

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THÈME :

**La formation et recherche de l'éthique
professionnelle**

Étude de cas : WIKO Mobile Algérie

Élaboré par :

ABDOU Mouna

Encadré par :

Dr. MADAGH Mohamed Chérif

Maître de Conférences à EHEC

5^{ème} Promotion

Juin 2018

**École des Hautes Études Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THÈME :

**La formation et recherche de l'éthique
professionnelle**

Étude de cas : WIKO Mobile Algérie

Élaboré par :

ABDOU Mouna

Encadré par :

Dr. MADAGH Mohamed Chérif

Maître de Conférences à EHEC

5^{ème} Promotion

Juin 2018

Dédicaces

Je dédie ce travail à ma chère famille

À la source de ma réussite, mes très chers parents, pour leur amour et leur soutien tout le long de mon parcours universitaire et qui ont toujours su me pousser vers l'avant. Tous les mots ne sauraient exprimer ma gratitude et ma reconnaissance.

À ma très chère grande sœur Sarah pour son appui et à Nihad, Ahmed et Oussama.

À toutes mes amies Yasmine, Nadia, Amel, Randa, Amina, Narimène, Fella, Imène... et à tous mes amis sans exception

Remerciements

Avant d'entamer le présent rapport je tiens à remercier l'entreprise « Wiko Mobile Algérie » de m'avoir acceptée, accueillie et orientée durant toute la durée du stage.

Je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance tout particulièrement à Mme.BOUGHANMI Rym la responsable RH, Mme.CHERIF Meriem Farida financière et intérimaire RRH et Mlle.BOUGHARARA Salma la chargée RH et assistante de direction, pour la confiance qu'elles m'ont accordée, l'accueil et la sympathie qu'elles m'ont réservés dès mon arrivée à l'établissement, et le temps qu'elles m'ont consacré tout au long de cette période sachant répondre à toutes mes interrogations.

L'exercice de mon stage pratique dans cet établissement m'a été d'une expérience enrichissante, pleine d'intérêts et de précieux apprentissage.

Ainsi, je tiens à remercier profondément M.MADAGH Mohamed Cherif qui m'a encadré et soutenu tout au long de ma recherche et qui m'a été d'une aide précieuse.

Résumé

Les entreprises aujourd'hui, grâce à l'avancé de la technologie et de la communication, sont sous la surveillance constante du public. Les actions et les intentions implicites des agents de l'entreprise sont souvent jugées, non seulement par les exigences de base de la loi, mais par principe morale et éthique. Cependant une mission s'impose à l'entreprise, celle d'être le vecteur d'éthique.

Un grand nombre d'entreprises mettent en place des codes d'éthique pour établir des normes de pratiques qui vont plus loin que les exigences de base de la loi. En outre, les entreprises définissent les valeurs éthiques qui façonnent la culture de leur entreprise, dans l'attente que ces valeurs seront ancrées dans le comportement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Pour ce faire, et afin de développer cette compétence comportementale nouvelle qui émerge, des considérations éthiques doivent être prises en compte dans les activités des programmes de formation professionnelle.

A travers notre travail de recherche effectué au sein de Wiko, nous avons pu déterminer le cadre théorique lié à notre thème de recherche ainsi que la vérification de ces aspects théoriques sur le plan pratique.

Mots clés : Éthique professionnelle, formation à l'éthique professionnelle, recherche d'éthique professionnelle.

Abstract

Companies today, due to advanced technology and communication, are under constant public scrutiny. Implicit actions and intentions of company agents are often judged, not only by the basic requirements of the law, but by moral and ethical principles. However, a mission is imperative for the company, that of being the vector of ethics.

Many companies put in place codes of ethics to set standards of practice that go beyond the basic requirements of the law. In addition, companies define the ethical values that shape the culture of their company, while waiting for these values to be rooted in the personal and professional behavior of its employees. To do this, and in order to develop this new emerging behavioral skill, ethical considerations must be taken into account in the activities of vocational training programs.

Through our research work carried out within Wiko Mobile, we were able to determine the theoretical framework related to our research theme as well as the verification of these theoretical aspects in practical terms.

Keywords: Professional ethics, professional ethics training, professional ethics research.

ملخص

الشركات اليوم، بفضل التكنولوجيا المتقدمة والاتصالات، تخضع لتدقيق عام مستمر. غالباً ما يتم الحكم على الإجراءات والنوايا الضمنية لوكلاء الشركة، ليس فقط من خلال المتطلبات الأساسية للقانون، ولكن أيضاً بالمبادئ الأخلاقية والأدبية. و لذلك، فإن مهمة حتمية للشركة، أن تكون ناقلة الأخلاق

تضع العديد من الشركات قواعد أخلاقية لوضع معايير للممارسة تتجاوز المتطلبات الأساسية للقانون. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الشركات القيم الأخلاقية التي تشكل ثقافة الشركة، في حين تنتظر أن تكون هذه القيم متجذرة في السلوك الشخصي والمهني لموظفيها. للقيام بذلك، ومن أجل تطوير هذه الكفاءة السلوكية الجديدة الناشئة، يجب أخذ الاعتبارات الأخلاقية بعين الاعتبار في أنشطة برامج التدريب المهني

، تمكنا من تحديد الإطار النظري المرتبط بموضوع بحثنا وكذلك التحقق Wiko من خلال أعمالنا البحثية التي أجريت في من هذه الجوانب النظرية من الناحية العملية

الكلمات الرئيسية: الأخلاقيات المهنية، التدريب على الأخلاقيات المهنية، أبحاث الأخلاقيات المهنية

Liste des tableaux

N °	Titre	Page
01	Distinguer morale et éthique	42
02	Répartition des enquêtés par sexe	77
03	Répartition des enquêtés par tranche d'âge	77
04	Répartition des enquêtés par structure	78
05	Répartition des enquêtés par nature de fonction	79
06	Répartition des enquêtés par années d'ancienneté	80
07	Disposition du document réglementaire	81
08	Intention de l'entreprise d'avoir un document réglementaire	82
09	Type de document réglementaire	83
10	Moyen de prise connaissance du document	84
11	Degré de connaissance du contenu du document	85
12	Objectif principal du document	86
13	L'association du document par des sanctions	88
14	Types de sanctions	88
15	Éléments motivant des collaborateurs à respecter le contenu du document	89
16	Bénéficiaires de la formation à l'éthique	90
17	Modalités de la session de formation à l'éthique	91
18	Qualité de la session formation à l'éthique	92
19	Collaborateurs souhaitant avoir une formation à l'éthique	93
20	Estimation des taux de participation	94
21	Rôle de la formation dans la valorisation de la culture d'éthique	95
22	Rôle du manager dans la valorisation de la culture d'éthique	96

Liste des figures

N °	Titre	Page
01	La compétence éthique	37
02	Les différents services de l'entreprise Wiko Mobile Algérie	67
03	Organigramme de l'entreprise	70
04	Répartition des enquêtés par sexe	77
05	Répartition des enquêtés par tranche d'âge	78
06	Répartition des enquêtés par structure	79
07	Répartition des enquêtés par nature de fonction	80
08	Répartition des enquêtés par années d'ancienneté	81
09	Disposition du document réglementaire	82
10	Intention de l'entreprise d'avoir un document réglementaire	83
11	Type de document réglementaire	84
12	Moyen de prise connaissance du document	85
13	Degré de connaissance du contenu du document	86
14	Objectif principal du document	87
15	L'association du document par des sanctions	88
16	Types de sanctions	89
17	Éléments motivant des collaborateurs à respecter le contenu du document	90
18	Bénéficiaires de la formation à l'éthique	91
19	Modalités de la session de formation à l'éthique	92
20	Qualité de la session formation à l'éthique	93
21	Collaborateurs souhaitant avoir une formation à l'éthique	94
22	Estimation des taux de participation	95
23	Rôle de la formation dans la valorisation de la culture d'éthique	96
24	Rôle du manager dans la valorisation de la culture d'éthique	97

Sommaire

Introduction générale et objectifs de la recherche.....	12
Chapitre I : Le management de la formation et ses exigences.....	14
1. Éléments de définition du concept du management de la formation et ses exigences..	15
1.1. Éléments de définition.....	15
1.2. Les principes de base du management de la formation.....	16
1.3. Enjeux et objectifs.....	18
1.4. Les exigences.....	23
2. Le plan de formation.....	24
2.1. Les obligations légales en terme de formation en Algérie.....	24
2.2. Les avantages d'un projet de formation dans l'entreprise moderne.....	26
2.3. Le plan de formation comme outil de management des ressources humaines.....	28
2.4. Comment mener une politique cohérente et adaptée en matière de formation et de développement des compétences humaines.....	30
3. Les compétences recherchées par un projet de formation adaptée.....	31
3.1. La conception de la notion de compétence.....	31
3.2. Les conditions d'une mise en œuvre réussie de la démarche compétence.....	33
3.3. Compétences recherchées.....	36
3.4. La compétence éthique.....	37
Chapitre II : Le concept management d'éthique et ses exigences.....	39
1. Éléments de définition du concept d'éthique et ses exigences.....	40
1.1. Éléments de définition du concept management d'éthique avec d'autres concepts à savoir la morale et la déontologie.....	40
1.2. L'évolution du concept d'éthique : du concept éthique classique à l'éthique professionnelle.....	44
1.3. Enjeux et exigences.....	45
2. L'entreprise moderne comme espace de recherche d'éthique.....	50

2.1.	Le document éthique.....	50
2.2.	La responsabilité morale de l'entreprise.....	53
2.3.	Le nouveau rôle des managers en matière de recherche d'éthique.....	55
3.	l'apport de la formation dans la valorisation du management éthique.....	57
3.1.	l'état des lieux de la formation en éthique.....	57
3.2.	l'apport de la formation dans la valorisation de l'éthique professionnelle.....	58
3.3.	la formation à l'éthique.....	59
Chapitre III : Étude de cas.....		63
1.	Présentation de l'étude de cas.....	64
1.1.	Méthodologie de recherche	64
1.2.	Présentation et évolution de la SARL Telking.....	65
1.3.	Organisation et organigramme de l'entreprise.....	67
2.	Présentation et analyse de la politique de formation menée par l'entreprise.....	71
2.1.	Analyse du contenu des programmes et des cadres d'orientation de l'entreprise.....	71
2.2.	Analyse du bilan de formation.....	74
2.3.	Étude de l'expérience formation éthique.....	75
3.	Déroulement et analyse des entretiens et enquête par questionnaire.....	77
1.1.	Traitement de l'enquête.....	77
1.2.	Déroulement et analyse des entretiens.....	97
1.3.	Synthèse et résultats de l'étude.....	98
Conclusion générale.....		102

Bibliographie

Annexes

Table de matières

Introduction générale

Les entreprises aujourd'hui, grâce à l'avancé de la technologie et de la communication, sont sous la surveillance constante du public. Les actions et les intentions implicites des agents de l'entreprise sont souvent jugées, non seulement par les exigences de base de la loi, mais par principe morale et éthique. Cependant une mission s'impose à l'entreprise, celle d'être le vecteur d'éthique. Il s'agit aujourd'hui d'une réalité multidimensionnelle qui importe l'ancrage des normes et des valeurs dans les pratiques professionnelles.

Un grand nombre d'entreprises mettent en place des codes d'éthique ou de déontologie pour définir des lignes de conduites. En outre, les entreprises définissent les valeurs éthiques qui façonnent la culture de leur entreprise. Pour ancrer ses valeurs dans les pratiques des collaborateurs, des considérations éthiques doivent être prises en compte dans les activités des programmes de formation professionnelle afin de faciliter le développement de cette nouvelle compétence comportementale.

Le thème de recherche se rapportant à la formation et à la recherche de l'éthique professionnelle constitue aujourd'hui un domaine d'intérêt capital et stratégique pour le maintien de l'harmonie et de l'équilibre de l'entreprise moderne.

Cette dernière constitue un espace de recherche d'éthique dans le sens de la dynamique RH et de la production des valeurs, des normes de conduites et de la valorisation de la culture d'entreprise.

Aujourd'hui ce qui caractérise le management et la recherche d'éthique, l'intérêt qu'accorde l'entreprise à la formation de son capital humain dans le domaine de l'entreprise et du comportement rationnel en particulier. Former à l'éthique n'est plus une tendance mais d'avantage un mode de management allant dans le sens d'apprentissage du capital humain dans ce domaine lié au comportement éthique. Certains auteurs comme A.LACROIX, A.MARCHILDON et L.BÉGIN affirment que : « Concevoir l'éthique comme une simple éthique de conformité et du respect de la norme est désormais désuète, elle ne répond plus aux véritables besoins des organisations et ne correspond plus aux mœurs sociales ni aux évolutions des régulations publiques, et encore moins à l'éthique qui doit de penser sur le mode de singularité, et contrairement à ce que l'on en peut penser, une telle conception renforce plutôt des manières de faire qui ne peuvent qu'exacerber les dysfonctionnements des

organisations ceux-là même que l'on cherche à corriger par le biais de la formation à l'éthique »¹.

L'objectif que nous poursuivons avec ce mémoire est de mettre en évidence le problème concernant la formation en éthique professionnel, sa recherche et la prise de décision en situation de dilemme moral, qui est souvent dispensée, afin d'établir un système de prévention et de sensibilisation aux actes illégaux.

Dans ce présent travail nous allons essayer de déterminer le cadre théorique lié à notre thème de recherche ainsi que la vérification de ces aspects théoriques sur le plan pratique qui va nous permettre de mieux appréhender la formation à éthique exercée par l'organisation tout en la situant dans son environnement.

Afin de mieux répondre à notre problématique nous posant les questions suivantes :

- L'administration chargée des ressources humaines à Wiko Algérie est-t-elle dotée d'une politique de formation cohérente avec le développement des compétences éthiques de ses employés ?
- Les efforts que déploie la dite administration en matière d'investissement à la formation de ses RH en terme d'éthique répondent-ils aux exigences du management de recherche d'éthique moderne ?

Pour développer des réponses à ces questions, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

H 1 : L'entreprise objet de notre cas d'étude ne s'appuie pas dans son cas d'orientation sur une politique de formation adaptée et cohérente aux exigences du management d'éthique.

H 2 : Les efforts que déploient les acteurs de cette entreprise en matière de formation RH ne répondent pas aux exigences de même et de recherche d'éthique moderne.

La vérification de ces hypothèses nous permettra de répondre à la problématique.

¹ LACROIX André et autres : *Former à l'éthique en organisation, presse de l'Université du Québec, Québec, 2017, p.151.*

Chapitre I :
Le management de la formation
et ses exigences

Chapitre I : Le management de la formation et ses exigences

Dans le cas du présent chapitre nous tenterons en mettre en relief les concepts clés liés au management de la formation, voir aussi les exigences qu'impose ce domaine aujourd'hui ainsi que les principes régissant du management de la formation dans son approche stratégique, globale et intégrée.

Section 1 : Éléments de définition du concept du management de la formation et ses exigences

1.1. Éléments de définition

Le management de la formation constitue le relais de la stratégie de toute entreprise puisque la survie de cette dernière dépend de la qualité des ressources humaines qu'elle emploie.

Considérée comme un pilier du développement économique, la formation professionnelle se définit d'après François Viallet comme «...une solution introduite pour des situations problèmes de fonctionnement de l'entreprise »².

Plus précisément et du point de vue de l'auteur Guy le BOTERF « la formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences »³.

Quant à P.Candau, selon lui, La formation «...est toute activité qui essaie délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail »⁴.

En résumé, la formation professionnelle est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir un savoir et un savoir-faire nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle, elle est une condition nécessaire pour adapter les salariés à leur postes de travail, de faire évoluer leur emploi et développer leurs qualifications et compétences afin de

² VIALLET François : *Ingénierie de la formation, édition organisation, Paris, 1987, p.48.*

³ LE BOTERF Guy et autres : *Comment manager la qualité de la formation, édition organisation, Paris, 1995, p.67.*

⁴ CANDAU Pierre : *Audit social : Méthodes et technique pour management efficace, librairie Vuibert, Paris, 1987, p.86.*

faciliter l'adaptation aux changements imposés par l'évolution technologique, de l'environnement et des conditions de travail. Elle est généralement un besoin recensé par un problème de dysfonctionnement d'un service, un nouveau projet de changement, un changement culturel ou par des évolutions des emplois et des compétences

Elle est donc un levier incontournable du développement, ou l'acquisition, des qualifications, comme des compétences et constitue un acte de conduite de changement et de rénovation du système de fonctionnement de l'entreprise.

Elle peut être décidée par l'employeur, ou à l'initiative du salarié où elle intervient à deux niveaux. Dans un premier temps, elle permet de faciliter son intégration dans son cadre de travail. Et dans un deuxième temps, elle offre au salarié la chance de perfectionner son approche professionnelle, boosté par l'envie du salarié à approfondir ses connaissances ou d'évoluer dans sa carrière et faciliter sa mobilité professionnelle puisqu'elle constitue un droit, indépendamment du statut professionnel. Une personne peut ainsi évoluer tout au long de sa vie active.

La formation professionnelle est financée par l'entreprise et le stagiaire est rémunéré durant son apprentissage.

Les managers doivent produire une déclaration annuelle listant les dépenses effectuées pour la formation professionnelle. Le niveau de sa participation dépend de la taille de l'entreprise. Cependant, le manquement à cette obligation serait considéré comme une faute fiscale.

La formation représente donc aujourd'hui, un retour sur investissement et un axe de développement privilégié qui concourt à la montée en qualification de la ressource humaine et à sa capacité d'adaptation face aux transformations rapides des technologies et du changement incessant de l'environnement. C'est une action plus que primordiale sur laquelle les entreprises doivent se positionner pour pouvoir rester viables car dans un monde professionnel en constante évolution, les entreprises qui ne suivent pas le mouvement peuvent être fortement pénalisées.

1.2. Les principes de base du management de la formation

Manager la formation d'une entreprise est un savoir-faire complexe, qui mêle de nombreuses dimensions : humaine, organisationnelle, administrative, juridique et informatique. C'est, en outre, une fonction de plus en plus stratégique.

Si on décide de manager la formation, il ne faut pas s'intéresser seulement à l'acte de formation au sens formel et comme une obligation légale avec des gens qui signent des feuilles de présence, mais aller au de là des aspects administratifs et s'intéresser à la valorisation de ce que les gens ont appris dans une pratique professionnelle. Manager la formation c'est anticiper de quelle compétence on aura besoin demain⁵ afin de construire l'entreprise de demain avec les hommes d'aujourd'hui, en préparant les gens, anticiper les risques d'un personnel qui ne serait plus au niveau voulu pour travailler et faire en sorte que l'argent utilisés dans la formation soit utilisés efficacement. Le but est d'améliorer la compétitivité des entreprises par le biais du développement des compétences du personnel, en cohérence avec les objectifs des entreprises.

Pour cela, plusieurs initiatives ont été prises comme le modèle d'analyse du management de la formation centré autour « Les cinq piliers de la qualité du système formation », où, le référentiel « Investors in people », mais les référentiels/modèles restent assez proches dans la structure. Nous avons donc retenu six (6) points essentiels qui reviennent le plus souvent pour rendre un projet de formation plus efficace et cohérent. Chaque étape doit être parfaitement structurée et définie. Il s'agit du qui, comment et pourquoi de la formation. D'une manière générale, il s'agit de :

- l'**analyse** des demandes et des besoins en formation : y'en a ceux qui aiment appeler ça besoins de compétence. La formation n'étant que la réponse choisie pour satisfaire aux besoins d'acquisition de nouvelles compétences qui va représenter l'objectif de la formation pour ensuite faire la rédaction d'un cahier de charge.
- la **conception** du projet de formation : dans cette seconde étape, le responsable formation va concevoir et formaliser le projet de formation et présenter une architecture du plan de formation de l'entreprise avant d'être mis en œuvre. Pour cela, il va s'appuyer sur des outils comme le cahier de charges.

Le dispositif de conception sera constitué du timing de ma formation, la population visé, l'objectif visé, le programme détaillé...etc

- la **définition des méthodes et moyens** à mettre en œuvre ainsi que l'identification des différentes sources de financements du projet de formation et mode d'optimisation de la gestion des coûts par projet ou plan de formation annuel de l'entreprise.

⁵ Interview avec, MEIGNANT Alain, propos recueillis par Anne-Sophie Duguay, 17 novembre 2009.

- la **coordination** et le **suivi** de la formation (la réalisation) : le pilotage, il s'agit du suivi des actions de formation en conformité avec l'évolution des métiers et des dispositifs de formation. Ce dernier pilote aussi le budget formation ainsi que l'intégralité des dépenses.
- l'**évaluation** de la formation : il s'agit d'évaluer d'une manière générale, la politique formation de l'entreprise. Cependant, que va-t-on évaluer ? la satisfaction, connaissances acquises, compétences acquises, l'impact de la formation sur les performances.
- ainsi que les modes de **validation** envisagés : on appelle ça aussi la régulation ou phase de bouclage. Elle permet si besoin de mettre en place des actions correctives ou de rattrapages.

L'évaluation de cette séquence s'opère par la mise en situations professionnelles des employés afin qu'ils puissent démontrer leur capacité à positionner l'activité de formation et le retour sur investissement attendu, au travers d'un plan de formation de l'entreprise. Ainsi, la fonction RH pourra concevoir, piloter et maintenir sous contrôle un système qui permette, dans le cadre d'une politique d'ensemble, à chaque partie d'être satisfaite dans le meilleur rapport résultat/coût.

1.3. Enjeux et objectifs

1.3.1. Enjeux

La partie précédente nous a permis de définir ce que pouvait être le management de la formation ainsi que ses principes de base. Analysons les enjeux.

Pour l'organisation :

Il s'agit pour la fonction RH, en matière de formation comme pour toute autre pratique RH, de piloter et rendre efficace ses actions qui concernent le plus grand nombre de salariés dans un champ de contraintes de temps et de coût. C'est en fait la mission principale de tout manager, quelle que soit sa spécialité.

La formation en entreprise présente donc plusieurs enjeux professionnels. Elle est principalement tenue de permettre :

- « L'adaptation au poste de travail
- L'évolution de l'emploi ou maintien dans l'emploi

- Le développement des compétences et des potentiels
- Mettre à disposition des dispositifs de formation adéquats
- Établir des méthodes cohérentes avec le public à former »⁶.

Pour le salarié :

Les enjeux de la formation pour le salarié sont triples :

- « L’adaptabilité
- Le développement psychosocial
- Le développement des compétences »⁷

Au-delà de cette formulation générale, **du point de vue stratégique**, La formation est un instrument d’aide au développement⁸. Elle n’a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Elle doit donc constituer un investissement au service de la stratégie de l’entreprise et doit être intégrée dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d’entreprise que pour faciliter la réalisation les projets d’investissement.

Du point de vue social, la formation a d’abord une finalité humaine de transmission et de développement d’une personnalité qui se forme⁹. Elle est un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d’elle l’outil par excellence de la gestion de carrière. D’autant plus que la formation contribue à la résolution des dysfonctionnements aussi qu’à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Du point de vue du processus de gestion :

Le management de la formation suppose une capacité à penser « mission » et non pas « tâches », et permet le pilotage de processus et mise sous contrôle de système plutôt que gestion administrative, c’est ainsi que la formation contribue à la réunion des conditions dans

⁶ Maurice Thévenet et autres : *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, pearson education, juin 2008, p.282.

⁷ *Ibid*, p.283.

⁸ MEIGNANT Alain : *Manager la formation, 8^e édition, quoi de neuf après la réforme ?*, collection entreprise et carrières, éditions liaisons, Paris, septembre 2009, p.98.

⁹ VALIEZ Cristal : *Encyclopédie de gestion, édition economica*, Paris, 1997, p.116.

lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés.

1.3.2. Objectifs

Nous pouvons tirer plusieurs objectifs de l'activité de formation et pour le collaborateur et pour l'entreprise.

Pour les collaborateurs :

- « Avoir une meilleure maîtrise de son métier et une meilleure compréhension de l'organisation où l'on travaille.
- Développe un sentiment de croissance par l'apprentissage.
- Se préparer aux changements professionnels et aux mutations internes.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Trouver un fonctionnement convivial et développer son sens communication

Pour L'entreprise :

- Développer l'adaptation et prévoir l'inadaptation
- Développer les potentiels et permettre les promotions
- Améliorer mes performances individuelles et collectives des salariés et les adapter aux besoins de l'organisation
- Anticiper et identifier les mutations des organisations
- Faire évoluer la culture et associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation
- Réussir le changement en organisation »¹⁰
- Entraîne une augmentation des profils ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.
- Accroître la compétitivité en renforçant le potentiel technique et en ajustant des savoirs ou du savoir faire des salariés,

¹⁰ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Éléonore Marbot, Anne-Françoise Bender. *Fonctions : Politiques, métiers et outils des ressources humaines. France : Pearson Education, juin 2008, p.285.*

Notons que trop nombreuses sont encore les entreprises où l'identification des objectifs de la politique de formation reste peu explicite, souvent réduite à une liste de titres de stages dans le plan de formation. Lorsqu'on ne sait pas ce que l'on cherche, on ne sait pas ce que l'on trouve.

Alain Meignant nous propose une méthode qui permettra de voir à quoi la compétence de ressources humaines a progressé, ou, dit autrement, comment pourra-t-on évaluer les résultats obtenus ? Selon l'auteur on pourra le faire selon trois catégories, les 3 P : performances, projets, parcours¹¹.

➤ **Performances :**

- Performances individuelles dans l'emploi : le perfectionnement individuel

L'action de perfectionnement est la plus courante en matière de formation continue. Très souvent, le plan de formation au sein des entreprises est constitué de stages courts de quelques jours, centrés sur un apprentissage particulier lié au travail actuel. C'est le genre de formation qu'on trouve dans le cas d'un changement limité de ce métier, soit lorsqu'apparaît un point faible du salarié dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier. L'identification d'écarts entre compétences requises et compétences effectivement maîtrisées permet d'orienter vers des actions de perfectionnement. On est donc sur un registre très lié au perfectionnement des compétences dans l'emploi et c'est typiquement le type d'objectif de formation qui doit résulter des entretiens professionnels entre le salarié et son manager.

Si l'entreprise dispose d'outils de gestion des compétences (référentiels), l'identification de ces objectifs sera largement facilitée et rationalisée. Si elle est certifiée ISO 9001 ou équivalent, elle est supposée avoir décrit ces compétences et mis en place un dispositif pour porter les individus au niveau leurs exigences.

- Performances de l'unité de travail : Le perfectionnement collectif

En ce qui concerne les performances collectives, l'entrée dans la réflexion peut se faire par les objectifs de progrès prévus, en analysant en quoi la compétence des ressources humaines est

¹¹ MEIGNANT Alain : *Manager la formation, 8^e édition, quoi de neuf après la réforme ?, collection entreprise et carrières, éditions liaisons, Paris, septembre 2009, p.107.*

l'un des facteurs explicatifs des résultats insuffisants de l'année passée et un levier de progrès pour l'avenir.

Un évènement peut provoquer un besoin de perfectionnement à envisager pour un groupe homogène de salarié, dans le cadre d'amélioration des performances globales d'une équipe par exemple. La formation contribuera ici à la recherche d'un résultat précis et c'est une des catégories d'objectifs qui crédibilisent le plus l'action de formation auprès de l'encadrement, puisqu'on peut en voir les résultats dans son champ de responsabilité, sur son compte d'exploitation ou sur les indicateurs de son tableau de bord.

➤ **Les projets :**

On observe que les projets ou les investissements sont facilités par la formation des personnes qui y contribuent afin d'accompagner les évolutions de l'entreprise à moyen et à long terme.

Les objectifs possibles dans ce cas de mesure sont :

- Réussir un investissement
- Réussir un changement d'organisation
- Favoriser l'évolution des métiers
- Faire évoluer la structure de qualification

➤ **Les parcours :**

Une politique de formation ne peut être uniquement centrée sur les besoins de la seule entreprise. On constate que les individus ont, grâce à la formation, réussi une étape nouvelle d'un parcours professionnel.

- Les formations d'insertion,

Qui peuvent être de deux types. Le premier correspond aux différents dispositifs visant à faciliter l'insertion des jeunes ou des demandeurs d'emploi. Le deuxième type concerne les nouveaux embauchés afin de leur permettre de comprendre l'entreprise au-delà de sa propre situation de travail.

- La promotion : optimiser les flux,

La formation est un élément important pour accompagner la promotion d'un salarié.

L'entreprise doit favoriser un certain taux de promotion qui permette aux meilleurs de faire carrière dans l'entreprise (optimiser les flux promotionnels) tout en évitant

l'automatisme formation/promotion ainsi baser la promotion sur la reconnaissance de compétences réelles.

- Mobilité interne,

La mobilité professionnelle interne peut être facilitée par la formation. La mobilité promotionnelle a été traitée dans le paragraphe ci-dessus, quant à la mobilité fonctionnelle ou transversale renvoie à un dysfonctionnement. Lorsqu'il y a un écart important, on se trouve dans une situation semblable aux formations à l'emploi.

- Faciliter les projets individuels (Droit individuel de formation),

Dans une approche managériale de la formation le pourquoi devient la question d'entrée. Ces trois catégories de résultats, les 3P, couvrent à peu près les objectifs qu'une entreprise peut poursuivre à travers sa politique de formation.

1.4. Les exigences

Des conditions de forme sont énoncées à respecter. Pour qu'une prestation donnée soit bien considérée comme « action de formation », elle doit comporter et justifier les éléments suivants :

- Besoins bien cernés ;
- un programme préétabli ;
- des objectifs déterminés ;
- le niveau de connaissance requis pour suivre la formation ;
- les moyens mis en œuvre ;
- un processus de suivi et d'appréciation des résultats.

De plus, en même temps qu'on choisit les formateurs, il convient d'étudier avec eux le cahier de charges car les objectifs de la formation influencent les choix des pédagogues. Il est donc important de privilégier la qualité des formateurs puisque tout dépend de des contenus que nous voulons transmettre et faire connaître. Plus il s'agit d'apprentissage technique, plus il faut chercher un formateur qui maîtrise les contenus et leurs enseignements. Plus il s'agit de transformer les conduites, plus le formateur doit être orienté sur les apprenants dans une position d'animation, par exemple, il fournira leurs évaluations personnelles, à travers les études de cas, des discussions collectives, des jeux de rôle ou des mises en situation.

Section 2 : Le plan de formation

2.1. Les obligations légales en termes de formation en Algérie

La formation des salariés est une préoccupation majeure du législateur Algérien.

La loi 78 - 12 du 05/08/1978

Cette loi consacre 9 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

- a. La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique.
- b. L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.
- c. La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel.

La loi 90-11 relative aux relations du travail

Les articles 57-60, les dispositions légales de ces articles s'articulent autour des mêmes actions de formation que la loi énumère.

La contrainte légale et / ou conventionnelle faite aux entreprises en matière de formation est clairement soulignée.

Le comité de participation

dans le cadre de ses attributions l'article 94, émet un avis sur le programme de formation, il exprime un avis, avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions relatives aux plans de formation professionnelle, de recyclage et de perfectionnement, un avis par rapport aux modèles de contrat de travail.

Les droits et les obligations des travailleurs sont également cités en matière de formation, article 06-07 de la loi 90/11 du 21 avril 1990 relatives aux relations de travail, les travailleur ont le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail (article : 06) , les travailleurs ont l'obligation fondamentales de participer aux actions de formation et

d'apprentissage et de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration.

L'organisation et le financement de la formation en entreprise étaient décrit dans le décret 82-298, ce décret désigne les organes chargés de cette organisation et détermine leurs attributions respectives.

Le rôle de l'état

L'état est massivement impliqué dans l'action de formation, l'Algérie fait partie des pays ayant investi de manière forte dans le domaine de la formation, notamment dans l'enseignement de base, en 2003, le budget de l'éducation nationale a dépassé celui de la défense, et la dépense publique consacrée à l'éducation a atteint 7% du PNB¹².

Sur le niveau professionnel, l'état oblige les entreprises à participer au financement par une taxe annuelle de 0.5% pour l'apprentissage et 0.5% pour la formation et ce en référence de la masse salariale (les dispositions du décret 98-149)¹³. L'état constitue un fond de promotion de la formation professionnelle continue, article 86 de la loi 97-02, du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité.

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation et impose une obligation de financement des entreprises qui s'élève à un minimum de 1,5 % de leur masse salariale.

Notons que le sous investissement dans la formation est devenu un phénomène croissant dans la plupart des pays, selon certaines estimations¹⁴, c'est l'équivalent de près de 6% du PIB qu'il faudrait consacrer à l'éducation et à la formation, or en ces dernières années, la réalité en dit autrement.

L'Algérie dépense pour l'éducation un pourcentage important de son revenu national PIB., mais malheureusement, malgré tous ces dispositifs, certaines entreprises limitent leurs actions de formation à l'élaboration d'un budget annuel de dépenses correspondant la simple exécution des obligations légale.

¹² Selon le rapport de la CNAS de 2003

¹³ Code du travail Algérien

¹⁴ Conférence internationale du travail : Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir, Genève, 2000, p.17.

2.2. Les avantages d'un projet de formation dans l'entreprise moderne

Laisser partir un salarié en formation est parfois complexe pour des raisons d'organisation et de charge. Pourtant la formation tout au long de la vie des salariés est un atout majeur pour les entreprises. C'est la garantie de pouvoir compter sur un personnel compétent et motivé.

Les avantages pour les entreprises de former son personnel sont indéniables. En effet, cela permet de faire face à l'avancée constante de la concurrence et de ne jamais avoir le moindre retard. Avoir des salariés parfaitement formés aux progrès, aux changements ou aux dernières normes en vigueur dans le secteur d'activité est le meilleur moyen pour être toujours à la pointe du marché.

Par ailleurs, en proposant des formations à ses salariés, l'employeur s'assure également que ces derniers se sentent soutenus, épaulés dans leur carrière et surtout ne pas perdre leur employabilité. C'est d'ailleurs le moyen le plus sûr de pouvoir leur offrir des promotions entièrement méritées et basées sur les compétences réelles plutôt que l'ancienneté.

De plus, c'est un moyen pour l'entreprise de se montrer ouverte et humainement proche de ses employés parce que grâce à une formation adaptée, les salariés gagnent en expertise et en productivité mais également au bien être de l'entreprise.

Toutes les études montrent que les entreprises qui mettent en avant l'accès à la formation continue sont attractives à l'embauche, limitent le turn-over et se garantissent la fidélisation de leurs salariés en plus d'être un atout pour les salariés, elle leur permet :

- De contribuer à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs et permet une actualisation des savoirs ;
- De développer de nouvelles compétences et une plus grande autonomie ;
- De s'adapter aux évolutions technologiques, organisationnelles ou socio-économiques ;
- D'acquérir une nouvelle qualification ;
- De se préparer aux changements ;
- De se maintenir dans l'emploi ;
- C'est un moyen d'écoute efficace.

Par ailleurs, former un salarié entraîne plusieurs avantages. En effet, soutenir un salarié qui souhaite se former pour un projet lié à l'entreprise est un moyen de le motiver et de valoriser ses compétences et c'est aussi un moyen de prouver leur compétence, leur valeur et un moyen

sûr de conserver leur emploi, ou de s'assurer qu'ils sont toujours à la hauteur des exigences du marché.

Le travail des responsables de ressources humaines a permis d'améliorer l'image des formations en entreprise. Ils ont simplement su démontrer que la formation peut être considérée comme un investissement plutôt qu'une dépense sans intérêt. La rapidité des évolutions technologiques et des attentes du marché rendaient par ailleurs urgente la mise à jour des compétences qui avaient besoin d'être complétées.

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Le recensement des besoins individuels est aujourd'hui une obligation légale, si bien que la formation est prise en compte dans les budgets et qu'un plan précis de formation est établi. En donnant du sens à la politique de formation, l'entreprise a réellement un moyen pour devancer les risques de pertes de compétences ou de manques vis-à-vis de la concurrence.

La mise en place d'un processus de formation permet aussi bien l'écoute du personnel que la mesure des acquis de la formation ainsi que la maîtrise de toutes les étapes pédagogiques et organisationnelles.

2.3. Le plan de formation comme outil de management des ressources humaines

2.3.1. Qu'est ce qu'un plan de formation ?

Il n'y a pas de définition précise du plan de formation. La loi sur la formation professionnelle ne précise pas davantage cette notion. Nous pourrions cependant tirer deux des définitions données par des auteurs et qui nous semblent les plus précises. Le plan de formation est donc «...la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »¹⁵.

C'est donc un ensemble d'actions de formations que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés dans le cadre de la politique des ressources humaines de l'entreprise, bien en respectant un budget précis. Selon Jacques Soyer « le plan de formation correspond à un

¹⁵ MEIGNANT Alain : *Manager la formation, 8^e édition, quoi de neuf après la réforme ?*, collection entreprise et carrières, éditions liaisons, Paris, septembre 2009, sp.

document contractuel qui lie différents acteurs, il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec le style de management, la culture de l'entreprise, les politiques de personnel, les modes d'organisation du travail »¹⁶.

La qualité d'un plan de formation est le résultat des choix que l'on veut privilégier et non des demandes que l'on tente d'additionner. Le but n'est pas de compiler des inscriptions individuelles à des stages mais de financer des actions ayant pour finalité d'apporter aux personnes les compétences nécessaires à leur professionnalisation. Le plan de formation accompagne des projets de changement, des démarches qualité, les souhaits exprimés par les salariés, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il est composé de trois catégories d'actions de formation : des actions d'adaptation au poste de travail, des actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi, et actions de développement des compétences.

2.3.2. La définition et les bénéficiaires du plan de formation

Le plan de formation est défini par l'employeur et son financement est à la charge de ce dernier. Le comité d'entreprise (ou les délégués du personnel dans les entreprises de moins de 50 salariés) doit notamment être consulté sur le projet de plan pour l'année à venir. Le recueil de l'avis des représentants du personnel a lieu après leur consultation sur les orientations de la formation au sein de l'entreprise.

Le plan s'adresse en principe à tous les salariés. Néanmoins, l'employeur a la possibilité de choisir quel type de salarié sera bénéficiaire des actions de formation mises en place. Sa décision d'exclure certains salariés du plan de formation ne doit cependant pas reposer sur des motifs discriminatoires (âge, sexe, origines,...).

2.3.3. Processus d'élaboration du plan

➤ L'identification et l'analyse des fondements du plan de formation

Nous distinguons cinq (5) possibilités :

- Les projets de changement ou d'investissement. Ils correspondent à des choix volontaristes retenus soit par les directions centrales, soit par la hiérarchie locale. Ils

¹⁶ SOYER Jacques : *Fonction formation, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2007, p.162.*

peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiels (projets de modernisation d'une unité, projet d'informatisation d'une cellule...).

- Les problèmes ou dysfonctionnements courants de l'entreprise : déficiences de la qualité, erreurs de gestion, procédures inadéquates, délais non respectés, mauvaise utilisation des équipements...etc
- Les souhaits exprimés par les collaborateurs afin de faciliter leur promotion, leur mobilité professionnelle ou leur développement personnel.
- L'évolution des métiers et des professions. Il ne s'agit pas de choix volontaristes, mais d'évolutions en quelque sorte imposées par l'environnement professionnel (développement des sciences et des techniques).
- Les changements culturels. La culture réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions à cycle d'évolution lent, et souvent peu conscients. Les projets du service ou son environnement peuvent entraîner la nécessité d'un changement culturel.

➤ **L'analyse des besoins en formation et leur transcription en objectifs opérationnels**

Quatre grandes opérations doivent être mises en œuvre et qui nécessitent entre elles plusieurs itérations :

- Préciser la contribution attendue de la formation. Il s'agira d'identifier et d'estimer :
Quels sont, parmi tous les facteurs qui ont une incidence sur un problème ou un projet, ceux qui relèvent particulièrement de la formation ;
- Décrire et comparer les profils professionnels souhaitables et réels. Pour ce faire, il est nécessaire de :
 - Disposer des référentiels d'emploi rédigés en termes de compétences attendues,
 - Établir un bilan actualisé des compétences actuelles et potentielles en référence aux compétences requises.
- Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte. On vérifiera en conséquence :
 - Les cohérences à respecter dans le cadre du projet de service;
 - Les contraintes de fonctionnement à prendre en compte (types de matériels, rythmes et plans de charge, disponibilité des effectifs, ...).
- Traduire en priorité les besoins de formation en objectifs de formation qualitatifs et quantitatifs. Il est souhaitable que ces objectifs soient définis :

- En termes opératoires, c'est-à-dire évaluables;
- En termes de comportements globaux;
- Par catégorie d'emplois types;
- En précisant les délais dans lesquels ils doivent être atteints, compte tenu des contraintes d'exploitation et de fonctionnement.

➤ **L'élaboration et la validation du plan de formation**

Quatre opérations à effectuer en itération doivent être distinguées et mises en œuvre :

- Identifier les actions de formation Il s'agit de distinguer les diverses actions de formation qui vont constituer la structure du plan de formation. Divers critères d'économie, d'efficacité ou de pédagogie interviendront dans ce découpage qui ne peut se déduire mécaniquement des objectifs de formation.
- Décrire les cahiers des charges de chacune des actions de formation Chaque cahier de charges explicitera les spécifications auxquelles devra répondre chaque action de formation.
- Ordonner les actions de formation Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps et n'ont pas la même importance. On les hiérarchisera et on les ordonnera chronologiquement.
- Vérifier les cohérences avec les orientations et les contraintes On s'assurera en final de la cohérence et de la compatibilité avec :
 - Les orientations du projet de service;
 - Les contraintes de fonctionnement de l'entreprise

2.4. Comment mener une politique cohérente et adaptée en matière de formation et de développement des compétences humaines

Le management des ressources humaines est un domaine de partage, si on a envie que notre projet de formation se porte bien il faudrait partager l'objectif et avoir un projet commun visé par l'équipe. Ainsi la communication prend sa place au sein des entreprises, le manager doit libérer un espace de parole pour chacun, en adoptant un mode de management « participatif ».

Cela passe également par la régulation des conflits au plus tôt, afin d'éviter que les discussions s'enveniment ce qui contribue aussi à la mobilisation les techniques de team building c'est à dire faire en sorte que des gens qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble soient capables de le faire en harmonie et de manière efficace.

Le chef du projet de formation doit coordonner, motiver et arbitrer en adoptant le juste degré de contrôle. Trop de contrôle risque d'étouffer les initiatives. Peu de contrôle, le groupe risque de manquer de guidance lors de certaines étapes.

Section 3 : Les compétences recherchées par un projet de formation adaptée

3.1. La conception de la notion de compétence

Manager efficacement les compétences de son personnel est l'une des clés de la réussite d'une entreprise, les responsables des ressources humaines en sont bien conscients. C'est la raison pour la quelle les managers aujourd'hui doivent se former à la notion de compétences.

En gestion des Ressources Humaines, Il n'existe pas de définition unique de la notion compétence adoptée par l'ensemble des théoriciens et praticiens. La compétence se caractérise par une diversité d'interprétations qui varient selon les courants et les disciplines. Elle est une notion vague et complexe.

La conception la plus répandue de la notion compétence est issue de la trilogie classique qui la perçoit comme une somme de savoirs, de savoir faire, et de savoir être détenus par un individu.

Selon Guy le Boterf, « l'organisation du travail est facteur de production de la compétence »¹⁷. Par exemple, la compétence d'un individu dans une organisation du travail correspondant à une conception taylorienne (segmentation des tâches, nombreux niveaux hiérarchiques, tâches répétitives, peu d'initiatives, logiques de postes de travail) signifie " savoir faire " ou capacité à effectuer une opération prescrite.

En revanche, dans une organisation du travail plus ouverte (prescriptions en termes d'orientations générales, d'objectifs fixés, règles génériques, équipes à responsabilité élargie, réduction des niveaux hiérarchiques), être compétent signifie " savoir agir " ou être capable de gérer des situations professionnelles complexes, de faire face à des évènements, de prendre des initiatives et de coopérer.

¹⁷ ATTANE Chantal, *rencontre avec LE BOTERF Guy sur la compétence, Sésame (revue publiée par l'AFPA), janvier-février 1995, n 17, p 6-7.*

Pour Le Boterf, une personne qui sait agir avec pertinence dans un contexte particulier possède différentes ressources.

- Il y a d'une part, ce qu'il nomme les ressources incorporées. C'est ce qui correspond au potentiel de l'individu et qui dépend largement de son histoire personnelle et professionnelle, de son éducation et de sa formation.
- Les aptitudes et les qualités, les ressources émotionnelles, la maîtrise du langage, les capacités cognitives, la capacité et le style d'apprentissage, les capacités de mémorisation, les connaissances, les savoir faire formalisés, le savoir y faire, la culture, les valeurs font partie de ces ressources.
- Quant aux ressources de l'environnement (réseaux relationnels, informations, documentations, outils, installations matérielles, culture d'entreprise, etc.), elles constituent l'autre part de l'équipement que l'individu a à sa disposition.

Cependant, posséder ces ressources reste insuffisant pour gérer des problèmes, des évènements ou des situations professionnelles. C'est davantage la capacité à organiser et à mobiliser ces ressources en combinaisons pertinentes qui rend le professionnel compétent. La pertinence de la combinaison signifie que l'activation des ressources mobilisées s'appuie sur la prise en compte des données contextuelles, des circonstances ou des conditions associées à une activité à réaliser¹⁸.

Ainsi, même si la compétence est propre à l'individu, elle est aussi le produit d'une interaction individu - organisation. Associée à une situation donnée, elle est contextualisée, c'est-à-dire, étroitement liée au contexte (champ de contraintes et de ressources déterminées) dans lequel elle se met en œuvre.

Cependant, il devient crucial pour les managers de savoir distinguer les compétences opérationnelles (nécessaires tous les jours), des compétences stratégiques (celles qui permettent de mettre en œuvre ponctuellement les plans d'action liés à la stratégie), des compétences critiques (celles qui sont dangereuses pour l'entreprise si elles viennent à

¹⁸ LE BOTERF Guy : *Compétence et navigation professionnelle, éditions d'organisation, Paris, 1997, p.54.*

disparaître) et des compétences prospectives (celles qui permettent aux salariés de rester employables).

3.2. Les conditions d'une mise en œuvre réussie de la démarche compétence

3.2.1. Démarche compétence

Selon l'organisme DEMOS, la démarche compétences désigne « le processus par lequel s'engage l'entreprise qui décide de faire de la gestion des compétences un des éléments de stratégie globale »¹⁹. Cette démarche au sein d'une entreprise implique la participation de l'ensemble des salariés. Elle est menée en général par la direction des ressources humaines, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette démarche est censée s'intéresser à l'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences. Il s'agit pour une entreprise de combler l'écart entre les compétences requises pour un emploi et les compétences effectives des salariés. Selon l'organisme DEMOS, dans une entreprise, la démarche compétences doit passer par quatre étapes. Il s'agit tout d'abord d'analyser les emplois de l'entreprise, puis d'identifier les compétences requises, d'évaluer ensuite les compétences réelles et enfin de développer les compétences des salariés. Des outils ont été développés par cette démarche et sont très souvent employés dans la professionnalisation. Il s'agit de :

- La carte des métiers : situe et relie les métiers dans l'entreprise selon les grandes fonctions de l'entreprise ;
- Les fiches métiers : décline les missions de l'emploi, les activités principales, les compétences liées à l'emploi et les conditions d'exercice ;
- Les référentiels métiers ;
- Référentiel d'emploi ou d'activités ;
- Référentiel de compétences ;
- Référentiel de formation ;
- référentiel d'évaluation ou de formation.

La démarche compétence est donc un mode de management de l'entreprise qui consiste à mettre en place une organisation du travail dans laquelle les salariés peuvent mobiliser leurs compétences nouvelles et ainsi mieux servir la performance de l'entreprise.

¹⁹ www.demos.fr (consulté le 25/03/2018 à 22h15)

3.2.2. L'intérêt de la mise en œuvre d'une démarche compétences : Frédéric Lemanissier

Dans un monde de plus en plus volatile, ambigu et complexe, la notion de la compétence est un sujet clé pour les entreprises aujourd'hui parce qu'elle est associée à la performance.

A l'heure où les collaborateurs sont au cœur de transformations toujours plus rapides et complexes, on se rend compte que les entreprises aujourd'hui considèrent que la connaissance de leur capital humain, des collaborateurs et de leurs potentiels de développement est un avantage concurrentiel pour elles.

En effet, cette prise de conscience a fait que le pilotage des compétences est devenu un vrai levier pour les entreprises pour réaliser leurs projets.

Il faut savoir aussi que les collaborateurs des entreprises sont, de plus en plus, au cœur des changements permanents et ont besoin de plus en plus de se projeter et devenir professionnel dans le cœur de ces transformations.

3.2.3. Clés de la réussite d'une démarche compétence :

Afin de cerner les conditions de réussite d'une démarche compétence, il faudra identifier les leviers de mise en œuvre de la démarche²⁰.

1^{er} aspect : s'assurer que la démarche compétence s'intègre bien dans la stratégie de l'entreprise, il faut que la DRH et le comité de direction puissent échanger de manière efficace sur la finalité de cette démarche et à quoi va-elle servir.

2^{ème} aspect : s'assurer que les process DRH en place de gestion des compétences et de mobilité déjà existant sont bien alignés et efficaces pour servir cette stratégie.

3^{ème} aspect : savoir si on parle le même langage quand on parle de compétence et des parcours de développement. S'assurer que les référentiels de compétences sont lisibles et utilisables par tous, parce que, très souvent, ces référentiels servent de base par exemple aux échanges dans le cadre des entretiens annuel pour bien affirmer les exigences. Il faut savoir se qu'on attend

²⁰ Interview LEVER Julien, DGA du Groupe Julhiet Sterwen, 15/01/2012. (Vidéo disponible sur www.youtube.com)

des collaborateurs pour réussir les points sur les quels on va les évaluer pour ensuite parler des évolutions et parcours.

4^{ème} aspect : les managers sont un peu plus au cœur du développement de leurs équipes, soient des acteurs majeur des développements de leurs équipes, et pour cela, il faut les armer un peu plus pour parler développement et perspectives avec leurs collaborateurs.les managers doivent savoir faire des feedback sur les compétences et les réalisations de leurs collaborateurs de manière très réaliste. Il faut aussi qu'ils fonctionnent bien en binôme avec leurs équipes RH pour effectivement, avec le recul, pouvoir piloter les carrières des collaborateurs

5^{ème} levier : il faut mettre en place des dispositifs et armer les collaborateurs aussi pour qu'ils puissent se projeter et devenir professionnel dans l'entreprise et pour qu'ils puissent s'y développer et bien exploiter leurs motivations en lien avec la stratégie de l'entreprise

Pour conclure sur ce sujet de la gestion compétence, on repartira sur la phrase de Socrate « connaît toi toi-même » parce que dans un contexte de changement permanent, l'organisation et ses collaborateurs doivent savoir évoluer de manière permanente, en se posant des questions de savoir (ce que l'on sait et ce que l'on ne sait pas) sur trois dimensions que sont : le savoir, le savoir faire et le savoir être.

3.3. Compétences recherchées

Il existe un référentiel des métiers composé de fiches répertorient les emplois propres à chaque entreprise, ordonnés en familles professionnelles. Chaque fiche décrit les principales caractéristiques de l'emploi, notamment les activités exercées et les compétences requises. Le dictionnaire des compétences présente de manière structurée et transversale (d'une famille professionnelle à l'autre, d'un emploi à l'autre) les compétences requises et en explicite le contenu.

Il a pour finalités de :

- Clarifier le contenu des compétences décrites dans la fiche,
- Permettre une lecture transversale des fiches afin de :
 - Faciliter l'identification des compétences individuelles détenues ;
 - Identifier des passerelles entre emplois et construire des parcours professionnels en comparant les compétences requises (finalité principale) ;
 - Identifier des besoins communs en formation ;

- Aider à l'évaluation (comparaison entre les compétences détenues et les compétences requises pour chaque emploi-type) ou d'aider à pourvoir des emplois (recherche de compétences dans une logique de viviers de recrutement).

La structure de description des compétences retenue s'appuie sur une approche « classique » en trois registres de compétences : savoir, savoir-faire, savoir-être. Néanmoins, les intitulés des registres jugés équivoques (notamment le concept de savoir-être) ont été modifiés. Aussi, les registres de compétences sont renommés de la façon suivante :

Savoir = connaissance

Savoir-faire = compétence opérationnelle

Savoir-être = compétence comportementale²¹

Les connaissances

Les connaissances correspondent aux grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer l'emploi-type. La formation constitue un moyen privilégié pour acquérir ce type de compétence. À titre d'illustration : connaissances juridiques générales, procédures de gestion RH, gestion des groupes et des conflits.

Les compétences opérationnelles

Pour les compétences opérationnelles, l'approche dite des « situations professionnelles observables » a été retenue. Cette approche consiste à décrire de quelle manière sont réalisées les activités en phase de maîtrise de l'emploi. Cette approche permet de rendre compte des compétences opérationnelles mises en œuvre en situation de travail ce qui permet par conséquent d'identifier plus facilement l'écart entre les compétences opérationnelles requises et celles détenues par chaque agent. Cette approche est particulièrement pertinente pour la formation ou encore l'évaluation.

À titre d'illustration : définir des procédures et des règles, rédiger des contenus adaptés aux publics, piloter un établissement public.

Les compétences comportementales

Elles décrivent les qualités personnelles requises pour exercer l'emploi-type. Ces compétences relèvent de la personnalité de l'individu et peuvent être mobilisées en situation personnelle ou professionnelle.

À titre d'illustration : sens de l'initiative, capacité de raisonnement analytique, capacité d'écoute.

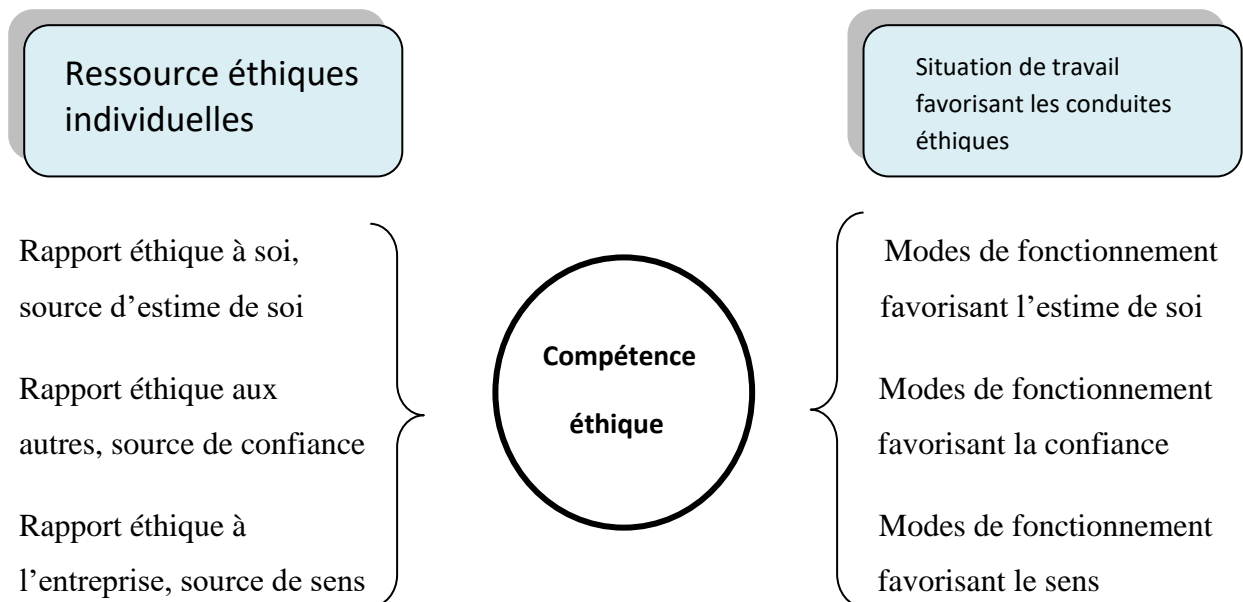
²¹ *Dictionnaire des compétences*

3.4. La compétence éthique

La compétence éthique est définie comme « ...l'habileté à communiquer verbalement, à justifier les raisons de ses décisions comme condition de l'être responsable »²². Elle concerne la capacité du professionnel à faire des choix d'action dans une situation de dilemme où cette dernière pourra provoquer des conséquences négatives.

La compétence éthique se constitue du résultat d'une rencontre entre les ressources éthiques du salarié et des situations de travail qui favorisent leur mise en œuvre comme l'illustre le schéma ci-dessous proposé par Jean-François CLAUDE²³ :

Figure N °1



Cependant, la reconnaissance de la compétence éthique est désormais une responsabilité de l'entreprise. Selon l'auteur, elle suppose qu'elle considère :

- Qu'il est stratégique pour elle que ses salariés développent leurs ressources éthiques ;
- Que le déploiement de conduites éthiques effectives en situation de travail relève d'une coresponsabilité entre elle-même et les salariés ;

²² CLAUDE Jean-François : *L'éthique au service du management*, 2^{ème} édition Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, éditions Liaisons, Paris, 2002, p.136.

²³ *Ibid*, p.137.

- Qu'elle se donne les moyens d'apprécier ces conduites en prenant toutes les précautions éthiques d'usage.

(Nous détaillerons ce point qui fera l'objet du chapitre suivant)

En fin, pour conclure le présent chapitre, la formation doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle doit se présenter comme un précieux instrument accompagnateur qui conduit à la réussite des projets de l'entreprise ainsi que ceux des collaborateurs. A cet effet, des cycles de formation appropriés à chaque population, en termes d'emplois et de niveau et en fonction des objectifs et des besoins identifiés, doivent être mis en place.

Chapitre II : Le concept management d'éthique et ses exigences

Chapitre II : Le concept management d'éthique et ses exigences

Dans ce présent chapitre nous allons tenter de clarifier la conception de éthique professionnelle ainsi que les notions qui lui sont liés, voir aussi les exigences qu'il impose. Nous tenterons par la suite de faire le point sur les pratiques de formation des ressources humaines dans le cadre du développement de leur éthique professionnelle

Section 1 : Éléments de définition du concept d'éthique et ses exigences

1.1. Éléments de définition du concept management d'éthique avec d'autres concepts à savoir la morale et la déontologie

L'entreprise est devenue aujourd'hui un lieu de vie, les salariés recherchent plus d'implication, de reconnaissance et de meilleures conditions de travail, ce qui passe par un management éthique où le manager n'instrumentalise pas le concept d'entreprise humaniste.

Le management éthique est une approche globale, qui consiste à mettre en œuvre des démarches et des pratiques managériales favorisant le bien-être conjoint des collaborateurs et de l'organisation, et à construire un contexte de coopération, avec une reconnaissance réciproque salariés/entreprise.

Par « éthique », il s'agit de deux sens principaux : un premier sens qui désigne la volonté de bien faire qui est assez générale et qui peut confondre la dimension juridique, la dimension morale et la dimension déontologique. Et un sens plus précis qui désigne un processus de décision dans des situations qui posent un dilemme.

Selon Jean François CLAUDE, l'éthique professionnelle est «...une démarche de réflexion personnelle et pragmatique qui permet d'orienter son action, de faire des choix et d'agir en conséquence »²⁴. L'éthique est donc une question de réflexion et d'analyse des valeurs.

Ainsi, l'éthique d'entreprise est une éthique-en-contextes, une éthique appliquée quotidiennement au travail, c'est-à-dire une éthique des hommes pris individuellement et collectivement en tant que travailleurs dans leurs activités et comportements professionnels de production ou service. Par conséquent, l'éthique devient de plus en plus une compétence professionnelle qui mérite d'être développée.

²⁴ CLAUDE Jean-François : *L'éthique au service du management*, 2^{ème} édition Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, éditions Liaisons, Paris, 2002, p.18.

Cependant, nous aimerions citer cette belle définition, idéale, de l'éthique : « Dans un monde idéal, un comportement moral serait une action désirée et choisie par un processus délibéré en éthique, établissant cette morale, encouragé par les mœurs et codifié par le droit. Cependant, il faut remarquer, comme Adam Smith l'a fait en son temps, que cet idéal n'existe pas »²⁵.

L'intérêt d'avoir une démarche éthique peut se décliner en interne et en externe. En interne, on est essentiellement sur la dimension du management et de l'efficacité du management, il est important que les collaborateurs aient confiance dans leur management et que le management soit exemplaire, hors dans un certain nombre de situation, les managers ont des difficultés à prendre la bonne décision et sont soumis à des tensions, donc la démarche éthique vise tout d'abord à donner des repères de comportement, des lignes de conduite en management qui permettent de prendre des décisions cohérentes, comprises par les collaborateurs et partagés. En externe on est plus sur une question de confiance dans la relation commerciale avec les parties prenantes, la démarche éthique a donc pour finalité de travailler dans une confiance et dans une démarche collaborative et non pas conflictuel avec ses parties prenantes. La démarche éthique participe aussi à la crédibilité et pérennité et permet d'avoir un positionnement sur le marché et à bonifier l'image de l'entreprise.

L'éthique devient un outil de management de la relation. Aujourd'hui beaucoup de chef d'entreprise s'aperçoivent que le fait de travailler collectivement sur des lignes de conduite est également un élément d'efficacité dans le travail quotidien.

1.1.1 Éthique et morale

L'éthique et la morale sont deux termes souvent confondues pourtant ils ne renvoient pas au même approche, mais qu'ils sont reliés.

En effet, la morale est «...la recherche d'une conformité de ses actes avec des normes et des valeurs qui s'imposent »²⁶. Il s'agit d'énoncer le bien et le mal et correspond à une démarche par laquelle l'individu se conforme à des règles. L'éthique serait davantage un processus, il s'agit d'une quête dans le but d'établir ce qui est envisagé comme moral ou non, son approche considère que l'idéal de ce qu'il est bon de faire procède d'une construction personnelle c'est-

²⁵ COULOMBE Caroline et autres : *Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion in Gestion, in revue internationale de gestion, vol. 32, n°1, Printemps 2007, pp. 31-38.*

²⁶ JÉRÔME Ballet et DE BRY Françoise : *L'entreprise et l'éthique, édition du Seuil, Paris, décembre 2001, p.32.*

à-dire que l'individu estime lui-même ce qui est bon. Cependant, l'éthique ne s'oppose pas à la morale mais elle l'englobe.

La morale n'intègre pas les contraintes de la situation, elle est donc binaire, elle se préoccupe de ce qui est bon ou mal, en fonction des principes qu'elle a érigés. L'éthique au contraire n'a de sens que dans une situation, c'est une disposition individuelle à agir selon les vertus pour rechercher la bonne décision dans un contexte donné, elle est donc personnalisée et contextualisée. De ces nuances émerge le concept d'éthique professionnelle comme une éthique de l'urgence. En effet, la réflexion éthique a souvent pour objets des cas embarrassants et des dilemmes difficiles à trancher. Pour autant, cette éthique professionnelle de l'immédiat doit à la fois reposer sur une dimension morale collective et sur une dimension éthique plus personnelle. La réflexion éthique permet alors de déterminer les valeurs qui constituent des raisons d'agir acceptables par l'ensemble de l'entreprise, et par extension, de la société.

Jean François CLAUDE²⁷ propose le tableau suivant qui met en évidence ce qui distingue la morale et l'éthique :

Tableau N °1

Éthique	Morale
Agir en fonction de ce qui est estimé bon	Agir en fonction de ce qui s'impose de l'extérieur comme obligatoire
Référer l'action à la recherche d'une vie accomplie	Référer l'action à des normes préétablies
Valeur singulière des normes de référence	Valeur universelle des normes de référence
Les normes sont élaborées en fonction de la projection de ce qu'est pour nous une vie accomplie	Les normes s'imposent à tous
Le bien : ce qui est estimé bon	Le bien : ce qui est conforme
Recherche du bonheur	Recherche du parfait
Développement de soi	Dépassement de soi

²⁷ CLAUDE Jean-François : *L'éthique au service du management*, 2^{ème} édition Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, éditions Liaisons, Paris, 2002, p.42.

1.1.2. Éthique et déontologie

La déontologie est « ...l'ensemble des règles et des normes de conduite auxquelles les membres d'une profession ou une entreprise doivent se référer. Elle garantit le bon fonctionnement et l'exercice de l'activité de l'entreprise dans de bonnes conditions »²⁸. Une fois que les règles et normes sont définies, très souvent sous forme d'une charte, elles s'imposent à tous, en cas de non respect de ces règles la personne contrevenante subit une sanction.

En effet, la déontologie est une partie d'éthique qui aborde les dilemmes qui se posent, elle s'intéresse aux problèmes posés par la mise en cohérence des actes avec les valeurs et les règles de références.

1.1.3. Éthique et droit :

Le droit est l'objet de la justice. Cette acception du mot " droit ", aboutit à une assimilation du droit à la justice. Pour les juristes, le droit est un ensemble de règles venant régir le comportement des hommes en société et organise leurs rapports.

D'autre part, depuis l'antiquité, on fait distinction entre le droit dit positif, qui est l'ensemble de règles édictées par l'autorité compétente, et le droit naturel, qui est inscrit dans la nature de l'homme indépendamment de toute intervention.

La règle de droit est en outre garantie par l'autorité publique. Du pouvoir exécutif émane des règlements ainsi que des moyens de contrainte et des sanctions lorsqu'ils ne sont pas respectés. C'est la suite logique de la conception sociétale du droit : la règle étant la loi du groupe et des rapports au sein du groupe, l'obéissance à son précepte ne peut-être abandonnée au bon vouloir des sujets ou sinon l'ordre sociétal serait en péril.

En rigueur de terme, on devrait pouvoir dire qu'une norme juridique est assortie d'une sanction sociale organisée et ne s'intéresse qu'aux actes, alors que la réflexion éthique en est dénuée et ne regarde que la conscience.

²⁸ SIROUX.D : *Déontologie*, dans M. Canto-Sperber (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, Quadrige, 2004, p. 474-477.

1.2. L'évolution du concept d'éthique : du concept éthique classique à l'éthique professionnelle

L'intégration de l'éthique dans le management n'est pas nouvelle. Les pratiques anciennes ont déjà été imprégnées de moralisme, souvent lié à la religion ou des comportements individuels laïc. L'éthique a connu ainsi de nombreuses et importantes transformations au fil du temps et a marquée certaines grandes périodes.

Dans l'Antiquité, l'éthique était dominée par le concept de « vertu ». Ainsi, l'homme bon est celui qui réalise bien sa fonction.

Au Moyen Âge l'éthique antique est intégrée à la tradition biblique ou ce qu'on appelle « la sagesse biblique ». L'homme bon est celui qui a la foi et fait la charité.

Au début du XVII^e siècle, Descartes fut le premier philosophe à prendre nettement ses distances avec l'éthique antique qu'il jugeait spéculative et fonde une morale dans un sens beaucoup plus individuel.

À la fin du XVIII^e siècle, le développement de l'éthique moderne se poursuit avec la naissance de l'éthique déontologique : une réflexion critique sur les conditions de possibilité de la morale mettant l'accent sur le devoir.

À fin du XIX^e siècle, l'éthique quitte toute dimension morale pour prendre les traits de la vérité de l'Être, voir la « Lettre sur l'humanisme »

À l'apogée du XX^e siècle et à l'aube du XXI^e siècle se développe l'éthique appliquée ou « éthique professionnelle » et prend de plus en plus d'ampleur en rapport avec de nouvelles préoccupations environnementales et sociétales en que établissant des codes de comportements au sein des activités professionnelles.

Ce changement de langage correspond au passage d'une société industrielle à une société postindustrielle. « Nous passons de la légitimation du travail par le productivisme (compris comme performance d'une force collective) à une nouvelle légitimation du travail conférée par la dimension du projet (compris comme organisation concertée d'une activité). Dans ce contexte, l'intercompréhension définit la nouvelle légitimité de l'action. La capacité de donner du sens, de faire sens à plusieurs devient prioritaire. Par suite, on passe du

professionnalisme (au sens de l'efficacité technique d'une performance) à l'éthique professionnelle (au sens de l'expression publique d'une compétence normée) »²⁹.

Aujourd'hui, l'éthique est formalisée et prend l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise énonçant ses valeurs, principes et croyances. L'éthique professionnelle devient désormais complémentaire aux actes juridiques et représente une nouvelle dimension de la politique d'entreprise complétant la stratégie. Cette formalisation permet à l'entreprise de répondre aux pressions environnementales et constitue un moyen de régulation interne ainsi que promouvoir une image positive de la firme et de montrer qu'elle se soucie de la communauté dans laquelle elle opère.

1.3. Enjeux et exigences

1.3.1. Enjeux de l'éthique professionnelle

Le management éthique s'est instauré pour répondre à des changements de paradigmes professionnels en constante évolution. Elle correspond à un réel besoin en profondeur des entreprises face à une perte de repères dans un monde dont ses possibilités nous dépassent, comme le souligne Hans Jonas « l'éthique est là pour ordonner les actions et pour réguler le pouvoir d'agir. Elle doit donc exister d'autant plus que les pouvoirs de l'agir qu'elle doit réguler sont grands »³⁰, c'est-à-dire instaurer une régulation des comportements dans un environnement techno-professionnel toujours plus performant, mettre en place et maintenir des routines permettant un déroulement efficace des activités usuelles, il s'agit d'apprendre à définir, avec tous les employés, des règles de vie et de veiller à leur respect, en conformité avec les règlements et le fonctionnement habituel de l'entreprise.

L'éthique comme stratégie redoutable et un réel investissement

L'éthique professionnelle se présente parfois comme un rappel de principes ou encore une simple façade respectable pour une communication d'entreprise en quête d'honorabilité.

L'éthique professionnelle devenue composante de l'identité d'entreprise, joue dorénavant en grande partie dans l'affrontement commercial des groupes. De fait, comme l'explique un important gestionnaire d'actif aux États-Unis : « les sociétés qui induisent en erreur ou qui mentent en payent toujours le prix, parce qu'en dernier ressort c'est l'intégrité que le marché

²⁹ Monique Castillo : *Du professionnalisme à l'éthique professionnelle*, S.E.R, Paris, juillet 2011, sp.

³⁰ JONAS Hans : *Le Principe responsabilité*, 1990; traduction de Jean Greisch, coll. « Champs », France, Flammarion, 1995, p.179.

valorise »³¹, les pratiques non éthiques sont parmi les faits les plus réprimandés par l'opinion publique. Il faudrait donc non seulement être intègre parce que c'est une condition de succès, mais encore le faire savoir le plus largement possible parce que c'est un critère d'attractivité et compétitivité.

L'éthique d'entreprise et ses procédés éthiques comme un management humain, sont alors une volonté ontologique de se différencier des autres entreprises. D'où l'ironie de la célèbre expression « Ethics pay » Son instrumentalisation au service des résultats, suggère que l'éthique, au même titre que le marketing ou la stratégie par exemple, est de nature à fidéliser les clients, à renforcer la réputation et à affermir la confiance.

L'éthique devient un réel enjeu de communication externe et interne

L'éthique professionnelle devient un outil d'aide à la décision stratégique comme un autre et un instrument au service du management. Elle devient une attente tant de la part des employés que des clients et des concurrents.

En interne, l'éthique d'entreprise peut avoir la finalité de répondre à un besoin croissant pour mieux anticiper les besoins de l'entreprise et des individus qui la composent. Elle permet ainsi de « mieux voir ». En externe, la finalité est de « mieux être vu » ce qui la met dans l'obligation d'être interrogée objectivement puisqu'en effet cette finalité pourrait l'emporter sur le débat axiologique. L'enjeu est en effet de sauvegarder l'image de l'entreprise plutôt que ses fondements éthiques.

Les managers doivent donc trouver un « équilibre réfléchi » selon l'expression de John Rawls entre le profit nécessaire à son bon fonctionnement, celui des emplois et des activités qu'elle génère, et le respect des grands fondamentaux de l'homme et de l'univers.

L'enjeu social

Favoriser la conformité aux règles ou développer l'autonomie, voila des objectifs pédagogiques qui correspondent aux enjeux sociaux actuels³²

³¹ Rossouw et van Vuuren, 2010, p.110.

³²LEGAULT Georges A. Legault. *Enjeux de l'éthique professionnelle, collection Éthique, Tome 2 l'expérience Québécoise, presse de l'Université du Québec, Québec, 1997, p.97.*

1.3.2. Les exigences de l'éthique professionnelle

Parmi les exigences managériales de la recherche d'éthique en entreprise avant tout il y a :

- **L'engagement du manager :**

L'engagement du manager constitue un acte de recherche et d'exemplarité vis-à-vis des autres. Il doit désormais disposer d'un état d'esprit éthique car ce dernier constitue la base du comportement d'éthique même. Le manager doit aussi veiller à ce que l'éthique ne se bureaucratise pas, il s'agit de manager, d'animer l'état d'esprit, de donner l'exemple et la bonne image, de faciliter les messages et les faire respecter le code.

Ce dernier n'est pas une fin en soi mais il s'agit d'un moyen au service de l'action collective.

L'éthique dans son sens managérial signifie le sens commun, le partage des valeurs, l'harmonie, l'acceptation, le respect et la diversité.

Il faut donc instaurer la dimension et l'importance de la parole dans un management éthique.

En effet, une pratique du management éthique doit se fonder sur la communication entre les parties prenantes, internes comme externes, elle doit ainsi naître de débats, de dialogues entre tous les employés quel que soit leur statut dans l'entreprise. La parole et le dialogue sont des actes performatifs fructueux au sein de tout échange entre individus, c'est un « agir communicationnel » selon l'expression d'Habermas, non seulement entre soi et sa conscience, mais avec tous les acteurs mis en jeu.

L'exigence de l'engagement social de la fonction professionnelle, la nécessité de l'engagement du sujet individuel et collectif concernant les finalités de l'action et l'expression de cette exigence dans l'horizon de l'agir réflexif à la fois rationnel et communicationnel.

- **L'insertion une culture positive**

L'influence de la culture dans l'entreprise

La culture est un code qui permet aux membres de l'organisation de comprendre le monde qui les entoure. Ce code conditionne les individus et leurs comportements, en leur donnant des éléments pour percevoir, agir et juger.

Trevino (1986) a développé un modèle qui postule que les perceptions du bon ou du mauvais des individus ne sont pas les seuls déterminants de leurs décisions. En fait, leurs croyances interagissent avec d'autres caractéristiques individuelles et avec la culture de l'organisation.

Cette culture, qu'elle soit forte ou faible, elle a une influence profonde sur les collaborateurs et affecte le comportement éthique de plusieurs manières.

Ainsi, une culture qui privilégie des normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec cette éthique puisqu'elle facilite la notion d'implication à quelque chose de plus large que la recherche de l'intérêt personnel

Selon Deal et Kennedy (1982), une forte culture organisationnelle comprend cinq éléments :

- « Une philosophie largement partagée ;
- La vision du personnel comme ressource fondamentale ;
- Des leaders et des héros charismatiques ;
- Des rites et des cérémonies ;
- Des attentes claires à propos de la direction de l'organisation »³³.

Lorsque ces caractères sont présents, la culture joue un rôle décisif dans le fonctionnement de l'organisation. Elle se traduit chez ses membres par un fort sentiment d'appartenance et une affirmation de leur identité propre par opposition aux autres organisations.

Ainsi, développer la philosophie de management et l'éthique d'une telle organisation n'est pas une activité secondaire mais représente l'essence de la firme. Ce recours à la gestion par la culture se traduit par la multiplication des chartes ou projets d'entreprise et comporte de profondes implications pour l'individu dans l'entreprise. Cela signifie moins d'ordres, moins de hiérarchie et plus d'autonomie et d'implication.

Culture et climat éthique

Par l'introduction d'une dimension éthique, l'entreprise trouve un nouveau moyen de construire son identité en se donnant un mode de comportement comme objet principal de focalisation.

L'éthique d'entreprise entre ainsi dans sa culture qui, en tant que système de représentations et de valeurs partagées par l'ensemble de son personnel, est la manifestation visible de son identité. Elle a obligatoirement sa place dans le «projet d'entreprise» dont le rôle est de fonder les priorités et les voies de l'action collective avec une volonté partagée de maîtriser un dessein commun. Ce projet d'entreprise ne doit pas être une occasion de mainmise sur les désirs des individus.³⁴

L'éthique est donc la partie explicitée de la culture, qui concerne les règles du jeu relationnel entre acteurs et les valeurs qui vont présider au jeu de ces relations. C'est une convention avec ses dimensions axiologiques (système de valeur) et déontologique (au sens des règles du jeu

³³ DEAL et Kennedy : *Cultures d'entreprise : les rites et les rituels de la vie corporative*, Addison : Wesley Publishing Company, 1982, p.115.

³⁴ OBRECHT Jean-Jacques : *Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique*, In: *Revue d'économie industrielle*, vol. 67, 1er trimestre 1994. *PME-PMI et économie industrielle*, sous la direction de Jacques de Bandt, Danielle Blondel et Christian Picory. pp. 59-70.

que des professionnels définissent eux-mêmes pour régir leurs relations entre eux et avec leurs partenaires externes)³⁵.

Comme la culture, l'éthique s'éloigne de la rationalité pour s'appuyer sur les bienfaits du souci de la communauté et du respect des normes. On s'éloigne alors de la vision néoclassique de la firme qui faisait de la recherche du profit le seul objectif à atteindre.

Le climat éthique d'une organisation « ...est une entité complexe. Il est, en fait, une partie de la culture globale d'une organisation »³⁶. Ce climat est fixé au sommet de l'organisation. Les valeurs organisationnelles qui se rattachent aux problèmes éthiques et identifient ce qui est correct du point de vue éthique contribuent au climat éthique dans l'organisation. Le comportement éthique est donc directement affecté par le climat éthique qui règne dans l'entreprise.

L'étude de Posner et Schmidt³⁷ (1984) s'est attachée à recenser les facteurs contribuant aux comportements non éthiques en demandant à 1400 managers de les classer par ordre d'importance en fonction de leur influence sur les comportements. Les résultats sont les suivants :

- Comportement des supérieurs.
- Comportement des collègues dans l'organisation.
- Pratiques éthiques en vigueur dans l'industrie ou dans la profession.
- Climat moral de la société.
- Politique formelle de l'organisation.
- Besoin financier personnel.

• **Le mode de gestion**

L'éthique est d'abord une question de réflexion et d'analyse des valeurs, ceci va inévitablement interpeller la conception de l'autorité par les collaborateurs au sein de l'entreprise puisque l'application des normes est relativement affectée par l'exercice du pouvoir. Ce dernier «...se développe entre un chef capable d'imposer sa volonté par la contrainte et ceux qui lui sont soumis. Celui qui est obligé de s'exécuter ne reçoit rien en échange, pas même le bien être qui peut justifier, par un effet de retour, la domination »³⁸.

³⁵ KERVEM George-Yves Kervem : *La culture réseau : Éthique et écologie de l'entreprise, collection essais, Eska, Paris, 1993, 86p.*

³⁶ Caroll, 1993, p. 135

³⁷ MERCIER Samuel : *L'éthique dans les entreprises, collection repère, Editions La Découverte, Paris, 1999, 2004, p.40.*

³⁸ CLAVAL Paul : *Espace et pouvoir., Presse Universitaires de France, Paris, 1978, p.53.*

Quand l'excès de pouvoir prend forme dans la gestion, des interdits vont venir limiter la liberté des personnes, puisqu'ils s'accompagnent d'un contrôle permanent et une surveillance constante pour obliger la majorité à se conformer aux règles.

Le manager dans une telle situation est face à une contrainte qui vient freiner sa démarche éthique et va inciter les collaborateurs à faire le contraire de ce qu'on attend d'eux. Il est donc important de garder l'équilibre et être un manager accompagnateur et conseiller plutôt qu'un chef contrôleur.

Section 2 : L'entreprise moderne comme espace de recherche d'éthique

2.1. Le document éthique

Il est nécessaire de préciser, tout d'abord, quelques points de vocabulaire : la littérature consacrée à l'éthique dans l'entreprise utilise les termes de : code éthique, charte, guide de déontologie, principes d'action, credo. Nous proposons d'employer un terme plus général : le document éthique de référence. Cette notion est, en effet, d'usage plus étendu puisqu'elle permet de prendre en compte toute publication de l'entreprise énonçant ses valeurs et comprenant une dimension éthique. Nous pouvons, à présent, tenter de définir ce concept de document éthique

2.1.1. Définition de la notion document éthique :

Beaucoup d'entreprises formulent leurs règles sous forme d'un document éthique, qui est une déclaration officielle des valeurs qui vont au-delà des obligations légales de l'employeur. Il est établi en liaison avec la culture de l'entreprise et peut être décrit comme étant la formulation des principes de l'entreprise, de son éthique, de ses règles de conduite et de ses pratiques permettant d'unifier les comportements en servant de référence.

Ce document va être diffusée aux salariés par affichage ou remis à l'embauche. Il aura sa place sur l'intranet de l'entreprise, mais aussi sur le site public.

Le document éthique est une réelle vitrine pour l'entreprise qui la publie, car ce type de document permet aux organisations d'affirmer leurs valeurs en interne mais aussi d'améliorer leur image auprès du grand public en communiquant et véhiculant des valeurs d'intégrité, de respect de l'environnement et des valeurs humaines.

Bien que ce document ne fait l'objet d'aucune réglementation qui l'encadre et le rend obligatoire, il tend à être de plus en plus surveillé.

En effet, Le Ministère du Travail exerce un contrôle sur ces documents via l'Inspection du travail, qui est là pour vérifier que les dispositions inscrites dans ces documents sont en accord avec le Code du travail algérien.

Désormais, formaliser ses principes éthiques et autres valeurs dans un document revêt une faible valeur juridique, puisqu'il s'agit essentiellement d'engagements moraux. En revanche, le document éthique est un véritable engagement moral auprès des collaborateurs et des parties prenantes de l'entreprise, qui mettrait sa réputation en jeu si elle ne respectait pas les principes édictés.

2.1.2. Les avantages du document éthique

Certains auteurs se sont attachés à synthétiser les multiples bienfaits de la formalisation éthique. Ainsi, Manley a recensé 14 avantages majeurs apportés par la présence d'un document éthique dans une organisation. Les apports de son étude sont représentatifs de la vision anglo-saxonne de l'éthique en entreprise :

- « Un document éthique fournit un guide durable aux managers et employés et peut les aider à propager les valeurs traditionnelles de la firme et les éléments de sa culture...
- Le document améliore l'image publique de la firme et sa réputation. Dans cette perspective, c'est la communication externe qui pourrait se charger d'instrumentaliser l'éthique à des fins environnementales. Notons à ce sujet que certains documents éthiques ont un usage strictement interne. Ceci dépend donc fortement de l'orientation que l'entreprise souhaite donner à sa politique de formalisation éthique.
- Le document offre une protection et une défense contre les procès.
- Le document améliore les performances financières des entreprises.
- Le document améliore la morale des employés, leur fierté et loyauté ainsi que le recrutement d'employés remarquables.
- Le document permet de créer un climat de travail d'intégrité et d'excellence.
- Le document permet d'aller au-delà de la loi et de devancer l'intervention des pouvoirs publics en matière de régulation.
- Le document agit comme catalyseur de changement et fournit un contrepoids pour s'attaquer aux problèmes de la société en général.
- Le document permet à l'entreprise d'énoncer clairement ses intérêts et buts et donc peut aider à leur réalisation. Il devient un mécanisme de contrôle effectif car il exprime les intérêts de la firme et incite à des comportements positifs.

- Le document aide à satisfaire les besoins des actionnaires qui veulent réaliser des placements éthiques.
- Le document encourage des communications fréquentes, ouvertes et honnêtes à l'intérieur de la firme.
- Le document aide à intégrer ou à transférer des cultures de firmes acquises ou absorbées.
- Le document aide à protéger les dirigeants de leurs subordonnés et inversement. Il peut donner un moyen de refuser une directive.
- Le document permet de promouvoir l'efficacité du marché »³⁹.

Le manque de validation empirique à propos de ces convictions amène, tout de même, certains anglo-saxons à remettre en cause les bienfaits de la formalisation éthique et à s'interroger sur son efficacité réelle.

2.1.3. Les inconvénients du document éthique

Il serait intéressant de quantifier, dans la mesure du possible, l'impact des documents éthiques sur le comportement des entreprises qui en sont dotées, comparativement à celles qui en sont dépourvues.

Mathews a mené une étude sur un échantillon constitué des 485 entreprises américaines les plus rentables. Puisque la formalisation éthique semble prévenir tout comportement illégal et puisque seul le nombre d'infractions à la loi est réellement quantifiable, c'est ce dernier aspect qui fut mesuré.

Les activités illégales comptabilisées concernent toutes les infractions affectant directement les consommateurs et sanctionnées par quatre agences fédérales de régulation. La période de collecte des données court sur les huit années entre 1973 et 1980. Aux Etats-Unis, cette période fut marquée par l'intérêt croissant des entreprises et des consommateurs sur l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La première conclusion est qu'il existe une faible relation entre l'existence des documents éthiques et le nombre d'infractions à la loi. Il semble, en revanche, que le type d'industrie et la taille de l'entreprise soient des facteurs beaucoup plus influents. Globalement, les industries alimentaires, pharmaceutiques, de distribution sont associées au nombre le plus élevé d'infractions. Ces secteurs enregistreraient également les taux les plus élevés de récidive.

³⁹ Manley.1991, p.4.

Notons que dans les domaines de la santé et de la consommation, les contrôles sont, sans doute, très stricts⁴⁰.

Quand à Buchholz, il recense quatre inconvénients de la formalisation :

- Elle nécessite beaucoup de temps et d'argent pour être développée et communiquée aux employés.
- Les documents sont souvent trop généraux pour être directement opérationnels et pour pouvoir être reliés à des problèmes spécifiques.
- S'ils sont trop concrets, ils peuvent faire penser que tout ce qui n'est pas explicitement abordé est une pratique tolérée. De plus, ils risquent de ne pas être lus par le personnel. Warren ajoute que « la formalisation des règles dans un document pose un problème essentiel : celui de leur interprétation par rapport à une situation donnée »⁴¹. Les règles sont donc incapables de déterminer l'action, la prise de décision individuelle étant le fruit d'une interaction entre variables personnelles et variables contextuelles⁴².
- Elle oblige à mettre en place un système de sanction pour pénaliser les contrevenants⁴³.

Les critiques à l'encontre de la formalisation sont, cependant, très minoritaires dans la littérature anglo-saxonne consacrée à l'éthique en entreprise. Nous verrons que certaines publications françaises développent une critique beaucoup plus radicale et dénoncent les excès de la « business ethics ».

2.2. La responsabilité morale de l'entreprise

Les entreprises revêtent deux missions principales : celle de participer au développement qualitatif de la société, partant du principe que la production et le marché n'ont pas pour seul but le profit, mais une mission sociétale du maintien du tissu social. L'autre mission est celle d'être le vecteur d'éthique, l'entreprise se doit de refuser des actions non éthiques. En effet, le management ne doit pas se faire dans la perspective de la rentabilité de l'entreprise car cette dernière n'en est pas l'objectif mais sa contrainte principale.

⁴⁰ Mathews (1988, p. 63)

⁴¹ Warren (1993, p. 188)

⁴² Pour plus de précisions, se reporter au paragraphe liminaire : "culture et climat éthique" et aux travaux de Linda Trevino

⁴³ Buchholz (1989, p. 136)

C'est ainsi que le résumé Peter Drucker « le profit n'est ni l'explication, ni la cause des décisions managériales, ni la logique qui les sous-tend, mais un test de leur validité ».

La responsabilité morale des entreprises fait une des préoccupations de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE repose sur l'idée que les gens d'affaires prennent des décisions qui dépassent les domaines strictement économiques, techniques ou légaux et doivent réviser leurs stratégies en conséquence et accentue que l'entreprise n'est plus seulement le sujet des personnes qui la composent mais relève de l'ordre de la société et le bien commun⁴⁴.

La RSE avance l'idée que l'entreprise s'assigne une place dans la société en affirmant qu'elle est sensible à des thèmes qui relèvent de l'intérêt général et qu'elle agit de manière responsable pour contribuer au bien être de la collectivité⁴⁵, c'est-à-dire assumer des devoirs qui ne correspondent pas seulement à ceux des actionnaires. Les règles ne sont plus respectées parce qu'elles sont obligatoires, mais parce qu'elles sont bonnes pour tous.

Quant à la responsabilité morale, elle renvoie au respect de règles qui fondent une vie humaine autour de certaines valeurs. Un grand nombre d'entreprises mettent en place des codes d'éthique pour établir des normes de pratiques qui vont plus loin que les exigences de base de la loi. En outre, les entreprises définissent les valeurs morales qui façonnent la culture de leur entreprise, dans l'attente que ces valeurs seront attestés dans le comportement personnel et professionnel de ses employés.

Donaldson considère que « l'entreprise est un agent moral dans la mesure où elle peut inclure des raisons morales dans son processus décisionnel et où elle peut contrôler ses actions grâce à son système de procédures internes »⁴⁶. Le fait qu'une entreprise puisse se donner des buts moraux et agir d'après des raisons éthiques lui permet d'être moralement responsable.

⁴⁴ ANQUETIL ALAIN : *Qu'est ce que l'éthique des affaires, chemins philosophiques*, Librairie Philosophique J.VRIN, Paris, 2008, p.194.

⁴⁵ NOTAT N, *La responsabilité sociale des entreprises*". *Futuribles*, N°288, juillet-août, 2003, pp. 11-28.

⁴⁶ Donaldson T et Dunfee T, *Ties That Bind: une approche de contrats sociaux à l'éthique des affaires*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.sp.

Les entreprises aujourd'hui, grâce à l'avancé de la technologie et communication, sont sous la surveillance constante du public. Les actions et les intentions implicites des agents de l'entreprise sont très souvent jugées, non seulement par les exigences de base de la loi ou le contenu des rapports de RSE, mais par principe morale ou éthique.

Des auteurs comme Werhane rejettent l'idée de cette responsabilité morale, selon eux, une entreprise n'est pas un agent moral car sa finalité, en tant qu'institution économique, est d'assurer la réalisation optimale des but matériels et qui lui sont externes comme la maximisation des profits, minimisation des coûts et satisfaction des clients.

Enfin, Les entreprises ont une responsabilité avant tout économique: produire des biens et des services et réaliser des profits. Elles ne peuvent oublier ou négliger cette responsabilité première sous peine de tout simplement disparaître, en encore, mettre les communautés dans lesquelles elles sont implantées en difficulté. Toutefois, il apparaît difficile d'affirmer, à l'opposé, que les entreprises n'ont aucune responsabilité morale. La réalisation d'un profit à n'importe quel prix n'est pas et ne saurait être l'unique but des entreprises. Au fil du temps, celles-ci se sont imposées comme des acteurs incontournables de l'économie, de la finance, de la politique, mais aussi (et surtout) de leur communauté. Le pouvoir des entreprises implique une responsabilité: le respect de diverses valeurs morales que le droit appuie, car tel est son rôle. Pourtant, aujourd'hui plus que jamais, le monde des affaires et de l'entreprise ont soif de morale et ne sont pas crédible en assumant cette responsabilité⁴⁷.

2.3. Le nouveau rôle des managers en matière de recherche d'éthique

Le quotidien des managers est actuellement secoué par la crise, or, manager dans un tel contexte c'est maintenir, voire développer, une cohésion interne permettant de travailler efficacement quand il faut s'ajuster, s'adapter, faire face aux imprévus. Mais dans une situation caractérisée par l'incertitude, chacun tend naturellement à sécuriser sa position en jouant un jeu individuel plutôt que collectif.

Pourtant, les dispositions individuelles et collectives à agir selon des valeurs ne fonctionnent que si l'impulsion et l'exemplarité viennent des dirigeants. Cela suppose donc une véritable volonté stratégique, au-delà d'une simple réponse à une obligation légale.

⁴⁷ ANQUETIL ALAIN : *Qu'est ce que l'éthique des affaires, chemins philosophiques*, Librairie Philosophique J.VRIN, Paris, 2008, p.194.sp.

Le manager n'a pas intérêt à trop s'écarter de ce qui est généralement considéré comme des « valeurs » : faire preuve de justice, d'humanité, se montrer empathique, manifester de l'écoute, respecter ses collaborateurs, ...etc. Tout cela est bien et recommandable pour des raisons d'efficacité économique autant que pour des raisons morale. Par conséquent, le manager éthique a un véritable rôle à jouer. Étant une source d'inspiration pour ses collaborateurs, il doit refléter la simple règle de bon sens et de management avisé.

Ainsi, il est important qu'un manager éthique se montre également manager citoyen. Pour cela il doit se référer à quelques lignes d'actions tel que :

- Avoir une vision large de son rôle au sein de l'entreprise et de la société.
- L'adoption du principe de coresponsabilité dans le domaine de la gestion individuelle du personnel
- Avoir le courage d'informer et communiquer, favoriser l'expression, en en acceptant le risque de l'inconfort et de la remise en question permanente
- Intégrer partiellement les risques des individus dans les décisions
- Favoriser la communication, relativiser les normes et les valeurs de son organisation
- Accepter partiellement une responsabilité sociétale
- Développer les talents et des compétences des collaborateurs et favoriser les pratiques de la mobilité interne et d'orientation professionnelle dans une double logique d'optimisation organisationnelle et individuelle de l'emploi des compétences
- Rendre les collaborateurs autonomes aux plans psychologique et professionnel en donnant une direction et une signification à leurs actions
- Évaluer les risques des changements compte tenu des différences individuelles
- Relativiser les normes internes de l'organisation (dont il contribue lui-même, consciemment ou non, à l'élaboration)
- Essayer de comprendre et de gérer la diversité des hommes et des cultures
- Enfin, éviter la sur-adaptation en gardant un espace pour s'appartenir à lui-même et prendre du recul⁴⁸.

⁴⁸ JÉRÔME Ballet et De Bry Françoise : *L'entreprise et l'éthique*, édition du Seuil, Paris, décembre 2001, sp.

Section 3 : l'apport de la formation dans la valorisation du management éthique

3.1. l'état des lieux de la formation en éthique

3.1.1. Formation et recherche d'éthique en organisation

Les entreprises qui mettent en place des chartes éthiques ou codes déontologiques les accompagnent généralement d'actions de formation. Elles consistent à éclairer les règles du fonctionnement de ces dispositifs et sur la contribution attendue des salariés. Elles sont l'occasion de communication et de débats autour des dilemmes en espérance de limiter les risques éthiques. Telle est la compréhension de l'éthique par les managers et leurs attentes face à la formation à cette dernière.

Cependant, les managers sont une cible privilégiée d'une formation à l'éthique, du fait du pouvoir qu'ils détiennent et de la lourdeur des conséquences de leurs actions aussi bien sur leurs collaborateurs que sur le fonctionnement de l'entreprise. Elle est aussi l'occasion de décentrer les managers de leur expertise technique.

3.1.2. Formation et recherche d'éthique en milieu universitaire

Les universités offrent des programmes de formation en éthique qui relèvent en général de la philosophie, ou encore de l'éthique ou d'éthiques sectorielles à savoir l'éthique des affaires, la bioéthique, etc

En matière de contenu, ces formations sont centrées sur la compréhension, le respect et l'intégration des valeurs aux quel elles sont reliées. Ainsi, l'éthique est souvent instrumentalisée à des fins disciplinaires et de professionnalisation des pratiques.

En ce qui concerne l'approche pédagogique, ces formations sont généralement orientées vers l'enseignement de la conformité (lois, codes, règles, etc) aux valeurs suivant une logique de soumission à une discipline ou à un secteur d'activité plutôt qu'une discipline en elle-même. Les formations en éthiques visent souvent l'apprentissage des normes régissant les pratiques d'un milieu ou un secteur ainsi que les règles de bonne conduites et des pratiques professionnelles.⁴⁹

⁴⁹ LACROIX André et autres : *Former à l'éthique en organisation, presse de l'Université du Québec, Québec, 2017, p.63.*

3.2. L'apport de la formation dans la valorisation de l'éthique professionnelle

L'éthique professionnelle reflète les principes de la bienfaisance. Former le collaborateur à amorcer cette démarche, c'est l'amener à comprendre, au nom d'un progrès scientifique valorisant, les dérives possibles dans l'action et l'intention, et l'inciter à définir des principes professionnels dans sa pratique. Les textes fondamentaux sont étudiés, non pas seulement pour mettre en avant leur aspect législatif et la notion de responsabilité du professionnel, mais surtout pour l'aider à comprendre et suivre une ligne de conduite probe dans l'exercice de sa profession. Il a donc besoin d'être éclairé sur le sujet.

Ainsi, il apparaît nécessaire pour le professionnel de comprendre le processus d'une démarche éthique avec ses étapes qui conduisent à une décision éthique. Le rôle de l'entreprise c'est de l'accompagner pour l'aider à comprendre, identifier les valeurs défendues et développer sa réflexion éthique afin qu'il puisse l'intégrer à ses pratiques lorsqu'il sera mis en situation de « réfléchir éthiquement » et identifier ce qui est raisonnable.

Au-delà du processus, il convient que le collaborateur se questionne sur l'intention dans ses décisions, notamment quand celui-ci est dispensé dans un contexte de situation complexe.

La formation valorise l'éthique professionnelle en guidant le collaborateur dans l'analyse, le regroupement des données, les interrogations à avoir face aux enjeux et conséquences pour son entourage et pour l'organisation où il exerce son activité. Il apprendra à respecter et considérer l'avis des autres puisque une formation à l'éthique va lui permettre de dialoguer sur des problèmes à résoudre à l'occasion de cas concrets rencontrés dans la vie collective, il mesurera ainsi l'intérêt de la décision collégiale. Elle lui permettra aussi Ainsi de transposer cette réflexion lors d'une situation réelle au décours de sa vie professionnelle.

Pour résumer, La formation, par l'apport de connaissance, donne au collaborateur la possibilité de comprendre. Par la réflexion initiée lors des situations professionnelles et l'analyse de l'action, il s'inscrit dans une démarche réflexive qui contribue à la construction de son identité professionnelle et qui donne naissance à une réflexion éthique accompagnant l'exercice de son activité. L'éthique n'est pas d'apporter des solutions clé en main mais si nous nous inscrivons dans une démarche de questionnement et de remise en question, nous aurons un élément moteur pour s'inscrire dans une démarche éthique.

3.3. La formation à l'éthique

L'éthique professionnelle est d'abord une question de réflexion personnelle dans l'agir professionnel, l'appel à cette réflexion commence par l'invitation des professionnels à discuter de l'application des normes et part essentiellement des situations auxquelles sont exposés les individus. Pour cela, il existe plusieurs méthodes que nous allons résumer dans cette section (seulement les méthodes les plus célèbres sont invoquées).

Il est à noter que tous les modèles ne partagent pas les mêmes objectifs

3.3.1. La formation déontologique

La tâche principale de ce type de formation est l'apprentissage des lois, des réglementations et du code de conduite ou de déontologie. L'aspiration est qu'une connaissance des codes, leurs exigences, les mécanismes d'application et les moyens de sanction, devrait permettre aux professionnels de les appliquer efficacement dans leur pratique future.

Dans une logique où l'éthique professionnelle s'est institutionnalisée à partir des codes déontologiques, la tâche première d'une formation à l'éthique vise l'apprentissage du code et des conduites attendues. Bien que, cette approche se remplace avec le temps par une approche de droit soulevant aux détours des enjeux déontologiques et éthiques de la pratique qui vise à développer des réflexions déontologiques en vue d'une pratique éventuelle.

Ce type d'approche par apprentissage des comportements attendus des professionnels peut prendre sa source non pas dans le code mais dans les attentes du milieu. George A. Legault appelle cette position « approche biopsychosociale »⁵⁰.

3.3.2. L'approche biopsychosociale

Comme pour l'approche déontologique, l'enjeu de la formation ici consiste à favoriser l'apprentissage des conduites attendues des professionnels qu'elles soient fixées par un code ou des attentes du milieu, les deux approches partagent donc une visée commune. Le formateur sera confronté à certaines exigences dit l'auteur, en plus d'exposer la conduite

⁵⁰ LEGAULT Georges : *Enjeux de l'éthique professionnelle, collection éthique, Tome 2 l'expérience Québécoise, Presse de l'Université du Québec, Québec, 1997, p.78.*

attendue, il doit aussi guider l'application de cette conduite à un cas concret et l'approche dont il faut tenir compte sera normative. Ce passage de la norme à son application favorise une stratégie que nous appelons « l'étude de cas »

3.3.3. L'étude de cas

Cette stratégie est la plus répandue en matière de formation à l'éthique professionnelle parce qu'elle permet « ...d'identifier et de clarifier les aspects confus à l'égard de ce choix pour la formation en éthique »⁵¹. La méthode consiste à assigner deux étapes essentielles. La première vise à assurer que les participants prennent connaissance du contenu de leur instrument déontologique ou éthique. La seconde consiste à confronter le professionnel à une situation problématique ou un dilemme, réel ou fictif, susceptible d'être rencontré en cours de pratique. Cette méthode cherche en effet à former les professionnels aux démarches d'analyse de situations complexes d'une manière critique, créative et responsable dans le but d'agir avec professionnalisme, c'est-à-dire avec le souci de bien faire leur travail auprès des personnes qui recourent à leurs services, conformément aux objectifs et aux moyens de leur profession.

« L'étude de cas » fournis aux professionnels des repères pratiques régissant le professionnalisme et présente des résultats plus concrets que ceux présentés par une simple prise de connaissance du code. Cette approche qui vise à relier l'expérience future du collaborateur aux principes du code favorise ainsi l'efficacité de l'esprit du code dans le corps professionnel. Cependant nous pouvons tirer les intérêts principaux qui se résument comme suit :

- « la sensibilisation des membres à l'existence d'aspects éthiques inhérents à leur champ d'activité ;
- L'uniformité des conduites ainsi prônée invite à la prudence devant toute situation ouvrant sur une zone grise au niveau décisionnel ;
- La célérité, en effet, ce cadre de formation ne nécessite que quelques heures de présence avec les membres ».

⁵¹ *Ibid*, p.80.

3.3.4. L'approche pragmatiste :

L'éthique par définition est une question de réflexion et d'analyse des valeurs. L'appel à la réflexion auprès des professionnels, que suppose une formation en éthique, nécessite une approche pragmatiste qui a pour objectifs de développer le jugement pratique, et reconnaître les normes déontologiques s'appliquant à la situation de référence pour aider l'individu à comprendre le contexte et permettant le développement d'une culture qui favorise l'utilisation, de manière claire, son jugement pratique⁵².

Dans cette approche, le principe est simple, il ne s'agit plus de faire la morale aux stagiaires ni de reconstruire un modèle comportemental idéal ou de vouloir craindre des gens à respecter des normes, mais de former la personne à prendre une décision en situation de dilemme moral en considérant le milieu de vie (que ce soit professionnelle ou citoyenne) et le contexte. Aujourd'hui il n'est plus question « ...d'enfermer la formation à l'éthique dans un modèle préfabriqué qui dicterait les bonnes pratiques et discriminerait les comportements afin de nous aider à distinguer les bons comportements des mauvais ». La formation à l'éthique devra être propre à chaque milieu de pratique et servir d'un accompagnement et d'une intervention au lieu d'un transfert de savoir.

En se recentrant sur les situations et la réalité, non sur la personne, le pragmatisme permet à l'éthique de se laisser penser sur le mode de la singularité et renforce la manière de faire dans chaque situation, parce que chaque situation est particulière. Les éléments de l'environnement, tel que le mode de gestion et l'organisation du travail, doivent être pris en compte parce que c'est eux qui valorisent la réflexion et la prise de décision. Les auteurs A.Lacroix, A.Marchildon et L.Bégin nous affirment que «...former à l'éthique impliquerait ce qui suit :

- Procéder à une analyse du milieu de vie professionnelle avant toute autre chose ;
- Identifier le mode d'organisation du travail et des formes d'exercice du pouvoir qui y sont pratiquées
- Identifier les valeurs propres à ce milieu de vie

⁵² LACROIX André et autres : *Former à l'éthique en organisation*, presse de l'Université du Québec, Québec, 2017, p.108.

- Développer un cadre d'intervention, qui en est un d'accompagnement organisationnel et professionnel, plutôt qu'un cadre « préformaté » reposant sur la seule transmission de connaissances et de savoirs techniques.
- Développer les conditions propices au déploiement de la compétence éthique
- Mettre en place les conditions propices à l'exercice d'un pouvoir partagé
- Proposer différents outils de formation développés à partir de la compréhension des milieux de pratique qu'a l'intervenant pour aider les professionnels à identifier les contraintes normatives devant être prises en considération dans les situations vécues par les professionnels
- Développer des outils de formation au jugement pratique
- Développer des outils de gestion permettant l'utilisation de ce jugement en situation »⁵³.

Il s'agit de former les professionnels au jugement critique et à développer leurs habilités critiques tout en s'obligeant à penser les modes d'organisation du travail en conséquence. Un déficit beaucoup plus grand que de vouloir contraindre des gens à respecter des normes qui s'avèrent parfois obsolètes et inefficace.

La formation à l'éthique doit prendre la forme d'un véritable accompagnement institutionnel pour aider les collaborateurs et les organisations en général à penser éthique systématiquement et de manière dynamique plutôt que de la considérer comme un moyen de contrôle de plus.

En conclusion, la formation à l'éthique doit être perçue comme un accompagnement et une aide à la décision afin d'éclairer ceux qui se posent la question. Le formateur doit se prémunir contre la tentation de donner une réponse ou énoncer ce qu'il faut faire dans une situation donnée mais aider le formé à développer ses capacités réflexives afin qu'il puisse développer une compétence éthique.

⁵³ *Ibidem*, p.165.

Chapitre III : Étude de cas

Chapitre III : Étude de cas

Ce dernier chapitre va être consacré à la présentation de notre étude de cas. Il va porter sur la présentation de l'entreprise sujet de notre étude, l'analyse de sa politique de formation et l'analyse des entretiens et de l'enquête pour qu'on puisse enfin interpréter les résultats et en tirer une synthèse.

Section 1 : Présentation de l'étude de cas

1.1. Méthodologie et objectif de la recherche

Objectif de la recherche

Notre étude a pour objectif de mettre le point sur l'état des lieux sur la formation en éthique et son rôle dans la valorisation des valeurs de l'entreprise et des lignes de conduite au sein de l'entreprise Wiko Algérie. Ainsi qu'avoir une idée sur les attentes des collaborateurs vis-à-vis de ce type de formation.

Méthodologie de recherche

Concernant la méthodologie de recherche, pour mener notre étude, nous avons eu recours au questionnaire pour un recensement quantitatif et à l'entretien pour une analyse qualitative afin de faire une collecte d'information optimale.

Le questionnaire :

Nous avons élaboré un questionnaire qui nous a permis de réaliser notre enquête afin d'étudier et d'analyser le phénomène qui fait l'objet de notre étude de cas. Le questionnaire a été distribué à la population des cadres exerçant au sein de l'entreprise et qui représentent un échantillon de 20 personnes. Il comprenait deux parties :

- La première avait pour objectif le recueil d'informations sur les instruments éthiques ou déontologique utilisés par l'organisation. Dans cette partie nous avons utilisé des questions fermées à choix unique ainsi que des questions semi-ouvertes où l'interrogé pouvait choisir une réponse ou en proposer d'autre. Cette première partie comprenait 7 questions.

-Quant à la seconde partie, elle était centrée sur le type de formations dédiées à l'éthique. Nous avons utilisé des questions fermées, des questions ouvertes qui permettent aux répondants de formuler leurs propres perceptions et exprimer leurs expériences et leurs avis,

Ainsi qu'une échelle pour mesurer le degré de satisfaction. Cette partie comptait 9 questions. (Voir annexe 8)

L'entretien:

Nous avons mener dans notre recherche des entretiens avec les managers chargés de suivre les programmes de formation pour situer leurs perceptions et leur discours en matière de formation à l'éthique et pour compléter les information recensées par le questionnaire. Il s'agit de la DRH.

Concernant le type d'entretien, nous avons choisi l'entretien libre avec des questions ouvertes pour cerner le maximum d'information.

1.2. Présentation et évolution de la SARL Telking

L'entreprise dénommée « Wiko » est une marque commerciale fondée en 2011 à Marseille, ayant pour travaux de service importation et commercialisation de téléphones mobiles et de smartphones, Filiale du fabricant chinois Tinno à 95%.

A l'origine de la marque, Laurent Dahan, le fondateur de Wiko, un entrepreneur qui a travaillé chez les grossistes pendant une quinzaine d'année, il s'est rapproché d'un ami chinois qui avait monté sa propre usine et sa chaîne de production, l'ami chinois en question est le fondateur de Tinno.

Wiko cumule aujourd'hui plus de 6 années d'expérience, animée par la volonté de partager un savoir-faire avec ses clients, en leur offrant des produits qui leur ressemblent et qui facilitent leur quotidien, elle s'est engagée à observer, analyser et comprendre ce que chaque individu attend de son téléphone et travailler le juste équilibre entre technologie, design, qualité et prix.

En 2012 la marque se concentre sur le développement de la gamme et le déploiement des canaux de distribution, en novembre de cette même année Wiko est classée en 2^{ème} position des ventes internet en smartphone.

Lors du premier trimestre de 2013, la marque représente 31,6 % des ventes sur internet et 10,5 % des ventes physiques ce qui la place au 3^e rang du marché, mi-2013, un million de clients, et les succès s'enchainent jusqu'à son ouverture à l'international, à l'arrivé de 2015 la marque est présente sur plus de 30 pays différents.

WIKO SAS France est représenté en Algérie par la SARL TELKING, elle s'est implantée en 2013 dans le pays afin de promouvoir le Brand ainsi que les mobiles WIKO sur le marché

Algérien et d'assurer le service après-vente. Elle a réussi à se faire une place parmi les géants avec une part de marché qui varie entre 30 et 40%.

La dite société TELKING a connu toutes procédures réglementaires relatives au commerce algérien et ses normes financières.

Activité de l'entreprise :

Le secteur commercial :

L'entreprise étant une société de distribution et commercialisation des téléphones mobiles, son activité est liée à l'animation du marché de télécommunication.

La marque s'est lancée à Marseille dans une période où le marché des mobiles était dominé par les opérateurs téléphoniques. Avant, pour émerger, il fallait passer par les opérateurs, les téléphones étaient achetés avec des offres opérateurs, mais les produits WIKO n'étaient pas attractifs chez les opérateurs. Aujourd'hui, c'est différent avec l'arrivée de Free qui a donné la possibilité de créer une marque qui se distribue par d'autres créneaux. À savoir la grande distribution telle que Carrefour.

WIKO a donc anticipé le bouleversement du marché des offres sans engagement et s'est implanté avant tout le monde sur l'open market en vendant des smartphones sans subvention, la stratégie a été de pénétrer ce secteur auquel quasiment aucune marque de téléphonie mobile ne s'intéressait.

En s'implantant en Algérie les règles ont changé et le nerf de la guerre a été sans aucun doute le prix, Après tout, la durée de vie moyenne d'un smartphone n'atteint pas 18 mois, pourquoi mettre des millions sur la table ? Le marché est en train d'évoluer.

Wiko offre des tarifs attractifs avec des spécifications techniques accessibles, elle intègre habilement dans chacun de ses modèles un petit plus technologique attractif, sans pour autant nuire au tarif, une stratégie qui a séduit le consommateur algérien.

Les concurrents :

Afin de mieux cerner l'environnement de l'entreprise, une étude de ses concurrents s'avère indispensable.

Le marché de la téléphonie mobile, sur lequel se situe WMA, est un marché très concurrentiel dont le leader est SAMSUNG qui détient 55 % du marché algérien tant dit

que WMA en détient 35 % (en moyenne), les téléphones mobile de Wiko sont en concurrence avec ceux de OPPO, HUAWEI et CONDOR, mais tous ne sont pas en concurrence directe avec WIKO car certains ont une stratégie de vente différente.

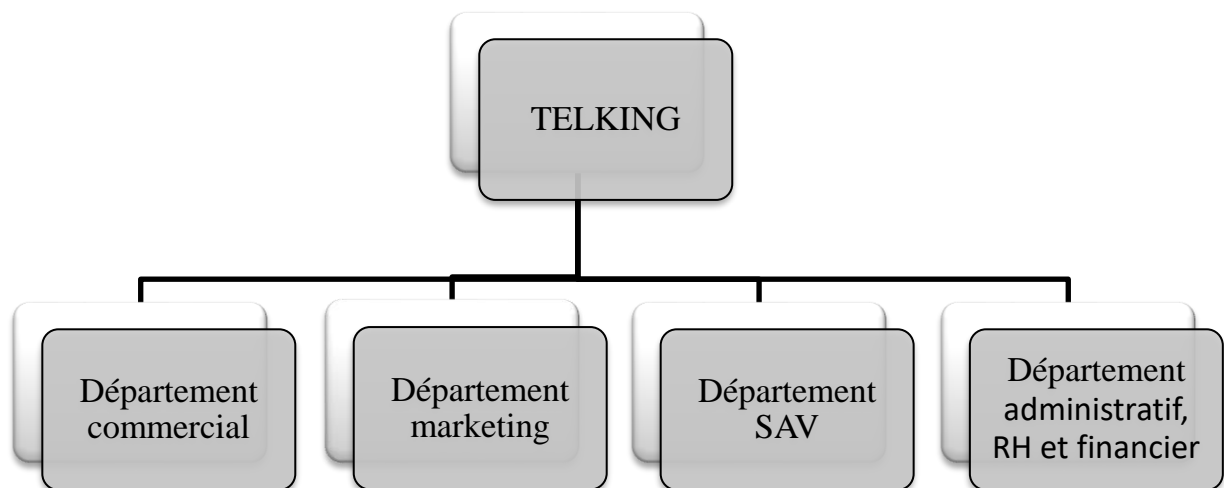
1.3. Organisation et organigramme de l'entreprise :

1.3.1 Organisation de l'entreprise

Etant la RRH chargée du recrutement des nouveaux entrants, en plus des autres services RH, il est indispensable pour elle de connaître précisément quelles étaient les missions des équipes en place ainsi que les profils et les personnalités des salariés afin de déterminer l'adéquation entre les personnalités des candidats qu'elle doit recruter et celles des salariés déjà présents dans l'entreprise afin de parvenir à un équilibre sociale.

La SARL TELKING est composée de quatre directions :

Figure N °2



Département commercial :

Composé de force de vente pour le merchandising, la promotion des produits et assurer la formation des PDV.

Département marketing :

Représente l'image de WIKO, et assure la promotion de la marque en ATL et BTL.

Département du service après-vente et technique :

Prend en charge, le SAV (réparation ou swap) pièce détachée, le service à la clientèle et aux utilisateurs des mobiles WIKO. Assure la gestion des stocks.

Département administratif, RH et finance:

L'effectif du service des ressources humaines est relativement restreint, puisque deux personnes seulement le composent. Ces deux personnes s'occupent également des tâches appartenant à la finance et à la comptabilité, il s'agit de la responsable ressources humaines (RRH) et l'Assistante RH.

Les fonctions pratiquées au niveau du service RH sont les suivantes :

Recrutement :

Le taux de recrutement de l'entreprise est à la fois un indicateur de sa santé économique, et un révélateur de sa confiance dans son avenir. Wiko offre des opportunités d'intégration aux jeunes, aux seniors, aux minorités et à toute la population active, cette pratique représente un levier de communication puissant qui participe à construire une image employeur attractive.

Évaluation :

L'entretien d'évaluation est considéré comme occasion d'un bilan constructif entre l'employeur et l'employé. C'est un système d'appréciation qui permet d'évaluer la performance et les compétences du salarié, et de mesurer la contribution de ce dernier à la valeur ajoutée de l'entreprise. Il indique quelle évolution chaque salarié doit apporter à son travail pour pouvoir contribuer à l'évolution de l'objectif de l'entreprise.

L'évaluation permet ainsi le calcul des primes trimestrielles de rendement qui est considéré comme le moyen de motivation le plus efficace de ses équipes et éveille la concurrence entre les employés.

Effectué par le responsable du département concerné et la RRH chaque trimestre, l'entretien d'évaluation est un moment crucial de communication en interne et sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines.

Les managers sont évalués à leur tour par le directeur général chaque semestre.

Gestion de paie :

La rémunération s'effectue mensuellement, calculé à l'aide du logiciel de paie « PC PAIE », des avantages en nature (transport, hébergement) sont également attribués à certaines catégories de salariés à savoir les animateurs qui sont tout le temps en déplacement sur le terrain.

La détermination de la rémunération des salariés se fonde sur multiples aspects. Un de ses aspects est la grille de classification qui vise à reconnaître le contenu du travail, qu'il s'agisse

des emplois ou des compétences mise en œuvre. Cette classification est nécessairement présente dans la convention collective de branche.

Administration du personnel :

L'administration du personnel fait référence aux tâches qui concernent à la fois l'application et le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles mais aussi la mise en œuvre et le suivi administratif de l'ensemble des décisions RH prises au sein de l'entreprise.

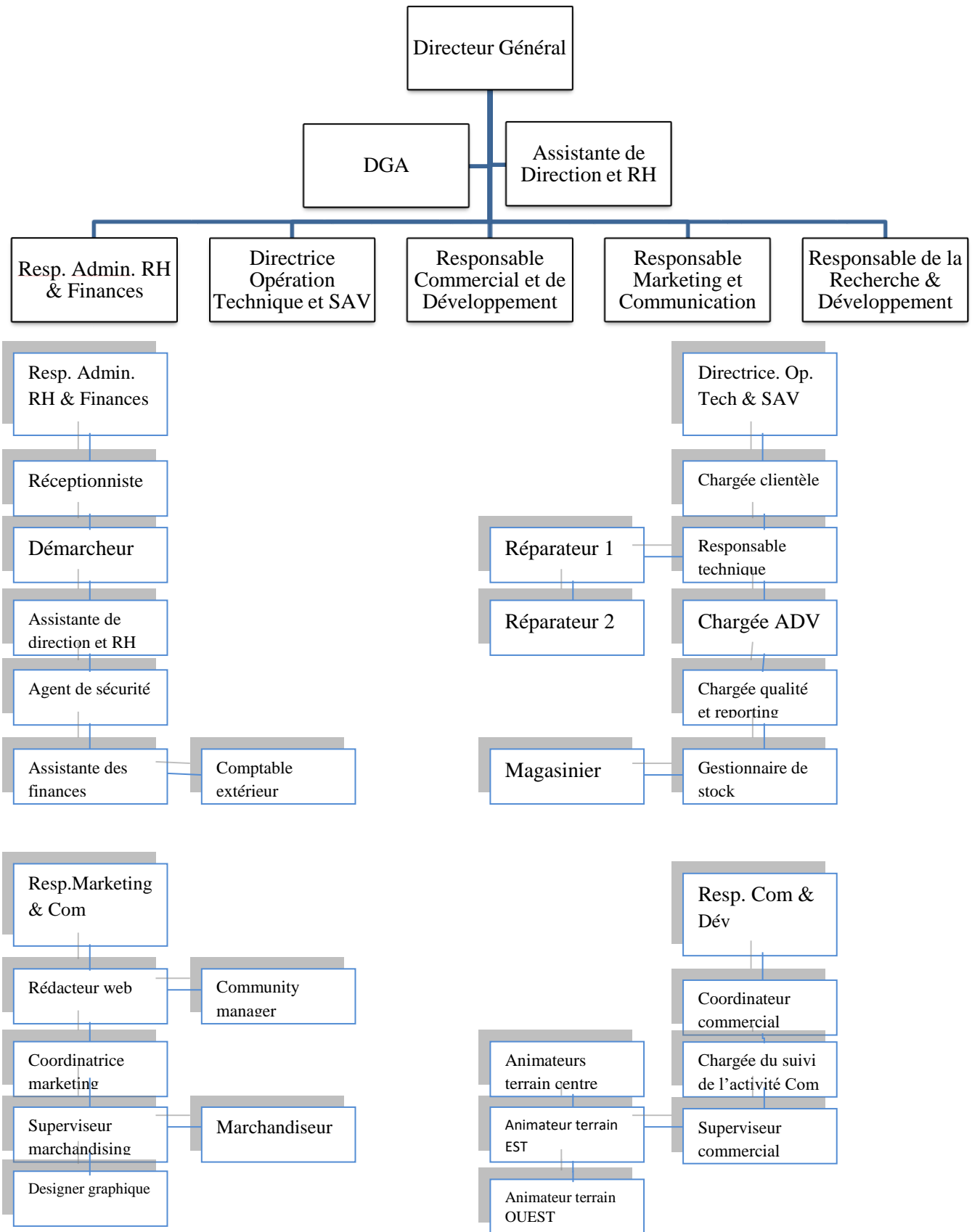
Il est l'un des domaines de responsabilité de la RRH et qui correspond au suivi des données individuelles (tenue des dossiers individuels, déclaration d'embauche, de sortie, etc.), à l'organisation des données collectives (tenu des registres, relations avec les services administratifs de l'emploi, création du règlement intérieur, affichage obligatoire, etc.) et à l'exécution des obligations imposées par le législateur (tenue des calendriers des obligations légales administratifs par exemple).

Formation :

La formation fera l'objet de la deuxième partie de ce chapitre avec une analyse complète de l'activité.

1.3.2 Organigramme de l'entreprise

Figure N °3



Section 2 : Présentation et analyse de la politique de formation menée par l'entreprise

2.1. Analyse du contenu des programmes et des cadres d'orientation de l'entreprise

Wiko est très active sur cet angle et prête une attention particulière aux formations en proposant différentes actions de formation.

2.1.1. Processus de formation

La politique de formation respecte la procédure et passe par les phases principales suivantes :

- **Recenser les besoins en formation**

Cette phase permet d'identifier les compétences qui doivent être acquises ou développées. Elle s'effectue généralement en début d'année après la réalisation des entretiens d'évaluation, qui représentent le moyen le plus efficace permettant de cerner les lacunes de chaque employé en termes de performance. De plus, c'est un moment crucial pour les employés pour communiquer avec la direction et exprimer leurs souhaits sur le sujet. Après cette première étape, une analyse des demandes et des besoins s'impose en tenant compte du budget, du temps, et des objectifs de l'entreprise pour faire la rédaction d'un cahier de charge. Ce dernier est l'outil principal pour présenter le plan de formation.

- **Élaboration du plan de formation**

Après cette première phase, la DRH élabore et valide le plan de formation avec le directeur général. Le plan contient les programmes détaillés, les organismes choisis, la population visée et les moyens à mettre en œuvre...etc en tenant compte des divers éléments retenus de la phase précédente.

Le non respect ou la non assistance aux actions de formation programmées peut provoquer des sanctions administratives

- **La mise en œuvre du plan de formation**

Après la phase de conception, intervient la phase opérationnelle de mise en œuvre et de réalisation des actions de formation prévues dans le plan, sauf pour les formations par

apprentissage interne qui sont réalisées par le responsable du service concerné avec le soutien de la DRH.

Dans cette phase la DRH doit veiller sur l'accomplissement du plan de formation, s'assurer que les formations répondent aux besoins de l'entreprise en validant les objectifs après leur réalisation et s'occupe de la gestion budgétaire.

Dans le cas de formations avec des entités externes, la DRH exige à l'entité un certificat de participation pour chacun des participants qui ait assisté.

La DRH est responsable du classement et de l'archivage des enregistrements qui prouvent la réalisation des actions de formation.

2.1.2. Les programmes de formation

Chaque employé bénéficie de trois formations nécessaires à son adaptation au poste, rien qu'en intégrant l'entreprise et sont celles qui reviennent le plus souvent.

- La première est une formation d'intégration son but est de faire adapter le nouveau salarié à son poste, elle est servie par la RRH.
- La seconde est une formation de produit, son but est de présenter le produit Wiko à l'employé, dans ce cadre, connaissance du produit, positionnement par rapport à la concurrence, place occupée sur le marché, etc..., cette formation est un réel atout pour le salarié et pour l'entreprise. Elle est généralement servie par le responsable développement réseau en présence du chef de produit aussi.
- La troisième est la formation sur le poste, elle permet l'acquisition ou le développement des compétences nécessaires pour le poste occupé, elle est généralement servie par le supérieur hiérarchique au niveau du département concerné. A titre d'exemple, la chargée du suivi de l'activité commerciale s'occupe de servir la formation « Base de données et zoning » pour les animateurs.

Il s'agit ici des formations qui sont offertes en interne de l'entreprise par les supérieurs hiérarchiques du recruté parce qu'ils sont les mieux placés pour présenter leur entreprise, les produits qu'ils proposent, la culture et l'état d'esprit circulant...etc

Les avantages de ce type de formation se présentent en :

- La facilité du suivi des participants
- La valorisation des experts internes ainsi que leur implication dans le développement des compétences de leurs équipes

- Elles sont un moyen pour les participants de mieux se connaître au travail quotidien.
- Elles sont moins coûteuses

Quant aux inconvénients :

- La présence de responsable peut freiner les apprenants
- Des conflits internes peuvent surgir sans qu'on ait les compétences de les gérer.

D'autre part, des formations externes sont proposées à l'employé, offertes par des professionnels habiles à présenter de façon pédagogique des contenus variables et à qui l'entreprise fait appel pour qu'ils puissent transmettre leurs connaissances, en vue de besoins précis et de durée limitée. Les intervenants externes peuvent être d'excellents pédagogues et des experts indispensables pour aborder certains contenus et c'est la raison pour la quelle ils sont choisis avec rigueur par la RRH, afin de ne pas envoyer les employés faire la formation juste pour signer des présences et dépenser de l'argent sans avoir une réelle contre partie qui consiste à l'acquisition du savoir. Le budget formation représente un réel investissement qui doit avoir des retours afin que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs stratégiques de développement.

Les formations externes permettent généralement d'accéder une reconnaissance officielle des acquis via la remise d'une attestation.

Les avantages de ce type de formation se situent en :

- Leur adaptation en fonction de ce que souhaite l'entreprise en terme de contenu
- Elles sont l'occasion d'ouverture sur l'extérieur
- Elles représentent un lieu de partage et de confrontation des expériences
- L'employé se sent moins contrôlé.

Leurs inconvénients se constituent par :

- La difficulté de trouver des programmes adaptés aux besoins de l'entreprise
- La difficulté parfois, pour l'employé, à appliquer ce qu'il a appris dans la réalité au sein de son groupe d'origine.
- Elles sont plus coûteuses

Les programmes de formations externes sont les suivants :

- Excel initiation pour une durée de 5 jours.
- Excel avancé pour une durée de 7 jours.
- Formation ERP pour une durée de 3 jours.
- Workshop R&D pour une durée de 3 jours.

2.2. Analyse du bilan de formation

Pour notre présente analyse, nous avons choisis de considérer le bilan de formation des deux dernières années (2016 et 2017) ainsi que celui du présent semestre (janvier 2018-présent) étant donné que l'entreprise n'était pas très active sur cet angle dans son début d'activité.

Au cours de l'année 2016, l'entreprise s'est investis dans 8 sessions de formation, dont 7 étaient internes au profit de 8 nouveaux recrues de différents départements et une qui était externe au profit d'un collaborateur qui occupait le poste d'analyste, il s'agissait d'une formation « Excel avancé ».

Pendant l'année 2017(voir l'annexe 4), Nous constatons que l'entreprise s'est beaucoup investis dans des formations internes vu le nombre élevé des recrutements dans cette période. Soit en tout 19 sessions de formation répartis comme suit :

- 47.4% sessions ont été offertes aux nouveaux recrutés du département commercial avec le nombre de 10 personnes formées au cours de la même année, dont 90% sont des animateurs terrain en raison turnover élevé dans cette fonction, le 10% restant concerne la fonction « superviseur ». Les formations offertes étaient les suivantes : « formation d'intégration », « formation produit » et « formation Base de données et zoning »
- 26.3% des actions formatives au profit des recrutés du département marketing, avec 5 personnes bénéficiaires des formations, parmi eux : deux animateurs de ventes, un superviseur merchandising, un coordinateur marketing et un community manager. Les sessions qui ont été offertes sont : la « formation d'intégration » et la « formation produit »
- et le même taux de 26.3% des sessions de formations au profit du département SAV avec un nombre de participation de 6 personnes dont 3 sont techniciens SAV, un est

chargé back office SAV, une réceptionniste et chargée d'accueil et un chargé ADV.

Durant une période d'une semaine ils ont bénéficié des sessions suivantes :

« formation d'entreprise », « formation produit », « formation technologie », « formation ERP », « prise en charge client », « circuit SAV », « circuit de réparation » et « formation hotline ».

Nous constatons que l'entreprise consacre plus de sessions de formation au profit du département SAV en terme se nombre de session mais plus de formation pour le département commercial en terme de personnes formées.

D'après les résultats, nous constatons que l'entreprise a beaucoup évolué en matière d'accompagnement des ressources humaines par rapport à l'année qui précède.

Concernant ce premier semestre de l'année 2018 (voir annexes 5), nous remarquons une baisse dans les actions de formations et d'accompagnement des RH. L'entreprise a consacré jusqu'à présent 4 sessions de formation internes et deux sessions de formation externes. Soit en tout 6 sessions de formation (Un chiffre qui apparait très faible par rapport à celui de l'année de 2017). Répartis comme suit :

- Sessions de formation internes : 50% au profit de département commercial avec un nombre de 3 personnes formées qui sont tous animateurs terrain, et 50% au profit du département SAV au nombre de deux personnes dont un est technicien et la deuxième est coordinatrice SAV.
- Sessions de formation externes : une session de « formation Excel » au bénéfice de 4 personnes de divers départements, dont une est assistante RH, une chargée facturation, un chargé relation client et un coordinateur marketing. La deuxième formation était une session de formation à l'étranger au profit du Business développement manager et qui consiste à une session d'apprentissage ERP. Ainsi qu'un workshop R&D au profit de la responsable IT. (voir annexes 6 et 7)

2.3. Étude de l'expérience formation éthique

Depuis son début d'activité, l'entreprise Wiko veille sur la bonne conduite et le professionnalisme de ses collaborateurs. Deux termes qui rejoignent le comportement éthique, sous tendu pas les valeurs, et qui font partie de son système de représentation de qualité. Pour se faire, l'entreprise a implanté une culture éthique par le biais de la formation et de la communication.

L'action de formation a été privilégié uniquement pour les managers afin qu'ils puissent à leur tour faire valoir et ancrer cette culture dans l'esprit de leurs équipes par le biais de la communication et de la sensibilisation. Elle a été assurée et animée en interne de l'entreprise par le directeur général et la RRH en apprentissage informel.

2.3.1 Objectifs de la formation

- Clarifier la question du professionnalisme, de la responsabilité, des valeurs et de l'éthique en s'appuyant sur les référentiels de l'entreprise telle que la charte éthique et le règlement intérieur.
- Clarifier la question des devoirs : devoirs envers soi-même et devoirs envers autrui
- Connaître quelques textes encadrant la notion de responsabilité professionnelle
- d'apprendre à constituer, exprimer et partager un positionnement professionnel éthique
- Apprendre à évaluer l'impact, pour eux et pour leurs équipes, d'un acte éthique au sein de l'entreprise

2.3.2 Contenu du programme

Le programme de cette formation a été tracé afin de répondre aux objectifs précédemment cités.

La première partie a visé la compréhension et la sensibilisation au sujet de la responsabilité, du professionnalisme et des principes éthiques ainsi que l'intérêt de dégager un comportement digne d'un professionnel en insistant sur l'impact des actes responsable et éthique, ou non, pour eux et vis-à-vis des autres et même vis-à-vis de l'image que peut dégager l'entreprise ainsi que l'importance d'accrocher leur principe éthique aux valeurs professionnelles et à l'esprit de la mission institutionnelle.

La deuxième partie était dédiée à la connaissance des codes dont dispose l'entreprise et l'étude de quelques textes fondateurs, leur application, les sanctions qui peuvent s'imposer au cas de non respect du code ou de faute professionnelle...etc en espérant qu'une connaissance des conduites attendues devrait leur permettre à les appliquer dans leur pratique.

La dernière phase de cette formation a consisté à ouvrir un débat et un espace de discussion entre les participants, guidé par des exemples, des et un partage des expériences et des situations vécues.

2.3.3 Méthodes et moyens pédagogiques

- Apports théoriques

- Etudes de documents
- Mise en commun des expériences

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de l'étude

3.1. Traitement et analyse de l'enquête par questionnaire

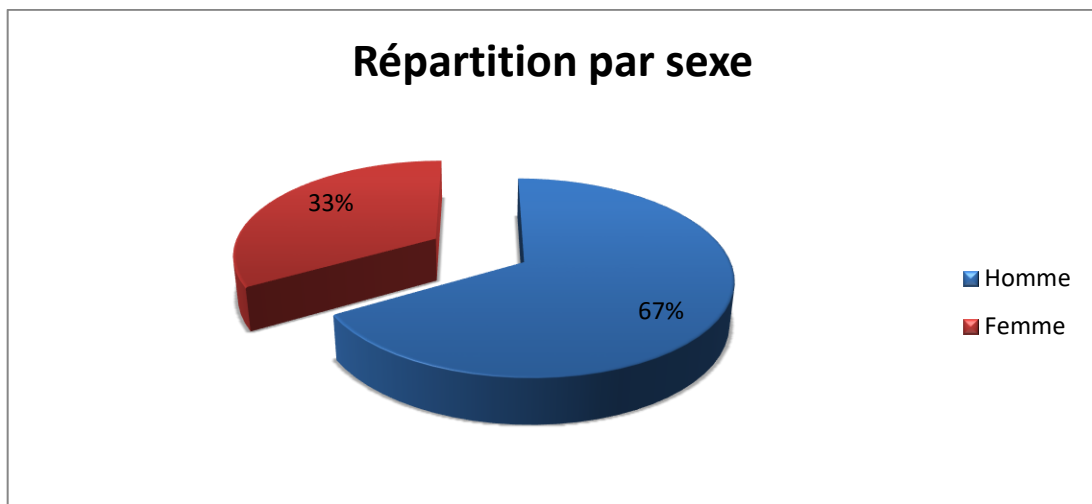
3.1.1. Présentation de la population d'étude

Répartition des enquêtés par sexe :

Tableau N °02

Sexe	Nombre	Fréquence %
Femme	10	33.33
Homme	20	66.67
Total	30	100

Figure N °04



D'après la représentation graphique, nous constatons que le nombre d'hommes ayant collaboré dans l'enquête est largement supérieur au nombre de femmes, ce dernier représente 33% de l'échantillon, environ la moitié du nombre d'hommes qui est estimé à 67%. Soit une répartition partielle entre les deux sexes.

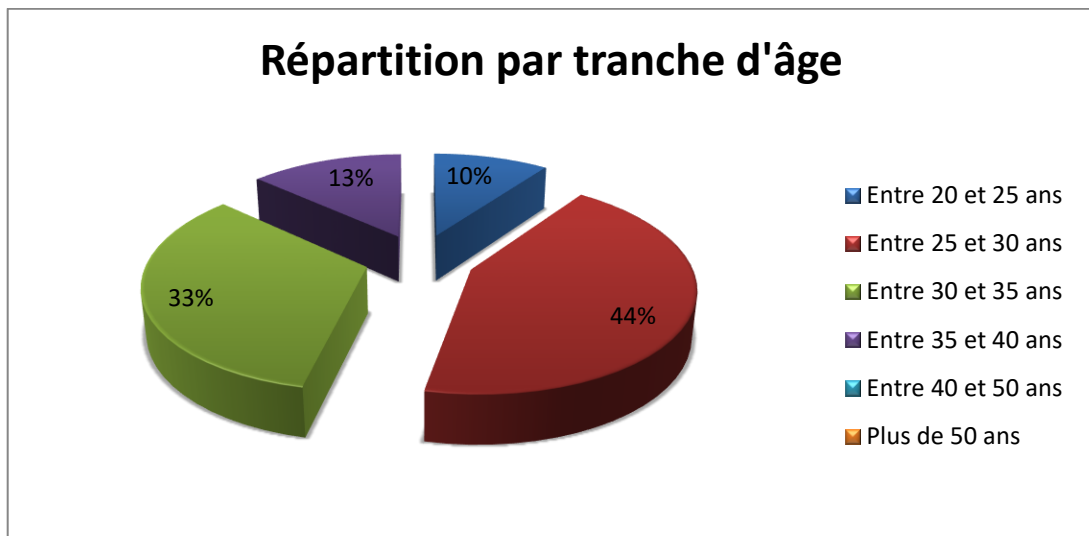
Répartition par tranche d'âge :

Tableau N °03

Tranche d'âge	Nbr	Fréq %
Entre 20 et 25 ans	3	10
Entre 25 et 30 ans	13	43.4
Entre 30 et 35 ans	10	33.3

Entre 35 et 40 ans	4	13.3
Total	30	100

Figure N °05



Sur un échantillon de 30 personnes, 44% ont l'âge compris entre 25 et 33 ans. Soit la tranche d'âge avec le pourcentage le plus élevé, représentant presque la moitié de l'échantillon. Suivi par la tranche d'âge [30, 35] avec un taux de 33 %. Quant aux tranches d'âge [35, 40] et [20, 25], elles sont représentées respectivement par 13 et 10% de notre échantillon.

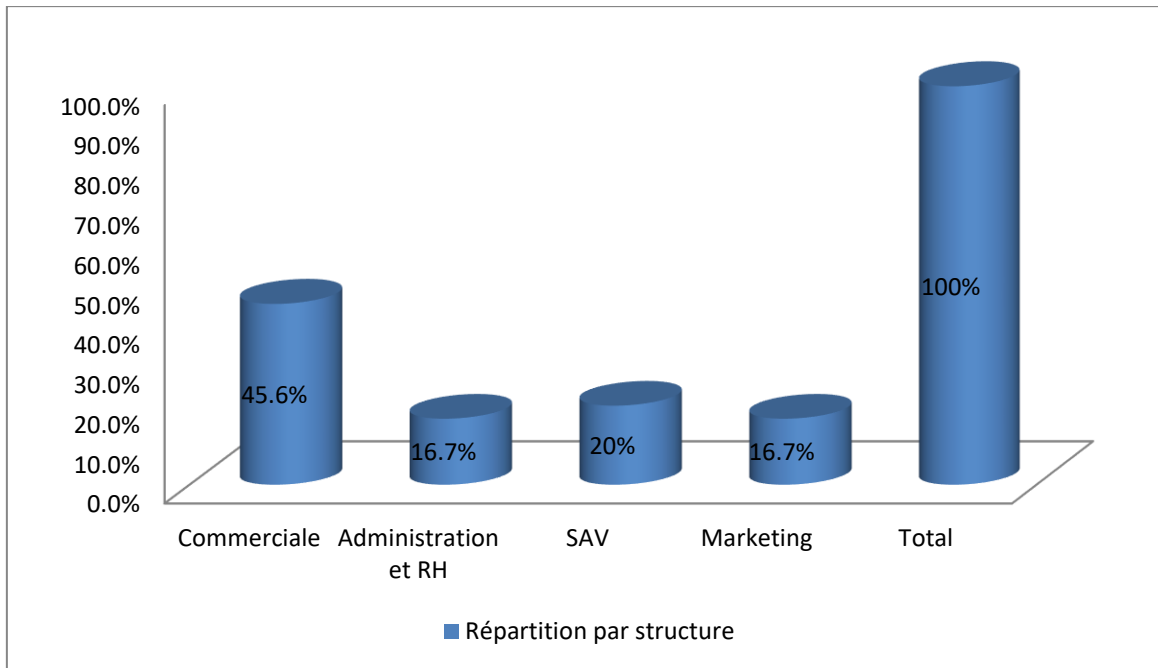
Nous pouvons clairement constater que l'entreprise se catégorise par l'investissement dans la population des jeunes. Cela relève d'un effort fourni au profil de cette catégorie.

Répartition par structure

Tableau N °04

Structure	Nbr	Fréq %
Administration, RH et finance	5	16.7
Commerciale	14	46.6
Marketing	5	16.7
SAV	6	20
Total	30	100

Figure N °06



D'après les résultats figurants, la majorité des répondants font partie du département commercial avec un taux de 46.6%, suivis par ceux du département marketing avec un taux de 16.7%. Vient en troisième position ceux du département SAV et administratif avec un taux de 5% pour les deux structure.

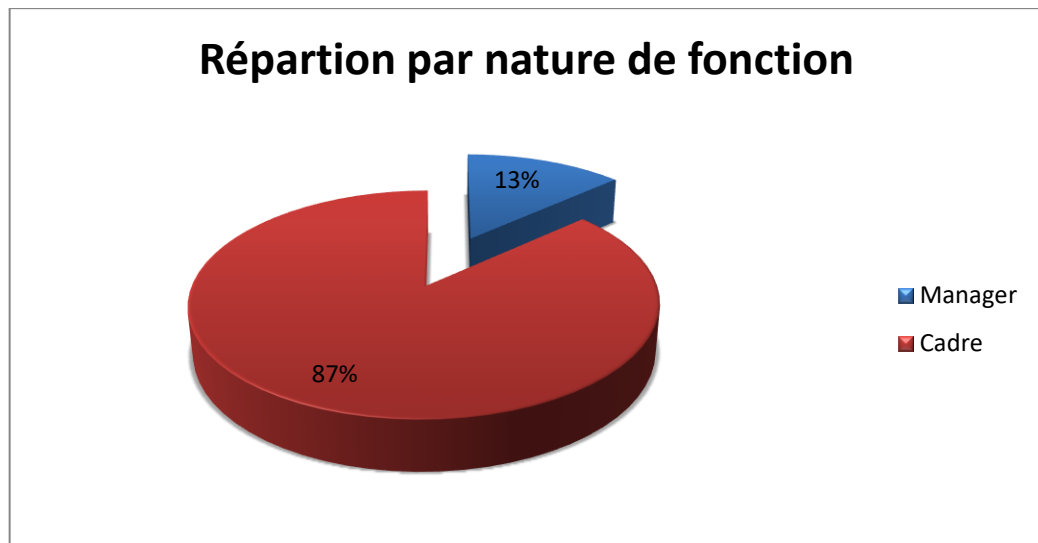
Il apparait que l'entreprise investi beaucoup plus dans la structure commerciale que les autres structures en matière des ressources humaines, cela relève à la nature de son activité sur le marché.

Répartition par nature de fonction :

Tableau N °05

Statut	Nbr	Frég %
Manager	4	13.3
Cadre	26	86.7
Total	30	100

Figure N °07



Le traitement et l'analyse du dit tableau nous permet de retenir que notre échantillon d'étude se compose de 13.3% occupant des poste de responsabilité et qui sont managers au sein de l'entreprise.

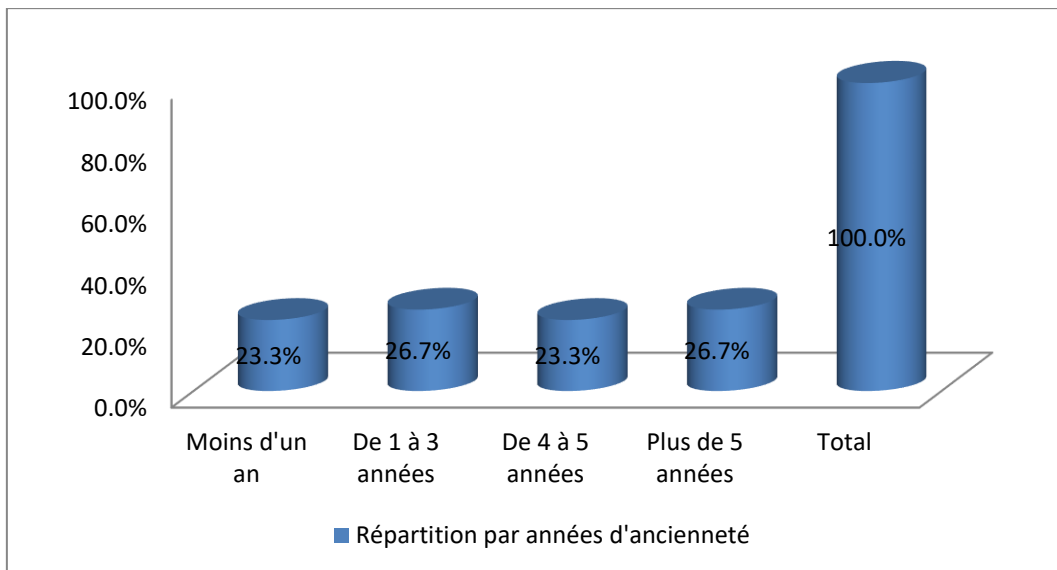
Dans le même échantillon nous retenons aussi que 86.7% de la population étudié sont généralement des cadres exerçant dans l'entreprise en question.

Répartition par années d'ancienneté :

Tableau N °06

Années d'expérience	Nbr	Fréq %
Moins d'un an	7	23.3
De 1 à 3 années	8	26.7
De 4 à 5 années	7	23.3
Plus de 5 années	8	26.7
Total	30	100

Figure N °08



Nous remarquons que les taux se rapprochent et varient entre 23.3 et 26.7 %. Soit un équilibre pour l'entreprise en matière de formation des nouveaux arrivant et des seniors qui ont plus d'expérience.

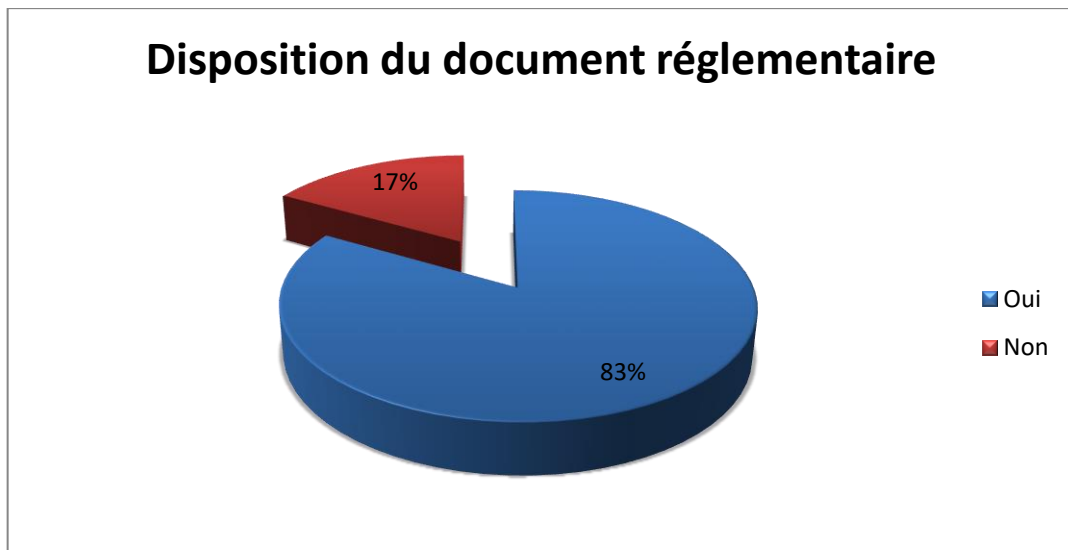
3.1.2. Première partie

- Disposez-vous dans votre organisation d'un document servant à la réglementation des conduites et des comportements des employés ?

Tableau N °07

Réponse	Nbr	Fréq %
Oui	25	83.3
Non	5	16.7
Total	30	100

Figure N °09



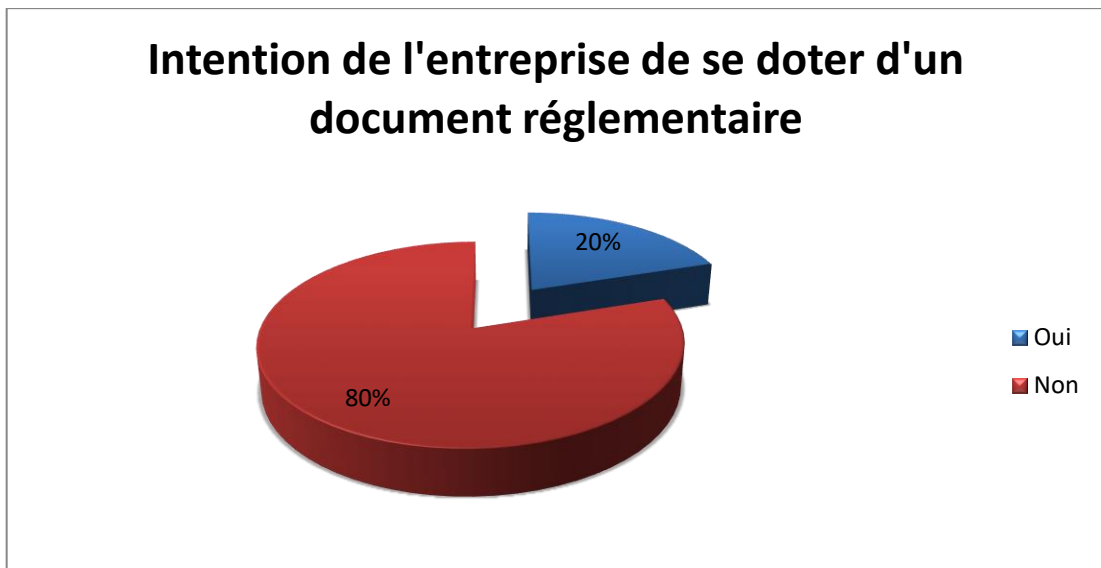
Nous apercevons que 83.3% de l'échantillon ont répondu oui à la question et seulement 16.7% qui ont répondu non, ce qui signifie que la plupart des enquêtés ont conscience de l'existence d'un document à caractère règlementaire.

- Si non, est-il dans l'intention de votre entreprise de s'en doter ?

Tableau N °08

Réponse	Nbr	Fréq %
Oui	1	20
Non	4	80
Total	5	100

Figure N °10



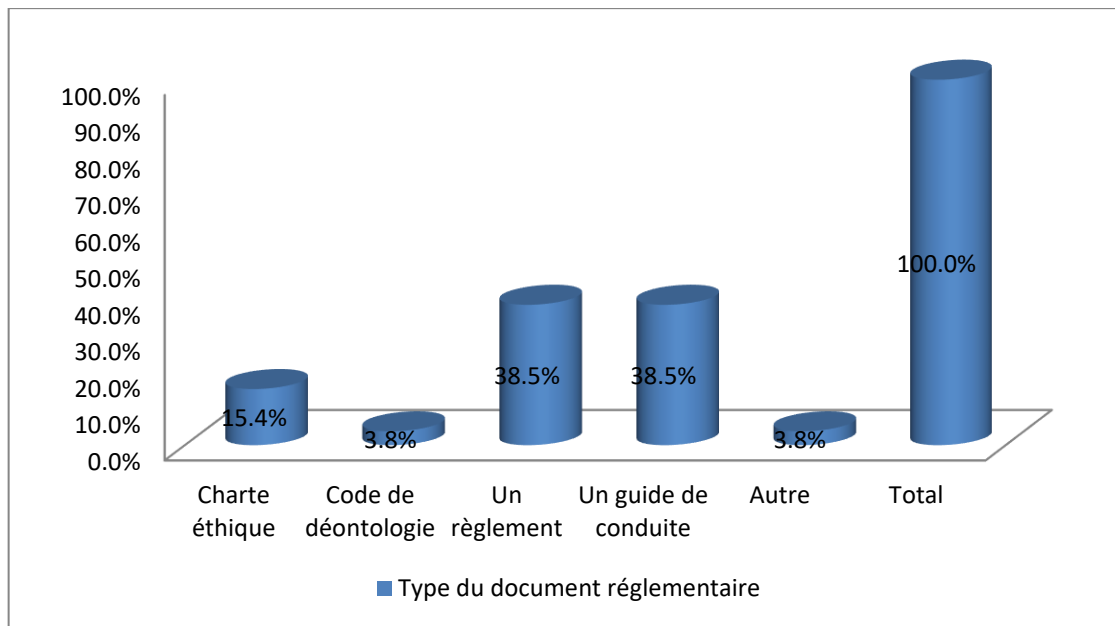
S'agissant des enquêtés ayant répondu défavorablement à la question précédente, 80% d'entre eux ont affirmé que l'entreprise n'a pas l'intention d'en avoir un. Ce résultat est à pondérer compte tenu que l'entreprise dispose de, non pas un document réglementaire, mais deux.

- Quel genre de documents disposez vous/ avez vous l'intention de vous doter pour réglementer les conduites et les comportements des employés ?

Tableau N °09

Réponse	Nbr	Fréq %
Une charte éthique	4	15.4
Un code de déontologie	1	3.8
Un règlement ou une directive ascendante du conseil d'administration	10	38.5
Un guide de conduite et des standards de pratique	10	38.5
Autre	1	3.8
Total	26	100

Figure N °11



D'une part, 38.5% de l'échantillon savent que l'entreprise dispose d'un règlement et seulement 15.4% ont connaissance de l'existence de la charte éthique. D'autre part, nous apercevons que 46.1% pensent que l'entreprise dispose d'un code déontologique, d'un guide de conduite ou d'un autre document réglementaire.

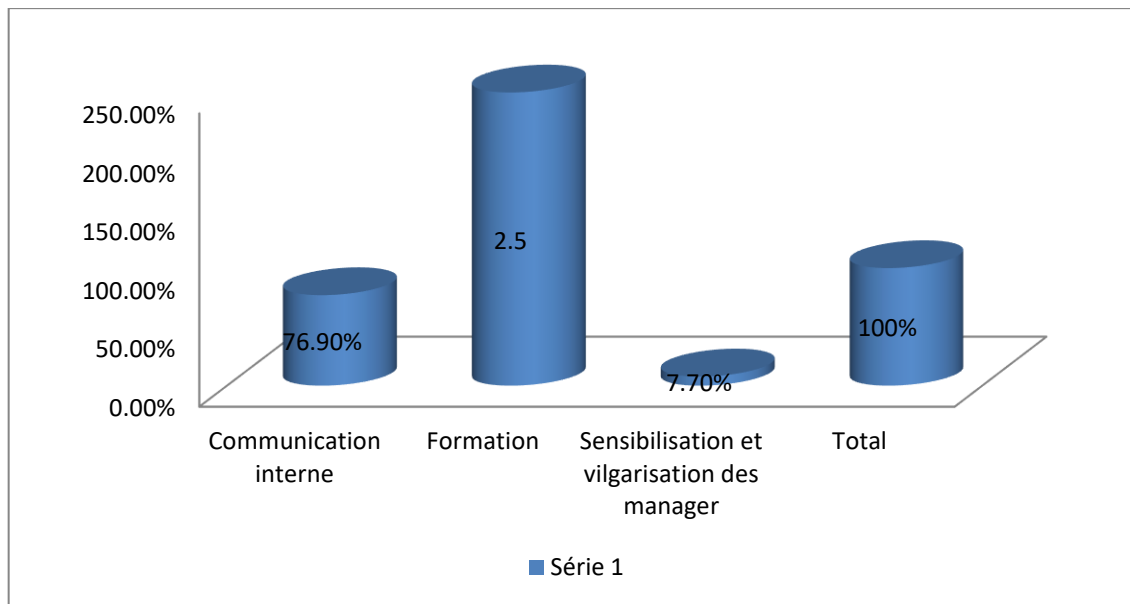
Nous constatons d'après les éléments de réponse à cette question des incohérences. Cette situation paradoxale s'explique à notre sens par le déficit du système de communication interne permettant de mettre en valeur un langage commun et harmonieux au sein de l'entreprise.

- Comment étiez-vous imprégné de ce document ?

Tableau N °10

Réponse	Nbr	Fréq %
Communication interne	20	76.9
Sensibilisation et vulgarisation des managers	2	7.7
Formation	4	15.4
Total	26	100

Figure N °12



Sur un échantillon de 26 personnes, 76.9% ont répondu qu'ils ont été imprégnés du document par le biais de la communication, 15.4% par le biais de la formation et 7.7% grâce à la sensibilisation et la vulgarisation des manager.

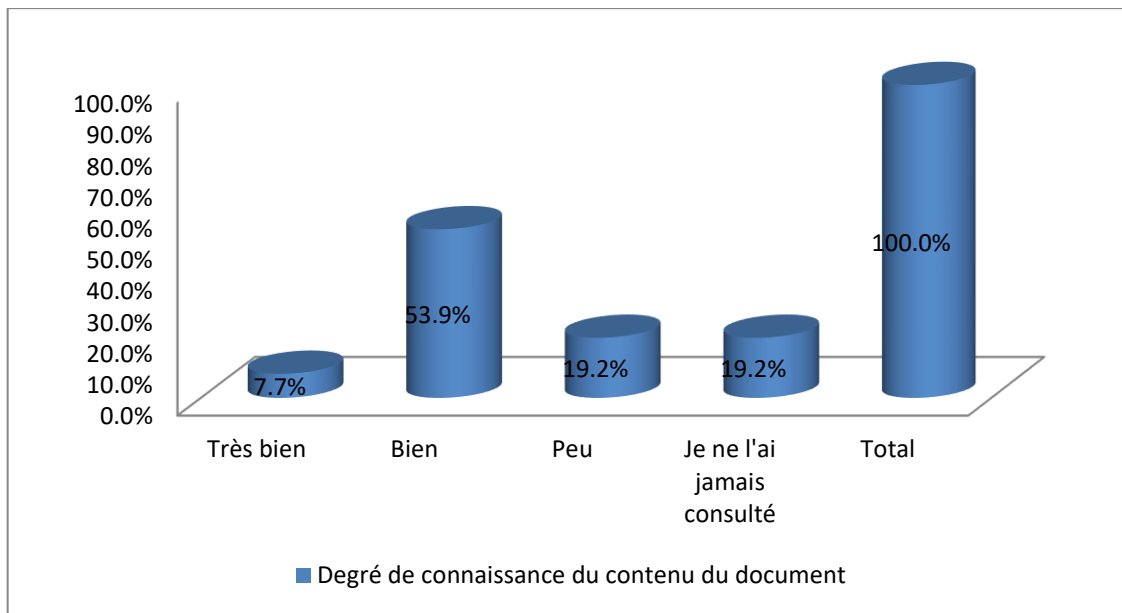
Nous constatons que l'entreprise valorise la communication dans la diffusion de l'information. Certes, l'entreprise objet de notre cas d'étude ne cesse d'investir dans la communication interne vis-à-vis de ses ressources humaines mais cela demeure insuffisant et ne répond pas entièrement aux exigences de management de la communication.

- Estimez-vous que vous connaissez le contenu de ce document :

Tableau N °11

Réponse	Nbr	Fréq %
Très bien	2	7.7
Bien	14	53.9
Peu	5	19.2
Je ne l'ai jamais consulté	5	19.2
Total	26	100

Figure N °13



53.9% de notre échantillon pensent connaître le contenu du document bien. 7.7% pensent le connaître très bien et 38.4% ont répondu qu'ils le connaissent peu ou l'ont jamais consulté.

Les réponses fournies à cette question nous permettent de retenir que les enquêtés ont pris connaissance du document mais ne connaissent pas l'ensemble des éléments le composant.

Nous constatons une incohérence par rapport aux réponses fournies aux questions précédentes. S'ajoute à ce constat que le déficit de communication résulte à notre avis du déficit même de la politique de communication, de sensibilisation et de vulgarisation des concepts et des pratiques. Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, communiquer demeure la pierre angulaire de la dynamique du projet de l'entreprise.

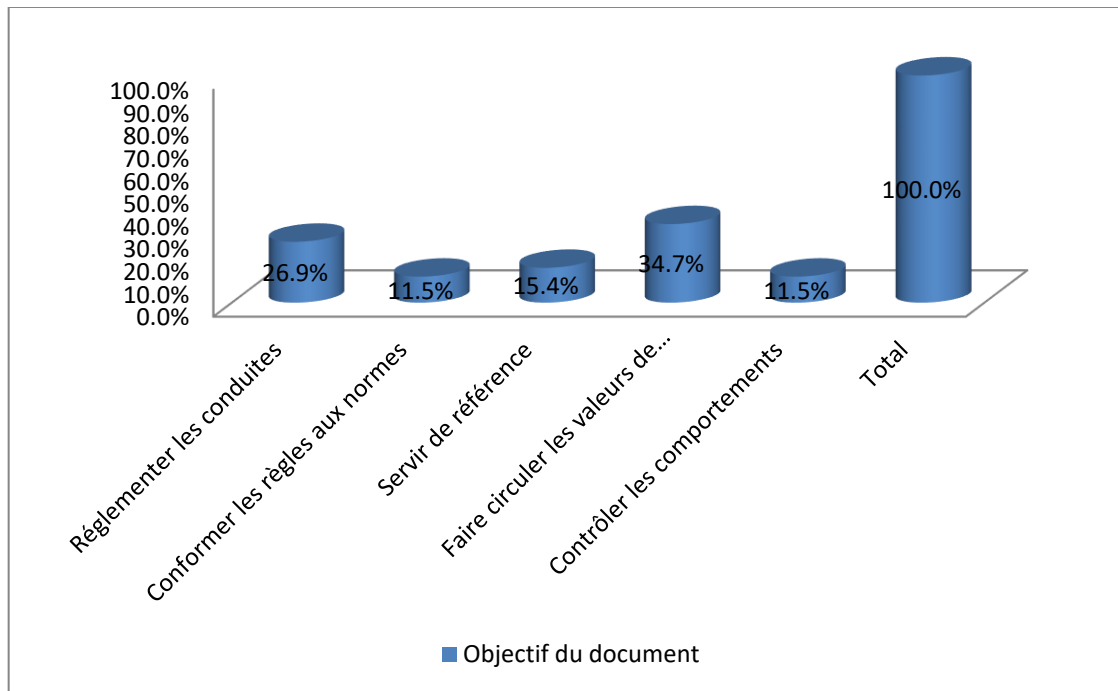
- Selon vous, quel est son objectif principal ?

Tableau N °12

Réponse	Nbr	Fréq %
Réglementer les conduites	7	26.9
Conformer les règles aux normes	3	11.5
Servir de référence pour envisager ce qui est bien à	4	15.4

faire		
Faire circuler les valeurs de l'entreprise	9	34.7
Contrôler les comportements	3	11.5
Total	26	100

Figure N °14



34.7% des enquêtés ont répondu que l'objectif principal du document est de faire circuler les valeurs de l'entreprise. 26.9% ont répondu qu'il règlemente les conduites, et un taux de 15.4% pensent que son objectif est de servir de référentiel, suivi d'un taux de 11.5% pour la conformité des règles aux normes et enfin 11.5% qui le voient comme un moyen de contrôle des conduites.

La lecture du présent tableau nous permet de comprendre que pour environ 50% de ceux qui ont répondu à la question, le document a pour objectif principale de réguler et contrôler les conduites en les incitant à adopter certains comportements. Pour les 50% restant il semble que ce soit dans un état d'esprit moral puisqu'il s'agit d'un appel à la conscience.

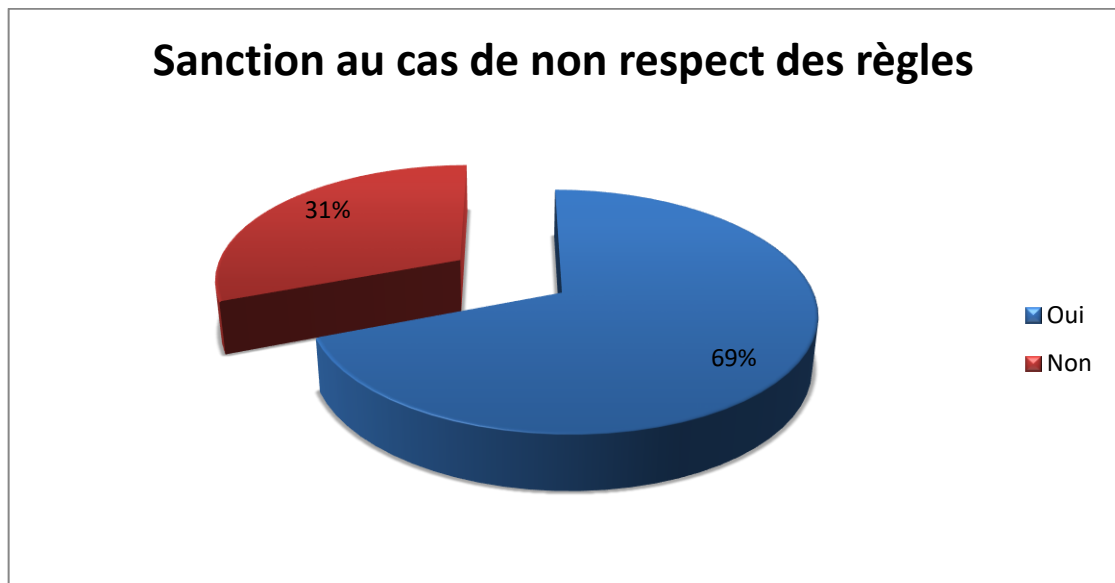
Les réponses fournies en générale nécessitent à notre sens d'autres efforts de communication que l'entreprise devrait investir en permanence, et ce, pour pouvoir créé une harmonie et une complémentarité entre les objectifs humains et ceux de l'entreprise.

- En cas de non respect du contenu de ce document, cela entraînera-t-il des sanctions ?

Tableau N °13

Réponse	Nbr	Fréq %
Oui	18	69.2
Non	8	30.8
Total	26	100

Figure N °15



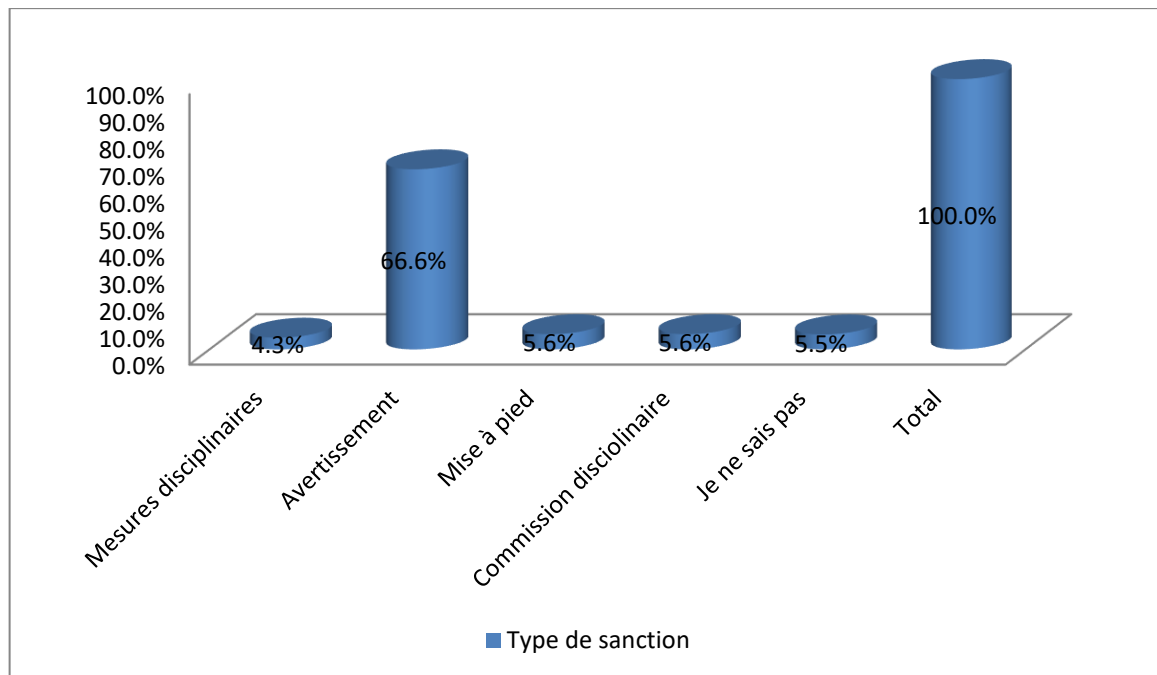
En cas de non respect du document, 69.2% de notre échantillon savent qu'il ait une sanction et ont répondu par oui. 30.8% ignorent que cela entraîne une sanction et ont répondu par non.

- Si oui, quel genre de sanction ? (Mesures disciplinaires, avertissement,...)

Tableau N °14

Réponse	Nbr	Fréq %
Mesures disciplinaires	3	16.6
Avertissement	12	66.6
Mise à pied	1	5.6
Commission disciplinaire	1	5.6
Je ne sais pas	1	5.6
Total	18	100

Figure N °15



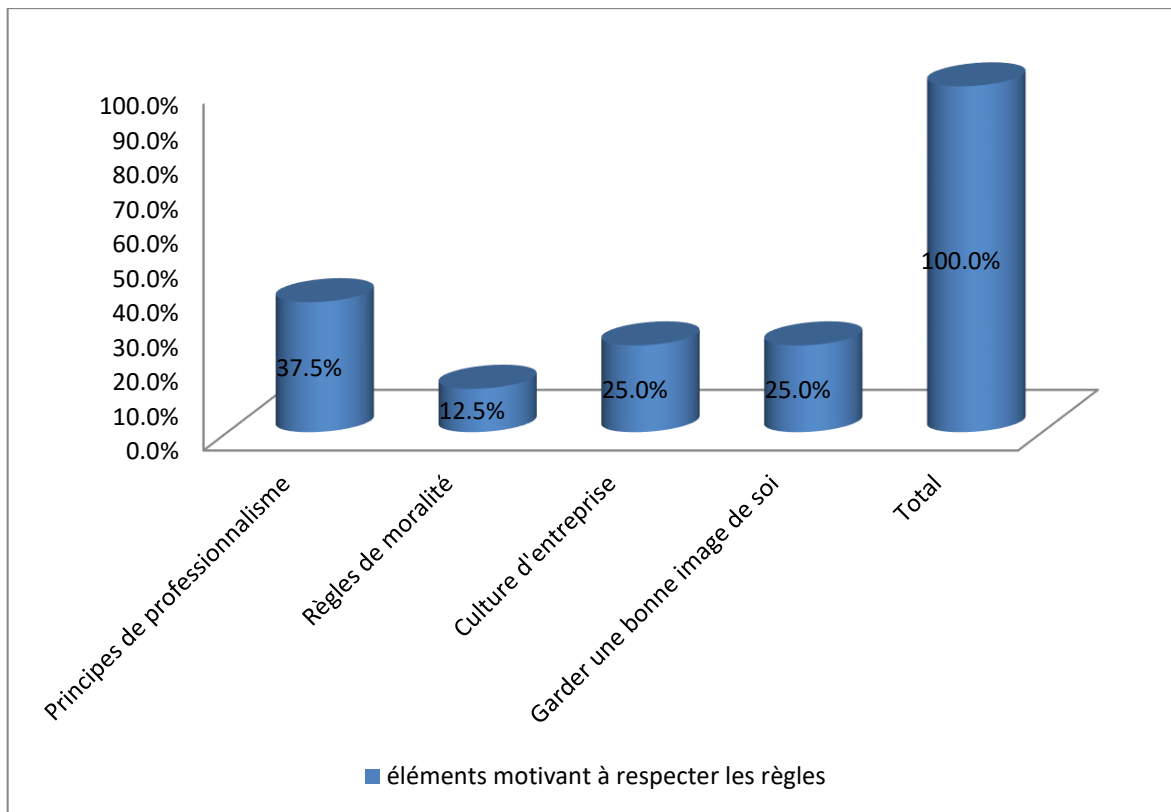
La majorité des personnes ont répondu par « Avertissement » avec un taux de 66.6%, suivis des enquêtés qui ont répondu « Mesures disciplinaires » avec le taux de 16.6%. Quant aux autres répondants, ils ont mentionné la commission disciplinaire et le mise à pied.

- Si non, Qu'est ce qu'il vous motive/va vous motiver à respecter les exigences du document ?

Tableau N °15

Réponse	Nbr	Fréq %
Principes de professionnalisme	3	37.5
Règles de moralité	1	12.5
Culture d'entreprise basée sur la confiance	2	25
Garder une bonne image de vous au sein de l'entreprise	2	25
Total	8	100

Figure N °17



Nous constatons que 37.5% des enquêtés qui ignorent l'association des sanctions au document, le respectent par principe de professionnalisme. 25% respectent les exigences du document pour des aspects institutionnels (culture de l'entreprise) et 25% pour garder une bonne image d'eux entre les membres de l'organisation. Les 12.5% restant sont guidés par les règles de moralité.

Nous pouvons tirer de ses résultats que les enquêtés qui ignorent l'association des sanctions au document le considèrent comme un outil à caractère moral qui doit conserver la liberté de la personne à le suivre, ou pas.

- **Deuxième partie**

Vous-a-t-il déjà été offert une formation à l'éthique, morale ou à la déontologie ?

Tableau N °16

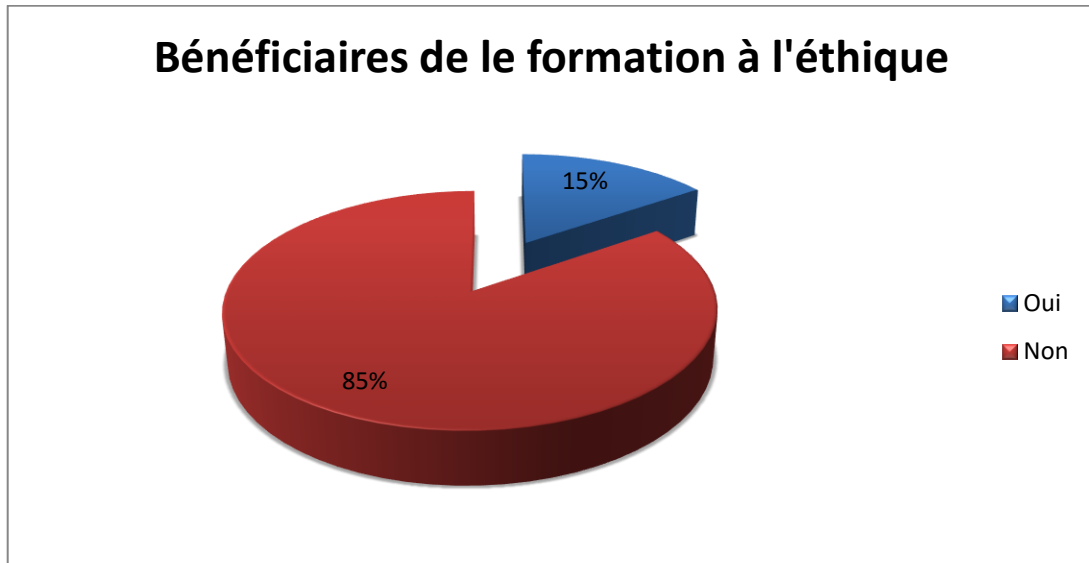
Réponse	Nbr	Fréq %
Oui	4	15.4
Non	22	84.6

Total

26

100

Figure N °18



Dans notre échantillon, 15.4% ont déjà bénéficié d'une formation à caractère éthique, morale ou déontologique. Soit presque le un quart des enquêtés. 84.6% n'ont pas bénéficié d'une telle formation.

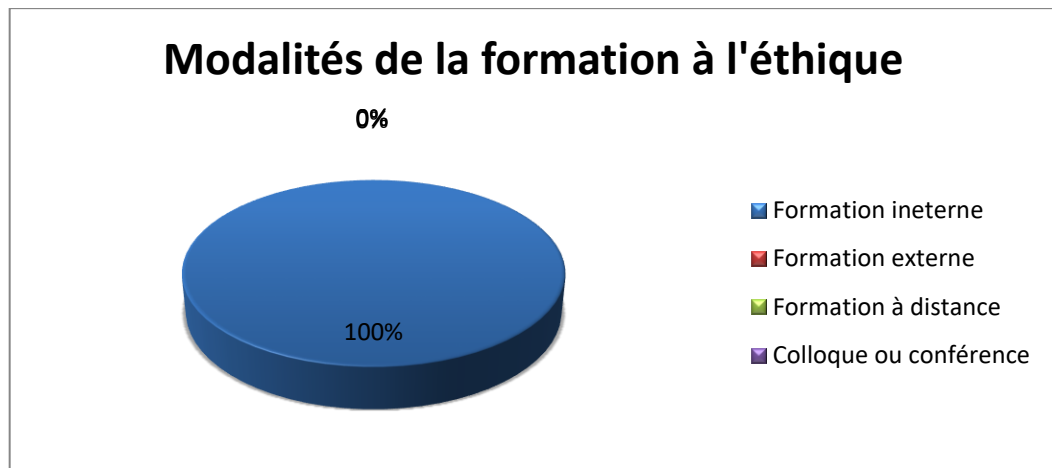
Nous constatons que l'entreprise s'investi dans la valorisation des valeurs, de la responsabilité et de la moralité. Le pourcentage des participants apparait faible mais nous notons que l'apparition de ce type de formation est récente en Algérie donc les entreprise qui s'y investissent, font preuve de diligence.

- Si oui, quelles ont été les modalités ?

Tableau N °17

Réponse	Nbr	Fréq
Formation interne	4	100
Total	4	100

Figure N °19



En ce qui concerne les modalités de cette formation, la totalité des participants ont bénéficié de cette formation en interne de l'entreprise.

- Quels étaient les sujets abordés en matière d'éthique ou de déontologie ?

Les réponses fournies à cette question s'articulent autour du : professionnalisme, responsabilité professionnelle, la morale, les valeurs de l'entreprise, le respect mutuel et la prise de connaissance des codes et des sanctions qui s'y associent.

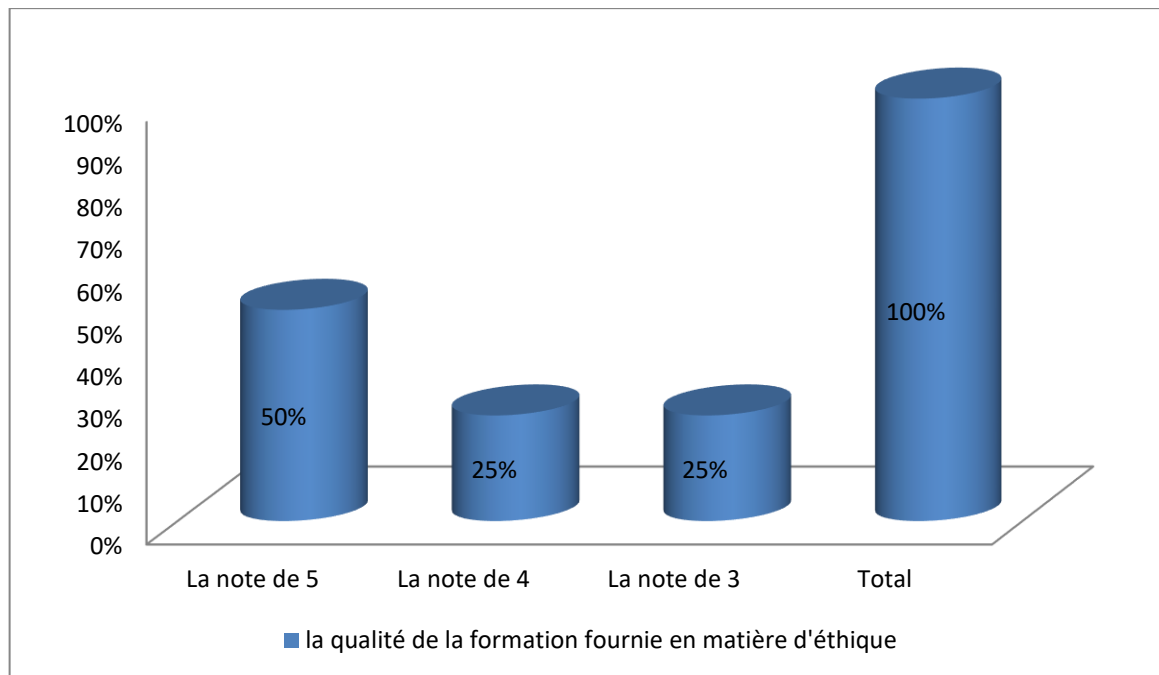
Cela signifie que la formation a plus au moins traiter les concepts clés de l'éthique professionnelle et ne s'est pas seulement reposé sur la simple prise de connaissance des textes.

- Comment Jugez-vous la qualité de cette formation ? : (Sur une échelle de 1 à 5, avec 1 min, 5 max)

Tableau N °18

Réponse	Nbr	Fréq
La note de 5	2	50
La note de 4	1	25
La note de 3	1	25
Total	4	100

Figure N °20



Les résultats montrent que 50% des bénéficiaires de cette formation l'ont jugé excellente et lui ont donné une note de 5 sur 5. Les 50% restants ont donné la note de 3 et 4 sur 5. Soit plutôt une très bonne note.

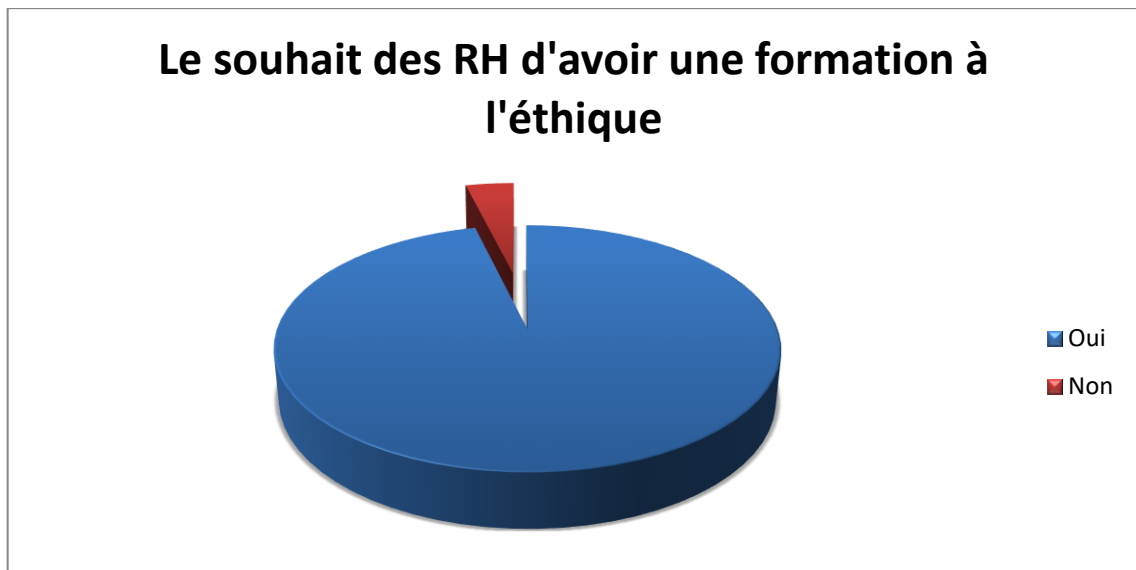
Nous pensons à cet égard que l'entreprise en question doit investir davantage ce genre de formation en s'efforçant de définir les besoins de l'ensemble du personnel impliqué dans ce domaine.

- Aimeriez-vous en refaire une pour actualiser et améliorer vos manières de faire ? Si vous avez répondu non à la question 8, voudriez-vous en avoir une formation dans ce genre ? (Si non, Pourquoi ?)

Tableau N °19

Réponse	Nbr	Fréq
Oui	25	96.2
Non	1	3.8
Total	26	100

Figure N °21



Il apparaît que 96.2% des personnes de notre échantillon aimeraient avoir une formation de ce sorte/en refaire une et qui ont répondu par oui, contre 3.8% qui ont répondu par non.

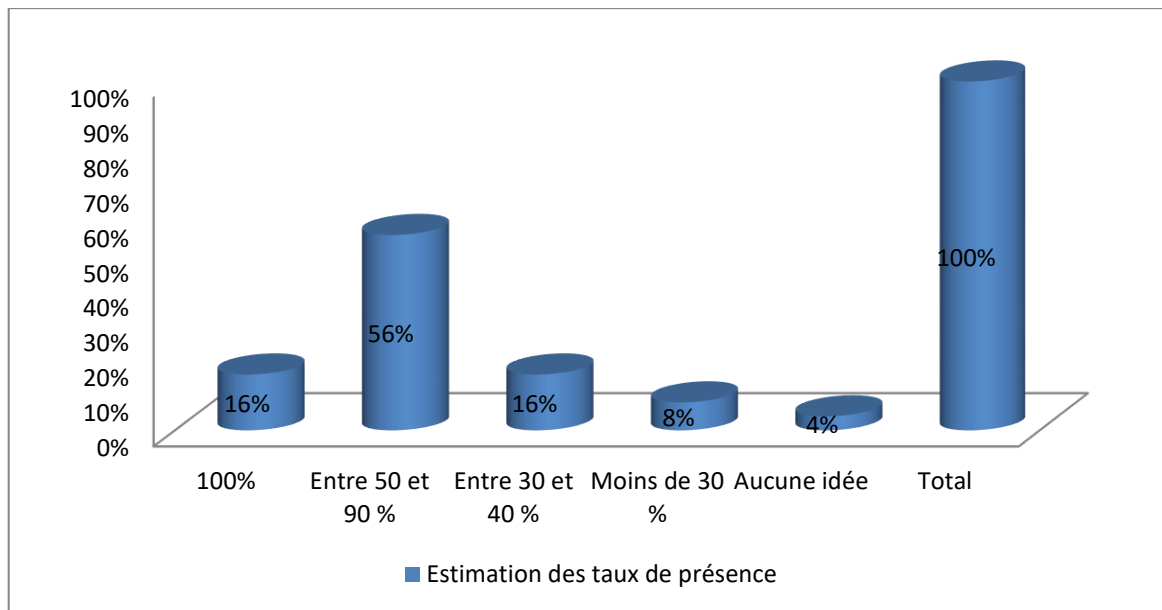
Nous constatons que la plupart des personnes sont intéressées par cette formation. Cela prouve que la majorité des personnes souhaiteraient développer leurs compétence et leur agir éthique ainsi qu'être accompagné dans leur ligne de conduite.

- Si oui, à quel pourcentage estimez-vous le nombre de présence à ces sessions de formation ?

Tableau N °20

Réponse	Nbr	Fréq
100 %	4	16
Entre 50 et 90%	14	56
Entre 30 et 40 %	4	16
Moins de 30 %	2	8
Aucune idée	1	4
Total	25	100

Figure N °22



Nous remarquons que 72% de l'échantillon interrogé estiment un taux de présence qui est égale ou supérieur à 50%. Cela confirme leur volonté et leur implication comme nous l'avons déjà mentionné.

- Pensez vous que la formation a un rôle décisif dans la mise en valeur de la culture d'éthique, des valeurs, des normes de conduite etc ?

Tableau N °21

Réponse	Nbr	Fréq
Oui	22	84.6
Non	4	15.4
Total	26	100

Figure N °23



Un pourcentage très important estimé à 84.6% croit en le rôle décisif de la formation dans la mise en valeur de la culture d'éthique, des valeurs, des normes de conduite etc. À cet effet nous constatons le besoin ressenti par les collaborateurs d'être encadré dans leur conduite.

- Pensez vous que le vrai manager est celui qui donne du sens à l'éthique en entreprise ?

Tableau N °22

Réponse	Nbr	Fréq
Oui	26	100
Non	0	0
Total	26	100

Figure N °24



Les taux éprouvent que la quasi-totalité des répondants ont espoir en leur manager pour donner du sens à l'éthique au sein de l'entreprise. Des résultats qui nous montrent le rôle important que joue le manager dans la valorisation de la culture éthique et des valeurs au sein de son équipe.

3.2. Déroulement et analyse des entretiens

Les entretiens que nous avons passés ont été privilégiés aux membres responsables de la formation à l'éthique pour compléter le manque d'information et pour avoir la vision de la direction par rapport au sujet.

Pour assurer le bon déroulement des entretiens et faciliter la récolte d'informations, nous avons élaboré un guide d'entretien (Voir annexe 9) bien structuré.

Le guide est composé de 7 questions réparties en 4 parties comme suit :

Dans première partie de l'entretien, nous avons essayé d'avoir la vision des interviewés en termes d'éthique. Les réponses nous ont permit de constater qu'ils aperçoivent l'éthique un état d'esprit se reliant avec la transparence et qui guide la conduite de l'individu. Un concept complexe qui englobe la morale et la déontologie.

Dans la deuxième partie de l'entretien, nous avons essayé de cerner leurs manières de faire afin de rendre le personnel de l'entreprise se comportant en éthique et le motiver à respecter les bonnes lignes de conduites. Nous avons pu constater à cet égard, que l'entreprise compte

sur l'encadrement psychologique, selon les propos de la RRH, en leurs servant un cadre de travail agréable et en mettant tout à leurs dispositions, ils leur font comprendre qu'ils s'attendent à une contre partie qui consiste à leur professionnalisme, le respect mutuel et au respect des valeurs. Par le biais de la communication et de la sensibilisation, ils essaient de leur montrer les conduites à adapter.

Le directeur général nous a affirmé aussi que l'évaluation constitue pour l'entreprise un moyen de responsabilisation en leur faisant savoir les points à corriger.

Dans la troisième partie de l'interview, nous avons essayé d'éclaircir le point sur le rôle de la formation dans la mise en valeur du comportement éthique chez les RH. Nous avons pu comprendre d'après les réponses fournis que cela dépendait du contenu des programmes de formation car, si l'entreprise envoie ses ressources humaines pour des formations, elle s'attend à ce qu'ils reviennent avec une valeur ajoutée et c'est la raison pour laquelle, la DRH choisit les établissements de formation avec rigueur en fonction de ce qu'ils peuvent apporter aux collaborateurs. D'après les propos de la DRH «...si le programme est riche, la formation est réussie et bien sûr l'objectif est atteint bien évidemment... ».

Nous avons pu constater que l'entreprise s'appuie beaucoup plus sur la communication pour divulguer ses valeurs, « c'est un état d'esprit qu'on essaie de faire circuler » comme l'a affirmé la DRH, et privilège ce type de formation uniquement aux managers de l'entreprise. S'ajoute à ce constat, que l'évaluation des actions formatives ne se pratique pas.

En fin de l'interview, nous avons abordé le sujet sur les obstacles à éviter et les éléments clés pour réussir et rendre moderne la dynamique de l'entreprise. Les suggestions étaient de : garder l'esprit d'équipe, responsabiliser les collaborateurs et éviter l'excès de contrôle. Pour ce qui est des obstacles c'est ne pas arriver à assurer les objectifs cités et ce à cause d'une démotivation des RH ou d'un frein de communication.

3.3. Synthèse et résultats de l'étude

Dans le cadre de la réalisation de notre recherche, nous avons mené une étude sur la formation et recherche de l'éthique professionnelle. Pour ce faire nous avons lancé une enquête par questionnaire au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude, comme nous nous sommes entretenus avec ses managers.

D'après les résultats fournis par nos instruments d'étude, nous avons pu analyser les efforts que déploie l'entreprise Wiko en matière de développement des compétences éthiques de ses ressources humaines. Nous avons pu constater que la dite entreprise s'investit dans la

valorisation des valeurs, de la responsabilité et de la recherche d'éthique. Le taux des bénéficiaires d'actions de formation dans le domaine de recherche d'éthique apparaît faible, cela se justifie par le privilège de cette dernière uniquement aux managers selon les propos de la DRH. En complément à ce témoignage, ce type de formation est récent en Algérie et les entreprises qui s'y investissent, font preuve de diligence comme nous l'avons déjà mentionné dans la partie précédente. Mais nous soulignons que les efforts qu'investis l'entreprise en matière de formation sont insuffisants et le contenu du concept de formation demeure limité aux simple actions de recyclage ou de perfectionnement. A cet effet, nous pensons que le management de la formation dans son sens universel et mondialisé est déficitaire.

L'étude et l'analyse des résultats nous ont permis de déduire que la formation a un rôle décisif dans la valorisation des comportements éthiques du fait que les enquêtés l'ont attesté, en plus des bonnes notes que les managers ont pu attribuer à la session qui leur a été offerte.

A cet égard, l'entreprise doit investir davantage dans la formation en s'efforçant de définir les besoins de l'ensemble du personnel impliqué dans ce domaine.

Former à l'éthique est une action formative innovante, il est désormais un acte de management et de mise en valeur d'une nouvelle culture, allant dans le sens des valeurs professionnelles, de la recherche de la cohérence, de la responsabilisation, de l'esprit commun et du partage des valeurs. C'est donc une action qu'il ne faut pas négliger.

Ainsi, notre enquête nous permet de montrer le rôle important que jouent les managers dans la valorisation de la culture éthique.

D'une part, les entretiens que nous avons pu passer nous affirment que l'entreprise compte sur la communication pour divulguer ses principes éthiques. D'autre part, les incohérences des réponses que nous avons pu noter dans la première partie du questionnaire nous permettent de constater un déficit du système de communication interne permettant de mettre en valeur un langage commun et harmonieux au sein de l'entreprise. Ce déficit résulte à notre avis d'une faible politique de communication, de sensibilisation et de vulgarisation des concepts et des pratiques. La communication ne se limite pas à l'information du personnel mais à encore plus, en créant des liens et un langage commun permettant aux collaborateurs d'être un vrai partenaire au service du projet de l'entreprise et de sa mise en valeur.

Cependant, les investissements fournis en termes de communication interne vis-à-vis des ressources humaines paraissent insuffisants et ne répondent pas entièrement aux exigences de management de la communication.

En complément à notre analyse, nous retenons ainsi que l'entreprise, en investissant des actions de formation, ne met pas en valeur les pratiques d'évaluation. Comme nous le savons on ne peut former et construire le capital humain, notamment dans le domaine de l'éthique, un domaine très complexe et sensible, sans avoir mis l'accent sur l'évaluation réelle du programme de formation. Car il s'agit de faire ressortir les écarts entre besoins, objectifs et réalité pour apporter ensuite les actions correctives adaptés au contexte.

La réalisation de notre étude nous a permis de tirer les résultats suivants :

- La formation joue un rôle décisif dans le développement des compétences éthiques
- Le manager est le premier responsable de la valorisation de la culture d'éthique et de sa recherche
- L'encadrement de l'entreprise pour pouvoir acquérir les comportements adéquats en matière d'éthique et de valeurs sûr, nécessite d'investir plus dans le comportementale (relationnel) à travers des efforts de sensibilisation et de simulations pratiques. La formation à l'éthique ne doit pas porter uniquement sur la lecture des textes juridiques mais elle doit être accompagnée de conseils pratiques allant dans le sens de la vulgarisation des valeurs et des normes de conduite adaptés au contexte de l'entreprise.
- L'entreprise Wiko objet de notre cas d'étude est dotée d'une politique formation qui favorise le développement des compétences éthique mais les efforts fournis restent insuffisants car ils ne répondent pas aux exigences du management éthique moderne dans son sens universel.

Recommandations :

- À notre sens, l'entreprise devrait investir d'autres efforts de communication en permanence, et ce, pour pouvoir créé une harmonie et une complémentarité entre les objectifs humains et ceux de l'entreprise.
- L'entreprise devrait développer les processus de pensée pour résoudre des problèmes éthiques ainsi que la sensibilité morale, la motivation à l'agir moral et le courage d'agir en ce sens.
- Penser à renforcer les investissements de formation éthique.
- La présence d'un code d'éthique et d'une charte d'entreprise sont indispensables. Cette charte ne doit être simplement un simple écrit inscrit dans le site web, tableaux

d'affichage ou autre moyen de communication mais utilisé comme un levier du management de l'entreprise depuis déjà le recrutement des candidats.

- Mettre en valeur les pratiques d'évaluation afin de pouvoir ressortir les écarts entre besoins et objectifs.

Cette enquête exploratoire nous a permis de cerner les tensions qui caractérisent l'univers des codes et de la régulation institutionnelle de l'entreprise objet de notre cas d'étude ainsi que l'analyse de son system enveloppant la culture éthique et la formation à l'éthique.

Conclusion générale

Au-delà de son activité principale qui consiste à la production des biens et des services, l'entreprise aujourd'hui, est tenue de se disposer de toute exigence éthique vis-à-vis de la société, de tenir certain nombre de responsabilités et d'être le vecteur d'éthique.

Cependant, le travail du professionnel est très loin de se limiter uniquement à la résolution des problèmes techniques et il exige la prise en compte de nombreuses variables humaines et contextuelles. Il s'agit aujourd'hui d'une réalité multidimensionnelle qui importe l'ancrage des normes et des valeurs dans les pratiques professionnelles. C'est ici qu'intervient la dimension éthique professionnelle qui a émergé suite à aux nécessités du moment et à l'évolution des modes de pensée des dirigeants. Cette culture a recommandé l'apparition de nouvelles compétences comportementales. Il s'agit de la « compétence éthique ».

A cet effet, partant du principe que l'homme est le capital le plus précieux que détient l'entreprise et que les compétences qu'il détient font de lui l'élément fondamentale de la stratégie de l'entreprise pour qu'elle puisse répondre aux exigences de son environnement, des considérations éthiques doivent être prises en compte dans les activités des programmes de formation professionnelle. On revient ainsi à la nécessité de transversalité de la formation éthique dans toute formation professionnelle. Mais il est indispensable de mettre à jour des stratégies favorables pour l'encrage de cette culture d'éthique.

La recherche de l'éthique professionnelle au sein de l'entreprise reflète un consensus : celui d'encadrer le développement de la capacité d'analyser des situations complexes, de discuter de ces situations avec les pairs, de développer de l'empathie et de la sensibilité morale, et celui d'apprendre à réfléchir sur les gestes professionnels et sur les conséquences des actions. Certains auteurs ajoutent même le développement du courage d'agir.

Cependant, le rôle de la formation n'est pas négligeable et représente un facteur fondamental dans l'encadrement du développement de la capacité d'analyser les situations complexes. Nous avons posé dans l'introduction la question sur la formation à l'éthique professionnelle qui doit faciliter le développement de la compétence éthique et inciter les collaborateurs à corriger leurs manières de faire, et à travers ce travail qui est le fruit d'une recherche universitaire et d'une expérience pratique au sein de l'entreprise Wiko, nous avons pu éclairer le sujet.

A travers notre travail de recherche effectué au sein de Wiko, nous avons pu déterminer le cadre théorique lié à notre thème de recherche ainsi que la vérification de ces aspects théoriques sur le plan pratique. L'étude que nous avons menée, nous a permis de confirmer nos hypothèses de départ ce comme suit :

H1 : D'une manière générale, les résultats nous montrent que Wiko Mobile ne s'appuie pas dans son cas d'orientation sur une politique de formation adaptée et cohérente aux exigences du management d'éthique.

H2 : Les efforts que déploient les acteurs de cette entreprise en matière de formation RH restent insuffisants et ne répondent pas totalement aux exigences de même et de recherche management d'éthique moderne.

Nos résultats d'étude demeurent indicatifs et non exhaustifs, car notre étude constitue une ébauche à d'autres travaux de recherche plus approfondis dans la matière.

Bibliographie

Ouvrages

- ANQUETIL ALAIN : *Qu'est ce que l'éthique des affaires, chemins philosophiques*, Librairie Philosophique J.VRIN, Paris, 2008.
- CANDAU Pierre : *Audit social : Méthodes et technique pour management efficace*, librairie Vuibert, Paris, 1987.
- CLAUDE Jean-François : *L'éthique au service du management*, 2^{ème} édition Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise, éditions Liaisons, Paris, 2002
- DEAL et Kennedy : *Cultures d'entreprise : les rites et les rituels de la vie corporative*, Addison : Wesley Publishing Company, 1982.
- Donaldson T et Dunfee T, *Ties That Bind: une approche de contrats sociaux à l'éthique des affaires*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- JÉRÔME Ballet et DE BRY Françoise : *L'entreprise et l'éthique*, édition du Seuil, Paris, décembre 2001.
- JONAS Hans : *Le Principe responsabilité*, 1990; traduction de Jean Greisch, coll. « Champs », France, Flammarion, 1995.
- KERVEM George-Yves Kervern : *La culture réseau : Éthique et écologie de l'entreprise*, collection essais, Eska, Paris, 1993.
- LACROIX André et autres : *Former à l'éthique en organisation*, presse de l'Université du Québec, Québec, 2017.
- LE BOTERF Guy et autres : *Comment manager la qualité de la formation*, édition organisation, Paris, 1995.
- LE BOTERF Guy : *Compétence et navigation professionnelle*, éditions d'organisation, Paris, 1997.
- LEGAULT Georges A. Legault. *Enjeux de l'éthique professionnelle*, collection *Éthique*, Tome 2 *l'expérience Québécoise*, presse de l'Université du Québec, Québec, 1997.
- Maurice Thévenet et autres : *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, pearson education, juin 2008.
- MEIGNANT Alain : *Manager la formation*, 8^e édition, *quoi de neuf après la réforme ?*, collection entreprise et carrières, éditions liaisons, Paris, septembre 2009

- *MERCIER Samuel : L'éthique dans les entreprises, collection repère, Editions La Découverte, Paris, 1999, 2004.*
- *CLAVAL Paul : Espace et pouvoir, Presse Universitaires de France, Paris, 1978.*
- *Monique Castillo : Du professionnalisme à l'éthique professionnelle, S.E.R, Paris, juillet 2011.*
- *NOTAT N : La responsabilité sociale des entreprises". Futuribles, N°288, juillet-août, 2003.*
- *SIROUX.D : Déontologie, dans M. Canto-Sperber (dir.), Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, Paris, Quadrige, 2004.*
- *SOYER Jacques : Fonction formation, 4^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2007.*
- *VIALLET François : Ingénierie de la formation, édition organisation, Paris, 1987.*
- *VALIEZ Cristar : Encyclopédie de gestion, édition economica, Paris, 1997.*
- *Conférence internationale du travail : Apprendre et se former pour travailler dans la société du savoir, Genève, 2000.*

Revues

- *ATTANE Chantal, rencontre avec LE BOTERF Guy sur la compétence, Sésame (revue publiée par l'AFPA), janvier-février 1995, n 17.*
- *COULOMBE Caroline et autres : Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion in Gestion, in revue internationale de gestion, vol. 32, n°1, Printemps 2007.*
- *OBRECHT Jean-Jacques : Les entreprises à taille humaine face à la demande éthique, In: Revue d'économie industrielle, vol. 67, 1er trimestre 1994. PME-PMI et économie industrielle, sous la direction de Jacques de Bandt, Danielle Blondel et Christian Picory.*

Interviews

- *Interview LEVER Julien, DGA du Groupe Julhiet Sterwen, 15/01/2012. (Vidéo disponible sur www.youtube.com)*

- *Interview avec, MEIGNANT Alain, propos recueillis par Anne-Sophie Duguay, 17 novembre 2009.*

Sites web

- www.demos.fr (consulté le 25/03/2018 à 22h15)

Annexes

DEPARTEMENT : ADMINISTRATION

POSTE : Responsable des Ressources Humaines (RRH)

RESPONSABLE HIERARCHIQUE : La Direction Générale

SUPPORT : La Direction Générale

MOBILITE : Territoire National/Internationale

TYPE DE CONTRAT : CDI

MISSIONS :

- **Finalité du poste :** Le responsable des ressources humaines assure tout ou partie du développement et de la gestion administrative des ressources humaines
- Etre le garant de la bonne gestion administrative de l'entreprise. Contrôler la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonner les services dont il a la charge

Activités principales :

Participation à la définition de la stratégie RH et mise en place:

- Appréhender et décliner la stratégie RH de l'entreprise en fonction des employés.
- Déterminer les projets phares en fonction de cette stratégie (les faire remonter auprès de sa hiérarchie).
- Proposer et faire valider la nature et l'échéancier des projets RH auprès de sa hiérarchie.
- Mettre en place les outils de suivi et de reporting RH.
- Mener de façon autonome les multiples projets RH correspondant à la stratégie RH
- Coordonner les activités, suivre et contrôler les mises en œuvre.

Conseil et support auprès des managers :

- Répondre aux demandes de la direction sur tous les domaines des RH (droit du travail, formation, recrutement, contrats de travail, gestion des carrières, rémunération,)
- Apporter son soutien aux managers dans l'application du droit du travail et dans le développement des équipes (recrutement, gestion des carrières...).
- Accompagner la Direction dans leurs décisions relatives aux RH (recrutement, licenciement, entretien d'évaluation, promotion, conflit, contentieux social...), les aider à intégrer la variable RH dans leurs décisions stratégiques.
- Définir et veiller à l'application par l'entreprise de l'ensemble des procédures RH.

Gestion Courante des Ressources humaines :

- Etre le garant du respect des obligations sociales et de la législation en vigueur.
Assurer une veille juridique
- Superviser les services administratifs du personnel et déclarations aux organismes sociaux (Préparation des paies, contrat de travail, fiche de poste, dossier de recrutement etc)
- Superviser les recrutements, la gestion de carrière, la formation
- Mettre en place la politique de rémunération en liaison avec la direction générale
- Gérer les relations avec les instances représentatives du personnel.
- Système d'information, organisation, procédures
- Définir les besoins et moyens nécessaires à l'optimisation des systèmes d'information et de gestion

Sarl TELKING

النظام الداخلي

ش ذ م م تل كينق

و الكائن مقرها 12 طريق سيدي يحي المركز التجاري زمزم -بئر مراد رايس-
- الجزائر-

Sarl TELKING

جوان 2014

ش ذ م م تل كينق
و الكائن مقرها ب12 طريق سيدي يحي المركز التجاري زمزم -بلدية بنمراد رايس-الجزائر-
الهاتف: 012-58-43-70 الفاكس: 021-58-58-68
RC/16001006507B12 NIF :001216100650786

مقدمة

هذا النظام الداخلي يسيّر علاقات العمل طبقا للتشريع الساري، وهو يوضح حقوق وواجبات كل عامل في مجال التنظيم التقني للعمل، الوقاية الصحية، الأمن والانضباط ويضمن حماية كل العمال ومساواتهم في العقوبات والجزاءات.

باستثناء الإطارات المسيرة , تطبق أحكام هذا النظام الداخلي على كل عمال شركة تل كينق و ذلك مهما كانت مدة أو طبيعة عقد العمل.

عليه، إن الموافقة على أي منصب عمل تعني الموافقة على هذا النظام والالتزام باحترامه.



الفهرس

الموضوع ومجال التطبيق	الباب الأول:
تنظيم العمل	الباب الثاني:
أحكام عامة	الفصل الأول:
طرق التوظيف، شروط العمل، الاستراحة القانونية، إجازات العمال	الفصل الثاني:
الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل	الباب الثالث:
الوقاية الصحية	الفصل الأول:
الأمن	الفصل الثاني:
طب العمل	الفصل الثالث:
الانضباط	الباب الرابع:
أحكام عامة	الفصل الأول:
تصنيف ومعاينة الأخطاء المهنية	الفصل الثاني:
السلطة والإجراء التأديبي	الفصل الثالث:
أحكام نهائية	الباب الخامس:



Country	Name	Title	9H	10H	11H
Group 1					
Germany	Halil Yöyen	KAM OM	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Germany	Sylvio Kiboumou	KAM Retailer	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Morocco	Kamal Belaïssaoul	Key Account Manager	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Algeria	Nazim Rahal	Training Manager	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Algeria	Amine AMEUR MOUSSA	Field Forces	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Group 2					
Italy	Morena Porta	South of Europe Marketing Director	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Italy	Sara Angioni	Social Media Specialist	Wiko Introduction	Brand Strategy	
France	Franck Chardiny	Product Manager			
Netherlands	Zsuzanna Papai	Sales Assistant	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Spain	Jonathan Acuña	Social Media Manager	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Spain	Verónica Catediano	Communication Manager	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Spain	Irene Manterola	Marketing manager	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Algeria	Lydia SALAH	Marketing Manager	Wiko Introduction	Brand Strategy	
Algeria	Tony DELUMEAU	Social Media Specialist	Wiko Introduction	Brand Strategy	

Country	Name	Title	9H	10H	11H
Group 1					
Germany	Halil Yöyen	KAM OM	ERP	ERP	
Germany	Sylvio Kiboumou	KAM Retailer	ERP	ERP	
Morocco	Kamal Belaïssaoul	Key Account Manager	ERP Sales Force	ERP Sales Force	
Algeria	Nazim Rahal	Training Manager	ERP Sales Force	ERP Sales Force	
Algeria	Amine AMEUR MOUSSA	Field Forces	ERP Sales Force	ERP Sales Force	
Group 2					
Italy	Morena Porta	South of Europe Marketing Director	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Italy	Sara Angioni	Social Media Specialist	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
France	Franck Chardiny	Product Manager	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Netherlands	Zsuzanna Papai	Sales Assistant	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Spain	Jonathan Acuña	Social Media Manager	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Spain	Veronica Catediano	Communication Manager	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Spain	Irene Manterola	Marketing manager	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Algeria	Lydia SALAH	Marketing Manager	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL
Algeria	Tony DELUMEAU	Social Media Specialist	WEB SITE	NEW WEB	GOOGLE ANAL

Country	Name	Title	9H	10H	11H
Group 1					
Germany	Halil Yöyen	KAM OM	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Germany	Sylvio Kiboumou	KAM Retailer	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Morocco	Kamal Belaïssaoul	Key Account Manager	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Algeria	Nazim Rahal	Training Manager	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Algeria	Amine AMEUR MOUSSA	Field Forces	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Group 2					
Italy	Morena Porta	South of Europe Marketing Director	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Italy	Sara Angioni	Social Media Specialist	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
France	Franck Chardiny	Product Manager			
Netherlands	Zsuzanna Papai	Sales Assistant	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Spain	Jonathan Acuña	Social Media Manager	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Spain	Veronica Catediano	Communication Manager	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Spain	Irene Manterola	Marketing manager	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Algeria	Lydia SALAH	Marketing Manager	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP
Algeria	Tony DELUMEAU	Social Media Specialist	CLOUD	CONFL	CUSTOM. EXP

Common sessions

Tuesday							
12H	13H	14H	15H	16H	17H	18H	
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	ALCV	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	ALCV	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	ALCV	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS
ap & Campagn (Part 1)		Roadmap & Campagn (Part 2)	ACCESS.		APP'S	IOT	CARRIERS

Wednesday						
12H	13H	14H	15H	16H	17H	18H
RP			Techno Training		Techno Training	Carriers Process
RP			Techno Training		Techno Training	Carriers Process
			Techno Training		Techno Training	Carriers Process
WEB SITE			Techno Training		Techno Training	Carriers Process
WEB SITE			Techno Training		Techno Training	Carriers Process
KO +			Techno Training		Marketing Review	
			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition
KO +			Techno Training		Living at 4 PM	
KO +			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition
Marketing Review			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition
Marketing Review			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition
Marketing Review			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition
WEB SITE			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition
WEB SITE			Techno Training		Techno Training	Traffic Acquisition

Thursday						
12H	13H	14H	15H	16H	17H	18H
Other topics might be added by nearer the time. Please keep the rest of the day open to new sessions.						
SALES TRAINING				ONLINE Price Tracking		
SALES TRAINING				ONLINE Price Tracking		
SALES TRAINING				ONLINE Price Tracking		
SALES TRAINING		Point ERP		ONLINE Price Tracking		
SALES TRAINING		Point ERP		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	YOOZ		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	YOOZ		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX			ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	Web / Registration		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	Web / Registration		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	Web / Registration		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	Point ERP		ONLINE Price Tracking		
AL MED.	FLIX	Point ERP		ONLINE Price Tracking		

Monday, 16 April 2018

Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees	Wiko attendees	Coordinator
1								
AM	Travel Time							

Monday, 16 April 2018

Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees
1	14:00	14:30	30	Introduction	WS #5 introduction	-
	14:30	16:30	120	TAM and PgM common programs	Main TAM/PgM commons programs for 2018 common calendar SMR and QMR plan	-
PM	16:30	16:45	15	Break		
	16:45	17:00	15	Process	FTP for production sw for Repair centers and Websites	-
	17:00	18:00	60	Mediatek	MediaTek GMS Express (Plus) Updates	-

Tuesday, 17 April 2018									Tuesday, 17 April 2018						
Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees	Wiko attendees	Coordinator	Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees
AM	9:00	12h30	210	Jira & Confluence	Confluence & Jira training experts with Netapsys	R&D tinno (cpm/spm/vpm/...)	R&D	Filippo FERRARA	PM	14:00	17:30	210	Jira & Confluence	Confluence & Jira training for beginner with Netapsys	

Wednesday, 18 April 2018									Wednesday, 18 April 2018						
Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees	Wiko attendees	Coordinator	Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees
	9:00	10:00	60	sw management	o Perso Tool presentation [(Zhiyu) 30 mins] o Jira system unification baseline between Wiko/Tinno [(Wei) 15 mins] o Translation tool: translation heritage loss [(Wei) 15 mins]	Yu/Zhiyu/Yang Guang	TAM & PgM	Zhiyu / Wei		14:00	15:00	60	Sustainability	Ecovadis what it is, process and responsibilities	
	10:00	10:15	15	review/integration	Review/integration for Wiko OM/Teir2&3 carriers	Yu/Zhiyu/Yang Guang	TAM & PgM	Wei							
AM	10:15	10:45	30	Project Planning:	SPM/VPM collaboration with Wiko TAMs and PgMs to secure this plan/schedule	Yu/Zhiyu/Yang Guang	TAM & PgM	Wei	PM	15:00	17:00	120	2019 Tech Roadmap	2019 TRM on Confluence : TAM contribution	
	10:45	11:00	15	Break											

Thursday, 19 April 2018

Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees	Wiko attendees	Coordinator	
4	9:00	9:30	30	Wording	Carrier wording issues review on 2017/early 2018 project	-	TAM & PgM	Vincenzo MORRA	
	9:30	10:30	60	WMT	Wording tool updates and process	-	TAM & PgM	Maxime RENUSSON	
	10:30	10:45	15	Break					
	10:45	11:15	30	TAM&PgM common program	OTA stats page	-	TAM & PgM	Filippo Ferrara	
	11:15	11:45	30	TAM&PgM common program	Best practice	-	TAM & PgM	Vincenzo MORRA / Filippo Ferrara	
	11:45	12:15	30	Training	Training on Log analysis (Qualcomm /MTK)	-	TAM & QA	Vincenzo MORRA	
	12:15	12:45	30	Training	Technical Training NFC	-	TAM	Giovanni FILICE	

AM

Friday, 20 April 2018

Day	Start Time	End Time	Duration (mins)	Topic	Topic description	Tinno attendees
4	Travel time					

PM

Questionnaire

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle, nous menons une enquête sur l'éthique professionnelle en formation et en recherche, nous vous prions de remplir ce questionnaire, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps.

Votre collaboration nous sera d'une aide précieuse.

Première partie

1- Disposez-vous dans votre organisation d'un document servant à la réglementation des conduites et des comportements des employés ?

Oui

Non

(Si oui, passez à la question 3)

2- Si non, est-il dans l'intention de votre entreprise de s'en doter ?

Oui

Non

3- Quel genre de documents disposez vous/ avez vous l'intention de vous doter pour réglementer les conduites et les comportements des employés ?

Une charte éthique

Un code de déontologie

Un règlement ou une directive ascendante du conseil d'administration

Un guide de conduite et des standards de pratique

Autre

Précisez :

4- Comment étiez-vous imprégné de ce document ?

Communication interne

- Sensibilisation et vulgarisation des managers
- Formation
- Autre

Précisez :

5- Estimez-vous que vous connaissez le contenu de ce document :

- Très bien
- Bien
- Peu
- Très peu
- Je ne l'ai jamais consulté

6- Selon vous, quel est son objectif principal ?

- Réglementer les conduites
- Conformer les règles aux normes
- Servir de référence pour envisager ce qui est bon à faire
- Faire circuler les valeurs de l'entreprise
- Contrôler les comportements
- Autre

Précisez :

7- En cas de non respect du contenu de ce document, cela entraînera-t-il des sanctions ?

- Oui
- Non

Si oui, quel genre de sanction ? (Mesures disciplinaires, avertissement,...)

Si non, qu'est ce qu'il vous motive/va vous motiver à respecter les exigences du document ?

- Principes de professionnalisme
- Règles de moralité
- Culture d'entreprise basée sur la confiance
- Garder une bonne image de vous au sein de l'entreprise
- Autres

Précisez :

Deuxième partie

8- Vous-a-t-il déjà été offert une formation à la déontologie ou à l'éthique ?

- Oui
- Non

(Si non, passez à la question 12)

9- Si oui, quelles ont été les modalités ?

- Formation créditée par une maison d'enseignement
- Session de formation non créditée
- Autre

Précisez :

10- Quels étaient les sujets abordés en matière d'éthique ou de déontologie ?

11- Comment Jugez-vous la qualité de cette formation ? : (Sur une échelle de 1 à 5, avec 1 min, 5 max)

12- Aimeriez-vous en refaire une pour actualiser et améliorer vos manières de faire ? si vous avez répondu non à la question 8, voudrez-vous en avoir une formation dans ce genre ?

Oui

Non

13- Si non, Pourquoi ?

14- Si oui, à quel pourcentage estimez-vous le nombre de présence à ces sessions de formation ?

15- Pensez vous que la formation a un rôle décisive dans la mise en valeur de la culture d'éthique, des valeurs, des normes de conduites etc ?

Oui

Non

16- Pensez vous que le vrai manager est celui qui donne du sens à l'éthique en entreprise ?

Oui

Non

Pourquoi ?

Identification

Vous êtes :

Femme

Homme

Vous avez :

Entre 20 et 25 ans

Entre 25 et 30 ans

Entre 30 et 35 ans

Entre 35 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

Plus de 50 ans

Structure :

Statut et fonction :

Année d'expérience

Moins d'un an

De 1 à 3 années

De 4 à 6 années

Plus de 6 années

Guide d'entretien

Je tiens à vous remercier de m'avoir accordé l'occasion d'organiser cet espace d'entretien sachant que votre anonymat est bien gardé.

- 1- Comment vous définissez le concept éthique ? est ce que ça signifie aussi morale ou autre chose ?
- 2- Pour le cas de votre entreprise, comment peut-on appliquer et rendre le personnel de l'entreprise se comportant en éthique ?
- 3- A votre avis, comment la formation joue-elle un rôle important dans la mise en valeur du comportement éthique chez les RH et quelle est la démarche managériale à suivre ?
- 4- Quels sont les obstacles à éviter et comment pensez vous les surmonter ?
- 5- Pensez vous que seulement la formation constitue un moyen de valorisation de la culture éthique ?
- 6- Comment vous motivez/comptez-vous motiver vos salariés à respecter les exigences du document réglementaire dont vous disposez ?
- 7- Enfin, pour réussir et rendre moderne la dynamique de votre entreprise quels sont à votre avis vos suggestions ?

Table de matières

Dédicaces

Remerciements

Résumé

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale et objectifs de la recherche.....12

Chapitre I : Le management de la formation et ses exigences.....14

1. Éléments de définition du concept du management de la formation et ses exigences..15

1.1. Éléments de définition.....15

1.2. Les principes de base du management de la formation.....16

1.3. Enjeux et objectifs.....18

1.3.1. Enjeux.....18

1.3.2. Objectifs.....20

1.4. Les exigences.....23

2. Le plan de formation.....24

2.1. Les obligations légales en termes de formation en Algérie..... 24

2.1.1. La loi 78 – 12 du 05/08/1978.....24

2.1.2. La loi 90 – 11 relative aux relations du travail.....24

2.1.3. Le comité de participation.....24

2.1.4. Le rôle de l'État.....25

2.2. Les avantages d'un projet de formation dans l'entreprise moderne.....26

2.3. Le plan de formation comme outil de management des ressources
humaines.....28

2.3.1. Qu'est ce qu'un plan de formation ?.....28

2.3.2. La définition des bénéficiaires du plan de formation.....28

2.3.3. Processus d'élaboration d'un plan de formation.....28

2.4.	Comment mener une politique cohérente et adaptée en matière de formation et de développement des compétences humaines.....	30
3.	Les compétences recherchées par un projet de formation adaptée.....	31
3.1.	La conception de la notion de compétence.....	31
3.2.	Les conditions d'une mise en œuvre réussie de la démarche compétence.....	33
3.2.1.	Démarche compétence.....	33
3.2.2.	L'intérêt de la mise en œuvre d'une démarche compétence : Frédéric Lemanissier.....	34
3.2.3.	Clés de la réussite d'une démarche compétence.....	34
3.3.	Compétences recherchées.....	36
3.4.	La compétence éthique.....	37
Chapitre II : Le concept management d'éthique et ses exigences.....		39
1.	Éléments de définition du concept d'éthique et ses exigences.....	40
1.1.	Éléments de définition du concept management d'éthique avec d'autres concepts à savoir la morale et la déontologie.....	40
1.1.1.	Éthique et morale.....	41
1.1.2.	Éthique et déontologie.....	43
1.1.3.	Éthique et droit.....	43
1.2.	L'évolution du concept d'éthique : du concept éthique classique à l'éthique professionnelle.....	44
1.3.	Enjeux et exigences.....	45
1.3.1.	Enjeux de l'éthique professionnelle.....	45
1.3.2.	Exigences de l'éthique professionnelle.....	47
2.	L'entreprise moderne comme espace de recherche d'éthique.....	50
2.1.	Le document éthique.....	50
2.1.1.	Définition de la notion document éthique.....	50
2.1.2.	Les avantages du document éthique.....	51
2.1.3.	Les inconvénients du document éthique.....	52
2.2.	La responsabilité morale de l'entreprise.....	53
2.3.	Le nouveau rôle des managers en matière de recherche d'éthique.....	55
3.	L'apport de la formation dans la valorisation du management éthique.....	57

3.1.	l'état des lieux de la formation en éthique.....	57
3.1.1.	Formation et recherche d'éthique en organisation.....	57
3.1.2.	Formation et recherche d'éthique en milieu universitaire.....	57
3.2.	l'apport de la formation dans la valorisation de l'éthique professionnelle.	58
3.3.	la formation à l'éthique.....	59
3.3.1.	La formation déontologique.....	59
3.3.2.	L'approche biopsychosociale.....	59
3.3.3.	L'étude de cas.....	60
3.3.4.	L'approche pragmatiste.....	61
Chapitre III : Étude de cas.....		63
1.	Présentation de l'étude de cas.....	64
1.1.	Méthodologie de recherche	64
1.1.1.	Objectif de la recherche.....	64
1.1.2.	Méthodologie de recherche.....	64
1.1.2.1.	Questionnaire.....	64
1.1.2.2.	Entretiens.....	65
1.2.	Présentation et évolution de la SARL Talking.....	65
1.3.	Organisation et organigramme de l'entreprise.....	67
1.3.1.	Organisation de l'entreprise.....	67
1.3.2.	Organigramme de l'entreprise.....	70
2.	Présentation et analyse de la politique de formation menée par l'entreprise.....	71
2.1.	Analyse du contenu des programmes et des cadres d'orientation de l'entreprise.....	71
2.1.1.	Processus de formation.....	71
2.1.2.	Les programmes de formation.....	72
2.2.	Analyse du bilan de formation.....	74
2.3.	Étude de l'expérience formation éthique.....	75
2.3.1.	Objectifs de la formation.....	76
2.3.2.	Contenu du programme.....	77
2.3.3.	Méthodes et moyens pédagogiques.....	77
3.	Déroulement et analyse des entretiens et enquête par questionnaire.....	77
1.1.	Traitement de l'enquête.....	77
1.2.	Déroulement et analyse des entretiens.....	97

1.3. Synthèse et résultats de l'étude.....	98
Conclusion générale.....	102
Bibliographie	
Annexes	