

**Proposition de communication**  
**Les enjeux du management responsable**  
**Colloque 18 – 19 juin 2004**

**L'éthique comme déterminant du management des hommes : nouveau paradigme ou foire aux illusions ?**

Bénédicte DAUDE, Christine NOËL

Les sciences de gestion se sont appropriées récemment la notion de développement durable, notion forgée par l'écologie et la politique. Conjuguée à tous les temps de la rationalité managériale, la notion de développement durable est tantôt analysée comme un facteur de performance financière (Trébucq et D'arcimoles, 2003), tantôt comme une arme stratégique et communicationnelle (Noël, 2003). Cette bipolarité des thèses en présence suscite un certain nombre de question notamment sur la définition des critères de pertinence de l'intégration, dans les actes de gestion, de notions si éloignées du champ traditionnel de l'économie. L'éthique, l'équité, l'honneur ont-elles droit à quitter la sphère normative et transcendante de la morale afin de s'inscrire comme modalité structurelle des actions entrepreneuriales ? Répondre non c'est admettre que l'éthique alors ne serait qu'un garde fou et ne pourrait prétendre au statut de l'alternative d'une société du droit et du contrat, forme juridique coercitive qui oblige les parties, qui les canalise vers le respect si souvent transgressé des engagements. **Répondre oui nécessite alors de mieux cerner les modalités d'intériorisation de ces normes transcendantales en normes comportementales. Selon quels types d'évolution le devoir être de normes contraignantes peut passer dans le champ d'application des conventions et ainsi structurer les processus décisionnels individuels appartenant au domaine économique ?**

Pour apporter un début de réponse à cette problématique il nous est apparu intéressant de nous appuyer sur le constat suivant : l'éthique et le développement durable, en tant que notions appliquées aux différentes strates opérationnelles et stratégiques de l'entreprise, ont mis du temps à intégrer les départements GRH, du moins en termes de communication officielle.

Une explication possible serait liée à l'inutilité de tels discours. En effet, n'est-on pas conduit à communiquer sur l'éthique lorsqu'on constate une certaine déficience des pratiques managériales qui ont bien du mal à conjuguer l'impératif d'un présent décisionnel avec un développement durable dont les effets sont reportés à un horizon non défini ? **Une absence de discours sur l'éthique du management des hommes serait alors l'indice non d'un désintérêt pour le sujet mais bien au contraire d'une effectivité, en tant qu'intériorisation, d'ores et déjà inscrite dans les pratiques de gestion des hommes ?**

Les modalités d'articulation de préoccupations éthiques et d'optimisation de management des ressources humaines sont spécifiques et singulières. En général, le développement durable, associé à la notion d'éthique, se conçoit sur un plan temporel : intégrer des priorités long terme à des décisions circonscrites dans un prévisionnel annuel voire triennal. Une telle conception ne semble pas pertinente sur le plan de la gestion des hommes au travail. Dès lors, en dehors du champ particulier relatif aux normes revendiquées par la culture d'entreprise, les modalités éthiques se déclinaient en GRH sur un plan synchronique et non plus diachronique. La dimension temporelle serait supplantée par la dimension spatiale, favorisant ainsi l'émergence de nouveaux critères décisionnels de pertinence. Redessinant la frontière entre l'implication et l'investissement de l'homme au travail, le champ de la GRH invite à une redéfinition de l'éthique des affaires et de l'humanisme des managers.