



HAL
open science

**“ La recherche parle aux RH ” par Référence RH et AGRH :
L'éthique de la sincérité, un défi pour les futurs
professionnels RH**

Lidwine Maizeray, Fabrice Caudron, Frederic Sauvage

► **To cite this version:**

Lidwine Maizeray, Fabrice Caudron, Frederic Sauvage. “ La recherche parle aux RH ” par Référence RH et AGRH : L'éthique de la sincérité, un défi pour les futurs professionnels RH. 2025. <hal-05024915>

HAL Id: hal-05024915

<https://hal.science/hal-05024915v1>

Submitted on 8 Apr 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

« La recherche parle aux RH » par Référence RH et AGRH : L'éthique de la sincérité, un défi pour les futurs professionnels RH

Les enseignants-chercheurs en ressources humaines, membres des associations Référence RH et AGRH, évoquent pour Liaisons Sociales une problématique RH. Dans cette nouvelle chronique, Lidwine Maizeray, Fabrice Caudron et Frédéric Sauvage de l'IAE Lille se penchent sur le concept d'éthique de la sincérité dans le contexte professionnel.

Lien : <https://www.liaisons-sociales.fr/l sfr/2025/04/08/la-recherche-parle-aux-rh-par-reference-rh-et-agrh-l-ethique-de-la-sincerite-un-defi-pour-les-futurs-professionnels-rh>

Dans un contexte marqué par des scandales éthiques récurrents, la formation en gestion des ressources humaines (GRH) fait face à un défi majeur : préparer les futurs professionnels à naviguer dans un environnement complexe tout en maintenant une éthique solide. Dans cette perspective, une étude exploratoire récente s'est penchée sur la conception éthique des étudiants en GRH et leur aspiration à la sincérité dans leur future pratique professionnelle.

L'importance de l'éthique en GRH

Les scandales tels que, pour reprendre les termes de la presse, celui du « hold-up » fiscal de grandes banques (1) ou la crise des opioïdes aux USA, soulignent l'urgence d'une approche éthique dans les entreprises, en particulier dans les pratiques RH. Les professionnels RH jouent un rôle crucial dans la promotion de la diversité, la non-discrimination et un management bienveillant qui ne soit par une simple déclaration d'intention. Leur position les place au cœur des enjeux éthiques organisationnels, notamment dans la mise en œuvre de dispositifs d'alerte et la lutte contre les comportements discriminatoires.

L'éthique de la sincérité : un concept central

Au cœur de cette réflexion se trouve le concept d'éthique de la sincérité, développé par la philosophe Elsa Godart (2). Cette approche transcende la simple conformité aux règles en mettant l'accent sur l'intégrité et se distingue de l'authenticité par son focus sur la relation à l'autre et la transparence dans les interactions. Dès lors, une éthique de la sincérité en contexte professionnel implique une réflexion constante sur ses motivations et actions, prenant en

compte le contexte et les conséquences potentielles de la vérité sur autrui, par-delà des morales établies et ancrées en tout un chacun.

Méthodologie

Fondée sur une méthodologie qualitative et interprétative, impliquant 69 étudiants de niveau Master en alternance en gestion des Ressources Humaines, la recherche prend appui sur le film "Corporate", qui aborde des dilemmes éthiques liés à des pratiques de GRH, et constitue le point de départ d'une démarche réflexive sur le sujet. Les analyses obtenues ont été enrichies par des observations de cours, un roadbook où les étudiants ont consigné leurs réflexions, ainsi qu'un questionnaire permettant d'élaborer leurs propres définitions de l'éthique.

Ambivalence entre rigueur morale et sincérité

Les résultats révèlent une tension chez les étudiants entre deux pôles :

1. La rigueur morale : respect strict des règles et normes professionnelles,
2. La sincérité : prise de décisions éthiques nuancées, tenant compte du bien commun.

Cette ambivalence se manifeste dans leur jugement éthique, oscillant entre une "morale de la rigueur" basée sur la conformité et une "morale de la gratuité préférée" intégrant des valeurs personnelles et le bien commun ; formes de morales développées par Dherse et Minguet (3).

« Selon moi, l'éthique RH repose sur sa capacité à suivre la stratégie impulsée par la direction tout en restant à l'écoute des besoins des collaborateurs. De plus [...] un bon professionnel RH doit être capable de garder sa propre vision de ce qui est bien, éthique, mais aussi d'avoir une posture morale. Un bon RH doit être capable de se poser les bonnes questions et d'aller vers une posture déontologique » (Alternante 1)

Bien que les étudiants expriment une forte aspiration à un comportement sincère et transparent, ils reconnaissent également les limites imposées par les impératifs organisationnels qui peuvent restreindre leur autonomie et leur capacité à agir selon leurs propres valeurs.

L'influence du contexte professionnel

L'éthique des étudiants est fortement influencée par le secteur dans lequel ils évoluent dans le cadre de leur alternance. Certains domaines encouragent des comportements éthiques prenant appui sur la sincérité, tandis que d'autres peuvent restreindre cette sincérité au profit d'approches plus utilitaristes. Ainsi, par exemple, dans l'intérim ou les transports, des comportements éthiques menant vers la sincérité sont encouragés par la culture organisationnelle des entreprises d'accueil. En revanche, d'autres secteurs peuvent restreindre

cette sincérité au profit d'approches plus utilitaristes axées sur la performance comme, par exemple, dans le secteur de la distribution. Il s'agit d'observations difficiles à généraliser à ce stade mais il semble que, par ailleurs, la dimension interpersonnelle joue également un rôle : les maîtres d'apprentissage et tuteurs influenceraient significativement la conception éthique de ces futurs professionnels RH.

« En ce qui concerne ma philosophie en matière de posture RH, je voudrais m'inspirer de mon directeur des ressources humaines actuel. Avec plus de 15 ans d'expérience au sein de l'entreprise, il a su instaurer une relation de proximité avec les collaborateurs tout en maintenant une distance professionnelle adéquate » (Alternante 4)

L'enjeu de former les futurs RH à l'éthique

Dès lors, il nous semble que la formation en GRH doit intégrer ces réflexions éthiques pour plusieurs raisons :

- (i) Prévention des dérives : les scandales récents, comme l'affaire Orange/France Télécom, montrent les conséquences dramatiques d'un manque d'éthique en RH ;
- (ii) Responsabilité accrue : la loi Pacte de 2019 renforce la responsabilité des entreprises, impliquant directement les professionnels RH dans la mise en œuvre de pratiques éthiques ;
- (iii) Complexité croissante : l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle en RH pose de nouveaux défis éthiques que les futurs professionnels devront être capables d'appréhender ;
- (iv) Attentes sociétales : les salariés attendent des entreprises et de leurs gestionnaires RH une conduite éthique et transparente, renforçant l'importance de cette compétence.

Un modèle de l'agir éthique RH

Un modèle de l'agir éthique pour les futurs professionnels RH est alors proposé, basé sur quatre piliers :

1. Le discernement,
2. L'écoute,
3. La sincérité,
4. L'accompagnement.

Ce modèle souligne l'importance d'une sincérité équilibrée, combinant l'écoute des émotions des collaborateurs avec le respect des règles et la gestion des pressions organisationnelles, faisant ainsi de l'éthique de la sincérité un idéal-type pour les futurs professionnels RH.

Conclusion

Pour les formateurs en GRH, ces résultats soulignent l'urgence de développer des programmes qui renforcent la capacité des étudiants à gérer les dilemmes éthiques, d'encourager une réflexion critique sur les implications éthiques des pratiques RH, et de préparer les futurs professionnels à maintenir leur intégrité face aux pressions organisationnelles.

Les attentes vis-à-vis d'un management plus éthique, fondé sur la sincérité dans le domaine des ressources humaines se révèlent ainsi particulièrement fortes. Les étudiants actuels affirment ainsi une volonté d'agir, en tant que professionnel RH en formation, avec intégrité et transparence, tout en restants conscients des défis que cette posture professionnelle génère dans le monde professionnel.

En définitive, une évolution de la formation en GRH vers un modèle qui place l'éthique de la sincérité au cœur de la pratique professionnelle est nécessaire, préparant ainsi des professionnels RH capables de promouvoir un environnement de travail plus éthique et bienveillant, aptes à faire face aux dilemmes éthiques inhérents à l'exercice de leur métier.

Lidwine Maizeray, Fabrice Caudron et Frédéric Sauvage, IAE Lille-Université de Lille, LUMEN (ULR 4999)

Consulter les sites des associations [Référence RH](#) et [AGRH](#)

(1) « [La Société générale, BNP Paribas, Exane, Natixis et HSBC visées par des perquisitions dans un scandale de fraude fiscale hors norme](#) » - Le Monde

(2) Elsa Godart. Éthique de la sincérité. Survivre à l'ère du mensonge, Armand Colin, 2020, 285 p.

(3) Dherse J-L. et H. Minguet (2007), L'éthique ou le chaos, Presses de la Renaissance