

De l'Écran à l'Éthique : Renforcer les Compétences Éthiques des Alternants en GRH à travers le Prisme du Cinéma¹

Maizeray Lidwine, MCF IAE Lille-Université de Lille- ULR4999

Contact : lidwine.maizeray@univ-lille.fr

Caudron Fabrice, MCF IAE Lille-Université de Lille- ULR4999

Sauvage Frédéric, MCF IAE Lille-Université de Lille- ULR4999

ST-AIMS 7-Enseigner le management dans un monde technologique

RESUME

Cet article explore un dispositif pédagogique visant à renforcer le *sensemaking* éthique chez les alternants en gestion des ressources humaines. En s'appuyant sur le cadre théorique du *sensemaking* (Weick, 1995), de la réflexivité éthique (Alvesson et al., 2008) et du *sense-remaking* (Baiada-Hirèche et al., 2024), cette recherche propose un dispositif basé sur la narration éthique et l'analyse de dilemmes professionnels. À travers l'étude d'un module pédagogique utilisant des supports comme le film *Corporate* (Silhol, 2017) et des débats réflexifs, l'objectif est de préparer les futurs professionnels RH à naviguer dans des environnements complexes et ambigus. Les résultats montrent que cette approche renforce la capacité des étudiants à développer une posture éthique et à anticiper les dilemmes professionnels, tout en mettant en évidence les limites du dispositif, notamment en termes d'évaluation des compétences éthiques. L'article conclut sur l'importance d'intégrer de telles initiatives dans les programmes de formation, tout en appelant à poursuivre les recherches sur l'impact à long terme de ces dispositifs pédagogiques.

MOTS CLES : Sensemaking, gestion des ressources humaines, alternants, narration éthique, réflexivité

¹ Cette communication est le développement d'un dispositif pédagogique présenté en partie au congrès de l'AGRH (avec une autre perspective d'analyse) et en partie évoqué dans une publication d'un chapitre d'ouvrage (à paraître).

INTRODUCTION

Dans un contexte où les technologies digitales, comme l'intelligence artificielle (IA), redéfinissent les pratiques managériales, les dilemmes éthiques auxquels sont confrontés les professionnels des ressources humaines (RH) prennent une nouvelle dimension. Ces défis ne se limitent pas à des considérations techniques ou organisationnelles, mais englobent des enjeux liés à l'éthique, à la responsabilité sociale et à la gestion de la diversité. L'émergence de l'IA exacerbe ces tensions en introduisant des choix complexes, tels que l'équilibre entre efficacité opérationnelle et respect des valeurs humaines ou encore la prévention des biais algorithmiques. Dès lors, comment former de futurs responsables RH à ces questions émergentes ? Dans un monde professionnel en constante évolution, la formation à l'éthique des futurs gestionnaires des ressources humaines revêt une importance essentielle (Kreismann & Talaulicar, 2021). Notre recherche se penche sur un défi majeur : **comment renforcer la capacité des alternants en GRH à donner du sens à des situations complexes et ambiguës ?** S'inspirant des travaux sur le *sensemaking* de Weick (1995) et du concept émergent de *sense-remaking* (Baiada-Hirèche & al., 2024), cette étude explore les moyens de développer chez ces futurs professionnels une compétence incontournable : la reconstruction du sens. Il s'agit de les outiller pour qu'ils puissent naviguer avec agilité dans des environnements incertains, tout en restant ancrés dans des principes éthiques solides. Cette recherche ouvre ainsi de nouvelles perspectives pour préparer la prochaine génération de professionnels RH à relever les défis d'un monde du travail en mutation. Notre postulat de départ implique qu'il ne s'agit pas d'enseigner le sens critique dont les fondements sont censés être posés à l'école, mais plutôt de le renforcer : les étudiants inscrits dans les parcours RH possèdent des prérequis sur cette notion, que ce soit à travers leurs missions en alternance ou leurs parcours scolaires antérieurs. Les enjeux de cette réflexion sont multiples. Sur le plan pédagogique, il s'agit de développer des dispositifs permettant de renforcer la réflexivité et les compétences éthiques des étudiants. Sur le plan

organisationnel, il est important de former des professionnels RH capables de jouer un rôle de *sensegiver*, c'est-à-dire de porter une vision éthique de leurs pratiques managériales, notamment à l'heure de l'IA et de dérives possibles. Dans un premier temps, nous présentons le cadre théorique du *sense-remaking* comme intermédiaire entre *sensemaking* et *sensegiving*. Dans un deuxième temps, nous détaillons la méthodologie de recherche déployée avant, dans un troisième de restituer les résultats et de proposer une discussion dans un quatrième et dernier temps.

1.CADRE THEORIQUE : LE SENSE-REMAKING COMME INTERMEDIAIRE ENTRE SENSEMAKING ET SENSEGIVING

Les individus cherchent à donner du sens aux expériences qu'ils vivent en tentant de rationaliser les actions et situations qu'ils rencontrent. Donner du sens à ses actions et expériences professionnelles passe par deux questionnements principaux : « quelle est l'histoire ? » et « maintenant, que dois-je faire ? »² (Weick *et al.*, 2005, p.410).

1.1. LE SENSEMAKING FACE A LA COMPLEXITE

Ce processus de construction de sens (*sensemaking*), implique que les individus collectent et relient des informations pour créer une explication plausible et donner de l'ordre à une situation nouvelle, ambiguë ou déroutante (Maitlis, 2005 ; Maitlis & Christianson, 2014 ; Meziani & Laroche, 2016).

1.1.1. Définition, dimensions et modalités du sensemaking

Cette approche discursive du *sensemaking* met en avant l'utilisation des mots, des narrations et des métaphores dans le but d'organiser la pensée et de construire du sens, mais également d'expliquer le raisonnement à l'origine de décisions stratégiques (Thomas, Clark, & Gioia,

²“What’s the story here?” et “Now, what should I do?”

1993 ; Gioia & Thomas, 1996 ; Garreau & Maucuer, 2019). Lorsqu'un individu cherche à verbaliser son intuition, par exemple, il se trouve en difficulté pour connecter les indices en raison de la nature non-consciente et holistique de cette dernière. Cependant, en utilisant des modalités de *sensemaking* comme le *sensemaking* incarné, narratif ou hypostatique, les individus peuvent surmonter ces difficultés et attribuer un sens à leurs intuitions (Meziani & Laroche, 2016), même les plus subjectives et incompréhensibles. Les trois modalités du *sensemaking* mentionnées - incarné, narratif et hypostatique - sont des approches complémentaires qui permettent aux individus de donner du sens à leurs expériences et intuitions, en s'appuyant respectivement sur les sensations corporelles, la construction de récits, et la matérialisation d'idées abstraites. Donner du sens est donc un processus de construction sociale de la réalité où les acteurs collectent et relient des informations (Maitlis, 2005). Ce processus, défini par le concept de *sensemaking*, est complexe et multifacette. Weick (1995) identifie sept dimensions fondamentales du *sensemaking* : sa nature sociale, son ancrage dans l'identité, sa continuité, son enracinement dans l'extraction d'indices environnementaux, son orientation rétroactive, son aspect en cours (non linéaire) et sa dépendance à la plausibilité plutôt qu'à l'exactitude (Weick, 1995, 2005). Par exemple, la nature sociale du *sensemaking* implique que les individus construisent du sens en interaction avec leur environnement et les autres acteurs, ce qui est particulièrement visible dans les contextes professionnels où les discussions et les relations sociales jouent un rôle essentiel (Meziani & Laroche, 2016). L'ancrage dans l'identité indique que le sens est lié à la perception de soi et à la manière dont les individus se positionnent par rapport à leur environnement. La continuité et l'orientation rétroactive montrent que le *sensemaking* est un processus dynamique et itératif, où les expériences passées influencent la construction du sens présent et futur.

1.1.2. Différence entre sensemaking et interprétation

Ce cadre permet d'explorer comment les individus donnent du sens aux contextes dans lesquels ils évoluent et adaptent ainsi leurs comportements (Meziani & Laroche, 2016). Néanmoins, la notion de sens en elle-même peut être vague et polysémique. De ce fait, Garreau (2012) en a donné une définition, que nous choisissons de retenir. Garreau (2012) définit la perception d'une situation par un individu comme un processus complexe. Ce processus implique l'intégration de plusieurs éléments : les aspects cognitifs, les objectifs personnels de l'individu, ainsi que les émotions et sensations qu'il éprouve face à cette situation. Cette approche souligne l'importance de considérer non seulement les aspects rationnels, mais aussi les dimensions affectives et intentionnelles dans la compréhension de la manière dont une personne appréhende son environnement. Ainsi, donner du sens n'équivaut pas à interpréter. Weick (1995) distingue clairement l'interprétation et le *sensemaking* car ces deux concepts renvoient à des notions différentes. L'interprétation suppose l'existence d'un cadre de signification préalable, alors que le *sensemaking* intervient lorsqu'aucun cadre n'est disponible, et les individus doivent créer un sens à partir d'indices non connectés (Meziani & Laroche, 2016). En d'autres termes, l'interprétation se rattache à un cadre existant, tandis que le *sensemaking* implique la construction d'un sens nouveau dans l'absence de cadre préétabli.

Processus actif et continu (cf. tableau 1), le *sensemaking* passe alors par trois phases clés : (1) l'*enactement*, (2) la sélection et (3) la rétention.

Tableau 1. Les 3 phases du *sensemaking*

Phase	Description	Processus clé
Enactement	Les individus agissent et interagissent avec leur	Création de la réalité à travers l'action et l'interaction.

	environnement, générant des données et des expériences.	
Sélection	Les individus sélectionnent et extraient des indices de leur environnement et de leurs expériences.	Filtrage et hiérarchisation des informations pour identifier ce qui est pertinent.
Rétention	Les individus retiennent les explications créées stabilisant ainsi le sens.	Mémoire et apprentissage ; stockage des expériences et explications pour des situations futures.

Autrement dit, la théorie du *sensemaking* de Weick (1995, 2005) est fondamentale pour comprendre comment les individus donnent du sens à leurs actions et expériences professionnelles, notamment lorsqu'elles sont complexes (Vidaillet, 2003) et touchent à la transformation du jugement éthique (Baida- Hirèche & al, 2024).

Ce processus permet de s'adapter aux situations rencontrées, tout en restant en accord avec des valeurs et principes personnels comme institutionnels. Les individus donnent du sens à leurs actions au fil de leurs expériences professionnelles, ce qui est important pour la formation du jugement éthique et la prise de décision éthique réfléchie. Dans ce contexte, il nous semble pertinent d'explorer comment la réflexivité éthique peut enrichir le processus de *sensemaking* et plus précisément mener au *sense-remaking* (Baida- Hirèche & al, 2024).

1.2. L'INTEGRATION DE LA REFLEXIVITE ÉTHIQUE DANS LE SENSEMAKING PAR LA NARRATION

La réflexivité, telle que définie par Alvesson et al. (2008), permet d'enrichir la théorie du *sensemaking* en positionnant les individus aptes à examiner de manière critique leurs valeurs et principes éthiques tout en les adaptant aux contextes rencontrés.

1.2.1. La réflexivité critique : définition et enjeux

Ce processus continu de remise en question et de négociation favorise une prise de décision éthique plus éclairée et mieux ancrée dans les réalités organisationnelles. En effet, cette capacité à réfléchir sur soi-même et à évaluer ses propres valeurs est essentielle dans un environnement où les jugements éthiques se forment au contact du réel et sont influencés par une multitude de facteurs individuels et contextuels. Les jugements éthiques se construisent à la fois en fonction de facteurs individuels (démographiques, psychologiques, socio-historiques) et de facteurs contextuels (nature du problème, contexte organisationnel et caractéristiques du macro-environnement). Le *sensemaking* prend en compte ces facteurs pour donner du sens aux actions et expériences professionnelles, influençant ainsi le développement des compétences éthiques. La thèse de Gagnou-Savatier (2017) sur "*La narration éthique dans la construction de sens au travail*" met en lumière l'importance de la narration éthique dans le processus de *sensemaking* et se rapproche de la réflexivité critique telle qu'elle est proposée par Alvesson *et al.* (2008). La réflexivité critique d'Alvesson *et al.* (2008) se concentre sur la capacité des individus à remettre en question leurs propres croyances, valeurs et pratiques dans un cadre organisationnel, favorisant ainsi une compréhension plus profonde des dynamiques sociales et des enjeux éthiques. Ce type de réflexivité encourage une évaluation continue et un dialogue interne qui permettent aux acteurs de naviguer efficacement dans des environnements complexes et ambigus, tout en intégrant des perspectives diverses dans leur processus décisionnel.

Ainsi, la narration éthique (Gagnou-Savatier, 2017) constitue un élément clé permettant de conférer un sens aux actions et expériences professionnelles, particulièrement dans des contextes où les enjeux éthiques sont prédominants. Cette narration éthique (cf. tableau 2) va se distinguer de l'éthique narrative (Pinsart, 2008). La narration éthique se concentre sur les normes et pratiques entourant le partage des récits, en mettant l'accent sur le respect des individus impliqués dans ces histoires, notamment en évitant toute représentation biaisée ou nuisible (Gagnou-Savatier, 2017 ; Meretoja, 2017). Elle permet de répondre à l'une des questions fondamentales proposées : « quelle est l'histoire ? » (Weick & al., 2005). L'éthique narrative, quant à elle, examine comment les récits eux-mêmes peuvent avoir des implications morales, en valorisant leur rôle dans la compréhension des actions humaines et dans la prise de décisions éthiques. Et en ce sens, elle permet de répondre à la deuxième question fondamentale : « maintenant, que dois-je faire ? » (Weick & al., 2005).

1.2.2. Les mécanismes du *sense-remaking*

La réflexivité implique donc que les individus ne se contentent pas de suivre des règles ou des normes éthiques préétablies, mais qu'ils questionnent et négocient activement ces valeurs en fonction de leur contexte spécifique et de leurs valeurs acquises individuellement au cours du temps. Il s'agit là du *sense-remaking* (Baiada-Hirèche & al., 2024). Le *sense-remaking* enrichit ainsi le *sensemaking* en ajoutant une dimension temporelle et réflexive.

Tableau 2. *Sense-remaking* : à la croisée de la narration éthique et de l'éthique narrative pour construire du sens de manière réflexive

	Narration éthique	Ethique narrative

Focus principal	Normes de consentement, de confiance et de transparence dans le partage d'histoires.	Implications morales des récits et leur rôle dans la prise de décision.
Objectif	Respecter les voix des individus et éviter les préjudices liés à une représentation erronée.	Valoriser les expériences personnelles pour construire une compréhension éthique des actions humaines.
Perspectives clés	Centrée sur la manière dont les histoires sont racontées et partagées de manière éthique.	Analyse des récits pour comprendre leur impact moral et leur rôle dans la construction du jugement moral.

Il permet de développer des jugements éthiques plus robustes et nuancés, ouvrant de nouvelles perspectives pour des cours d'éthique centrés sur l'expérience et la réflexion critique (Baïada-Hirèche & al., 2024). Il repose ainsi sur quatre mécanismes : (i) complexification, (ii) repriorisation, (iii) conceptualisation et (iv) contextualisation.

- (i) **Complexification** : elle implique une reconnaissance accrue de la complexité des situations éthiques. Les participants développent une compréhension plus nuancée des dilemmes moraux, reconnaissant les multiples facettes et implications des problèmes éthiques auxquels ils sont confrontés.
- (ii) **Repriorisation** : elle consiste à réévaluer et à modifier l'importance relative accordée aux différentes valeurs ou principes éthiques. Les participants peuvent changer

l'ordre de priorité de leurs valeurs, ce qui influence leur jugement éthique et leurs décisions dans des situations données.

- (iii) Conceptualisation : elle se réfère à l'intégration de concepts et de cadres théoriques appris lors du cours pour analyser et interpréter les situations éthiques. Les participants utilisent ces nouvelles connaissances pour structurer leur réflexion et éclairer leur jugement éthique.
- (iv) Contextualisation : elle nécessite la prise en compte accrue du contexte spécifique dans lequel une situation éthique se déroule. Les participants considèrent les particularités du milieu, les parties prenantes impliquées et les circonstances entourant le dilemme éthique pour formuler un jugement plus éclairé et adapté à la situation.

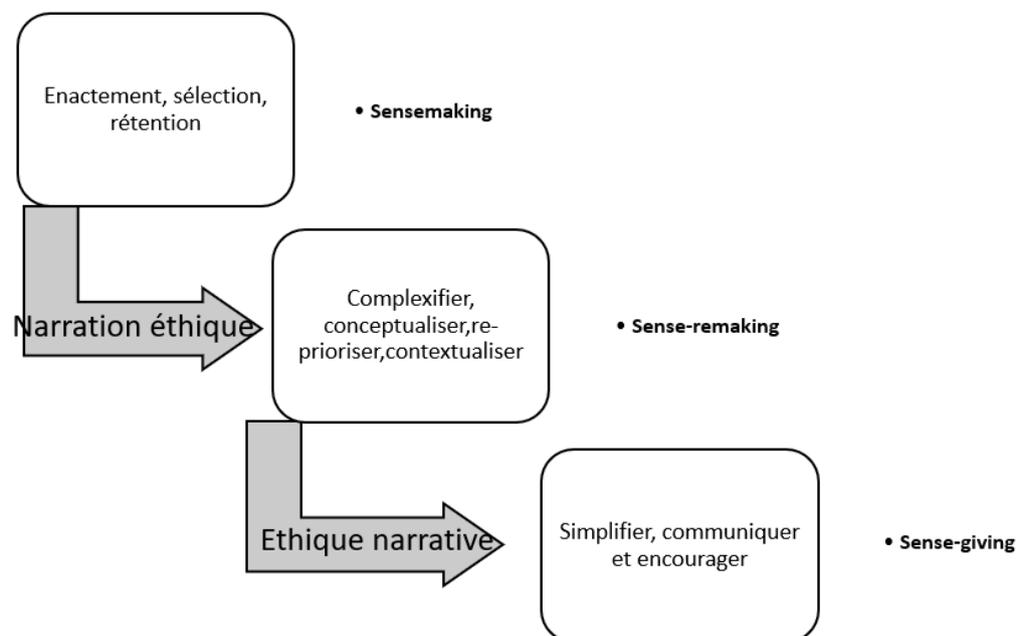
Dans ce contexte, la narration éthique permet aux acteurs organisationnels de mobiliser des ressources éthiques, telles que la sélection d'histoires en lien avec la vulnérabilité, la production de compétences éthiques, et la création d'un récit éthique. Cela aide à reconstruire le sens dans des situations empreintes d'enjeux éthiques qui interrompent ou entravent l'action (Gagnou-Savatier, 2017). Puis de pouvoir proposer *a posteriori* une éthique narrative.

1.2.3. Narration éthique et éthique narrative : articulation avec le *sense-remaking*

Le *sense-remaking*, en intégrant la réflexivité éthique et la narration éthique, prend en compte les aspects peu développés dans les travaux traditionnels sur le *sensemaking*, tels que le rôle des émotions, la structuration de l'espace social, et le rôle des acteurs de terrain dans les processus de *sensegiving* (création et transmission de sens). Sur le plan managérial, cette approche incite les individus à favoriser le *sensemaking*, en général, et la narration éthique dans ce processus, en particulier, afin de prévenir et de gérer les crises. Elle invite les individus à faire appel à la capacité réflexive des acteurs de terrain et à favoriser un climat éthique dans les

organisations. En somme, l'intégration de la réflexivité éthique et de la narration éthique dans une optique de *sensemaking* renforce la capacité des individus à faire des choix éthiques réfléchis et à donner du sens à leurs expériences professionnelles, même dans des contextes complexes et ambigus (cf. figure 1). Cette approche contribue dès lors à une gestion plus éthique des ressources humaines qui permet ensuite un *sensegiving*, en transformant durablement les capacités éthiques par le prisme de la réflexion approfondie et la prise de recul que le *sense-remaking* permet d'opérer (Baida-Hirèche & al., 2024).

Figure 1. Du sensemaking au sensegiving



La dynamique entre *sensemaking*, narration éthique et *sense-remaking* s'inscrit dans un processus itératif et circulaire. Le *sensemaking*, au sens de Weick (1995), constitue le point de départ : il permet aux étudiants de donner du sens à des situations ambiguës, notamment à travers la construction de récits. La narration éthique intervient alors comme une modalité spécifique de ce *sensemaking*, en aidant à formuler et partager des histoires qui rendent explicites les enjeux et tensions morales rencontrés (Gagnou-Savatier, 2017). Ce travail narratif ouvre la voie au *sense-remaking* : à la lumière de nouveaux éléments ou de débats collectifs, les étudiants revisitent et transforment leur compréhension initiale, complexifiant ainsi leur jugement éthique (Baiada-Hirèche & al., 2024). Ainsi, le *sensemaking* s'appuie sur la narration éthique pour produire de la réflexivité, tandis que le *sense-remaking* permet d'enrichir et de réajuster ce sens de façon continue.

1.3. ROLE DES RH : ENTRE SENSEMAKING ET SENSEGIVING, DES COMPETENCES ETHIQUES

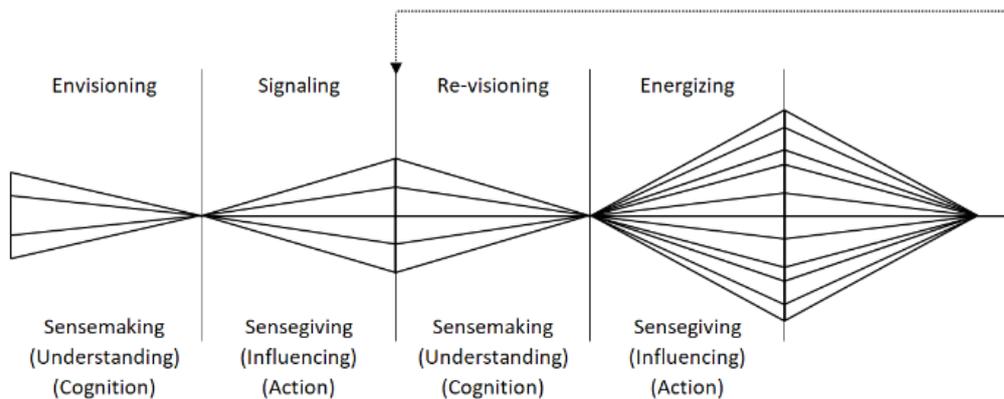
Le *sensegiving*, concept complémentaire au *sensemaking*, se distingue par son orientation vers la communication et l'influence (Gioia & Chittipedi, 1991).

1.3.1. Le *sensegiving* : définition et application en RH

Il s'agit d'un processus par lequel les professionnels, après avoir interprété et donné du sens à une situation complexe, structurent et diffusent ce sens auprès des collaborateurs pour favoriser leur compréhension et leur engagement. Dans le cadre d'une gestion éthique des ressources humaines, le *sensegiving* permet aux professionnels RH de traduire les principes éthiques et les orientations stratégiques en directives concrètes et compréhensibles. Comme le soulignent Gioia & Chittipedi (1991), ce processus est essentiel en période de changement, car il aide à surmonter les résistances en mobilisant une vision commune et en favorisant l'adhésion des parties prenantes.

Les changements organisationnels provoquent des tensions entre anciens et nouveaux schèmes, nécessitant la création de sens pour obtenir l'adhésion des parties prenantes. Pour cela, le manager construit un *sensegiving* (cf. figure 2), un processus par lequel il simplifie les complexités de son environnement, communique une vision claire, et encourage l'adoption de nouvelles pratiques en mobilisant des compétences discursives clés (Balogun & Johnson, 2004 ; Allard-Poesi & Giordano, 2015 ; Varlet & Allard-Poesi, 2017 ; Caudron & Ibert, 2018).

Figure 2. Du sensemaking au sensegiving en contexte de changement stratégique



Source (Gioia et Chittipedi, 1991, p. 444)

1.3.2. Développer des compétences discursives et réflexives

Ce rôle clé du *sensegiving* dans le renforcement des compétences éthiques des RH met en lumière l'importance de développer des capacités discursives et une réflexivité active au sein des programmes d'enseignement de la gestion des ressources humaines. Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans le respect des lois par les organisations et des principes éthiques, notamment en matière de gestion de la diversité, de non-discrimination. Ce processus repose avant tout sur la capacité des professionnels à développer leur propre *sensemaking* éthique : il s'agit pour eux de construire une réflexion claire et alignée sur leurs valeurs et celles de l'organisation, condition préalable à une transmission efficace de ces

valeurs. Dans un contexte marqué par la financiarisation des organisations (Guéry, 2016), les professionnels RH naviguent entre des injonctions paradoxales : maximiser la performance financière à court terme tout en préservant le capital humain et l'éthique. D'où l'importance de renforcer leurs capacités discursives et réflexives, notamment à travers des programmes de formation axés sur l'éthique, comme le recommandent Vignon et Jaotombo (2018). En gestion des ressources humaines (GRH) cela peut se faire par le prisme du cinéma.

1.4. PRATIQUES PEDAGOGIQUES INNOVANTES EN GRH ET APPORT DU CINEMA DANS LA FORMATION AU MANAGEMENT

Dans le contexte de l'innovation pédagogique en gestion des ressources humaines et en management afin de développer des compétences réflexives et éthiques chez les étudiants (Ennadi & Yassafi, 2024), il est possible de recourir à l'introduction de dispositifs interactifs et collaboratifs. Cette dynamique vise à replacer l'apprenant au centre du processus de formation et à favoriser la professionnalisation (Bégin-Caouette & al., 2021).

1.4.1. L'usage du film comme outil de décentrement

Plus spécifiquement, l'usage du cinéma et des films de fiction comme outils pédagogiques a fait l'objet d'une attention particulière, notamment pour leur capacité à susciter la réflexion, la discussion et la prise de recul sur des situations managériales complexes (Sépari & Fournout, 2017).

Le film, en tant que support narratif, permet d'immerger les étudiants dans des contextes réalistes ou décalés, facilitant ainsi l'identification des enjeux éthiques et managériaux, tout en évitant les biais liés à l'étude de cas réels. Le visionnage d'un film, associé à des questionnaires réflexifs et à des débats collectifs, favorise l'émergence d'une posture critique et la co-construction du sens autour des dilemmes professionnels (Sépari & Fournout, 2017). Cette approche pédagogique, qui mobilise la narration et la réflexivité, s'avère pertinente pour

accompagner les futurs professionnels RH dans le développement de leurs compétences éthiques et leur capacité à naviguer dans des environnements organisationnels ambigus (Ennadi & Yassafi, 2024).

L'intégration du cinéma dans la formation en management s'inscrit donc pleinement dans les courants actuels d'innovation pédagogique, en offrant un levier pour la construction du jugement éthique, la discussion collective et l'ancrage des apprentissages dans des situations concrètes (Sépari & Fournout, 2017). C'est donc dans cette perspective que s'inscrit l'expérience pédagogique présentée. En s'appuyant sur un dispositif méthodologique exploratoire, elle a pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : **comment renforcer la capacité des alternants en GRH à donner du sens à des situations complexes et ambiguës ?** L'enjeu principal est d'accompagner ces professionnels en formation à donner du sens à leur travail.

1.4.2. Le roadbook et les débats réflexifs : outils de progression éthique

L'utilisation d'un roadbook comme support pédagogique structurant s'avère particulièrement efficace pour guider les étudiants dans des dispositifs d'apprentissage actif et réflexif (Günzel & Brehm, 2024). Ce type d'outil favorise non seulement l'organisation et la planification des apprentissages, mais aussi le développement de compétences réflexives essentielles à la professionnalisation. Par ailleurs, la possibilité de documenter et d'auto-évaluer sa progression tout au long du parcours permet à l'étudiant de prendre conscience de ses acquis et de ses axes d'amélioration, renforçant ainsi l'efficacité du dispositif. Le roadbook invite chaque apprenti à documenter, étape par étape, son analyse des situations éthiques rencontrées dans le film *Corporate*, à relier ces situations à ses propres expériences professionnelles et à expliciter sa posture RH. Chaque séquence du roadbook correspond à une phase du processus de *sensemaking* : identification des enjeux (*sensemaking*), remise en question et enrichissement du

raisonnement à la lumière des apports collectifs (*sense-remaking*), puis formulation d'une posture et transmission du sens (*sensegiving*).

2.METHODOLOGIE

Nous exposons la conception et la mise en œuvre de notre dispositif de formation, en retraçant son historique avant d'en présenter les modalités et de préciser en quoi celui-ci s'inscrit pleinement dans le cadre conceptuel du *sensemaking* et du *sense-remaking*.

2.1. HISTOIRE DU DISPOSITIF PEDAGOGIQUE : QUAND UN CONSTAT PEDAGOGIQUE REJOINT L'ACTUALITE ET LE CINEMA

Le dispositif pédagogique présenté a été développé dans le cadre de la maquette d'un master en gestion des ressources humaines, lors du changement de l'Offre de formation 2020-2024 et de son adaptation en Blocs de connaissances et compétences (BCC). Auparavant, le programme proposait un cours consacré à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et à la gestion de la diversité. Face à l'augmentation des dilemmes éthiques remontés par les étudiants en alternance, l'équipe pédagogique a choisi d'intégrer un bloc dédié au management responsable, incluant une unité d'enseignement spécifiquement axée sur ce sujet. En plus des cours sur la RSE et la diversité, un nouveau module a été créé avec pour objectif d'aider les étudiants à développer leur posture professionnelle et à évoluer dans un environnement professionnel avec éthique. Dans le cadre des Conseils de Perfectionnement, plusieurs diplômés des promotions précédentes avaient déjà exprimé un regret récurrent : ne pas avoir été suffisamment préparés aux dilemmes éthiques et aux situations complexes qu'ils pourraient rencontrer dans leur pratique professionnelle. Ces retours ont renforcé la nécessité d'intégrer un cours spécifique pour aider les futurs professionnels RH à anticiper et gérer ces enjeux éthiques de manière réfléchie et responsable. Conscients du risque de promouvoir un discours idéologique (Pfeffer,

2005 ; Vignon & Jaotombo, 2018) ou de transmettre des théories simplistes (Moss-Kanter, 2005 ; Vignon & Jaotombo, 2018), nous avons conçu ce dispositif pédagogique avec l'objectif d'éviter l'acquisition de réflexes cognitifs inadaptés à la réalité professionnelle (De Geuser & Fiol, 2003). Cette vigilance était d'autant plus importante que le public visé était composé d'alternants, confrontés simultanément aux exigences académiques et aux réalités complexes du monde du travail, susceptible de les positionner dans une tension de rôles (Alves et al., 2010). Durant la même période, s'est déroulé le procès lié au scandale France Télécom-Orange dont les événements de France Télécom-Orange s'étendent d'octobre 2002 à février 2005, en pleine restructuration sous la direction de Thierry Breton, devenu plus tard PDG d'ATOS jusqu'à l'écroulement du leader français du numérique, puis plus récemment Commissaire européen au marché intérieur. Ces événements constituent une motivation majeure à la création du nouveau dispositif pédagogique. Dans le contexte de l'ouverture totale à la concurrence du marché des télécommunications au 1^{er} janvier 1998 par la commission européenne, les événements (39 victimes reconnues dont 19 suicides) coïncident avec le changement de statut de l'entreprise devenue entreprise privée et avec désengagement total de l'État (Dumoulin, 2003). Entre 1999 et 2002, la dette de France Télécom a considérablement augmenté, passant de 14,6 milliards d'euros à 68 milliards d'euros en raison du rachat d'Orange (Roy, 2009). En 2002, France Télécom n'est plus un service public ; cette transition, amorcée dès 1998, s'accélère avec la privatisation. Ainsi, la période de 2002 à 2005 est marquée par un changement culturel au sein de l'organisation, lié à la fin de ses missions de service public et au début de la « crise des suicides » au sein de l'entreprise (Douyère & Chevret-Castellani, 2020), induite notamment par le plan NeXT qui détourne la mobilité interne et le management de leurs vocations premières. Le 30 septembre 2022, les anciens dirigeants de l'entreprise sont condamnés pour « harcèlement moral institutionnel », reconnaissant ainsi la mise en place d'un management toxique et autoritaires entre 2005 et 2010, mais trouvant sa source dans les années précédentes.

Afin de ne pas mettre mal à l'aise les alternants, qui pourraient être amenés à travailler dans cette organisation ayant depuis reconstruit son modèle managérial et rendu des comptes avec la tenue d'un procès largement médiatisé, le choix s'est porté sur un film qui s'inspire directement de pratiques similaires : *Corporate* (Silhol, 2017). Ce film sert ainsi de point de départ pour engager une réflexion critique et amorcer un processus de construction d'un *sensemaking* éthique : il décentre les alternants par rapport à l'actualité tout en restituant assez fidèlement des pratiques RH aux conséquences dramatiques.

2.2. INSCRIPTION DU DISPOSITIF PEDAGOGIQUE DANS LE CADRE CONCEPTUEL DU SENSEMAKING

Dans ce cadre, le dispositif pédagogique utilise le film *Corporate* (Silhol, 2017) comme point de départ pour stimuler la réflexion des étudiants sur des situations éthiques complexes et ambiguës. Le choix de ce film s'appuie sur la méthode du « mur d'images » (Boughzala & Moscarolla, 2015), qui encourage l'expression et la projection des étudiants dans des scénarios réels ou fictifs, tout en évitant de se focaliser sur des scandales éthiques réels qui pourraient induire des jugements précipités. L'objectif ici est de permettre aux étudiants de se situer par rapport à des situations professionnelles difficiles (cf. tableau 3) sans être influencés par des cas réels qui pourraient leur paraître trop éloignés de leur propre expérience.

Tableau 3. Situations identifiées dans le film *Corporate* susceptibles de jugement éthique de la part des alternants

Situations soulevant des problèmes éthiques	Cas étudiés dans le film ou en entreprise
Traitement des salaires par l'employeur (gestion des ressources humaines)	
Justice des procédures et des pratiques de gestion	Le détournement de la mobilité interne de son sens initial comme moyen de pousser à la démission pour ne pas licencier
Discrimination, liberté individuelle, liberté de pensée et d'expression	Problèmes d'autonomie rencontrés par Emilie Tesson-Hansen ou d'autres

	personnages du film + conflits de valeurs de ces personnages. Conflits de valeurs vécus par les alternants en entreprise
Traitement mutuel Supérieur-Salariés	Abus de pouvoir de la part du DRH et de la direction mais aussi de la part d'Emilie Tesson-Hansen vis-à-vis des salariés
Comportement personnel des dirigeants	Actions d'Emile Tesson-Hansen avant le drame et après le drame
Autres	Situations propres aux conditions actuelles ou passées d'exercice de la fonction RH des alternants

Le processus de *sensemaking* est également renforcé par l'intégration de la réflexivité éthique médiatisée par un *roadbook* à remplir pendant et après le visionnage du film, qui permet aux étudiants de prendre du recul par rapport à leurs propres valeurs et de questionner la pertinence de leurs actions face aux dilemmes éthiques. Cette réflexion critique, encouragée par les éléments théoriques abordés tout au long du dispositif, repose sur une analyse des valeurs individuelles et des principes éthiques dans le contexte organisationnel. En effet, à travers la narration éthique, comme le souligne Gagnou-Savatier (2017), les étudiants peuvent développer une compréhension plus profonde des enjeux éthiques en entreprise, tout en prenant conscience de l'impact de leurs décisions sur les autres acteurs et sur l'organisation dans son ensemble.

Le dispositif inclut par ailleurs des moments de débats et d'analyse collective, permettant de confronter les perceptions et les jugements des étudiants, et ainsi de construire un sens commun tout en prenant en compte les différents points de vue, inscrivant ces étapes dans un processus de *sense-remaking* (Baiada-Hirèche & al., 2024). Ce processus est fondamental dans la construction d'un jugement éthique partagé, où les valeurs personnelles et institutionnelles peuvent être réconciliées, et où les dilemmes éthiques sont abordés de manière réfléchie et collaborative.

Ainsi, l'objectif principal du dispositif pédagogique est de développer chez les étudiants une capacité à donner du sens à des situations professionnelles complexes et éthiquement chargées,

en mobilisant les mécanismes du *sensemaking* et de la réflexivité éthique par l'intermédiaire du *sense-remaking*, permis par la narration éthique rapportée dans le *roadbook*. Cette approche permet de renforcer leurs compétences éthiques, en les aidant à naviguer dans des environnements professionnels incertains tout en restant alignés avec leurs valeurs personnelles et avec les principes éthiques institutionnels.

2.3. PRESENTATION DU DISPOSITIF PEDAGOGIQUE ET METHODOLOGIE D'ANALYSE

Le dispositif pédagogique proposé, à portée réflexive (Caudron & Maizeray, à paraître), comprend un total de 12 heures de cours CTD, évaluation incluse (en contrôle continu). Notre approche s'inscrit dans les pédagogies critiques (Freire, 1970) et l'apprentissage par dilemmes (Moon, 2004), où le film agit comme un "dispositif de décentrement" pour stimuler la réflexivité.

2.3.1. Le dispositif pédagogique

Il est partagé sur certaines années avec la DRH d'un établissement du secteur médico-social pour 6 heures de mise en pratique. Ce dispositif se structure comme suit : il débute par un visionnage guidé du film *Corporate* (Silhol, 2017) à l'aide d'un *roadbook* à remplir, suivi d'éléments théoriques sur l'éthique, de débats basés sur des articles de recherche analysant le film sous trois angles éthiques, ainsi que d'une présentation des éléments théoriques et des retours d'expérience (REX) concernant la posture éthique et professionnelle. Enfin, les étudiants sont confrontés à des dilemmes éthiques à résoudre, afin de s'assurer qu'ils sont capables de donner un sens éthique aux contextes difficiles qu'ils pourraient rencontrer.

Tableau 4. Récapitulatif des étapes du dispositif pédagogique

Heures	Activité	Description
1-3	Visionnage du film <i>Corporate</i>	Visionnage guidé avec un roadbook à remplir pour favoriser la réflexion sur les thèmes abordés dans le film.
4-6	Éléments théoriques sur l'éthique	Introduction aux concepts éthiques fondamentaux en lien avec les pratiques professionnelles et le film.
7-9	Débats sur des articles de recherche	Discussions autour d'articles analysant le film sous trois angles éthiques différents pour enrichir la compréhension et susciter le débat.
10-12	Présentation de la posture éthique et professionnelle + résolution de dilemmes éthiques	Exposé des éléments théoriques et retours d'expérience sur la posture éthique, suivi d'exercices pratiques où les étudiants doivent résoudre des dilemmes éthiques.

Pour une meilleure visibilité des documents associés aux étapes : exemple de dilemmes, *roadbook*, grille éthique, se référer aux annexes.

Les outils utilisés dans la cadre du dispositif pédagogique mobilisent des phases actives et passives, avec un accent mis sur ceux à portée active. En effet, la formation à l'éthique des affaires emploie diverses méthodes d'apprentissage, allant de l'approche passive à l'approche active (Kreismann & Tallaulicar, 2020). L'apprentissage passif se limite souvent à l'écoute de cours ou au visionnage de vidéos, tandis que l'approche active engage directement les participants dans la résolution de problèmes éthiques concrets. Ces deux méthodes peuvent être combinées pour une formation plus efficace et c'est donc pour cette raison qu'à certains moments, notamment en phase 2, une approche plus passive a été choisie. Dans l'apprentissage actif, on distingue les activités impliquant une interaction sociale, comme les discussions de groupe, de celles qui se font de manière individuelle, telles que la prise de décision face à des *scenari* éthiques (Kreismann & Tallaulicar, 2020). L'objectif principal de ces approches est de stimuler la réflexion critique et d'améliorer la compréhension des enjeux éthiques en entreprise. Dans une perspective d'apprentissage actif, le visionnage du film a été assorti d'un *roadbook* à

remplir et avec des questions pour guider les étudiants. Ils pouvaient le compléter pendant et après le film, mais également durant l'intégralité des heures de cours afin de démontrer leur appropriation des éléments théoriques. Les débats et la résolution de dilemmes éthiques sont venus compléter l'apprentissage passif.

2.3.2. Synopsis du film Corporate

Le film raconte l'histoire d'Émilie Tesson-Hansen, une jeune responsable RH ambitieuse chargée de pousser des employés jugés sous-performant ou trop âgés vers la sortie *via* des détournements de mobilité interne. Après un drame au sein de l'entreprise, une enquête est ouverte et Émilie se retrouve sous pression, prise entre les exigences de sa hiérarchie et celles de l'inspectrice du travail. Confrontée à ses propres choix et aux conséquences de ses actions, elle doit décider jusqu'où elle est prête à aller pour rester fidèle aux valeurs de son entreprise.

2.3.3. Méthodologie d'analyse

Notre étude s'appuie sur une approche qualitative inductive, telle que décrite par Corley et Gioia (2004), pour explorer les perceptions des alternants en ressources humaines (RH) concernant les compétences et postures professionnelles dans leur domaine. Cette méthode a été privilégiée pour sa capacité à faire émerger des concepts et des thèmes directement à partir des données. Le corpus principal de notre étude se compose de 69 *roadbooks* complétés par des alternants en RH pendant et après le visionnage du film. Parmi les diverses questions ouvertes de ces *roadbooks*, nous avons concentré notre analyse sur deux aspects spécifiques : la perception des compétences d'un professionnel RH et l'identification d'un modèle dans le film visionné, ainsi que la définition d'une "bonne posture RH", illustrée par des exemples issus de l'expérience personnelle ou professionnelle des étudiants. En complément de ces données principales, nous avons également analysé les réponses d'un questionnaire *Google Forms* facultatif, rempli par 23 étudiants, afin d'enrichir notre compréhension du sujet. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel QDA Miner, suivant un processus itératif en trois étapes. Nous avons débuté

par un codage ouvert pour identifier les concepts émergents dans les réponses des étudiants. Ensuite, nous avons procédé à un codage axial, regroupant ces concepts en catégories plus larges et identifiant les relations entre elles. Enfin, un codage sélectif nous a permis d'intégrer ces catégories pour former un cadre conceptuel cohérent. Bien que les données aient été initialement collectées pour répondre à une autre question de recherche, nous avons mené une analyse secondaire pour notre question de recherche : comment renforcer la capacité des alternants en GRH à donner du sens à des situations complexes et ambiguës ? Cette approche nous a permis d'exploiter pleinement la richesse des données existantes tout en les examinant sous un nouvel angle. Pour garantir la rigueur de notre analyse, nous avons mis en place plusieurs mesures. Une observation participante a été conduite tout au long du dispositif (Alvesson & al., 2008). Dans le cadre de cette recherche, l'observateur, membre de l'équipe pédagogique, a assisté à l'ensemble des séances, relevant les dynamiques de groupe, la participation aux débats, les échanges informels et les réactions spontanées lors du visionnage du film et des discussions collectives. Cette posture d'observateur-participant a permis d'enrichir la compréhension des processus de *sensemaking* et de réflexivité à l'œuvre, en accédant à des dimensions non verbales et à des micro-phénomènes difficilement capturables par les seuls écrits des étudiants (Gagnou-Savatier, 2017). Nous avons triangulé les données entre les *roadbooks* et les réponses à un *Google Forms*. Nous avons également vérifié nos interprétations auprès d'un échantillon d'étudiants participants pour assurer la validité de nos conclusions. Il convient toutefois de noter certaines limites méthodologiques. La nature rétrospective des données, basées sur les souvenirs et perceptions des étudiants et de l'enseignant chercheur lors de son observation participante, peut influencer la précision des informations recueillies. De plus, nous ne pouvons exclure la possibilité d'un biais de désirabilité sociale dans les réponses des alternants. Enfin, la généralisation de nos résultats est limitée en raison de la spécificité de notre échantillon. Ces limitations ont été prises en compte

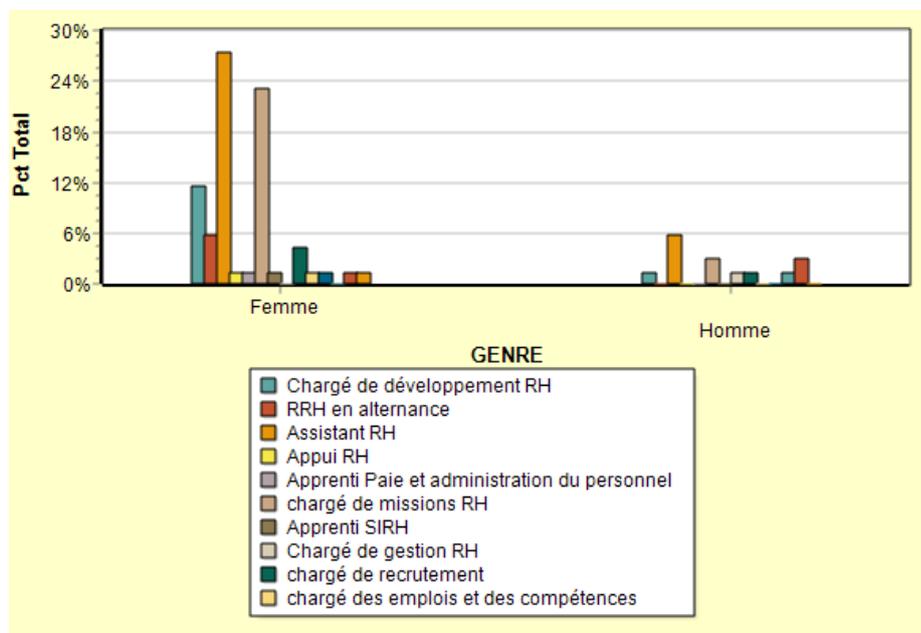
dans l'interprétation de nos résultats et seront discutées plus en détail dans la section dédiée aux limites de l'étude.

3.RESULTATS

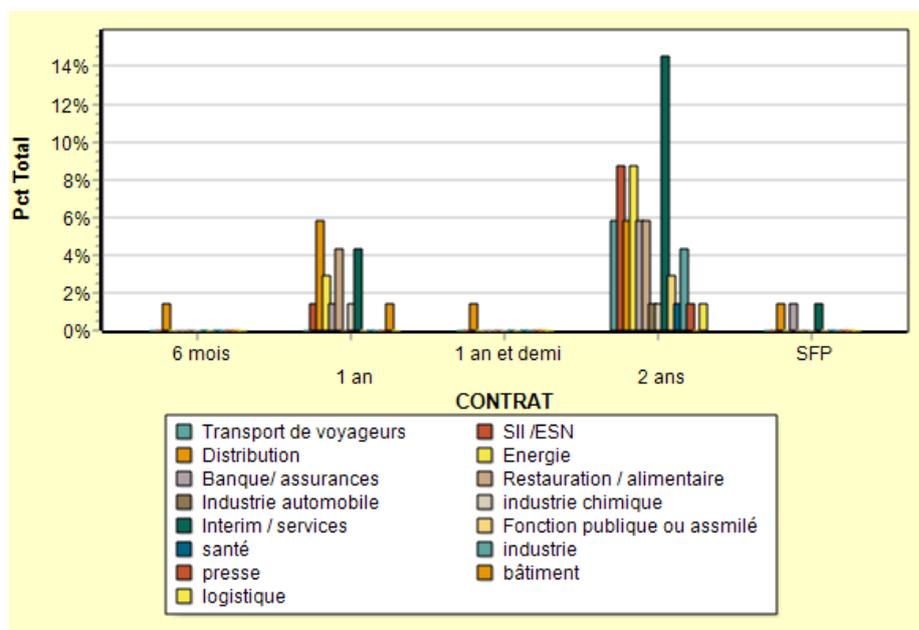
Un questionnaire facultatif a été distribué *via Google Forms* pour évaluer la capacité des participants à formuler leur propre définition de l'éthique. Il est important de souligner que, contrairement au *roadbook*, qui ne contenait pas de questions directes sur leurs conceptions de l'éthique, ce questionnaire a spécifiquement demandé aux étudiants de réfléchir à leurs propres idées sur le sujet.

L'échantillon des derniers alternants (cf. graphiques 1 et 2) ayant réalisé le module pédagogique est composé à 83 % de femmes et de 17 % d'hommes qui sont en contrats d'alternances d'une durée variant de 6 mois à 2 ans et de 3 stagiaires de la Formation Professionnelle Continue.

Graphique n°1 : Représentativité croisée entre genre et intitulés de poste des alternants



Graphique n° 2. Représentativité des secteurs dans lesquels les alternants évoluent et susceptibles d'influencer leurs représentations



3.1. UNE DEMARCHE REFLEXIVE ET UN COURS QUI FONT SENS

Les résultats de l'expérience démontrent par observation participante, analyse des *roadbooks* rendus, et *via* le *google forms*, que les alternants semblent avoir renforcé leur *sensemaking* éthique. Néanmoins, leur *sensemaking* initial n'a pas été mesuré, ce qui doit nuancer la portée des résultats obtenus (cf. annexes A et B).

3.1.1. L'Éthique comme Pilier de la Fonction RH

L'éthique est perçue comme une composante essentielle du métier de RH, garantissant l'équité entre les collaborateurs, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles (sexe, religion, etc.). Les participants soulignent que l'éthique doit guider les décisions RH pour privilégier les compétences et les performances plutôt que des critères biaisés.

Émilie ne se soucie pas de ses salariés, ce qui la rend non éthique. Elle ne respecte pas les limites et les devoirs qu'elle devrait avoir envers les employés. Son manque d'autonomie de réflexion conduit à une conduite inappropriée, notamment dans le cas de la personne qui s'est suicidée (Alternant, entreprise du secteur de l'industrie)

Cette posture éthique est d'autant plus cruciale dans la gestion des conflits, où il s'agit de ne pas favoriser une partie au détriment d'une autre, et dans le maintien d'une posture professionnelle respectueuse des valeurs humaines.

3.1.2. Développement de la Réflexivité et des Compétences Éthiques

Le cours d'éthique a permis aux participants de développer une réflexion critique sur leurs propres pratiques et sur celles des managers actuels. Ils ont pris conscience des dérives potentielles et des dilemmes auxquels les RH sont confrontés, tout en intégrant des outils pour anticiper et gérer ces situations délicates.

Dans notre vie professionnelle, on est parfois amené à rencontrer des personnes avec qui on tisse des liens et qui peuvent faire partie de nos vies personnelles. C'est le cas de certaines de mes collègues RH. Pourtant, elles gardent une bonne posture car elles ne laissent pas les liens personnels influencer leur positionnement professionnel. J'ai déjà assisté à une scène où ma collègue recadre un manager (qui est un ami proche dans la vie personnelle) car ils n'étaient pas d'accord sur la façon de manager l'équipe et que celui-ci devait changer d'attitude. (Alternante, entreprise du secteur agro-alimentaire)

Cette démarche réflexive aide à aligner leurs décisions avec leurs valeurs personnelles et professionnelles, renforçant ainsi leur capacité à adopter une posture éthique cohérente face à des situations complexes.

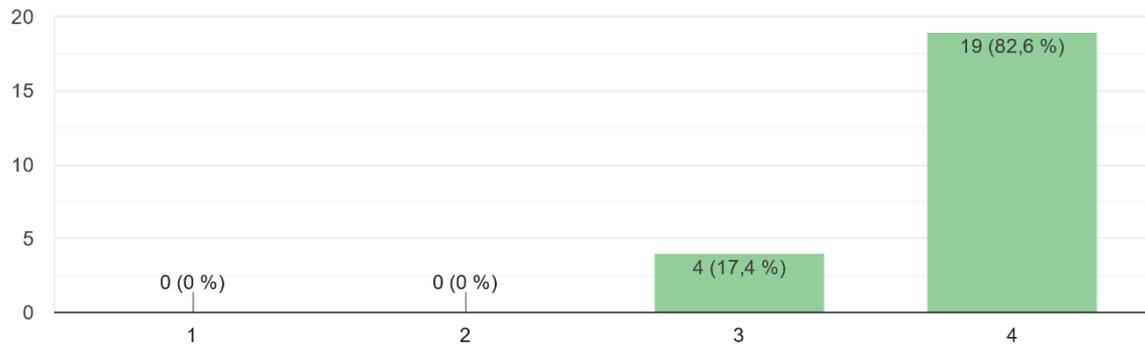
3.1.3. Ancrage dans la Réalité Professionnelle

Les exemples concrets abordés dans le cours, tels que le cas du suicide en entreprise ou l'utilisation d'un film pour illustrer les concepts, ont marqué les participants. Ces approches pédagogiques ont permis de relier les notions théoriques à la réalité du terrain RH, tout en sensibilisant aux enjeux éthiques actuels. Et ainsi d'avoir un regard positif face au cours d'éthique (cf. graphique 3).

Graphique 3. Utilité du cours d'éthique

Jugez-vous utile d'avoir un cours d'éthique au regard du métier RH auquel vous vous destinez? (1 pas du tout utile / 4 très utile)

23 réponses



Cela nous permet d'avoir en tête les dérives potentielles et travers auxquelles peuvent faire face les RH (Alternant 1, google forms)

Le cours permet de nous montrer qu'est-ce que l'éthique RH (le film est très bien pour résumer la situation) (Alternant 2, google forms)

Il est important de considérer ces différentes notions pour un futur représentant des RH. En effet, au cours de la carrière professionnelle, nous serons tous amenés au moins une fois à nous interroger sur la bonne posture à avoir (Alternant 3, google forms)

En outre, cette formation a renforcé leur compréhension de l'évolution vers une gestion socialement responsable, incluant diversité, inclusion et éthique comme socles fondamentaux pour les futurs professionnels RH. Cette structuration met en lumière l'importance de l'éthique dans la fonction RH, son rôle dans le développement d'une réflexivité critique et son ancrage dans des pratiques professionnelles concrètes.

L'éthique fait partie intégrante de notre métier en tant que RH. Nous devons être garant de l'équité entre chaque collaborateur peu importe leur sexe, appartenance religieuse ou non, etc. Cela fait partie de notre rôle de RH. (Alternant 4, google forms)

Bien que le sensemaking initial n'ait pas fait l'objet d'une mesure spécifique, il est néanmoins possible d'apprécier l'évolution des apprentis dans la construction de leurs compétences éthiques à travers les différentes étapes du roadbook (cf. annexe C). Ce suivi qualitatif, basé sur les productions des étudiants à chaque étape du roadbook, offre ainsi des indices tangibles de la transformation de leur réflexion éthique, même en l'absence d'un point de départ mesuré quantitativement. Et cela se traduit par une capacité à définir l'éthique.

3.2. UNE CAPACITE A DEFINIR L'ETHIQUE

L'éthique RH est perçue comme un ensemble de principes moraux qui orientent les comportements et décisions des professionnels des ressources humaines.

3.2.1. L'éthique RH comme guide des comportements professionnels

Elle implique d'agir avec intégrité, respect et responsabilité envers les collaborateurs et l'organisation, tout en veillant à garantir la santé, la sécurité et le bien-être de tous. Cette posture éthique repose sur des valeurs telles que la justice, l'équité et la transparence, qui doivent être incarnées au quotidien.

Si Émilie prend des décisions basées sur ce qu'elle considère comme étant juste et équitable pour toutes les parties impliquées, en tenant compte des implications sociales et humaines de ses actions, elle peut être considérée comme adoptant une approche éthique.
(Alternante, secteur informatique)

Les acteurs RH doivent être capables de rester neutres et impartiaux dans leurs interactions avec les employés, en particulier lorsqu'ils traitent des problèmes sensibles tels que des conflits entre collègues ou des plaintes de harcèlement. Ils doivent être en mesure de gérer leurs propres émotions pour garantir un traitement équitable et objectif de toutes les parties concernées. (Alternante, secteur du transport)

3.2.2. Une posture équilibrée entre valeurs personnelles et contraintes organisationnelles

Les participants insistent sur l'importance pour les RH de rester fidèles à leurs propres valeurs éthiques tout en s'adaptant aux attentes de l'entreprise. Cela nécessite de naviguer entre les directives stratégiques impulsées par la direction et les besoins des collaborateurs, tout en

évitant les dissonances cognitives. L'éthique RH demande également une capacité à prendre du recul et à adopter une posture neutre et impartiale face aux dilemmes ou conflits.

Selon moi l'éthique RH est le fait d'être juste et de savoir prendre de la hauteur et du recul sur une situation sans se laisser dépasser par ses émotions (Alternant 4, google forms)

3.2.3. L'éthique RH comme moteur d'inclusion et de performance collective

L'éthique RH vise à promouvoir un environnement de travail inclusif et équitable, où chaque collaborateur est valorisé pour ses compétences et contributions, sans discrimination. Elle joue également un rôle clé dans la diffusion d'une culture éthique au sein de l'entreprise, notamment par la mise en place de chartes éthiques ou de bonnes pratiques. En ce sens, le professionnel RH devient un garant des valeurs organisationnelles et un relais essentiel pour prévenir les dérives. Cette structuration met en lumière les dimensions fondamentales de l'éthique RH : son rôle dans les comportements individuels, son équilibre entre valeurs personnelles et exigences organisationnelles, et son impact sur la culture d'entreprise.

3.3. LIMITES DU DISPOSITIF

A partir des résultats obtenus (cf. annexe), nous pouvons voir toutefois des limites à notre dispositif.

3.3.1. Évaluation des compétences éthiques difficilement quantifiables

L'une des principales limites du dispositif réside dans la difficulté à évaluer les compétences éthiques des étudiants de manière objective et quantifiable. Contrairement à d'autres compétences techniques ou professionnelles, les compétences éthiques sont souvent subjectives et dépendent de contextes variés. Les participants ont exprimé que l'éthique ne peut pas être mesurée uniquement par des indicateurs quantitatifs, car elle implique des valeurs personnelles, des comportements et une réflexion critique qui varient d'un individu à l'autre. Cette complexité

rend l'évaluation formelle des compétences éthiques problématique, car elle nécessite une approche plus qualitative, intégrant des discussions, des études de cas et des réflexions personnelles pour réellement capturer l'évolution et la compréhension de l'éthique par les étudiants. Si certains éléments montrent que l'objectif pédagogique de renforcer le *sensemaking* éthique des alternants RH a été partiellement atteint, évaluer ces compétences sur une courte durée de 12 heures reste complexe et demande beaucoup de temps. Une évaluation plus pertinente nécessiterait un suivi à long terme, idéalement après que les alternants aient intégré un poste, ce qui n'a pas encore été mis en place.

3.3.2. Participation limitée des étudiants à l'évaluation

Une autre limite significative est le faible taux de participation des étudiants au questionnaire d'évaluation du dispositif. Sur 69 étudiants concernés, seulement 23 ont choisi de répondre, ce qui soulève des questions sur la représentativité des résultats obtenus. Cette participation limitée pourrait être indicative d'un désengagement ou d'un manque d'intérêt pour le sujet, ce qui pourrait fausser les conclusions tirées concernant l'efficacité du cours d'éthique, même si les interactions en classe (par observation participante) permettent d'affirmer que ce n'est pas le cas. De plus, un faible taux de réponse peut également suggérer que les étudiants ne se sentent pas suffisamment concernés par l'importance de l'éthique dans leur formation professionnelle, ce qui pourrait avoir un impact sur leur engagement futur dans des pratiques éthiques au sein de leur carrière. D'où l'intérêt de prolonger le dispositif pédagogique par-delà la salle de cours et une fois les alternants diplômés.

3.3.3. Implications pour l'amélioration du dispositif

Ces limites soulignent la nécessité d'améliorer le dispositif en adoptant des méthodes d'évaluation plus adaptées aux spécificités de l'éthique et en renforçant l'engagement des

étudiants. Pour surmonter la difficulté d'évaluation, il serait bénéfique d'intégrer davantage d'outils qualitatifs, tels que des entretiens ou des groupes de discussion, permettant aux étudiants d'exprimer leurs réflexions sur l'éthique dans un cadre moins formel. Par ailleurs, pour encourager une participation plus active au questionnaire, il pourrait être utile de sensibiliser les étudiants à l'importance de leur retour sur expérience et à la manière dont cela peut influencer leur propre développement professionnel. En favorisant une culture de dialogue autour de l'éthique et en valorisant les contributions individuelles, le dispositif pourra non seulement améliorer son efficacité, mais aussi renforcer la prise de conscience éthique parmi les futurs professionnels.

4.DISCUSSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Nos résultats corroborent les travaux de Weick (1995) sur le *sensemaking* et étendent le concept de *sense-remaking* proposé par Baiada-Hirèche et al. (2024). Le dispositif pédagogique semble efficace pour développer les quatre mécanismes du *sense-remaking* : complexifier, conceptualiser, reprioriser et contextualiser les situations éthiques. Le dispositif pédagogique basé sur l'analyse du film "Corporate" et les débats réflexifs semble avoir efficacement stimulé les quatre mécanismes du *sense-remaking* chez les étudiants.

Complexifier : les participants ont démontré une capacité accrue à percevoir les nuances et la complexité des dilemmes éthiques en RH. Cette évolution illustre comment les étudiants ont appris à dépasser les jugements binaires pour adopter une vision plus nuancée des enjeux éthiques.

Reprioriser : le dispositif a encouragé les participants à réévaluer leurs priorités éthiques. Certains ont exprimé une prise de conscience de l'importance de l'éthique dans la pratique RH, la plaçant désormais au cœur de leur réflexion professionnelle plutôt qu'en périphérie.

Conceptualiser : les étudiants ont développé leur aptitude à mobiliser des concepts théoriques pour analyser les situations éthiques. L'utilisation du cadre du *sensemaking* de Weick (1995) et du *sense-remaking* de Baiada-Hirèche et al. (2024) dans leurs réflexions démontre une progression dans leur capacité à conceptualiser les dilemmes éthiques.

Contextualiser : les étudiants ont montré une meilleure aptitude à prendre en compte le contexte organisationnel et sociétal dans leur analyse des dilemmes éthiques.

Ce dispositif constitue ainsi un outil pour former des RH capables de contrebalancer les logiques court-termistes par une éthique de la sollicitude (Gilligan, 1982), alignée sur des objectifs de développement durable.

4.1. ROLE DES PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE RESPECT DE LA LOI ET DES PRINCIPES ETHIQUES

Les professionnels des ressources humaines (RH) occupent une position stratégique dans la mise en œuvre des principes éthiques et du respect des cadres légaux au sein des organisations. Leur rôle dépasse les simples fonctions administratives pour devenir des garants de l'équité, de la justice et de la transparence dans les pratiques managériales. Comme le souligne Weick (1995), le processus de *sensemaking* est essentiel pour permettre aux RH de naviguer dans des environnements complexes et ambigus, en leur offrant un cadre pour interpréter et structurer les situations auxquelles ils sont confrontés. En mobilisant des outils tels que la narration éthique (Gagnou-Savatier, 2017), les RH peuvent non seulement donner du sens à leurs propres actions, mais également influencer les comportements organisationnels par le biais du *sensegiving* (Gioia & Chittipedi, 1991). Ce rôle est particulièrement crucial dans des contextes de changement organisationnel ou de gestion de crises éthiques, où les RH doivent traduire les principes éthiques en actions concrètes tout en respectant les contraintes légales et institutionnelles.

4.2. IMPORTANCE DE L'INTEGRATION DE L'ETHIQUE DANS L'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'intégration de l'éthique dans les programmes d'enseignement en gestion des ressources humaines est une réponse aux défis croissants auxquels les organisations sont confrontées, notamment en matière de diversité, d'inclusion et de responsabilité sociale. Le dispositif pédagogique présenté dans cette recherche, basé sur les concepts de *sensemaking* et de réflexivité éthique (Alvesson & al., 2008), illustre l'importance de former les futurs professionnels RH à anticiper et gérer les dilemmes éthiques. En s'appuyant sur des outils tels que le visionnage de film (*Corporate*, Silhol, 2017) et des débats réflexifs, les étudiants sont amenés à développer une posture critique et à aligner leurs décisions avec leurs valeurs personnelles et professionnelles. Cette approche pédagogique, ancrée dans les travaux de Maitlis (2005) et Meziani & Laroche (2016), permet de renforcer les compétences éthiques des étudiants en les confrontant à des situations professionnelles réalistes et en les aidant à construire un jugement éthique éclairé. En outre, elle répond à une demande croissante des organisations pour des professionnels capables de naviguer dans des environnements complexes tout en respectant les principes éthiques fondamentaux.

4.3. PROCESSUS DE SENSEMAKING ET REFLEXIVITE DANS LA FORMATION DU JUGEMENT ETHIQUE

Le processus de *sensemaking*, tel que défini par Weick (1995, 2005), constitue un levier central pour la formation du jugement éthique des professionnels RH. En mobilisant des dimensions narratives et réflexives, ce processus permet aux individus de donner du sens à leurs expériences professionnelles tout en intégrant les enjeux éthiques qui les sous-tendent. La réflexivité critique, comme le souligne Alvesson et al. (2008), joue un rôle clé dans ce processus en incitant les individus à questionner leurs propres valeurs et à adapter leurs comportements aux contextes

organisationnels. Par exemple, la narration éthique (Gagnou-Savatier, 2017) offre un cadre pour organiser et articuler les expériences professionnelles, permettant ainsi aux individus de répondre aux deux grandes questions du *sensemaking* : « Quelle est l'histoire ? » et « Que dois-je faire maintenant ? » (Weick et al., 2005). Cette approche discursive, combinée à une analyse critique des dilemmes éthiques, favorise le développement d'une posture éthique cohérente et alignée avec les attentes institutionnelles et retrouvée dans le cadre des débats avec les étudiants. Sur le plan managérial, cela implique de créer des environnements propices à la réflexivité et au dialogue, où les professionnels RH peuvent non seulement développer leur propre jugement éthique, mais aussi influencer positivement les pratiques organisationnelles par le biais du *sensegiving* (Gioia & Chittipedi, 1991). En conclusion, cette recherche met en lumière l'importance de renforcer les compétences éthiques des professionnels RH à travers des dispositifs pédagogiques innovants et ancrés dans les réalités organisationnelles. En intégrant les concepts de *sensemaking*, de réflexivité et de narration éthique, ces dispositifs permettent de préparer les futurs professionnels à naviguer dans des environnements complexes tout en respectant les principes éthiques fondamentaux. Les implications managériales de ces résultats soulignent la nécessité de promouvoir une culture organisationnelle basée sur le respect, l'inclusion et la responsabilité sociale, tout en offrant aux RH les outils nécessaires pour jouer pleinement leur rôle de garants des valeurs éthiques au sein des organisations.

CONCLUSION

Cette recherche confirme l'importance de renforcer le *sensemaking* éthique chez les futurs professionnels RH, particulièrement à une époque où les défis éthiques liés à l'IA s'intensifient. Les dispositifs pédagogiques basés sur la narration éthique et la réflexivité critique permettent d'outiller les étudiants pour affronter des dilemmes complexes tout en respectant leurs valeurs et celles de l'organisation. Toutefois, des limites subsistent, notamment dans l'évaluation des

compétences éthiques et l'engagement des étudiants dans ces réflexions. Les résultats appellent à une généralisation de ces dispositifs dans les programmes d'enseignement en gestion des ressources humaines, avec un accent sur les enjeux éthiques liés aux nouvelles technologies qu'il va falloir éventuellement intégrer. Les organisations doivent également créer des environnements favorisant la réflexivité et le dialogue éthique. Il serait pertinent d'évaluer l'impact à long terme de ces formations sur les pratiques professionnelles des diplômés. Par ailleurs, des recherches complémentaires pourraient explorer comment intégrer les spécificités des technologies émergentes, comme l'IA, dans la formation au *sensemaking* éthique. En conclusion, cette étude met en lumière le rôle central des professionnels RH en tant que garants des principes éthiques dans un monde du travail en pleine mutation. En les formant à devenir des *sensegivers* éthiques, cette démarche contribue à une transformation organisationnelle alignée sur des valeurs humaines.

REFERENCES

- Alves, S., Gosse, B. et Sprimont, P. (2010). Les apprentis de l'enseignement supérieur: de la satisfaction à engagement? *Management & Avenir*, 33(3), 35-51.
- Alvesson, Mats, Hardy, Cynthia et Harley, Bill, (2008). Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory, *Journal of management studies*, 45(3),480-501.
- Baïada-Hirèche L., Garreau L., & Pasquero J. (2024). Sense-Remaking : Unpacking Ethical Judgment Change in a Business Ethics Course. *M@n@gement*, 27(2), 50-67.
- Barrette, J. (2005). Architecture de ressources humaines : perspectives théoriques et pistes de recherche. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (2), 213–243.

Bégin-Caouette, O., Bédard, D., & Lison, C. (2021). Les pratiques innovantes en pédagogie universitaire. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 2(3), 1312-1316.

Boughzala Y., J. Moscarola (2015), « Le mur d'images dans les enquêtes en ligne : comment stimuler pour observer et mesurer ? » in Kalika M. et P. Beaulieu, *La création de connaissance par les managers*, Editions EMS.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.

Desgourdes C., Leroy D. (2019). Proposition d'une échelle de mesure du "sensegiving" en période de changement organisationnel. *Colloque MABEST*, Apr 2019, Clermont-Ferrand, France.

Douyère D., Chevret-Castellani C. (2020). Communiquer sur l'accident du travail, *Sciences de la société* [En ligne], 106, <http://journals.openedition.org/sds/12464>

Dumoulin C. (2003). Le désengagement de l'État et ses effets sur les relations professionnelles à France Télécom, *thèse de doctorat de sociologie*, dir. Chenu Alain, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Ennadi, M., & Yassafi, M. (2024). Les pratiques innovantes en pédagogie universitaire : Apports, enjeux et perspectives. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 2(3), 1312-1316

Freire, P. (1970). *Pédagogie des opprimés*. Paris : Maspero.

Gagnou-Savatier E. (2017). La narration éthique dans la construction de sens au travail: le cas des trois équipes d'un CHU. *Gestion et management*. Thèse Université Bourgogne Franche-Comté.

Garreau L., Maucuer R. (2019). Renouveler sa stratégie en contexte post-crise : modélisation d'un processus de sensemaking stratégique ouvert aux organisations de la société civile, *XXVIIIème Conférence AIMS*, Dakar.

Guéry L. (2016). *Financiarisation et Gestion des Ressources Humaines*. Thèse soutenue à l'université de Lorraine

Gioia, D., et Chittipedi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433- 448.

Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.

Günzel, H.; Brehm, L. (2024). A Roadbook for the Professionalization of Project-based Learning Courses. In: *10th International Conference on Higher Education Advances (HEAD'24)*. Valencia, 18-21 June 2024. <https://doi.org/10.4995/HEAD24.2024.17194>

Kreismann D, Talaulicar T. (2021). Business Ethics Training in Human Resource Development : A Literature Review. *Human Resource Development Review*. 20(2), 68-105.

Laszczuk A., Garreau L. (2018). Business modeling: a sensemaking perspective, *XXVII ème Conférence AIMS*, Montpellier.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21–49.

Maitlis S. et Christianson M. (2014). “Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward”, *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 57-125.

Meretoja, H. (2017). *The Ethics of Storytelling: Narrative Hermeneutics, History, and the Possible* | Oxford Academic. Oxford University Press.

Meziani N., Laroche H., (2016). Talking about the mystery of intuition in filmmaking: from embodied sensemaking to hypostasic sensemaking, *XXIVème Conférence AIMS*, Hammamet.

Moon, J. A. (2004). *A handbook of reflective and experiential learning : Theory and practice*.
Routledge

Pinsart M.G. (2008). *Narration et identité, de la philosophie à la bioéthique*, Librairie philosophique, J. Vrin, Paris.

Roy I. (2009). *Orange stressé : le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.

Sépari, S., & Fournout, O. (2015). Aborder le management et la vie des organisations par le détour du cinéma. Réseau Canopé, <https://cdn.reseau-canope.fr/archivage/valid/N-7915-9807.pdf>, 55-60

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270

Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*. New York, Random House nouvelle édition 2006, New York : McGraw-Hill

Vidaillet B. (ed.) (2003), *Le sens de l'action*, Vuibert.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421

ANNEXES

A. Précisez en quelques mots ou phrases en quoi c'est utile ou non utile (selon votre réponse précédente)

Adopter un comportement éthique en tant que professionnel RH. Il est important de prendre conscience de son importance dans le quotidien et lors des précédentes expériences. Le mot désignant l'hypocrisie organisationnelle est difficile à comprendre et trouver des exemples.
C'est utile car c'est au cœur de notre métier.
J'aimerais travailler dans la gestion de conflit, l'éthique semble avoir une part importante afin de ne pas privilégier une situation ou une autre quel que soit le cas
Vouloir intégrer une équipe de RH en tant que HRBP m'obligera à avoir une éthique parfaite auprès des collaborateurs.
La fonction Rh est une fonction partagée entre accompagnement des collaborateurs et accompagnement de la direction. Ainsi, le/la gestionnaire Rh se retrouve régulièrement dans une position partagée et comprendre l'importance de l'éthique dans la fonction peut permettre d'aider à faire les bons choix.
C'est utile en raison de notre posture RH, pour faire face à différentes situations.
Cela permet de ne pas mettre de côté des collaborateurs et changer le point de vue de certaine personne réticente
Cela nous permet d'avoir en tête les dérives potentielles et travers auxquelles peuvent faire face les RH
Plutôt utile pour trouver la posture qui correspond aux valeurs et codes moraux que l'on souhaite diffuser en tant que professionnel RH
Utile à tous, la base de la vie en entreprise
L'éthique fait partie intégrante de notre métier en tant que RH. Nous devons être garant de l'équité entre chaque collaborateur peu importe leur sexe, appartenance religieuse ou non, etc. Cela fait partie de notre rôle de RH. En entreprise, c'est les compétences, la réussite des objectifs, etc qui doivent être regardés et valorisés et non autre chose. Il me semble important de maintenir ce cours pour les professionnels RH de demain qui doivent en avoir conscience et sensibilisé au sujet.
Cela semble essentiel pour obtenir les bons comportements durant pour notre future vie de professionnelle et savoir agir correctement face à des situations qui peuvent être parfois délicates.
Le cours d'éthique est utile dans la mesure où il nous fournit des outils nécessaires pour savoir comment réagir face à une situation ou à une prise de décision afin de façon éthique
Rendre compte des dilemmes auxquels nous sommes confrontés
Pour favoriser des pratiques RH plus éthiques et inclusives.
Cours qui permet de remettre un pied dans la réalité RH, notamment le cas du suicide en entreprise. Cependant, un peu long avec des notions que nous avons déjà étudiées.
Apprendre à avoir une posture professionnelle en toutes circonstances.
Le cours permet de nous montrer qu'est-ce que l'éthique RH (le film est très bien pour résumer la situation)
C'est un cours essentiel selon moi, il permet dans un premier temps en tant qu'alternant de savoir s'affirmer et comment adopter une certaine posture en fonction d'une situation en entreprise.

Être un professionnel des ressources humaines nécessite d'avoir une certaine posture éthique. En effet, certains comportements ne sont pas tolérables. En ce sens, il faut avoir une réflexion sur ses actes malgré les directives données par la directive.
Je pense que c'est un sujet d'actualité, de plus en plus, les entreprises sont confrontées à certaines problématiques et ne savent pas comment y répondre. Cela nous permet d'avoir certaines clés pour sortir de certaines situations conflictuelles et impactantes sur notre vie et notre santé mentale.
Évolution de l'approche GRH vers une GRH socialement responsable, incluant l'éthique, la diversité et l'inclusion
Il est important de considérer ces différentes notions pour un futur représentant des RH. En effet, au cours de la carrière professionnelle, nous serons tous amenés au moins une fois à nous interroger sur la bonne posture à avoir.
Dîtes en quelques phrases en quoi ce cours a changé ou va changer votre façon de voir les ressources humaines ? (Ou inversement en quoi cela ne va pas changer)
Commencer le cours par le film est une très bonne idée. J'ai pris conscience qu'en tant que futur RH on a un impact sur la vie professionnelle et personnelle des salariés. Il faut anticiper les réactions et les comportements des salariés à la suite d'une grande décision (pour éviter des événements graves tels que le suicide). L'éthique doit être présente dans notre quotidien et nous devons nous remettre en question pour devenir un bon professionnel et une bonne personne.
Je pense que ça me donne conscience de savoir jusqu'où je pourrais faire ou ne pas faire de concession sur ma posture éthique.
Cela a pu m'aider à changer ma vision et à me rendre compte que l'éthique n'est pas aussi présente que je le pensais
Modifier ma façon de voir les actuels managers et de me rendre compte des erreurs éthiques qu'ils font
Ce cours amène à s'assurer que les choix qu'on fera correspondront au maximum à notre éthique.
Ce qui a été le plus marquant est l'utilisation du film pour exprimer les notions d'éthique.

B. Donnez votre définition de ce que doit être l'éthique d'un RH en quelques phrases ?

L'éthique RH doit être présente au quotidien. Elle se heurte à l'ADN de l'entreprise ainsi qu'aux pratiques RH. Attention aux dissonances cognitives entre ce qu'on ressent par rapport à certaines pratiques.
Pour moi l'éthique d'un RH est de donner priorité au bien-être des collaborateurs. Ne pas agir en malveillance.
Un RH doit posséder une éthique qui mène tous les collaborateurs sur une même égalité
X
Avoir des comportements professionnels qui respectent l'intégrité et la santé d'autrui. Effectuer des missions cohérentes avec ses propres valeurs afin de ne pas créer de dissonance.
Il est difficile de qualifier l'éthique d'un RH car cela dépend de plusieurs critères (contexte, personnalité de la personne, culture entreprise...).
L'éthique RH représente les principes moraux existant dans notre société actuelle et qui évoluent et dont il faut s'adapter et qui permet de "normaliser" ou donner le bon code de conduite en entreprise. Le RH met en général une Charte éthique.
Selon moi l'éthique RH est le fait d'être juste et de savoir prendre de la hauteur et du recul sur une situation sans se laisser dépasser par ses émotions

<p>Selon moi un RH doit suivre ses propres valeurs éthiques et morales pour bien faire son travail. Il doit donc travailler pour une organisation qui partage les mêmes valeurs.</p>
<p>Pour moi le RH doit savoir faire preuve de neutralité et d'andragogie sur les différentes morales pour que ce soit connu et répandu au sein des entreprises. Garde-fou de cette notion.</p>
<p>Le RH doit valoriser le travail (compétences, savoirs, investissement, réalisation d'objectifs...) en faisant preuve d'aucune discrimination (sexe, âge, M..)</p>
<p>Un RH doit faire respecter une justice et égalité dans ces pratiques et comportements. Il se doit d'être une référence en matière d'ouverture et de respect de l'autre et des procédures.</p>
<p>L'intégrité professionnelle, équité et la justice, le respect des autres</p>
<p>/</p>
<p>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, selon moi, 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 déontologie.</p>
<p>Agir avec Justesse, équité, et transparence.</p>
<p>Il s'agit des comportements à avoir en entreprise et pour travailler avec ses collègues.</p>
<p>Les membres de professions RH doivent posséder des qualités comme l'intégrité, la compétence, la responsabilité, le respect et la confiance, en vue de se protéger eux-mêmes ainsi que les autres</p>
<p>Globalement, cela reprend ce que j'ai expliqué ci-dessus. J'aurais dit que c'est la capacité à prendre de la hauteur pour ne pas agir bêtement et garder une certaine humanité.</p>
<p>L'éthique en RH consiste à agir de manière responsable, équitable et respectueuse envers les salariés, le personnel et l'organisation dans son ensemble.</p>
<p>L'éthique d'un RH se révèle par sa posture exemplaire, l'incarnation de la stratégie de l'entreprise via une communication claire et transparente. Cela s'entend en faisant preuve d'empathie, de bienveillance, d'écoute active, en adéquation avec ses propres valeurs. Cela signifie également d'avoir un rôle d'accompagnement, de proximité, de garantie de l'application des pratiques RH, de relais de communication auprès des collaborateurs·trices, et également d'alerte face aux éventuelles dérives. Il est essentiel de rappeler que le rôle premier d'une RH qui est de garantir la santé et la sécurité de l'ensemble de ses collaborateurs·trices.</p>
<p>A mon sens l'éthique d'un RH est multiple. En effet, celui-ci doit contribuer à créer un environnement de travail bénéfique à la fois pour chaque individu et pour l'entreprise. De ce fait, le RH doit faire preuve à la fois de respect, d'équité, de confidentialité, d'intégrité et de transparence. Il est, également, tenu de garantir une impartialité dans l'accompagnement de chaque salarié et doit s'assurer du respect des lois en termes de droit social. Enfin, le personnel RH doit veiller au développement professionnel des collaborateurs et à l'épanouissement et au bien-être des salariés.</p>

C. Roadbook

https://miro.com/app/board/uXjVI9FhwbG=?share_link_id=221547927490