels où la question se pose.

¹ La question fondamentale de toute philosophie, est de savoir ce qu'est l'homme. Or, quelles que soient les divergences d'opinions des plus grands philosophes sur la question, de Platon à Sartre en passant par Kant et toute la théologie chrétienne, la définition de l'être humain est toujours celle d'un être incomplet, dont la nature n'est pas totalement achevée. Un être à qui il est en somme naturel de s'interroger sur sa propre nature. La référence contemporaine la plus directe sur la question est ici Heidegger qui formule un peu techniquement : "l'homme est l'étant dont l'être est de poser la question du sens de " être " " (Heidegger, 1927) .

A partir de là, il est évident que la gestion des ressources humaines - qui a à s'occuper des *hommes* dans l'entreprise - ne peut pas faire l'économie du questionnement éthique actuel. Plus encore, elle semble occuper une place privilégiée dans ce questionnement. Contrairement à d'autres disciplines de la gestion, elle a pour objet direct et unique la gestion d'hommes et de femmes susceptibles de rencontrer pour eux-mêmes et au sein des entreprises, la question du sens de leur travail², de leurs buts³, voire de leur existence⁴.

L'on peut dire qu'à ce titre, et à partir de leurs directions du personnel, les entreprises sont en partie *responsables* du sens de la vie active de leurs membres⁵.

Tels sont donc les premiers constats auxquels nous sommes amenés : il apparaît que GRH et éthique renvoient irréductiblement l'une à l'autre dans une étroite interdépendance. A tel point que, si le désir de sens est naturel, et qu'il s'exprime d'une façon particulièrement prégnante à l'heure actuelle, on peut constater que *la GRH et ses pratiques y répondent et y ont toujours répondu à leur manière sans qu'on s'en aperçoive*.

Et la GRH s'est toujours occupé d'éthique

Les ouvrages et théories de GRH répondent au problème de la performance par un ensemble de dispositions *qui ne se questionnent même pas sur ce problème de sens* tellement la nécessité d'efficacité est forte et semble tout justifier (voir les pratiques de communication interne, de formation ou de recrutement)⁶. Plus encore les expériences analysées semblent suffisantes pour justifier telle ou telle pratique (management japonais ou "Prix de l'Excellence").

Pourtant les pratiques de GRH véhiculent du sens. Prenons quelques exemples pour évoquer dans un contexte un peu plus original comment opère cette "réponse" de sens. Trois préoccupations majeures de l'entreprise concernent simultanément ou alternativement la GRH selon les phases de vie d'une organisation.

Phase de création et de lancement.

Dans la phase de développement des grandes organisations (Chandler - ⁷) ou de lancement d'un projet, il s'agit de structurer, d'unifier et de contrôler les ressources humaines. Ainsi, le taylorisme correspond aussi à cette époque de l'histoire des organisations où il faut développer rapidement de grandes organisations efficaces. Les ressources humaines doivent alors se plier au déterminisme de l'outil et de l'organisation mécaniste.

² Terkel, *Working*, Ballantine Books, 1985.

³ Lévy-Leboyer, *La crise des motivations*, PUF, 1984.

⁴ Terkel, op. cit.

⁵ Rappelons que toute la théorie de l'éthique qui nous vient des Etats-Unis est une théorie de la *responsabilité* - cf par exemple pour cela Velasquez, 1986.

⁶ Voir la conférence de G. Amado lors du premier congrès de l'AGRH, Bordeaux, 1990.

⁷ CHANDLER. La main visible. Paris : Economica, 1990.

Dans son prolongement, la bureaucratie représentera à merveille le paradoxe de cet état de fait : construire un ensemble de règles et de procédures qui garantissent l'efficacité, c'est à la fois réduire le rôle de la personne aux frontières de son rôle mais aussi la protéger de l'arbitraire et du seul dévouement à l'entreprise paternaliste.

Ainsi, dans cette phase et dans ce corps de théories, le sens induit par les systèmes de GRH traduit le paradoxe de la négociation/protection de la personne vis-à-vis de l'organisation.

Phase de développement

Les relations humaines illustrent un autre aspect du social dans l'organisation : il y est considéré comme le chemin obligé vers l'économique : motivation, satisfaction et attentes sont les considérations nécessaires à l'efficacité.

Cependant, ici, le social est principalement ¹ abordé comme une relation entre l'individu et l'organisation d'où doit découler la performance. Un des effets pervers de cette approche est alors de normaliser et généraliser les causes d'une "relation de bonne qualité": responsabilité, autonomie ou intérêt dans le travail seraient des constantes d'une performance sociale donc économique. Toutes les pratiques de GRH comme l'amélioration des conditions de travail, le management "démocratique" ou la participation véhiculent cette conception en flattant l'esprit du moment et en trouvant d'ailleurs le renfort d'auteurs en management inattendus ² qui ne disent rien d'autre sur le sens du travail et de l'organisation.

Phase d'éclatement

Souvent enfin, aujourd'hui, nous nous trouvons dans des situations d'éclatement dont nous pouvons citer plusieurs illustrations :

- les restructurations : fusions, acquisitions, diminutions brutales d'effectifs, licenciements massifs, etc.
- les évolution des structures internes ; des salariés se trouvent vivre dans différentes structures simultanément : structure hiérarchique classique, structure fonctionnelle, groupes de projet ou programmes d'actions. Leur horizon managérial est éclaté dans des situations où l'autorité et la responsabilité se déclinent selon des formes nombreuses et simultanées;
- l'éclatement des status dans le travail : la situation de contrat à durée indéterminée et à plein temps devient marginale (chez les nouveaux embauchés) par rapport aux diverses formes de précarité comme le travail temporaire, les contrats à durée déterminée, les stages, etc.

Quel est le sens véhiculé par la GRH dans ces situations ? Il est sans doute difficile de répondre à la question mais au moins est-il apparent dans cette formulation, que c'est un sens différent des deux précédents. Les deux notions d'investissement concurrent et provisoire fournissent un début de réponse. La relation à l'entreprise ne recouvre qu'une part de

l'investissement de la personne, donc il y a concurrence avec d'autres lieux d'autant plus attractifs que le travail devient précaire ; l'investissement est provisoire puisque la carrière continue dans une même organisation ne correspond plus qu'à des situations d'entreprises que d'aucuns considèrent comme "dinosaures".

Ces exemples montrent dans quelle mesure la GRH répond naturellement à un besoin *naturel* de sens. Ne serait-ce que pour résoudre ses propres problèmes d'*efficacité*, la GRH inscrit de fait dans ses préoccupations la question de la vie du personnel des entreprises.

Cependant, si elle se préoccupe naturellement de lui, la GRH n'a jusque là pas répondu, *et ne répond sans doute jamais complètement* au désir de sens des personnes.

Mais la GRH ne répond jamais complètement au désir de sens des individus

Ce constat s'impose d'autant plus, que notre situation est actuellement caractérisée par une *exacerbation de ce désir* - voire de ce besoin. Nous voyons deux raisons majeures à cette exacerbation qui ont des conséquences immédiates sur le management des entreprises. Ces raisons tiennent au développement des sciences et des techniques d'une part, et à l'intrication croissante de la vie économique et de la vie politique d'autre part.

Quelle politique de l'économie ?

Un premier constat s'impose : la vie politique actuelle est essentiellement soumise aux lois de l'économie. C'est une lapalissade, mais qui mérite d'être examinée à son juste niveau. Quelles peuvent être les conséquences d'une telle situation ? Si l'on se rappelle ce qu'il en était de la hiérarchie entre économie et politique dans le monde - pas si ancien que cela - dont nous provenons ³, on constatera que, loin de la dominer, la vie économique était soumise aux lois de la vie politique. Or, ceci avait pour conséquence de soumettre les intérêts privés à l'intérêt général, aux intérêts d'ordre *public*. Tout se passe maintenant comme si l'ordre était inversé, et c'est l'ordre privé de la vie économique qui prend le pas sur les intérêts publics de la vie collective des individus, pays, nations, etc.

Mais de tels renversements ne sont jamais complets. Et l'on assiste aujourd'hui à un irréductible *mélange* du privé et du public. Les catégories se confondent de plus en plus. L'on traite ainsi d'entreprises comme si elles devaient prendre ou endosser des responsabilités publiques eu égard à la vie sociale des individus. Cette situation, évidente pour les entreprises du secteur public, s'étend régulièrement au secteur privé de l'économie. Le cas est manifeste dans des situations où l'entreprise représente un employeur décisif pour une région sinistrée, ou si encore elle est un pollueur notoire ou potentiel ⁴. D'un autre côté, l'on traite la vie politique comme si elle ressortissait naturellement de la vie économique la plus au-

1 - BOLMAN, DEALE. Modern approaches to understanding organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

2 - Jean-Paul II. Laborem Exercens. Encyclique sur le Travail, 1981.

3 Cf pour cela, toute l'oeuvre de Louis Dumont, mais en particulier *Homo hierarchicus*.

4 Cf pour cela par exemple le cas de la sidérurgie en France, ou encore d'Atochem.

thentique : qu'il suffise pour cela de rappeler les moyens dont disposent les régions pour traiter *comme des entreprises* avec des interlocuteurs privés, ou encore l'idée courante désormais qu'une ville doit se gérer à l'instar d'une organisation à but lucratif¹.

L'économie n'est donc pas seulement devenue mondiale : ses enjeux sont nouveaux, mêlant et transformant plus que jamais les intérêts privés et les intérêts publics. Ce mélange des catégories et des situations modifie les perspectives, et brouille les pistes traditionnelles de résolution des problèmes. Il impose de façon urgente une réflexion nouvelle sur l'orientation à prendre pour l'avenir des entreprises.

Sciences et techniques tous azimuts

Le deuxième enjeu majeur de notre temps est dans la maîtrise, l'utilisation et le développement des sciences et des techniques. Cet enjeu est crucial du point de vue économique. Mais il est également une source de questionnement moral. Le développement des biotechnologies est particulièrement représentatif des changements que sont susceptibles d'entraîner les sciences et les techniques sur le destin de l'homme : nous connaissons bientôt le génome humain et pourrons travailler sur l'embryon avant même son développement. Qui nous garantit que nous saurons utiliser à bon escient de tels moyens scientifiques et techniques ? Comment s'assurer que l'on sera toujours juste en travaillant dans une entreprise qui produit des médicaments susceptibles de modifier génétiquement les personnes ? Comment déjà être certain qu'en faisant commerce de sperme ou d'anticorps humains l'on ne contrevient pas à des principes fondamentaux comme le respect des individus, de leur dignité, de leurs droits d'hommes et de femmes ? Le domaine des biotechnologies est loin d'être le seul à présenter de tels problèmes : rappelons-nous les efforts déployés pour protéger la couche d'ozone et aux controverses auxquelles a déjà donné lieu un tel débat.

Les sciences et les techniques nous permettent tout - ou presque. Nous sommes maîtres de la nature. Et maîtres à tel point que les sciences et les techniques sont maintenant éminemment et peut-être avant tout politiques (politiques, parce qu'économiques, comme on a vu ci-dessus).

Les enjeux économiques sont tour à tour et indifféremment privés et publics. La nature, y compris la nature humaine, désormais malléable dans une très large mesure, devient l'objet d'intérêts économiques et politiques déterminants. Telles sont les deux raisons majeures des transformations actuelles de notre monde. Et telles sont à notre sens, les raisons qui président à l'exacerbation des questions d'éthique à l'heure actuelle. Le prestige dont jouit l'éthique ne fait qu'exprimer le désir naturel de sens des hommes, un désir mis à mal par des transformations rapides et profondes du monde contemporain.

Cependant, ne nous y trompons pas. Si les débats autour de l'éthique indiquent correctement où se trouvent les problèmes majeurs que nous devons affronter, *ils ne contribuent pas nécessairement à les résoudre*. L'on en vient la plupart du temps très rapidement à des *positions*

de principes qui interdisent un examen rigoureux des conditions où le problème se pose, et de ses solutions éventuelles. Il est urgent de donner ou redonner en ces matières, aux débats, leur juste place; il ne s'agit pas de s'en tenir à des positions normatives souvent stérilisantes, mais d'examiner les situations réelles où se rencontrent les difficultés. Pour la GRH par exemple, ces difficultés se rencontrent lors des licenciements, lors de l'établissement de sanctions en vue de prévenir des opérations frauduleuses, lors des entretiens de recrutement, etc.

Un examen attentif de chacune de ces situations à la lumière de certains principes d'action et de la culture de l'entreprise considérée promet d'être plus fécond que l'adoption d'une position de principe trop générale².

Et la GRH ne peut ni ne doit décider du sens de leur travail à la place des personnes

Plus fondamentalement, nous pouvons dire ceci. Loin de s'appuyer sur des principes trop généraux pour résoudre les problèmes éthiques quotidiens qu'elle rencontre, la GRH doit prendre en compte ses pratiques et son histoire pour affronter les difficultés contemporaines. Nous avons montré plus haut qu'elle a en fait toujours ainsi procédé. Nous ajouterions même que, *prise d'un zèle légitime, elle risque de proposer des solutions qui n'en sont pas*. Elle risque, sans s'en apercevoir, de *prétendre résoudre, à la place des individus eux-mêmes*, leurs propres difficultés. Mais les dangers sont là plus importants que les chances de succès³. Ainsi, au delà des résultats décevants de certaines innovations managériales (projets, nouvelles structures, nouveaux systèmes de rémunération), il faut souvent voir l'incompréhension des personnes et la non-prise en compte de leurs représentations.

Dans une entreprise industrielle, un chef d'équipe s'insurgeait contre le nouveau système de primes individuelles pour la bonne raison qu'il lui paraissait anormal qu'un ouvrier qui travaille bien et vite touche plus qu'un autre qui avait la malchance de mal travailler. Pourtant les promoteurs du système étaient sûrs de faire oeuvre de justice en reconnaissant le mérite ; malheureusement, les ouvriers ne le voyaient pas comme cela et piratèrent complètement le système. Combien de projets d'entreprise, d'opérations de communication ou de formation ont-elles oublié que l'on ne pouvait donner du sens à la place des gens eux-mêmes ?

² Ce choix décidé en faveur de délibérations éclairées plutôt qu'en faveur de principes trop généraux peut être illustré sur le plan philosophique par l'opposition entre l'"éthique" d'Aristote - toute tournée vers une expérience supposée avoir un sens "naturel" - et la morale de Kant, fondée par un raisonnement qui de façon délibérée ne renvoie jamais à l'expérience. On peut à partir de là opposer l'éthique à la morale comme l'expérience aux principes (du jugement *strictement* moral et spéculatif).

³ Qu'il suffise pour s'en convaincre d'en appeler à certaines expériences japonaises malheureuses, ou aux échecs patents de mises en places de Projets d'entreprises élaborés trop à la hâte et de façon excessivement volontariste - Thevenet .

¹ Cf le cas de la région PACA.

Nul ne peut satisfaire à la place d'autrui le besoin de sens de chacun. Peuvent tout au plus être fournies par autrui les conditions *nécessaires* à cette satisfaction. Jamais ses conditions suffisantes.

Ce dernier constat infirme l'hypothèse selon laquelle, puisqu'elle s'occupe directement des hommes, la GRH a une relation privilégiée avec l'éthique des entreprises. Les exemples examinés ci-dessus montrent qu'au contraire, à *trop* vouloir prendre en charge le destin ou le désir de sens des individus, elle risque d'aliéner leurs capacités de jugement et d'auto-détermination.

Loin d'avoir à l'égard de l'éthique un statut privilégié, la GRH occupe une place parfaitement analogue aux autres disciplines de la gestion - disciplines aussi *humaines* qu'elle-même, et qui posent des problèmes aussi graves qu'elle du point de vue de la morale : délits d'initiés, vices de fabrication de produits ou publicités mensongères, fausses factures, etc... Tout autant mais pas plus qu'elles, la GRH doit répondre au besoin de sens qu'exprime l'actuel engouement pour l'éthique - sans trop en faire ni pas assez.

Pour conclure : la GRH a une fonction *négative* par rapport à l'éthique

Loin de proposer des réponses *positives* aux questions de sens posées au sein des entreprises, la GRH a donc nous semble-t-il pour fonction du point de vue de l'éthique, de *permettre* que ces questions soient possibles et légitimes. Elle a donc pour fonction de permettre un réel travail sur la *position même des problèmes* de sens au sein des entreprises. Ceci, afin que *les individus eux-mêmes* puissent travailler ces questions, et y apporter leurs propres réponses. La fonction éthique de la GRH est donc par excellence non pas de *proposer* des réponses à des questions que seuls les individus peuvent formuler de manière pertinente, *mais de contribuer à réaliser les conditions favorables à de telles formulations*. D'un certain point de vue, la fonction principale de la GRH est de continuer l'effort d'éducation de toute formation : elle est de garantir une formation satisfaisante du *jugement* et de la *compréhension* des individus, afin qu'*eux-mêmes* puissent poser *correctement* les problèmes qu'ils désirent *en effet* résoudre pour eux-mêmes.

BIBLIOGRAPHIE

ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, Paris, Vrin.

L. BAIRD. *Managing performance*, New York : Wiley, 1986.

BOLMAN, DEALE. *Modern approaches to understanding organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1985.

CHANDLER. *La main visible*, Paris - Economica, 1990.
L. DUMONT, *Homo hierarchicus*.

HEIDEGGER M., *Etre et temps*, Tübingen 1927 - trad française de François Vézin, Gallimard, 1986..

W. Michael HOFFMAN, J. Mills MOORE. *Business Ethics*, New York : Mc Graw Hill, 1984.

JEAN-PAUL II, *Laborem Exercens*, Encyclique sur le Travail, 1981.

KANT E., *Fondements de la métaphysique des moeurs*, éd. La Pléiade.

HJ LEAVIT, H BAHRAMI. *Managerial Psychology*, The University of Chicago Press, 5th Ed. 1988.

LEVY-LEBOYER, *La crise des motivations*, PUF, 1984.

MOUSSE, *Fondements d'une éthique professionnelle*, Paris : Les Editions d'Organisation, 1989.

PADIOLEAU, *Revue Française de Gestion*, 1989.

THEVENET M., L'écot de la mode, *Revue Française de Gestion*, n° 67-68, 1985.

M. THEVENET, JL VACHETTE. *Culture et comportements*, Paris : Vuibert, 1992.

TERKEL S., *Working*, Ballantine Books, 1985.

VELASQUEZ, *Business Ethics*, 1986.