

## La formation continue un outil pour instaurer et renforcer le climat éthique au sein des entreprises : Une revue de littérature

Continuing training as a Tool for Establishing and Strengthening Ethical Climate Within Companies: A Literature Review.

Auteur 1 : ABU EL KAS Incherah

**ABU ELKAS Incherah**, Doctorante en sciences de gestion  
Université Cadi Ayyad / Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Marrakech, Maroc  
Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisation (LAREGO)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** ABU ELKAS .I (2024) « La formation continue un outil pour instaurer et renforcer le climat éthique au sein des entreprises : Une revue de littérature », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 25 » pp: 1432 – 1452.

Date de soumission : Juillet 2024

Date de publication : Août 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13772887  
Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Le présent article explore le rôle crucial de la formation continue dans la promotion et le renforcement d'un climat éthique au sein des entreprises. Une méthodologie basée sur une revue de la littérature a été adoptée, permettant d'analyser différentes études académiques et professionnelles sur l'impact de la formation éthique dans les organisations. Cette analyse a permis d'identifier les mécanismes clés par lesquels la formation continue influe sur les comportements éthiques.

Les résultats démontrent que des formations éthiques régulières et bien structurées favorisent une culture d'intégrité en inculquant aux collaborateurs des principes éthiques applicables dans leurs activités quotidiennes. Elles permettent d'implémenter des valeurs telles que la transparence, l'honnêteté et le respect dans les processus décisionnels, créant ainsi un environnement où les comportements éthiques sont valorisés et attendus.

Cependant, l'étude met également en lumière les défis rencontrés dans la mise en œuvre des programmes de formation éthique, notamment le manque d'engagement à long terme et les résistances au changement. En réponse à ces défis, des solutions ont été proposées, telles que l'intégration de modules pratiques et une approche personnalisée pour maximiser l'impact de ces formations.

La principale conclusion de cette étude est la nécessité de mettre en place des programmes de formation continue qui responsabilisent le capital humain, en leur fournissant les outils nécessaires pour identifier et dénoncer les comportements non éthiques. Ainsi, ces formations contribuent à instaurer un environnement de travail éthique, où chaque membre de l'organisation se sent investi dans le maintien d'un climat de travail sain et éthique.

**Mots clés:** Formation continue, éthique, climat éthique, capital humain, entreprise, programmes de formation, environnement de travail.

## Abstract

The present article explores the crucial role of continuous training in promoting and reinforcing an ethical climate within companies. A methodology based on a literature review was adopted, allowing for the analysis of various academic and professional studies on the impact of ethical training within organizations. This analysis identified the key mechanisms through which continuous training influences ethical behavior.

The results show that regular and well-structured ethical training fosters a culture of integrity by instilling ethical principles in employees that can be applied in their daily activities. These trainings help implement values such as transparency, honesty, and respect in decision-making processes, thus creating an environment where ethical behaviors are valued and expected.

However, the study also highlights the challenges faced in the implementation of ethical training programs, particularly the lack of long-term commitment and resistance to change. In response to these challenges, solutions have been proposed, such as the integration of practical modules and a personalized approach to maximize the impact of these trainings.

The main conclusion of this study is the necessity of establishing continuous training programs that empower human capital by providing them with the tools needed to identify and report unethical behaviors. As a result, these trainings help create an ethical work environment where every member of the organization feels invested in maintaining a healthy and ethical workplace climate.

**Keywords:** Continuous training, ethic, ethical climate, human capital, company, training programs, work environment.

## Introduction

Dans à un monde en perpétuelle évolution, les entreprises sont de plus en plus jugées non seulement sur leur performance économique ou sur la qualité de leurs produits et services, mais aussi sur leur impact social et éthique. Elles doivent également démontrer leur engagement envers des pratiques éthiques, la responsabilité sociale et la durabilité.

Parler d'éthique dans une entreprise n'est pas seulement une question de tendance ou de mode managériales, mais un des moyens qui s'offrent à elle pour préserver et développer les relations de confiance nécessaires à sa crédibilité et à sa pérennité. (Dejoux,2002)

Face à ces nouvelles exigences, la formation continue émerge comme un outil stratégique indispensable pour instaurer et maintenir une culture éthique solide au sein des organisations.

La formation continue ne se limite plus à l'acquisition de compétences techniques ou professionnelles. Elle joue un rôle clé dans l'éducation des employés aux valeurs éthiques de l'entreprise, à la compréhension des enjeux sociaux et environnementaux, ainsi qu'à la conformité avec les réglementations locales et internationales. En intégrant des programmes de formation éthique dans leur stratégie globale, les entreprises peuvent non seulement prévenir les comportements non conformes, mais aussi créer un environnement de travail qui valorise l'intégrité, la transparence, et le respect des normes morales. Au-delà de la simple conformité réglementaire, l'intégration des valeurs éthiques dans le quotidien des employés renforce la cohésion, améliore la réputation de l'entreprise et réduit les risques de comportements inappropriés.

Cet article explore comment la formation continue peut servir de catalyseur pour instaurer et renforcer un climat éthique au sein des entreprises ? Dans un premier temps, nous commencerons par définir les concepts clés de notre étude à savoir la formation continue, le climat éthique et l'éthique d'entreprise, en se basant sur une revue de littérature riche. Ensuite, nous exposerons les mécanismes de formation continue qui aident à promouvoir un climat éthique au sein des entreprises tout en mettant la lumière sur des exemples d'entreprises marocaines et des multinationales qui ont réussi à transformer leur culture organisationnelle grâce à des initiatives de formation continue, en évoquant les meilleures pratiques et les bénéfices durables qu'apporte une telle approche. En conclusion, nous examinerons les défis rencontrés dans l'implémentation des programmes de formation continue et nous proposerons des solutions pour surmonter ces défis et maximiser l'impact.

## **1. La formation continue : définition, objectifs, motifs et enjeux**

### **1.1 Définition de la formation continue :**

La formation continue est définie par (Raymond Vatier) comme : « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation. »

La charte d'éducation et de formation définit la formation continue, qui est souvent assimilée à la formation professionnelle continue comme : « un facteur essentiel pour répondre aux besoins en compétences des entreprises, et les accompagner dans le contexte de la globalisation des économies et de l'ouverture des frontières<sup>1</sup>».

La formation continue est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures (SEKIOU, PERETTI, BAYAD).

Selon (J.P. CITEAU), la formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

Pour (Bertrand Schwartz) la formation continue doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient.

Une définition intéressante pour deux raisons :

- Le processus de formation prend son origine en situation de travail, lors de la confrontation d'un individu à une difficulté dont il ne possède pas à priori des solutions.
- La formation continue est orientée sur la prévision des besoins en compétences. Elle est présentée comme un ensemble planifié d'apprentissages facilitant la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'intégrer cette formation aux stratégies d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Commission spéciale Education Formation (1999), Charte d'Education et de Formation, Maroc

## 1.2 Objectifs de la formation continue :

**Faciliter le passage des savoirs aux savoirs – faire :** la formation ne se limite pas uniquement de transmettre les connaissances théoriques, mais vise également à aider les apprenants à appliquer ces connaissances de manière pratique. La transmission des savoirs (connaissances théoriques) s'agit de fournir des informations, des concepts, des principes, des règles et des faits. Cependant, le développement des savoir-faire (compétences pratiques) : C'est la capacité à mettre en pratique les connaissances théoriques acquises. Cela inclut les compétences techniques et les compétences comportementales nécessaires pour exécuter des tâches spécifiques dans un contexte professionnel.

**Combattre l'obsolescence des connaissances :** Cela signifie de lutter contre le phénomène par lequel les connaissances et les compétences deviennent dépassées ou non pertinentes à mesure que de nouvelles informations et technologies émergent. Par exemple : l'évolution rapide des technologies et le changement dans les industries nécessitent une adaptation constante. La formation aide à comprendre et à s'adapter à ces changements. L'objectif de combattre l'obsolescence des connaissances est d'assurer que les individus restent informés, compétents et adaptables face aux évolutions constantes dans leur domaine professionnel.

**Améliorer la circulation de l'information :** L'objectif d'améliorer la circulation de l'information dans le cadre d'une formation vise à optimiser la manière dont l'information est partagée et diffusée au sein d'une organisation ou d'un groupe. Cela inclut la promotion de la transparence, l'efficacité des communications et l'accessibilité des informations.

**Développer l'employabilité de chacun :** L'objectif de développer l'employabilité de chacun dans le cadre d'une formation vise à améliorer les compétences, les connaissances et les attitudes des apprenants pour les rendre plus attractifs.

**S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant :** l'objectif de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant dans le cadre d'une formation vise à préparer les apprenants à être flexibles et réactifs face aux évolutions rapides et constantes dans leur environnement professionnel. Cela inclut la capacité à s'ajuster aux nouvelles technologies, aux changements de marché, aux réglementations et aux différentes attentes des employeurs et des clients.

## 1.3 Motifs de la formation continue :

Les motifs de la formation ne coïncident pas toujours avec les objectifs de l'entreprise formatrice. Dans ce cadre on peut citer notamment :

**Tableau N°1 : Les motifs de la formation continue**

Motifs	Explication
<b>Motif affectif</b>	Il s'agit d'assister à une action de formation pour bénéficier de contacts sociaux.
<b>Motif hédonique</b>	La motivation de participation est liée aux conditions pratiques de déroulement et à l'environnement de la formation.
<b>Motif économique</b>	Les raisons de participation sont d'ordre explicitement matériel
<b>Motif prescrit</b>	Ce motif est basé sur l'injonction ou la pression d'autrui évoquant les dimensions les plus extrinsèques de la motivation.
<b>Motif opératoire professionnel</b>	Il s'agit d'acquérir les savoirs perçus comme nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques sur le champ du travail.
<b>Motif opératoire personnel</b>	La formation doit permettre d'acquérir les savoirs perçus comme nécessaires à la réalisation d'activités spécifiques en dehors du champ du travail.
<b>Motif identitaire</b>	En dehors de tout motif économique, ce motif est fondé sur la reconnaissance de l'environnement et l'image de soi.
<b>Motif vocationnel</b>	La personne cherche, par ce motif, à acquérir les savoirs nécessaires à l'obtention d'un emploi, à sa préservation, son évolution ou sa transformation.

**Source :** Par nos soins

#### **1.4 Enjeux de la formation continue :**

Il y a deux types d'enjeux de la formation continue :

- Productifs visant à entretenir et à développer les qualifications opératoires
- Culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective.

Pour les employés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier et d'apprendre de nouvelles pratiques. Elle peut aussi les préparer aux changements professionnels. La formation est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire. Les collaborateurs doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée. La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. C'est une manière d'apprendre à

collaborer (pour les membres d'un même service), de favoriser les relations fonctionnelles (pour les personnes de différents services), d'ouvrir des horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter de nouvelles idées (pour les personnes d'entreprises et de professionnels différents).

## **2. L'éthique de l'entreprise : un pilier fondamental**

L'éthique de l'entreprise vise à analyser non seulement les pratiques, mais aussi les discours et les principes éthiques véhiculés au sein de l'entreprise. Elle explore les valeurs et principes éthiques qui pourraient aider l'entreprise à gérer les conflits de cette nature (Dion, 2001, p. XI). Cette discipline se penche également sur les moyens mis en place pour institutionnaliser l'éthique, comme les codes de conduite éthique et le rôle des responsables de l'éthique dans l'entreprise. La gestion de l'entreprise par les valeurs, les mécanismes de création de sens au sein de l'organisation, ainsi que les processus de prise de décision éthique font également partie du champ d'étude de l'éthique de l'entreprise.

L'éthique de l'entreprise s'intéresse aussi aux relations entre l'éthique et les valeurs individuelles, d'une part, et entre l'éthique et les valeurs organisationnelles, d'autre part, ainsi qu'aux modes de création de sens dans l'organisation. Dion (2001) souligne que l'entreprise regroupe divers individus dont les valeurs peuvent être similaires ou différentes, et que les bonnes décisions éthiques sont celles qui tiennent compte à la fois des intérêts individuels et collectifs. Ainsi, une éthique bien définie et appliquée peut avoir des effets positifs sur le climat organisationnel.

Dans un contexte de changements constants, de plus en plus d'entreprises cherchent à stabiliser leurs relations avec les différentes parties prenantes, en cherchant de nouveaux repères pour maintenir des relations de confiance. L'entreprise a tout intérêt à maintenir ses engagements en adéquation avec ses activités et son positionnement dans l'environnement. L'image de l'entreprise devient alors un élément crucial de cette stratégie, permettant de réaliser ses objectifs grâce à des pratiques éthiques.

Fonder l'organisation d'une entreprise sur l'éthique implique de respecter les normes et valeurs de la société et de promouvoir son éthique. Le savoir-être avec les autres devient un enjeu social et économique, constituant un mode de vie qui conduit à un comportement moral favorable au développement personnel et collectif. L'objectif est d'apporter un changement dans les attitudes et d'orienter les pratiques de l'entreprise. L'éthique devient ainsi un choix stratégique (Liedtka, 2008), permettant à l'entreprise d'améliorer son image et de valoriser la qualité des relations avec ses collaborateurs. Il s'agit de développer une éthique d'entreprise capable de distinguer le

bien du mal, faisant de l'entreprise un acteur économique et social engagé à contribuer au bien-être social.

L'économie est une composante essentielle de toute société humaine et ne peut fonctionner sans elle. Appliquer une éthique à l'entreprise revient à réformer les attitudes et à guider les comportements des individus dans le domaine entrepreneurial. Cette éthique vise à créer une culture d'entreprise qui articule étroitement éthique et gestion, rendant indissociables comportement économique et comportement éthique (Mercier S., 1997).

### **3. Le climat éthique :**

#### **3.1 Définition :**

En 1939, Lewin et ses collègues ont effectué la première recherche sur le climat. (Benabou D. et Boumesbah N. 2016)

Le concept du climat organisationnel a fait son apparition pour la première fois dans la psychologie du travail et des organisations avec les travaux de Gellerman<sup>2</sup> pendant les années soixante. Ce dernier, a défini la notion du climat comme « une caractéristique de l'organisation qui décrit la relation entre les acteurs et l'organisation telle que mesurée par la perception que se font la majorité des acteurs de la façon dont ils sont traités et gérés » (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Baggio, S , Dufour,F et Sutter P. E, 2013 , Brunet et Savoie, 1999, p. 23, Roy, 1984).

Après Gellerman, le concept a connu une large extension dans la littérature managériale citant par exemple Schneider (1975) qui l'a défini comme « un construit qui comprend les perceptions psychologiques partagées par un ensemble d'individus pour caractériser les pratiques et les procédures d'un système » (Golli A. Swalhi A. et Yahiaoui D.2011, Schneider, 1975). Il s'agit aussi des « façons dont les organisations opérationnalisent les comportements et les actions qui sont attendus, soutenus et récompensés » (Benabou D. et Boumesbah N. 2016, Lavorta, L,2007, Schneider et Rentsch, 1988). Quant à Dickson le climat organisationnel veut dire « l'évaluation par les membres de la perception partagée de ce que l'entreprise est réellement et non pas se qu'elle doit être ». (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Golli A. Swalhi A. et Yahiaoui D.2011).

Le climat éthique a été défini par Victor et Cullen (1987) comme « l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct, et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation » (Parboteeah, K.P & al. 2010,

---

<sup>2</sup> Gellerman Saul W., doyen de doyen de la Graduate School of Management de l'Université de Dallas depuis 1984. Psychologue industriel, il a travaillé pour IBM et a dirigé sa propre société de conseil. Pour la revue Harvard Business Review, il a écrit sur la supervision, l'éthique managériale et l'évaluation des performances.

Victor & Cullen, 1987, pp. 51–52). Ils l’en définis ainsi « une perception prédominante par les salariés des pratiques et des procédures de l’entreprise qui ont un contenu éthique » (Victor et Cullen, 1988).

Plus récemment Arnaud (2010) a défini ce concept comme « les perceptions globales et partagées des individus au sein d’une l’organisation reflétant le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des attitudes, des sentiments et des comportements qui prévalent dans un système social » (Benabou D. et Boumesbah N. 2016, Chouaib. A, 2014, Arnaud 2010).

### 3.2 Les niveaux du climat éthique :

Au cours des deux dernières décennies, de nombreuses recherches ont tenté de modéliser le climat éthique afin de mieux le comprendre, ce qui a donné naissance à une littérature abondante. Parmi les modèles les plus cités, on trouve celui de Robin et Rodenbach (1991), de Vidaver-Cohen (1995), de Logsdon et Yuthas (1997), ainsi que celui d’Arnaud (2006). Cependant, le modèle de Victor et Cullen (1988) reste celui qui a inspiré plus de trois-quarts des écrits sur le climat éthique.

Nous portons une attention particulière à ce modèle car il domine la littérature sur le climat éthique, représentant environ trois-quarts des publications sur le sujet. Cet intérêt s’explique par les possibilités de test empirique qu’il offre, supérieures à celles des autres modèles. Ce modèle repose sur une analyse bidimensionnelle, inspirée à la fois de la théorie de l’éthique et du développement moral de Kohlberg, ainsi que des théories sociologiques des organisations. (Benabou D. et Boumesbah N., 2016)

**Figure N°1** : Typologie du climat éthique selon Cullen et Victor

		Niveau d’analyse		
		Individu	Local	Cosmopolite
Critère éthique	Égoïsme	1 Intérêt personnel	2 intérêt de l’entreprise	3 Efficience
	Bienveillant	4 amitié	5 Intérêt pour l’équipe	6 Responsabilité sociale
	Principes	7 Moralité personnelle	8 Règles et procédures de l’entreprise	9 Lois et codes professionnels

**Source** : (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Golli A. Swalhi A.& Yahiaoui D. (2005), Victor et Cullen (1988), p. 104)

#### 3.2.1 Le climat éthique égoïste :

Selon ce critère, la première préoccupation de l’individu est la satisfaction de son intérêt immédiat. Trois types de comportements peuvent émerger de ce critère. Le premier est appelé

« intérêt personnel », caractérisé par une vision purement individualiste où la fin justifie les moyens. Au sein de l'organisation, un individu avec un tel raisonnement ignore complètement les besoins et les intérêts des autres membres (Golli A., Swalhi A., & Yahiaoui D., 2005; Cullen et al., 2003). Dans ce type de climat, la poursuite de l'intérêt personnel devient la base du raisonnement moral (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Golli A., Swalhi A., & Yahiaoui D., 2005; Cullen et al., 2003; Wimbush et Shepard, 1994; Victor et Cullen, 1987, 1988).

Toujours dans le même type de climat (égoïste), mais au niveau d'analyse local, l'intérêt économique de l'entreprise devient la principale préoccupation. Enfin, au troisième niveau d'analyse, dit cosmopolite, émerge un climat éthique d'efficacité, qui dépasse les intérêts individuels pour se concentrer sur l'intérêt de la société.

### **3.2.2 Le climat éthique bienveillant (utilitariste) :**

Ce climat nommé aussi « caring » (ou bienveillant), repose sur l'inquiétude et la préoccupation pour autrui. Les décideurs dans ce type de climat cherchent des alternatives qui maximisent l'intérêt commun, même si cela implique une moindre satisfaction de leurs propres besoins (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Cullen et al., 2003; Weber, 1995). Les individus perçoivent leur organisation comme sincèrement attentive à leur bien-être, ce qui les pousse à prendre des décisions bénéfiques pour le plus grand nombre.

Au niveau local, ce climat favorise la coopération entre les membres, où chaque décision est évaluée en fonction de son impact sur les autres. Le « climat d'amitié » émerge lorsqu'une bienveillance est associée à un niveau d'analyse individuel, créant un environnement où les individus se soucient mutuellement, indépendamment de leur appartenance à l'entreprise.

Le climat de « responsabilité sociale » se manifeste lorsqu'une attention particulière est portée aux impacts des décisions sur la société et les parties prenantes, avec toujours la même préoccupation pour maximiser l'intérêt commun (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Cullen et al., 2003; Weber, 1995).

### **3.2.3 Le climat éthique de principe ou déontologique :**

Victor et Cullen ont intégré un critère basé sur la théorie éthique pour décrire un climat où les règles, lois, et standards forment la base du raisonnement moral dans la prise de décision (Barel Y., Dumas M. et Fremeaux S., 2017, Cullen et al., 2003).

Le premier type de climat issu de ce critère est la « moralité personnelle », où les décisions des individus sont guidées par leurs propres convictions morales, créant ainsi un environnement où chacun se base sur son éthique personnelle (Benabou D. et Boumesbah N., 2016, Golli A., Swalhi A. et Yahiaoui D., 2005).

Au niveau local, les individus se conforment aux règles et procédures établies par l'organisation, un climat appelé « règles et procédures de l'entreprise ». Au niveau cosmopolite, les décisions sont prises en s'appuyant sur des sources externes, permettant de les justifier selon des normes plus larges (Benabou D. et Boumesbah N., 2016; Golli A., Swalhi A. et Yahiaoui D., 2005; Cullen et al., 2003; Victor et Cullen, 1987, 1988).

#### **4. Mécanismes de la formation continue pour promouvoir l'éthique en entreprise :**

##### **4.1 Rôle des acteurs de la formation continue :**

La formation continue en entreprise implique plusieurs acteurs, chacun ayant des rôles et responsabilités spécifiques pour assurer son bon déroulement et son efficacité.

- **Direction Générale :** a pour mission de définir avec précision les objectifs de changement que la formation doit accompagner. Elle est responsable de la politique d'orientation et de la stratégie de formation. Concrètement, elle décide de la stratégie, valide les projets et priorités de formation, et prend les décisions finales concernant les changements et recommandations proposés.
- **Direction des Ressources Humaines (DRH) :** est impliquée à tous les niveaux du processus de formation. Elle traduit en actions concrètes les politiques et stratégies élaborées par la direction générale. Ses responsabilités incluent le lancement des projets de formation, l'évaluation qualitative des actions de formation, l'avis sur le bilan périodique des acquis, et l'application des décisions prises par la direction générale.
- **Responsables Hiérarchiques :** doivent aller au-delà de la simple gestion des processus opérationnels. Ils doivent s'assurer que l'investissement intellectuel des collaborateurs est rentable à moyen terme. Ils participent à l'élaboration du plan d'action ressources humaines, étudient les besoins en formation, déterminent les objectifs à atteindre, sélectionnent les participants aux formations, et évaluent les performances post-formation. Dickson et ses collègues (2001) ont souligné l'importance des comportements des managers comme facteurs déterminants du climat éthique qui prévaut dans les organisations (Hireche, L., 2004; Dickson et al., 2001).
- **Responsable Formation :** doit avoir une vision globale et stratégique. Il analyse les besoins, détermine les priorités, rédige le plan de formation, valide les cahiers des charges, effectue les appels d'offres, lance les formations, et procède à l'évaluation économique et sociale des projets annuellement.
- **Les Formés :** Les participants aux formations doivent avoir une forte volonté de progresser et d'évoluer dans leur métier. Leur rôle comprend la participation à l'identification des

besoins en formation, l'évaluation qualitative des séminaires, la mise en œuvre des recommandations, et la participation à l'évaluation des performances et des bénéfices tirés des formations.

- **Formateurs et Consultants :** jouent un rôle clé dans la transmission des savoirs. Ils prennent des risques en apportant de nouvelles idées et en aidant les formés à améliorer leurs compétences. Ils s'assurent que la formation est adaptée aux objectifs pédagogiques et valeurs éthiques, ajustent les contenus et méthodes si nécessaire. Leurs tâches incluent la réponse aux appels d'offres, l'animation des stages, la qualité des prestations, et la proposition de supports d'évaluation qualitative.

#### 4.2 Exemples de programmes de formation continue axés sur l'éthique :

- **Programme de formation sur les valeurs fondamentales :** La formation continue permet de rappeler et de clarifier les valeurs éthiques de l'entreprise à l'ensemble des employés, en assurant qu'elles soient bien comprises et intégrées dans les pratiques quotidiennes. Elle peut inclure des ateliers, des discussions en groupe et des études de cas qui illustrent comment ces valeurs se manifestent dans le travail quotidien. Les formations peuvent être adaptées aux différentes fonctions et niveaux de l'entreprise, permettant ainsi aux employés de voir comment les valeurs éthiques s'appliquent spécifiquement à leur rôle.
- **Programme de formation des dirigeants :** Les cadres et dirigeants peuvent bénéficier de formations spécifiques qui les équipent pour incarner et promouvoir les valeurs éthiques dans leur leadership. Un leadership fort en matière d'éthique encourage les employés à suivre leur exemple.
- **Mentorat et Coaching :** En intégrant des programmes de mentorat et de coaching, la formation continue permet aux leaders de transmettre les valeurs éthiques aux nouvelles générations de managers et de collaborateurs, assurant une continuité dans la culture d'entreprise.
- **Programme de formation sur la sensibilisation aux enjeux éthiques :** La formation continue aide les employés à identifier et à comprendre les enjeux éthiques liés à leur travail, ce qui les rend plus aptes à prendre des décisions alignées avec les valeurs de l'entreprise.
- **Programme de formation sur l'éducation sur la Transparence :** Les formations sur l'importance de la transparence dans les processus décisionnels et les communications internes aident à instaurer une culture où les actions et les intentions sont claires, réduisant ainsi les risques de comportements non éthiques.

- **Programme de formation de mise en Place de Systèmes de Responsabilité** : La formation continue peut aussi inclure des modules sur la responsabilité personnelle et collective, incitant les employés à prendre la responsabilité de leurs actions et à être vigilants face aux comportements éthiques de leurs collègues.
- **Programme de formation sur la préparation aux situations délicates** : En formant les employés à anticiper et à gérer les dilemmes éthiques, la formation continue renforce la capacité de l'entreprise à maintenir ses valeurs même dans des situations complexes ou difficiles.
- **Programme de formation sur la mise à jour des pratiques Éthiques** : Les formations régulières permettent de mettre à jour les connaissances des employés en fonction des évolutions légales, technologiques ou sociales, garantissant que les valeurs éthiques restent pertinentes et applicables.

#### **4.3 Exemples d'entreprises ayant réussi à instaurer une culture éthique grâce à la formation continue :**

##### **4.3.1 Deloitte :**

Deloitte est l'une des plus grandes entreprises mondiales de services professionnels, c'est un acteur mondial de référence en Audit & Assurance, Consulting, Financial Advisory, Risk Advisory, Juridique et Fiscal. Elle est reconnue pour son engagement en matière d'éthique et d'intégrité. Elle a développé un programme de formation continue solide pour s'assurer que ses employés adhèrent aux normes éthiques élevées exigées dans le domaine du conseil, de l'audit et des services financiers.

**Stratégie de formation continue pour l'éthique** : Deloitte a mis en place un programme global appelé "Ethics & Compliance Training" qui est intégré à tous les niveaux de l'organisation. Ce programme se concentre sur la sensibilisation aux enjeux éthiques spécifiques à l'industrie des services professionnels et sur l'encouragement d'une culture d'intégrité.

- **Formation obligatoire pour tous les employés :**

Tous les nouveaux employés doivent suivre un module de formation éthique dès leur arrivée, qui comprend des sujets qui porte sur les conflits d'intérêts, la confidentialité, la lutte contre la corruption et la conformité réglementaire. La formation continue est obligatoire, avec des mises à jour régulières pour refléter les évolutions législatives et les nouvelles pratiques du secteur.

- **Programmes spécialisés pour les leaders :**

Deloitte propose des formations spécifiques pour les managers et les dirigeants, mettant l'accent sur leur rôle dans la promotion et le maintien d'une culture éthique au sein de leurs équipes. Ces

formations incluent des études de cas et des simulations de scénarios éthiques complexes, afin de préparer les leaders à faire face à des situations délicates.

- **Initiatives de sensibilisation et de dialogue :**

Deloitte organise régulièrement des "Ethics Weeks" où l'ensemble de l'entreprise se concentre sur des discussions autour de l'éthique, incluant des panels, des conférences, et des ateliers. Des outils interactifs, comme des sondages anonymes et des forums en ligne, sont utilisés pour permettre aux employés d'exprimer leurs préoccupations et de poser des questions sur les enjeux éthiques.

- **Évaluation et renforcement :**

Deloitte évalue régulièrement la compréhension et l'engagement de ses employés vis-à-vis de l'éthique à travers des sondages, des évaluations de performance, et des audits internes. Les résultats de ces évaluations sont utilisés pour adapter les contenus de formation et pour mettre en place des actions correctives si nécessaire.

**Impact sur le climat éthique d'entreprise :** Grâce à cette approche proactive, Deloitte a réussi à cultiver une réputation de transparence et d'intégrité dans un secteur où la confiance est primordiale. Le programme de formation continue a non seulement renforcé l'éthique individuelle des employés, mais a également contribué à une culture organisationnelle qui valorise la prise de décision éthique et responsable. Deloitte a été régulièrement reconnu pour ses efforts, figurant parmi les entreprises les plus éthiques selon l'Ethisphere Institute<sup>3</sup>, et a maintenu une forte relation de confiance avec ses clients, partenaires, et régulateurs. Cet exemple démontre comment un programme de formation continue bien structuré peut être essentiel pour renforcer et maintenir une culture éthique solide au sein d'une organisation globale et complexe comme Deloitte.

#### **4.3.2 Intel :**

Intel, le géant de la technologie et des semi-conducteurs, a une longue histoire d'engagement envers l'éthique et la responsabilité sociale. Pour maintenir et renforcer sa culture éthique, Intel a développé un programme de formation continue axé sur l'intégrité et la conformité.

**Stratégie de formation continue pour l'éthique :** Intel a mis en place un programme global appelé "Intel Ethics and Compliance Program". Ce programme vise à sensibiliser les employés à l'importance de l'éthique dans toutes les facettes de l'entreprise, en s'assurant qu'ils respectent les normes élevées de conduite éthique qu'Intel s'est fixées.

---

<sup>3</sup> Ethisphere Institute est une entreprise à but lucratif qui, moyennant des frais, définit et mesure les normes éthiques des entreprises, reconnaît les entreprises qui excellent dans ce domaine, et promeut les meilleures pratiques en matière d'éthique d'entreprise. L'entreprise est située à Scottsdale, en Arizona.

- **Formation obligatoire sur l'éthique et la conformité :**

Tous les employés d'Intel doivent suivre une formation obligatoire sur le Code de Conduite d'Intel, qui inclut des modules sur l'éthique, la conformité, la lutte contre la corruption, et les politiques anti-harcèlement. La formation est régulièrement mise à jour pour inclure les nouveaux enjeux éthiques et les évolutions législatives, et elle est obligatoire chaque année pour tous les employés.

- **Formation spécialisée pour les secteurs à haut risque :**

Intel offre des formations spécifiques pour les équipes qui travaillent dans des secteurs sensibles, comme les achats, les ventes, et les relations avec les gouvernements. Ces formations abordent les risques éthiques spécifiques et les stratégies pour les gérer. Par exemple, les employés travaillant dans les ventes internationales suivent des formations sur les lois anti-corruption comme la FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) et le UK Bribery Act.

- **Programme de sensibilisation à l'intégrité :**

Intel a également lancé un programme de sensibilisation à l'intégrité, qui inclut des campagnes de communication interne, des séminaires, et des ateliers. Ces initiatives visent à renforcer l'engagement des employés envers les valeurs éthiques d'Intel. Des études de cas réels sont utilisées pour illustrer les conséquences de comportements non éthiques, montrant ainsi l'importance d'une conduite éthique.

- **Ligne d'assistance anonyme et évaluation continue :**

Intel a mis en place une ligne d'assistance anonyme appelée "Intel Ethics Hotline", permettant aux employés de signaler des préoccupations éthiques sans crainte de représailles. L'entreprise évalue régulièrement l'efficacité de son programme de formation à travers des enquêtes, des audits internes, et l'analyse des incidents signalés. Les résultats sont utilisés pour améliorer continuellement le programme.

**Impact sur le climat éthique d'entreprise :** Grâce à son programme de formation continue, Intel a réussi à cultiver une culture d'intégrité qui est reconnue à l'échelle mondiale. L'engagement d'Intel envers l'éthique se reflète dans sa réputation en tant qu'entreprise technologique responsable, respectée par ses partenaires, ses clients, et ses employés. Intel a été régulièrement reconnu pour son leadership en matière d'éthique, figurant sur des listes comme celle des "World's Most Ethical Companies" du Ethisphere Institute. Le programme de formation continue a joué un rôle crucial dans le maintien de cette culture, en aidant les employés à comprendre et à appliquer les principes éthiques dans toutes leurs activités

professionnelles. Cet exemple démontre comment une entreprise technologique de premier plan peut utiliser la formation continue pour intégrer l'éthique dans tous les aspects de son fonctionnement, renforçant ainsi sa culture organisationnelle et sa réputation sur le marché global.

#### **4.3.3 Cosumar :**

Le groupe Cosumar leader dans le secteur de la production de sucre au Maroc et acteur historique et important dans l'économie de notre pays et véritable moteur œuvrant pour une meilleure compétitivité de la filière sucrière marocaine. Le groupe est reconnu pour son engagement envers la responsabilité sociale et l'éthique dans ses opérations. L'entreprise a mis en place divers programmes de formation continue pour promouvoir une culture éthique et renforcer ses pratiques responsables.

#### **Stratégie de formation continue pour l'éthique :**

- **Formation sur le Code de Conduite et les normes éthiques :**

Cosumar a élaboré un Code de Conduite détaillé qui fixe les standards éthiques et professionnels attendus de ses employés. Tous les collaborateurs suivent une formation approfondie sur ce Code pour garantir le respect des normes éthiques. La formation comprend des sessions régulières pour mettre à jour les employés sur les nouvelles politiques internes et les exigences réglementaires.

- **Formation sur la responsabilité sociale et environnementale :**

L'entreprise propose des formations axées sur la responsabilité sociale et les pratiques environnementales. Les employés sont formés aux initiatives mises en place pour réduire l'impact environnemental, telles que la gestion des ressources naturelles et la réduction des déchets. Des programmes comme "Cosumar Green Initiatives" sensibilisent les employés à l'importance de la durabilité et les encouragent à participer à des actions visant à protéger l'environnement.

- **Formation sur la conformité et la sécurité alimentaire :**

Cosumar met en place des formations continues sur la conformité réglementaire spécifique au secteur alimentaire, y compris les normes de sécurité alimentaire et les bonnes pratiques de fabrication. Les employés reçoivent des formations régulières pour s'assurer qu'ils respectent les exigences en matière de qualité et de sécurité des produits.

- **Promotion de la diversité et de l'inclusion :**

L'entreprise organise des formations sur la diversité et l'inclusion pour promouvoir un environnement de travail respectueux et équitable. Ces formations couvrent la gestion des

diversités culturelles, l'égalité des opportunités, et la lutte contre les discriminations. Cosumar met en œuvre des ateliers et des séminaires pour encourager un climat de respect et de collaboration au sein de l'entreprise.

**Impact sur le climat éthique d'entreprise** : Grâce à ces programmes de formation continue, Cosumar a réussi à instaurer une culture d'éthique, de responsabilité sociale, et de durabilité au sein de ses opérations. Les employés sont bien informés sur les valeurs de l'entreprise et sont activement engagés dans des pratiques conformes à ces principes. Cosumar est souvent saluée pour son engagement envers des pratiques responsables et éthiques dans l'industrie sucrière, ainsi son programme de formation continue joue un rôle essentiel dans le maintien et le renforcement de cette culture. L'entreprise est perçue comme un modèle de bonnes pratiques dans le secteur alimentaire au Maroc. Cet exemple montre comment une entreprise marocaine du secteur agroalimentaire peut utiliser la formation continue pour promouvoir des pratiques éthiques, soutenir des initiatives de responsabilité sociale et environnementale et favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif.

## **5. Mécanismes de la formation continue pour promouvoir l'éthique en entreprise :**

### **5.1 Défis rencontrés dans l'implémentation de formations éthiques :**

Pour surmonter les défis liés à l'implémentation des programmes de formation continue en entreprise, plusieurs stratégies peuvent être mises en place. D'abord, une communication claire et transparente sur l'importance de l'éthique est essentielle pour réduire la résistance au changement. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en participant activement aux formations, renforçant ainsi l'engagement des employés. Les programmes doivent être adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise et intégrés aux processus de gestion des ressources humaines, soulignant que l'éthique est aussi prioritaire que les autres objectifs. Un suivi et une évaluation continus permettent de mesurer l'impact des formations et d'ajuster les programmes en fonction des résultats obtenus. De plus, renforcer la culture d'entreprise en valorisant l'éthique à tous les niveaux, par des récompenses ou la reconnaissance des comportements intègres, est crucial. Les entreprises doivent aussi investir les ressources nécessaires pour assurer la qualité des formations, même avec un budget limité, en se concentrant sur les aspects critiques. Enfin, l'évaluation de l'impact des formations à long terme, via des indicateurs tels que la réduction des incidents éthiques ou l'amélioration de la satisfaction des employés, est indispensable pour garantir l'efficacité des programmes et créer un environnement de travail où l'éthique est une valeur centrale.

## **5.2 Solutions pour surmonter ces défis :**

Pour surmonter les défis liés à l'implémentation des programmes de formation continue en entreprise, plusieurs stratégies peuvent être mises en place. D'abord, une communication claire et transparente sur l'importance de l'éthique est essentielle pour réduire la résistance au changement. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en participant activement aux formations, renforçant ainsi l'engagement des employés. Les programmes doivent être adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise et intégrés aux processus de gestion des ressources humaines, soulignant que l'éthique est aussi prioritaire que les autres objectifs. Un suivi et une évaluation continus permettent de mesurer l'impact des formations et d'ajuster les programmes en fonction des résultats obtenus. De plus, renforcer la culture d'entreprise en valorisant l'éthique à tous les niveaux, par des récompenses ou la reconnaissance des comportements intègres, est crucial. Les entreprises doivent aussi investir les ressources nécessaires pour assurer la qualité des formations, même avec un budget limité, en se concentrant sur les aspects critiques. Enfin, l'évaluation de l'impact des formations à long terme, via des indicateurs tels que la réduction des incidents éthiques ou l'amélioration de la satisfaction des employés, est indispensable pour garantir l'efficacité des programmes et créer un environnement de travail où l'éthique est une valeur centrale.

### **Conclusion :**

La formation continue s'impose comme un pilier indispensable pour toute entreprise souhaitant cultiver et maintenir un climat éthique fort. En intégrant l'éthique au cœur de leurs programmes de formation, les entreprises ne se contentent pas de respecter des normes externes, mais elles créent une véritable culture d'intégrité qui imprègne toutes les facettes de leur organisation. Cette culture éthique n'est pas seulement une garantie de conformité ; elle est aussi un moteur de performance durable, en renforçant la confiance des employés, des partenaires commerciaux, et des clients.

Les exemples d'entreprises ayant adopté cette approche montrent clairement que les investissements dans la formation continue se traduisent par des bénéfices tangibles, allant de la réduction des risques de litiges et de scandales à l'amélioration de la réputation de l'entreprise. En promouvant une éthique partagée et en s'assurant que tous les employés, à tous les niveaux, sont alignés sur les mêmes valeurs, les entreprises peuvent non seulement prévenir les dérives, mais aussi se positionner comme des leaders dans leur secteur en matière de responsabilité sociale.

En conclusion, la formation continue est bien plus qu'un simple outil de développement des compétences. Elle est une composante essentielle de la stratégie de toute entreprise qui aspire à construire un avenir responsable, durable et prospère. À une époque où l'éthique devient un différenciateur clé sur le marché, les entreprises qui investissent dans la formation continue pour renforcer leur culture éthique s'assurent non seulement une meilleure résilience face aux défis, mais aussi un avantage concurrentiel durable.

## BIBLIOGRAPHIE

**AKHLAFFOU, M. et EL OUAZZANI, Y. et SOUAF, M.** (2017), Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP Marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle, revue des études multidisciplinaire en sciences économique et sociales, n° 5, page 69-95.

**BAREL, Y. et DUMAS, M. et FREMEAUX, S.** (2017), « Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle », Revue de gestion des ressources humaines, vol.3, n°105, pp. 19-37.

**BENABOU, D. et BOUMESBAH, N.** (2016), « Effet de la perception du climat éthique dans l'entreprise sur les comportements contre-productifs au travail », Le manager, n°3, pp. 38-51.

**CARRE, P. et CASPAR, P.** (2013), Traité des sciences et des techniques de la formation, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition.

**Chouaib, A. et Zaddem, F.** (2012) « Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance » ARIMHE | RIMHE 2012/1 - n°1 pp. 53-70.

**Chouaib, A.** (2014), « Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes ».

**HADOT, P. et LAUGIER, S. et DAVIDSON, A.** (2001), « Qu'est-ce que l'éthique », Editions presses universitaires, n°5, pp. 129-138.

**HEITS, J-M.** (2011), Ethique et business : la raison dans tous ses états, dans humanisme et entreprise, n°303, pp. 73-88.

**HIRECHE, L. et EL MOURABET, B.** (2007), « Ethique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique », Revue de l'organisation responsable, Vol.2, pp. 51-70.

**JOCELYNE, R.** (2007), Le management éthique et la fonction ressources humaines, revue personnel & gestion, n°9, pp. 5-12.

**KHEIDOUS, N.** (2019), L'éthique dans les systèmes d'évaluation du personnel : cas des grandes entreprises algériennes, Université de Pau des pays de l'adour.

**LE BOTERF, G.** (1990), Comment investir en formation. Paris, Ed. D'organisation.

**Manuel de procédure des CSF**, version Mai 2006.

**Manuel de procédure des GIAC**, version Mars 2003.

**MARECHAL, J-P.** (2003), L'éthique économique de John Rawls, Editions alternatives politique, n°7, pp. 94-112.

**MEIGANT, A.** (1998), La formation, atout stratégique pour l'entreprise. Editions d'organisation.

**MEIGANT, A.** (2009), Manager la formation, Editions liaisons, 8<sup>ème</sup> édition.

**MERCIER, S.** (1997), Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, Université IX Dauphine.

**MERCIER, S. et LANGLOIS, L. et CENTENO, J.** (2019), « L'humain, plus qu'une ressource au cœur de la gestion », Quelle place pour l'éthique en ressources humaines, pp. 358-376, Edition : presses de l'université Laval

**PARMENTIER, C.** (2007), L'essentiel de la formation : Préparer, animer, évaluer, Eyrolles.

**PARMENTIER, C.** (2012), L'ingénierie de formation. Outils et méthodes, Eyrolles.

**VILLEMURE, R.** (2021), De l'éthique primitive à l'éthique prédictive Parler d'éthique de l'avenir en 2021, revue de l'académie de l'entreprise, n°11, page 9-12.