

# **Formation des élites**

## **Compétence éthique et méthodes de formation**

**Larbi ELHOUDANI**  
**Formateur au Centre d'Orientation et de Planification de l'Education**  
**Larbi\_cope@yahoo.fr**

### **Introduction**

Les superviseurs font partie des élites moyennes. Ils gèrent un effectif considérable de ressources humaines. Leurs rôles, leurs manières de gérer, leurs comportements, leurs contributions conditionnent l'innovation et, partant, la survie des entreprises et de la société. Comment doit-on les former pour acquérir la compétence éthique ? Telle est la question qui encadre notre recherche se rapportant au rapport éthique et efficacité/innovation. Notre article est fondé sur l'hypothèse que l'acquisition des savoirs techniques est insuffisante pour conduire l'action organisationnelle à plus d'efficacité et de performance. La tendance actuelle à la dématérialisation des organisations doit tirer l'attention sur les rôles décisifs des comportements humains et leurs déterminants. Jadis, le manquement à l'égard des devoirs par les dirigeants était facilement détectable. Lorsque le physique avait dominé les activités de production, le contrôle était fortement possible. Le recul des activités matérielles devant la vague de la dématérialisation des affaires édicte la nécessité de revoir les leviers du fonctionnement efficace des organisations et de la société dans sa totalité. Les faits de corruption, de détournement de fonds, de falsification, de vol, de luttes intestinales, continuent à abonder. L'innovation passe par les ressources humaines, émane d'elles. La compétence éthique renforce la capacité des superviseurs à gérer efficacement les RH.

### **Mots clés :**

GRH- éthique- formation – élite – compétence- innovation

## **1. Définition des concepts**

### **A- La compétence éthique...**

Certains concepts fondamentaux méritent d'être éclairés. En plus du fait que logiquement l'application des concepts clés dans un domaine spécifique interpelle leur clarification, leur définition s'inscrit dans la volonté d'identifier la façon de les opérationnaliser. C'est dans cet esprit que les quelques mots clés seront présentés. Ces concepts sont : compétence, éthique et compétence éthique.

### **1. Définition des concepts**

#### **- La compétence**

Deux définitions suffisent pour éclairer un petit peu le concept de compétence :

- Selon Le Boterf, « être compétent, c'est mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente tout en mobilisant une combinatoire appropriée de ressources (connaissances, savoir-faire, comportements, modes de raisonnement...) »<sup>1</sup>. La compétence est un savoir spécifique. C'est ce savoir combinatoire qui mobilise et combine toutes les ressources nécessaires dans une situation-problème donnée. Un savoir savant spécifique permettant de solutionner un problème ou de formuler une décision pertinente.

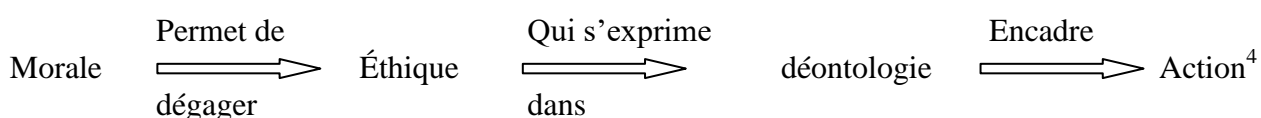
---

<sup>1</sup> - [Andre Pachod](http://www.aref2013.univ-montp2.fr/cod6), 2013, L'agir éthique de l'enseignant : approche comparée en espace francophone, in <http://www.aref2013.univ-montp2.fr/cod6>.

- « Un Savoir-agir qui intègre des ressources de nature variée qui les combine d'une façon particulière, unique, propre à chaque situation qui n'est jamais achevé, qui se développe, qui est contextualisé, qui est évolutif »<sup>2</sup>. Le caractère dynamique de cette définition est d'une grande importance pour aborder le thème d'éthique comme compétence.

### - L'éthique

Mercier (1997) propose la définition suivante: « Éthique : réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir »<sup>3</sup>. L'éthique est l'ensemble des valeurs qui peuvent s'exprimer opérationnellement, dans l'acte individuel ou professionnel. Elle est une morale opérationnelle. Autrement dit, elle est proche de l'opérationnel que du général. C'est ça qui la distingue de la morale. Mais, elle peut s'inspirer d'une morale donnée. Dans ce cas, on dit qu'elle est à base morale.



### Conception globale de l'éthique :

- Dimension individuelle : sa présence encadre le comportement individuel professionnel.
- Dimension collective : valeurs encadrant les comportements des groupes de travail dans les milieux professionnels
- Dimension institutionnelle : une responsabilité institutionnelle qui s'incarne dans les programmes, les activités, etc.

### - La compétence éthique

Les auteurs spécialisés dans l'éthique distinguent entre la morale et l'éthique. Sous le titre de son article intitulé « L'éthique est une compétence professionnelle », Jean-Jacques Nillès explicite les notions de la morale et de l'éthique : la morale est l'ensemble de principes ou de lois générales. Ce n'est pas le cas pour l'éthique. Il écrit : « l'éthique est une disposition individuelle à agir selon les vertus, afin de rechercher la bonne décision dans une situation donnée. La morale n'intègre pas les contraintes de la situation. L'éthique au contraire n'a de sens que dans une situation »<sup>5</sup>. En plus, l'éthique est la traduction opérationnelle ou la concrétisation de la morale en réponse à l'exigence d'optimiser l'acte. Les deux, en fait, s'inscrivent dans la continuité et non dans la rupture.

Selon Pierre Verdier, la morale peut être définie comme « l'ensemble des règles de conduite socialement considérées comme bonnes » et l'éthique, c'est « l'ensemble des principes qui

<sup>2</sup> - Tardif, J., 2006, L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement. Montréal : Chenelière Education. Synthèse par François Georges, août 2007 (doc pdf intitulé définitions-compétence) in [http://www.labset.net/~georges/des\\_tardif\\_competence\\_def.pdf](http://www.labset.net/~georges/des_tardif_competence_def.pdf)

<sup>3</sup> - Patrice Bouvet, 2007, article pdf « Le golf : un modèle opérationnel pour l'entreprise éthique, Éthique et économique/Ethics and Economics, 5 (1), 2007, in <http://ethique-economique.net>, 5/42

<sup>4</sup> - Patrice Bouvet, à la suite de Rojot (1992) adopte le schéma morale- éthique-déontologie. Nous le complétons :

<sup>5</sup> - Jean-Jacques Nillès, L'éthique est une compétence professionnelle, in <http://www.journaldunet.com/management> (visité le 004-12-2014)

sont à la base de la conduite de chacun »<sup>6</sup>. La compétence éthique est cette compétence qui fait intervenir dans la combinaison des différentes ressources les normes morales de façon à optimiser l'action dont les conséquences sont à évaluer selon une approche multidimensionnelle.

Ci-après, les caractéristiques d'un management éthique :

Dans l'entreprise, une personne peut être contactée pour discuter d'un point éthique.

La firme affiche dans ses principaux supports de communication institutionnels son engagement éthique et les applications qu'elle a entrepris dans ce sens.

La firme s'est dotée d'une « compétence éthique ».

L'ensemble du personnel est concerné et l'objectif consiste à obtenir des comportements irréprochables.

Il existe un système de sanction pour un non-respect des principes éthiques.

Des formations sur l'application des principes éthiques sont dispensées.

Au niveau de la DRH, le processus de gestion des compétences intègre l'évaluation, le transfert et la reconnaissance des compétences éthiques.

L'entreprise accepte des contrôles extérieurs (notation, audits, bilans sociaux etc...) sur la mise en œuvre des outils liés à l'éthique.

### tableau : Les caractéristiques d'un management éthique<sup>7</sup>

## 2. Éthique et innovation

La question n'est pas, certes, facile. La relation peut être multidirectionnelle. Nous l'abordons exclusivement à travers le rapport éthique et son impact sur l'innovation. Nous limitons le champ de réflexion à l'éthique des pratiques de GRH opérationnelles. Yves Coulombe résume les caractéristiques de gestion adoptée par les entreprises qui réussissent à améliorer leur productivité et leur profitabilité grâce à l'innovation :

- La structuration des ressources humaines
- Formation
- Réseau
- Gestion participative<sup>8</sup>.

Il rapporte que « des études ont démontré que les investissements en nouvelles technologies ont peu de chance de générer une amélioration de la productivité s'ils ne sont pas accompagnés d'investissements importants en gestion des ressources humaines »<sup>9</sup>. Il y ajoute : « La gestion des ressources humaines dans un contexte d'innovation est donc centrée sur les besoins des employés dans l'entreprise qui vise à mettre en place un système où l'amélioration se fait en première ligne et de manière continue »<sup>10</sup>.

*Innovation- efficacité* : L'innovation dans le monde de l'entreprise d'aujourd'hui est un jeu crucial auquel on accordait une importance particulière. Elle est devenue un critère d'efficacité. Autrement dit, la réussite de l'entreprise passe par l'innovation. La quête des facteurs de succès, d'avantages concurrentiels incite à préparer les conditions fertiles à l'innovation.

*Efficacité – GRH* : La montée en force des ressources humaines dans les derniers temps s'explique particulièrement par la tendance des organisations à se structurer autour du savoir,

<sup>6</sup> - Pierre Verdier, , Morale, Éthique , déontologie et droit, in les cahiers de l'Actif, n° 276/277,

<sup>7</sup> - Cécile DEJOUX, 2002, Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ? Chapitre 5, , Coordonné par André BOYER, L'impossible éthique des entreprises © Éditions d'Organisation, 2002, ISBN : 2-7081-2799-3, p. 14/ 20 , doc pdf

<sup>8</sup> - Yves Coulombe, La gestion des ressources humaines dans le contexte de l'innovation, in <http://www.dellasalle.ca>. Québec (visité le 04-12-2014).

<sup>9</sup> - Yves Coulombe, précité.

<sup>10</sup> -

de l'information, de la compétence. La qualité des hommes conditionnent les perspectives des entreprises dans ces sphères immatérielles. Elle est le facteur névralgique de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

*GRH – formation des élites* : Les pratiques de GRH sont de deux formes complémentaires : fonctionnelles et opérationnelles. Les dirigeants à tous niveaux, élites des employés, sont tous responsables de l'efficacité de la GRH. Ils sont autant impliqués dans les processus de GRH que la qualité de celle-ci dépend de leur compétence relative à la GRH opérationnelle.

*Formation des élites- éthique* : En GRH, les considérations éthiques sont d'une importance particulière : on est en face de l'être humain. Tout acte de gestion le déshumanisant est anti-éthique. Au nom de la conception des besoins humains, l'efficacité doit impliquer la satisfaction des besoins des employés et de ceux de l'organisation. L'éthique est appelé à structurer le dosage entre les deux exigences. Former à l'éthique les étudiants- futurs dirigeants -, c'est former des superviseurs qui veilleront à maximiser la fonction :

$$\text{Efficacité- Innovation} = f(X, X, X, \dots \text{éthique})$$

*Éthique – méthode de formation* : Au niveau des méthodes de formation appropriées à l'éthique, la situation laisse à désirer. Sont peu les travaux qui traitent de façon directe cette thématique. Quelques principes peuvent être utiles pour choisir une approche de la formation à l'éthique : diversité des méthodes, engagement du collectif, curriculum éthique, formation des enseignants, etc.

**L'éthique va récupérer au travail du dirigeant son sens profond, sauvegarder la richesse des nations : capital humain, les savoirs, l'immatériel...**

**L'innovation = f ( K/ L° ) : l'innovation dépend du capital immatériel par le travail**

**Le capital = capital physique + capital humain**

**L'éthique renforce l'efficacité de GRH et, par conséquent, le développement du capital humain.**

**Plus le capital humain s'amplifie, plus le ratio K/L s'accroît, plus l'innovation s'améliore.**

### **3. Dirigeants et Gestion des Ressources Humaines : Risques majeurs**

Dans son livre « Méthodes des sciences sociales », en traitant le concept de RH, Madeleine Grawitz met en garde contre l'exploitation des employés en écrivant :

*« ...on gère une entreprise, on exploite des ressources minières. Proclame-t-on maintenant sans hypocrisie que l'entreprise, pour atteindre un rendement maximum, doit exploiter les individus ? Plus grave, alors que Taylor ne s'intéressait qu'aux gestes, les ressources humaines visent la personnalité tout entière »<sup>11</sup>.*

L'employé dans la nouvelle entreprise fait face à un nouveau contexte de travail. Plusieurs pratiques de GRH sont à risque éthique. Prenons le bilan des compétences. P. DUPPOUEY soulève la question de l'évaluation des compétences ou de la personne<sup>12</sup>. Ce cas n'est pas le

<sup>11</sup> - Madeleine Grawitz, 1996, Méthodes des sciences sociales, Dalloz Delta, Paris p.780

<sup>12</sup> - il écrit « la question préjudiciable que pose le bilan de compétences reste toutefois celle de sa légitimité éthique en tant qu'évaluation de la personne », 1998, Ethique et formation : l'inventaire sur la personne et autres problèmes, INSEP Editions, Paris. p. 175

seul. Les changements avaient affecté les postes de travail de façon radicale. Le tableau ci-après résume les caractéristiques du profil du nouveau poste de travail dont les exigences impactent amplement l'exercice du travail et la vie professionnelle. Quels risques éthiques sont liés à ces changements?

- **A quel poste de travail fait face l'employé ?**

Le monde de l'organisation a changé. Les postes de travail sont caractérisés par :

<b>Profil du poste de travail</b>	<b>Contenu</b>	<b>Risque éthique</b>
<b>Abstrait / intellectuel</b>	La charge intellectuelle est plus importante de tous les postes de travail à tous les niveaux	- Contribution de l'employé échappe relativement au contrôle. ...
<b>Communicationnel</b>	La conception du poste implique la communication à tous les niveaux (horizontal, vertical, transversal)	- Accroissement des conflits individuels ...
<b>Informationnel</b>	L'exécution du travail se base sur la ressource information	- détention de l'information - diffusion de fausses informations / désinformation ...
<b>Interdépendant</b>	Le poste de travail est en relations multiples avec les autres postes de travail en interne et en externe.	- ne pas apporter appui pour faire atteinte aux intérêts des autres ...
<b>Intégré</b>	Poste de travail où tous ses constituants sont intégrés de façon systémique. Il est également intégré dans un tout : groupe de travail.	- flânerie systématique risque de ralentir le travail de groupe ...

#### **4- Les enseignants : formation et pédagogie de formation**

❖ **Formation à l'éthique, un souci présent.** Le programme universitaire de formation initiale des maîtres du Ministère de l'éducation du Québec comprend le développement de 12 compétences professionnelles. La compétence n° 12 exprime de façon explicite, cette compétence éthique que doit avoir l'enseignant :

« d'agir de façon éthique et responsable dans l'exercice de ses fonctions. »<sup>13</sup>.

La présentation de la compétence comporte trois points : la compétence, ses composantes et le niveau de maîtrise attendu. Celui-ci est exprimé ainsi : « au terme de la formation initiale, l'étudiante ou l'étudiant doit être en mesure :

1. D'agir de manière responsable auprès des élèves pour que l'on puisse sans réserve recommander de lui confier un groupe.
2. De répondre de ses actions en fournissant des arguments fondés.

<sup>13</sup>- Marielle Anne Martinet , Danielle Raymond , Clermont Gauthier (conception et rédaction), Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, 2001, la formation à l'enseignement : les orientations, les compétences professionnelles.

### **Les composantes de la compétence 12 sont :**

3. Discerner les valeurs en jeu dans ses interventions
4. Mettre en place dans sa classe un fonctionnement démocratique
5. Fournir aux élèves l'attention et l'accompagnement approprié
6. Justifier, auprès des publics intéressés, ses décisions relativement à l'apprentissage, et à l'éducation des élèves.
7. Respecter les aspects confidentiels de sa profession
8. Éviter toute forme de discrimination à l'égard des élèves des parents et des collègues.
9. Situer à travers les grands courants de pensée les problèmes moraux qui se déroulent dans sa classe.
10. Utiliser, de manière judicieuse, le cadre légal et réglementaire régissant sa profession.

### **❖ Quelques idées sur la méthode.**

À l'UNESCO, on définit les objectifs des cours de formation de professeurs d'éthique comme suit :

- *initier les participants aux moyens et aux ressources de l'éducation à l'éthique ;*
- *enseigner aux participants les méthodes et méthodologies de l'éducation à l'éthique ; et*
- *évaluer et commenter les compétences pédagogiques des participants, présentées sous la direction d'enseignants expérimentés.*

Pour atteindre ces objectifs on opte pour des méthodes de formation spécifiques. Nous présentons quelques unes :

- La réflexion collective autour de l'éthique et l'enseignement ;
- La participation à l'élaboration du programme de formation à l'éthique ;
- Participation aux activités sociales, philanthropiques, d'aide, etc.
- Organisation d'activités culturelles portant sur la promotion de l'éthique dans l'enseignement ;
- Organisation des rencontres avec des personnalités reconnues en matière éthique...

### **5. Développement de la compétence éthique**

Selon Tardif (2006, p.30), la compétence éthique n'est jamais achevée. Elle se développe.

La maîtrise d'une compétence, selon le même auteur :

- doit être progressive
- doit être étalée dans le temps
- doit reposer sur une complexité croissante
- doit constituer une cible d'apprentissage à plusieurs reprises<sup>14</sup>.

Dans le même document on lit : « Le développement visé au terme des études tant par les institutions de formation que les ordres professionnels est celui qui garantit une pratique autonome, réfléchie et éthique...Ce développement se poursuit tout au long de la vie

---

<sup>14</sup> - Tardif, J., 2006, L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement. Montréal : Chenelière Education. Synthèse par François Georges, août 2007 (doc pdf intitulé définitions-compétence) in [http://www.labset.net/~georges/des\\_tardif\\_competence\\_def.pdf](http://www.labset.net/~georges/des_tardif_competence_def.pdf)

professionnelle. Le développement des compétences repose trop souvent sur l'imagination et non sur des constats, sur des recherches, sur des observations rigoureuses et valides »<sup>15</sup>. Les professeurs sont appelés à innover dans le domaine des activités pédagogiques visant à développer la compétence éthique des étudiants. Selon la « démarche transversale », l'éthique doit s'enseigner partout. Elle est présente dans toutes les activités pédagogiques que l'on propose aux étudiants<sup>16</sup>.

*Quelles méthodes pédagogiques pour former les élites dans la compétence éthique ?*  
Ci-après, quelques méthodes permettant de développer la compétence éthique des étudiants :

- **Enseignant modèle**

La première exigence est l'exemplarité : il est illogique d'attendre des élèves / des étudiants qu'ils procèdent de façon à observer les règles éthiques que leur professeur viole. Le professeur est appelé à se comporter en fonction des normes éthiques qu'il recommande.

<b>Question de sélection et de formation des professeurs</b>
--

Des signaux puissants émanant du professeur favorisent l'esprit anti-éthique :

- **Les silences** : ne rien dire sur les valeurs du libéralisme déchainé.
- **Les omissions** : ne pas souligner les méfaits de la rationalité libérale poussée à l'extrême.
- **La neutralité** : ne pas se positionner à l'égard des actes de violation des droits, des règles, des institutions et des valeurs morales.
- **La diffusion des valeurs économiques sans prudence** : la prudence doit impliquer le dosage du contenu des discours. Un enseignement généreux des valeurs de l'économie sans retenue est pédagogiquement périlleux.

Ce premier type d'impact s'inscrit dans le cadre du processus d'ordre relationnel entre le professeur et les enseignés. Ses comportements doivent être en cohérence (attitude cohérente) avec ses discours tant face à ses collègues qu'aux étudiants.

- **Institutions éthiques et formation des professeurs :**

- Institutions éthiques, acteurs formels par excellence.
- Visites organisées de façon régulières des professeurs aux institutions éthiques (rencontre les dirigeants, se renseigner...)
- Assister aux activités organisées par ces institutions (colloques, séminaires...)
- Participer à l'organisation des activités sur l'éthique.
- Programme de moralisation du métier d'enseignant (programme spécifique destiné aux professeurs)

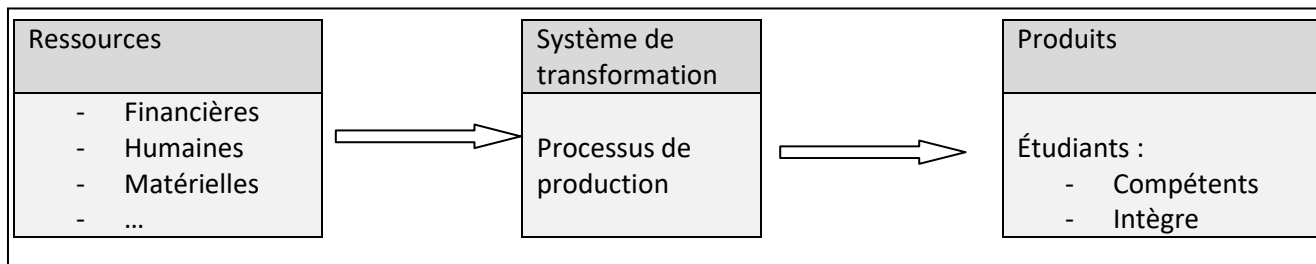
## **6. Approche systémique**

Dans le cadre de l'évaluation du projet de formation dans la compétence éthique, nous adoptons une évaluation d'ensemble : du système, des processus et des produits.

---

<sup>15</sup> - ibid

<sup>16</sup> - Nathalie Dollé, 2009, l'éthique en cours, pourquoi et comment former les journalistes à l'éthique professionnelle, collection journalisme responsable, Alliance Internationale DE Journalistes et Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme.



Pour l'évaluation du système, il y a lieu de présenter « l'analyse modulaire de système » : il s'agit d'adopter la notion de système et l'appliquer à la formation. Jaques soyer la présente comme un système composé de trois sous-systèmes : pilotage, réalisation, contrôle et régulation. Ils sont en interdépendance dans un cadre global : système formation<sup>17</sup>. Le tableau ci-après en est une présentation succincte. Sa troisième colonne comporte une application au domaine éthique.

Quant aux processus, on peut les regrouper selon les quatre sous-systèmes du système formation. Pour chacun d'eux, on procède à une évaluation adaptée. Les outputs qui sont les objectifs recherchés sont à évaluer à deux niveaux :

- Niveau des objectifs de formation : au sein de l'école, on veut savoir comment progresse l'apprentissage de l'éthique.
- Niveau des objectifs organisationnels : dans la vie professionnelle, la mesure des niveaux de l'éthique des lauréats peut être d'une grande utilité. Les outils et mesures à adopter sont une affaire d'innovation en matière d'éthique et formation des gestionnaires.

La participation d'acteurs concernés par le développement de l'éthique des affaires et de l'entreprise à l'évaluation est amplement recommandée. Les acteurs sont de deux sortes : internes (association des parents d'élèves, association des étudiants...) et externes (associations de lutte contre la corruption, instances publiques à vocation moralisation des affaires...).

---

<sup>17</sup> - pour plus d'informations sur l'analyse modulaire de système, voir Jaques Soyer, 1998, Fonction formation, Edition d'Organisation, Collection Personnel, ANDCP, p. 14



### Analyse modulaire de système de formation éthique

Sous-système	Fonctions	Application au domaine éthique
<b>Pilotage</b>	assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la survie du système</li> <li>✓ la convergence avec les buts de l'organisation</li> <li>✓ la cohérence avec les autres systèmes</li> </ul>	assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La survie du système formation dans la compétence éthique.</li> <li>- La convergence avec les buts de l'école.</li> <li>- La cohérence avec les autres sous-systèmes (communication, motivation, etc.)</li> </ul>
<b>Réalisation</b>	assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transformation des entrées en sorties</li> <li>✓ Les réalisations</li> </ul>	assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fonctionnement cohérent de toutes les activités et fonctions dans le processus de développement des compétences éthiques.</li> </ul>
<b>Contrôle</b>	Assure <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'information du pilote et du régulateur</li> </ul>	assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'information du pilote sur l'état de la compétence éthique</li> <li>- la contribution respective de chacun des acteurs dans le développement des compétences éthiques</li> </ul>
<b>Régulation</b>	Assure <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptation du sous système de réalisation</li> <li>✓ Ajustements</li> </ul>	assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la base de l'information en retour, la correction du sous système production des compétences éthiques.</li> <li>- Ajustements des contributions respectives ou du processus dans son ensemble.</li> </ul>

## 7. Les principes directeurs du programme éthique : Exemple Programme de la Harvard Business school

Principes <sup>18</sup>	Impacts GRH
L'éthique est autant une affaire de comportement qu'un ensemble de compétences et de connaissances	Travailler les aspects de perception, sensationnels, affectifs, etc. des étudiants (futurs dirigeants) Développer les ressources de la compétence éthique liée à la gestion des hommes
Ne pas craindre de souligner les qualités exceptionnelles de certains dirigeants, de certaines entreprises ou de certaines pratiques	Exemples de pratiques éthiques de gestionnaires des ressources humaines
L'accent doit être mis sur la prise de décision, dans toute sa complexité et son ambiguïté, et non sur les problèmes d'éthique ou de responsabilité d'entreprise pris isolément	L'analyse globale des effets, des conséquences des décisions. Comment les décisions en GRH impactent-elles les dimensions qualitatives (sociale, psychologique, environnementale, immatérielle...)?
Il est important que les questions éthiques soient abordées d'emblée	Toute façon tronquée de traitement des questions éthique peut consacrer dans les esprits des RH que l'éthique est instrumentalisée. Qu'elle soit prise dans son ensemble ou éviter de parler au nom de l'éthique. Toute la légitimité des dirigeants est risquée si elle abordée partiellement, et de façon éclectique.
Un programme général d'intégration de l'éthique est nécessaire	Le programme général comporte la composante GRH et la situe de façon spécifique dans l'ensemble. De nouvelles dimensions avaient apparues : capital immatériel, dimension humaine, problèmes sociaux ...
Multiplier au sein de l'école les occasions de discuter du thème « fonction dirigeante, éthique et responsabilité d'entreprise »	Multiplier et diversifier les activités qui mettent les étudiants dans des situations permettant le développement de la compétence éthique : résolution des conflits sociaux, planification des RH sur la base de principes d'équité et d'égalité...
L'encouragement prodigué aux enseignants et leur évolution sont aussi importants que la formation intellectuelle des étudiants, du moins au cours des cinq ou six premières années.	Le rôle de la Direction de l'école dans la promotion du climat favorable à la coopération et l'engagement de tous les enseignants dans le processus d'intégration de l'éthique.
L'engagement appuyé et visible du doyen et des enseignements chevronnés est un élément capital	L'engagement : - des associations des anciens étudiants - du doyen

<sup>18</sup> - Thomas Piper, Mary Gentile et Sharon Daloz Parks, 1993, Enseigner l'éthique ? La Harvard Business School relève le défi, traduit en français par Bernard Vincent, Nouveaux Horizons, p. 115

## **8- Curriculum de la formation à l'éthique**

Question de méthode : Dans ce paragraphe, nous présentons des étapes d'une méthode pour mener à bien le curriculum éthique :

1. L'identification des abus/risques liés à l'éthique pour chacune des activités de la GRH
2. La définition des principes éthiques dont l'application devrait en principe prévenir les risques
3. La définition pour chacune des principes éthiques les ressources spécifiques dont la combinaison aboutit à la formation dans la compétence éthique
4. La formulation de méthodes pédagogique de formation appropriées en fonction des ressources éthiques.

### Formation à la GRH opérationnelle

Activités/mesures	Actes ou risques anti-éthique	Principes éthiques	Ressources de la compétence éthique
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définition des postes informelle ou inexistante</li> <li>- définition des postes ne reflétant pas la réalité</li> <li>- diffusion des données sur les candidats (non confidentialité)</li> <li>- coûts des annonces sélectifs (discriminations)</li> <li>- défaut d'explication complète lors de l'entretien...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrité</li> <li>Responsabilité</li> <li>Égalité</li> <li>Reconnaissance</li> <li>Respect de la parole donnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement par rapport aux principes</li> <li>Sens de l'organisation</li> <li>...</li> </ul>
<b>Sélection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fonder le jugement sur des critères subjectifs</li> <li>- écoute : vraie, engagé...</li> <li>- se débarrasser des préjugés et des stéréotypes</li> <li>- respect de la personnalité du candidat</li> <li>- divulgation d'enseignements d'ordre médical</li> <li>- mener l'enquête sur le candidat sans son autorisation</li> <li>- respect de la vie privée du candidat</li> <li>- équité du contrat de travail</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect des droits d'autrui</li> <li>Justice et équité</li> <li>Égalité</li> <li>Amana (responsabilité)</li> <li>Devoir</li> <li>Respect des candidats</li> <li>Respect de leur diversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilité à l'égard de l'injustice</li> <li>Reconnaissance de l'homme</li> <li>...</li> </ul>
<b>Intégration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- employé ignoré, rejeté, exclu...par le personnel</li> <li>- employé laissé pour compte ou sous encadré par un autre employé non qualifié...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amour du prochain</li> <li>Générosité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empathie</li> <li>Attachement aux devoirs</li> <li>...</li> </ul>
<b>Description des postes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- description de postes ne reflétant pas les besoins de l'entreprise</li> <li>- description de postes de façon à décourager les concurrents...</li> <li>- description des postes figée, non évolutive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honnêteté</li> <li>Intégrité</li> <li>Loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sens de la responsabilité</li> <li>...</li> </ul>
<b>Motivation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nuisance à la personnalité : manipulation et exploitation (le salarié existe pour l'entreprise)</li> <li>- apprentissage behavioriste et formelle des pratiques de motivation...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager au bien</li> <li>Émulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>

<b>Évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- préparation insuffisante ou son absence de la revue d'évaluation</li> <li>- critères subjectifs d'évaluation du rendement</li> <li>- évaluation de la personnalité</li> <li>- évaluation dans l'intention de réduire les rétributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrité</li> <li>Équité</li> <li>Égalité</li> <li>objectivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le courage : rechercher l'excellence</li> <li>...</li> </ul>
<b>Rémunération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rémunération inéquitable</li> <li>- sur-rémunération ou sous-rémunération</li> <li>- manque de transparence</li> <li>- rémunération non fondée sur des critères objectifs liés au rendement</li> <li>- manque de communication sur les questions de rémunération...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrité</li> <li>Transparence</li> <li>Compassion</li> <li>Justice</li> <li>équité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sens de la justice</li> <li>...</li> </ul>
<b>Organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répartition des tâches sur la base de considérations subjectifs (relations familiales, clientélisme, favoritisme)</li> <li>- organisation du travail sans tenir compte des risques potentiels sur la santé des employés</li> <li>- organisation du travail de façon à paralyser le développement des compétences des employés (conception réductionniste des postes de travail)</li> <li>- organisation du travail en fonction exclusivement des besoins techniques et économiques...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la dignité de l'employé</li> <li>Flexibilité</li> <li>Égalité</li> <li>Établir l'ordre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance de la diversité : valoriser la richesse des différences</li> <li>L'ouverture : développer la créativité</li> <li>...</li> </ul>
<b>Relations sociales/ humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- refus catégorique des partenaires</li> <li>- non reconnaissance des syndicats</li> <li>- favorisation des conflits sociaux par des biais divers : attitude inactive, neutralité, désinformation...-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éviter les médisances sur la personne humaine</li> <li>coopération</li> <li>confiance</li> <li>transparence</li> <li>consultation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le respect : considérer et écouter</li> <li>L'équilibre : favoriser l'harmonie</li> <li>...</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attitude de refus des autres</li> <li>- communication à sens unique : du haut en bas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Écouter attentivement</li> <li>Communication ouverte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intégrité : représenter notre</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- écoute passive</li> <li>- pratiquer l'autorité au lieu de communiquer</li> <li>- double communication : discordance entre communication verbale et communication non verbale.</li> </ul>	Éviter les complications	image de marque ...
<b>Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formuler les besoins en se contentant des formations standards</li> <li>- sélectionner les bénéficiaires en fonction de considérations subjectives</li> <li>- accorder la formation disponible (niveau, qualité, moyens...): pas d'effort d'adaptation, d'amélioration de la qualité des services formatifs</li> <li>- monopoliser les connaissances, les savoirs-faire afin de monopoliser le pouvoir scientifique/professionnel...</li> <li>- évaluation manipulée en vue de discréditer les actions de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sauvegarder les biens communs</li> <li>Rendre le dépôt</li> <li>Répandre la science</li> <li>Humilité</li> <li>Altruisme</li> </ul>	Sens de la responsabilité ...

## 9- Approche de formation à l'éthique et méthodes pédagogiques

Des options sont à adopter pour intégrer l'éthique dans les programmes de formation :

- Intégration des cours/ modules spécifiques sur le thème d'éthique : éthique des affaires, entreprise citoyenne, entreprise et société, la responsabilité sociale de l'entreprise, etc.
- Intégration de chapitres spécifiques sur les valeurs éthiques
- Intégration des valeurs éthiques dans les chapitres de management de GRH.

La création de la compétence éthique peut se faire par un dosage d'outils et de dispositifs d'apprentissage appropriés. L'impact du professeur a lieu également au niveau du processus d'ordre didactique/pédagogique. C'est à travers l'enseignement des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être que le professeur impacte le comportement éthique de l'étudiant. On évoque quelques uns :

- **Jeux de rôle :**

Formation par la méthode de Jeux de Rôles		
	Contenu	Explication/outils
<b>Étape 1</b>	L'animateur explique l'idée principale	- sur les documents (leur contenu) - la formation des équipes et travail d'ateliers - le jeu de rôles ...
<b>Étape 2</b>	La formation de deux équipes ou de catégories d'équipes	Si l'effectif total est de 30 : 6 équipes peuvent se former.
<b>Étape 3</b>	La distribution des documents : - document (1) à un nombre donné d'équipes (trois ateliers par exemple si l'ensemble des étudiants forment 6 ateliers) - document (2) aux autres équipes (formant des ateliers).	Deux types de documents : - document (1) portant sur la conception traditionnelle - Document (2) relatant la conception RH
<b>Étape 4</b>	<b>La consigne</b> : chacun des ateliers s'engage à étudier le document reçu de façon à assimiler les idées caractéristiques de la conception	La durée des études dans les ateliers est d'une heure
<b>Étape 5</b>	Après l'étude des documents, on forme deux équipes de 5 membres : - l'une représente des dirigeants qui adoptent la conception traditionnelle. - l'autre représente des dirigeants qui veulent le changement et commencent à adopter la conception renouvelée. - Le directeur appelle à une réunion. Autour d'une table ronde, l'un des dirigeants jeunes va présenter un exposé de son projet de mise à niveau des ressources humaines.	Le jeune dirigeant utilise un papier dans lequel il consigne des idées sur son projet : - il utilise le concept de ressources humaines ; - il recommande de former les RH ; - il va parler de l'implication par la motivation ; ...
<b>Étape 6</b>	Le débat entre les deux catégories de dirigeants se déclenche.	La discussion consacre les idées et les clarifient.
<b>La compétence visée</b>	Structurer la perception des étudiants (dirigeants futur des ressources humaine) sur la base d'une conception positive de l'homme. C'est humaniser la vision des étudiants à l'égard des employés.	

	L'homme = plus que du physique L'homme = main, cœur et cerveau L'homme = être humain, père ou mère d'une famille...
--	---

- **Situation-problème**

Obsédé par le transfert aux étudiants de savoirs techniques opérationnels, les professeurs peuvent consacrer les attitudes négatives (l'irresponsabilité, individualisme, etc.) en présentant des situations problèmes non appropriées. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples et des commentaires.

**Exemples de situations problèmes (à éviter)**

**Exemple n°1 : situation problème « création d'entreprise »**

...le fonctionnaire de l'Administration offre la liste des pièces (8 pièces) à ramasser par l'investisseur. Après sept jours, ce dernier est venu à l'Administration en tenant un dossier plein de papiers. 5 de ces pièces sont valables. Faute de compréhension, l'investisseur n'a pas bien rempli les 3 pièces restantes. Il doit les corriger. Avant de partir, le fonctionnaire lui signale que l'autrefois, il ne lui a pas informé que le dossier doit contenir un formulaire spécifique. **Question : combien de pièces constituant le dossier de création de l'entreprise ?**

**La réponse = 9**

La question éthique est dissimulée par la recherche de développement du savoir technique (savoir calculer/addition). La compétence éthique qui se base sur le ~~sens~~ de responsabilité n'est pas recherchée par la pédagogie sous tendant notre exemple. L'étudiant assimile le sens de l'irresponsabilité en se concentrant sur un type de savoir et en acceptant de digérer la violation d'une norme éthique importante.

**L'éthique dicte au fonctionnaire de :**

- bien expliquer
- bien informer
- compléter l'information

**Exemple n°2**

**Étude de cas : création du sens de responsabilité à l'égard du capita immatériel**

Le chef dans une entreprise, ayant reçu un message l'informant de sa mutation, avait perdu le goût du travail et prenait congé interne. Les activités y ralentissent. Les employés avaient observé la nouvelle situation et ne pouvant rien faire, attendaient passivement. Après 10 jours, on lui ordonne d'élaborer un rapport dans 7 jours. Il n'a pas pu le réaliser dans ce délai. 4 jours se sont ajoutés au temps réparti à ce travail. Juste après, il a quitté son poste de travail. La durée séparant la réception de la lettre de mutation et l'abandon légal de son poste de travail est-elle de combien ?

**Le savoir recherché est un savoir technique** (savoir additionner)

Le savoir-éthique : **sens de la responsabilité**

Question développant le sens de l'éthique : ...le temps passe, beaucoup de temps est passé avant le départ effectif du chef...qu'avaient perdu l'entreprise, les employés et la société ?

- Le capital immatériel
- Le climat du travail / la continuité nécessaire au développement des affaires

<sup>19</sup> - 17/ 20 , doc pdf, Coordonné par André BOYER, L'impossible éthique des entreprises © Éditions d'Organisation, 2002, ISBN : 2-7081-2799-3, chapitre 5, Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ? Cécile DEJOUX



Quelques principes doivent guider la conception d'intégration de l'éthique dans le programme de formation :

Principes	Méthodes
<b>Intégration</b>	Dans chaque cours, on fait appel à la norme éthique pour encadrer la matière (types de savoirs donnés). Et pour toute discipline, on doit consacrer des chapitres à part à l'approche éthique.
<b>Obligation</b>	La formation selon l'approche éthique est une obligation et non un choix facultatif.
<b>Diversité</b>	On doit opter pour la diversification des méthodes et des activités pédagogiques afin de consacrer une ressource éthique.
<b>Adaptation</b>	À chaque type de savoir relatif à la compétence éthique, on associe la méthode et le moyen appropriés
<b>Complémentarité</b>	Toutes les méthodes et les activités s'inscrivent dans l'esprit de complémentarité et non de discordance.

• **Quelques activités de développement de l'éthique**

- **Les activités associatives** : certaines mesures sont porteuses d'effets positifs considérables au niveau de la formation à l'éthique. Nous citons :
  1. La participation des étudiants aux efforts et aux projets d'assistance au profit de la ville.
  2. Constitution d'associations de bénévoles par les étudiants de l'école qui centralise et soutient les différentes initiatives de bénévolat dans la ville (distribution de nourriture et de vêtements aux agglomérations pauvres des provinces pauvres, les compagnes pour les dons de sang, la préparation des repas dans les soupes populaires locales, les cours de mathématiques et de lecture dans le cadre de clubs scolaires locaux, Chaque année l'école doit lancer à l'initiative des étudiants, enseignants, personnels d'administration...des projets d'assistance urbaine bien précis<sup>20</sup>.
- **La pédagogie du projet** : L'engagement des étudiants à travailler sur un projet donné, par exemple, la création du journal de l'école spécialisé dans l'éthique, peut les inviter régulièrement à déclencher une réflexion approfondie sur des sujets et des problèmes éthiques. Toutes les activités satellites du journal peuvent favoriser l'esprit et la valeur éthique : débats, interviews, études de cas, etc.
- **La lecture de romans éducatifs** : Le choix de romans, bouquins, journaux, revues qui associent l'éthique aux affaires est une bonne façon de sensibiliser et former à l'éthique.
- **La socialisation** : Le club éducatif est une institution très importante que la loi marocaine l'a consacrée. Il doit s'ériger en institution d'orientation et d'éducation éthique.
- **Collecte d'articles journalistiques** : Les étudiants se chargent de collecter les différents articles portant sur la corruption, les fraudes etc. Ces articles comportent des données et analyses sur la base desquels on peut organiser des débats.
- **Institution d'association étudiante** : Les étudiants peuvent instituer une association d'éthique qui œuvre pour l'organisation d'activités relatives à l'éthique.

<sup>20</sup> - Thomas Piper, Mary Gentile et Sharon Daloz Parks, 1993, Enseigner l'éthique ? la Harvard Business School relève le défi, Nouveaux Horizons, traduction de Bernard Vincent, p. 143

- **Organisation d'activités régulières** : Organisation de colloques réguliers, de séminaires, d'études...
- **Débats** portant sur des thèmes concrets relatifs à la déontologie, l'éthique, la loi...

## Conclusion

### Références bibliographiques

- Andre Pachod, 2013, L'agir éthique de l'enseignant : approche comparée en espace francophone, in <http://www.eref2013.univ-montp2.fr/cod6>.
- Cécile DEJOUX, doc pdf, Coordonné par André BOYER, L'impossible éthique des entreprises © Éditions d'Organisation, 2002, ISBN : 2-7081-2799-3, chapitre 5, Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines ?
- Jaques Soyer, 1998, Fonction formation, Edition d'Organisation, Collection Personnel, ANDCP.
- Jean-Jacques Nillès, L'éthique est une compétence professionnelle, in <http://www.journaldunet.com/management> (visité le 004-12-2014)
- Madeleine Grawitz, 1996, Méthodes des sciences sociales, Dalloz Delta, Paris.
- Marielle Anne Martinet , Danielle Raymond , Clermont Gauthier (conception et rédaction), Gouvernement du Québec, Ministère de l'Éducation, 2001, la formation à l'enseignement : les orientations, les compétences professionnelles.
- Mauléon Fabrice et Saulquin Jean-Yves, « L'affichage éthique dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40 : déterminants et implications pratiques », *Management & Avenir*, 2008/6 n° 20, p. 129-146. DOI : 10.3917/mav.020.0129.
- Patrice Bouvet, 2007, article pdf « Le golf : un modèle opérationnel pour l'entreprise éthique, Éthique et économique/Ethics and Economics, 5 (1), 2007, in <http://ethique-economique.net>.
- Paul DUPOUY, 1998, Ethique et formation : l'inventaire sur la personne et autres problèmes, INSEP Editions, Paris.
- Pierre Verdier, Morale, Éthique , déontologie et droit, in les cahiers de l'Actif, n° 276/277,
- Tardif, J., 2006, L'évaluation des compétences. Documenter le parcours de développement. Montréal : Chenelière Education. Synthèse par François Georges, août 2007 (doc pdf intitulé définitions-compétence) in [http://www.labset.net/~georges/des\\_tardif\\_competence\\_def.pdf](http://www.labset.net/~georges/des_tardif_competence_def.pdf)
- Thomas Piper, Mary Gentile et Sharon Daloz Parks, 1993, Enseigner l'éthique ? La Harvard Business School relève le défi, traduit en américain par Bernard Vincent, Nouveaux Horizons.
- Yves Coulombe, La gestion des ressources humaines dans le contexte de l'innovation, in <http://www.dellasalle.ca>. Québec (visité le 04-12-2014).