

**L'entreprise, peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique? Etude comparative entre Sonelgaz et l'Epj.
Can the Company improve employee behavior through formalization of ethics?
Comparative study between Sonelgaz and DPC**

Serhane Fatima Zahra^{1*}; Kechad Rabah²

1 École supérieure de commerce, koléa, Algérie, email : etd_serhane@esc-alger.dz

2 École supérieure de commerce, koléa, Algérie, email : r_kechad@esc-alger.dz

Information sur l'article

Reçu le : 2020/04/20

Accepté le : 2021/02/17

Publié le : 2021/03/05

Mots clé

Éthique organisationnelle,
Formalisation,
Code d'éthique,
SONELGAZ-division Jijel,
EPJ.

Codes de classification JEL :
M12, M14

Keywords:

Business ethics,
Formalization,
Code of ethics,
SONELGAZ-Jijel division,
DPC.
JEL Classification Codes: M12,
M14.

Résumé:

L'objectif de notre travail est, de démontrer l'influence de la prise en compte ou de la négligence d'une bonne mise en œuvre des démarches formelles d'éthique sur le comportement des employés. Pour ce faire, une enquête mixte a été menée au niveau de deux organisations, dont une seule dispose un code d'éthique. Les résultats ont montré qu'il n'y a pas de différences palpables entre les niveaux éthiques des deux organisations et que la démarche formelle n'a pas contribué à l'amélioration du comportement des employés, du fait qu'elle n'a pas été, réellement, mise en œuvre.

Abstract :

The purpose of our work is, to demonstrate the influence of taking into account or neglecting the good implementation of ethics formal approaches on employee behavior. To do this, a mixed survey was conducted at the level of two organizations, only one of which has a code of ethics. The results showed that there are no tangible differences between the ethical levels of the two organizations and that the formal approach didn't contribute to the improvement of employee behavior, because, it hasn't, really, been implemented.

Auteur correspondant : Serhane Fatima Zahra, e-mail: www.honaine@gmail.com

1. L'introduction :

L'éthique organisationnelle, éthique de l'entreprise...ou *business ethics*, fait l'un des sujets de l'éthique appliquée, qui s'est apparue en 1960. Le concept de l'éthique organisationnelle est un concept très répandu dans le monde des affaires, il a fait couler beaucoup d'encre entre partisans et opposants de la moralité des affaires. Cependant, les scandales d'éthique répétitifs ont poussé les organisations internationales à faire recours à la formalisation de l'éthique organisationnelle, en vue d'améliorer le comportement des employés. De ce fait, plusieurs études ont été réalisées afin de déterminer si la formalisation de l'éthique contribue, réellement, à l'amélioration du comportement des employés.

Donc, comment l'entreprise peut-elle améliorer le comportement éthique de ses employés ? À ce propos, notre article a pour objectif de déterminer l'utilité ainsi que les conditions de la réussite de la formalisation d'éthique.

Il s'agit donc de répondre à la problématique suivante : le niveau éthique des employés d'une organisation dotée d'un code d'éthique peut-il être meilleur que celui d'une organisation qui n'en dispose pas ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons mis l'hypothèse suivante : **le niveau éthique des employés d'une organisation qui dispose un code d'éthique peut être meilleur que celui d'une organisation qui n'en dispose pas, à condition que le code soit mis en œuvre réellement.**

L'importance de notre étude apparaît en montrant l'influence des démarches formelles d'éthique sur le comportement des employés. Pour la structure de notre étude, nous allons, dans un premier temps, présenter des généralités sur l'éthique organisationnelle, ainsi que la formalisation de l'éthique organisationnelle ; son importance, ses limites et les conditions de sa réussite présentées dans la littérature. Et dans un second temps, l'étude de terrain, l'analyse de données et la discussion de résultats.

1.1. Le concept d'éthique organisationnelle et ses déterminants :

Bien que l'éthique ait connu son origine dans les civilisations anciennes, qui ont, ensuite, influencé la civilisation grecque, cette dernière est considérée dans la plupart des écrits comme étant l'origine des interrogations éthiques. « *Le terme éthique est d'origine grecque, ethos signifiant « mœurs » habitudes, comportements* » (Leroy, 2016), permettant de distinguer le bien du mal, à travers des principes moraux normatifs ou relatifs aux valeurs personnelles. Les philosophes ont identifié trois

branches de l'éthique, à savoir : le méta éthique, l'éthique normative et l'éthique appliquée.

1.1.1. Le concept de l'éthique organisationnelle :

Du fait qu'elle fait partie de la branche de l'éthique appliquée, l'éthique organisationnelle est une éthique qui s'applique au niveau des organisations. Elle peut être qualifiée « *comme la réflexion, en amont de l'action, qui vise à distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir* ». (Mercier, 2017), elle permet de distinguer le bien du mal au sein de l'entreprise et l'important du non important (عزوز و غريس، 2019). Pour Mercier (2002) « *Au niveau organisationnel l'éthique regroupe un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus* ». Par ailleurs, Mourral et Millet (1993) (cités par Nkaham (2008)) précisent que l'éthique est « *...un ensemble de règles de conduite qui disent à l'homme ce qu'il doit faire et ce qu'il doit éviter...* ». Pour Kernaghan (1994) (cité par Girard (2002)), l'éthique « *procède non seulement de la connaissance de la différence entre le bien et le mal, mais aussi de la volonté d'agir correctement une fois que l'on a compris ce qu'il faut faire* ». À partir de ces définitions, il est clair que, l'instauration d'un climat éthique au niveau organisationnel peut être fondée, sur un ensemble de règles et instructions, où l'employé est obligé de les respecter, ou bien sur les valeurs, à travers l'instauration de règlements non coercitifs, permettant de conduire les comportements des employés.

1.1.2. L'importance de l'éthique organisationnelle (l'évidence éthique) :

La littérature montre que la plupart des entreprises américaines, européennes, japonaises, etc. ont fait recours à l'éthique depuis des décennies) . Au fait, les efforts déployés par ces entreprises sur le plan éthique nient le fait que l'éthique est contraire aux affaires. En effet, à cause des pratiques non éthiques de plusieurs organisations internationales, ces dernières ont subi des pertes colossales et ont perdu leur réputation devant le public. L'éthique organisationnelle est devenue une nécessité, voir même une évidence au sein de l'entreprise, « *L'éthique d'entreprise ne nie pas le profit et la performance, mais devient au contraire une nécessité économique : les entreprises sont évaluées par leur public sur les critères éthiques. Elles s'exprime au travers d'un système de valeurs partagées par les dirigeants et les salariés, des méthodes de management et de comportements de l'ensemble du personnel* » Lepineux (2003) (cité par Benbrahim (2006)).

Étant donné l'importance de l'éthique dans le monde des affaires, il serait utile de se concentrer sur les pratiques qui permettent l'instauration d'un climat éthique favorable dans le milieu organisationnel.

1.2. La formalisation de l'éthique (document d'éthique) :

Dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur l'outil principal qu'utilisent les organisations pour l'amélioration du niveau éthique de leurs employés, à savoir le document d'éthique. Alors, c'est quoi un document d'éthique ? L'organisation, en a-t-elle vraiment besoin? Autrement dit, quels sont ses avantages et ses limites ? Comment peut-il être efficace ? Quelles sont les modalités que l'entreprise peut suivre dans le processus de son élaboration ?

1.2.1. Définition :

Le dispositif ou le document d'éthique est « *un document de référence dans lequel l'entreprise énonce ses valeurs clés, ses idéaux, ses principes et prescriptions* » (Mercier, 2002). C'est l'outil par lequel l'organisation formalise sa démarche d'éthique (normative ou axée sur les valeurs). Le document d'éthique peut avoir plusieurs dénominations telles que : code d'éthique/de déontologie/de conduite, charte d'éthique, énoncé de valeurs, credo...

1.2.2. Avantages et limites du document d'éthique :

La détermination des facteurs qui poussent les entreprises à s'engager dans une démarche de formalisation d'éthique est l'une des principales questions que Mercier (2004) a abordées dans sa thèse de doctorat. Ces facteurs peuvent être synthétisés dans deux principaux points: facteurs externes et facteurs internes. Pour les facteurs externes, il les a résumés dans la protection de l'entreprise des pressions de l'environnement sociopolitique et technico-économique, en la protégeant de tout ce qui pourrait nuire à sa réputation d'un côté, et en répondant aux mutations technologiques et économiques qui nécessitent des adaptations internes d'autre côté.

Quant aux facteurs internes, il les a résumés dans deux points aussi: la formalisation de l'éthique relève, selon lui, de la volonté du dirigeant, c'est en fonction de sa personnalité, sa culture, sa carrière, ses perspectives que l'entreprise peut bénéficier d'une telle démarche, ceci d'une part. D'autre part, il considère que les nécessités stratégiques (la recherche de la survie, de la croissance, de l'efficacité, de se différencier des concurrents...) poussent, perpétuellement, les organisations à élaborer leur propre document d'éthique. Tout en prenant en compte la 'taille de l'entreprise' comme l'un des facteurs qui affectent la décision de l'entreprise de formaliser ou non son éthique, pour lui, plus l'entreprise grandisse, plus elle

aura besoin d'une démarche formelle d'éthique. Au fait, la coordination des esprits différents, notamment, dans les organisations multinationales, constitue l'une des exigences de la formalisation d'éthique.

Le type du document d'éthique varie en fonction de la démarche d'éthique que l'entreprise veut suivre, dans le cas d'une démarche de conformité, l'entreprise utilise un document de conformité (code d'éthique, de déontologie, de conduite...), dans le cas d'une démarche axée sur les valeurs, l'entreprise utilise un énoncé de valeurs. Le document d'éthique de conformité se distingue de l'énoncé de valeurs par son caractère normatif, il contient un ensemble de règles et normes visant la régularisation de comportements des employés et la prévention des violations à l'éthique (Thomas et al, (2004). Thomas et al. (2004) et autres, ont insisté sur l'importance des documents d'éthique de conformité qui favorisent les pratiques de récompense et de sanction, du fait qu'ils guident, règlent et contribuent à l'amélioration du comportement éthique des employés, Ils assurent les droits des parties prenantes internes et contribuent à la réduction des pratiques corrompues dans l'organisation. Ils aident à divulguer la culture éthique de l'organisation. Ils permettent aussi, d'améliorer l'image de l'organisation devant le public, de stimuler les compétences, d'améliorer la performance globale et par la suite la réalisation du profit (comme résultat et non pas comme objectif de la disposition d'un code d'éthique). Il joue le rôle d'un catalyseur de changement et promouvoir l'efficience du marché... Au fait, « *la focalisation sur les instruments indépendamment d'une réflexion plus approfondie marque le développement des logiques managériales ces dernières années* » (Pesqueux, 2020).

L'importance du document d'éthique de conformité n'a pas empêché certains auteurs à s'interroger si ce document peut contribuer, réellement, au développement d'un climat éthique. Au fait, en parallèle avec le recours croissant des organisations à la formalisation de l'éthique, le nombre de scandales n'a pas cessé d'augmenter dans le monde des affaires. Pour certains auteurs, le code d'éthique n'est qu'un moyen additif de réglementation qui vise juste, la protection de l'organisation contre les violations des employés et ne prend pas en considération le comportement des responsables à l'égard d'autrui. Il comporte des textes diversifiés et flous et des normes ambiguës et imprécises, ce qui conduit à leur mauvais traitement de la part des employés. De plus, les responsables ne prennent pas en considération la sensibilisation, la consultation et l'implication des employés dans le processus d'implantation d'un code d'éthique (Wood et Rimmer (2003) ; Gilley et al, (2010)).

Pour l'énoncé de valeurs, il peut contenir un ensemble de valeurs et de repères éthiques, élaborés à travers la participation de l'ensemble des acteurs organisationnels, en vue d'encourager le climat éthique dans

l'organisation (Lemire, 2011). Non pas à travers l'imposition de normes, mais plutôt, à travers le développement et la divulgation d'une culture organisationnelle basée sur l'éthique, du fait que la plupart des gens se réfèrent à leur culture pour déterminer si un acte est éthique ou pas (Trevino et Nelson (2010) cités par Martineau (2014)). Tout en assurant l'autonomie des acteurs organisationnels dans la prise de décision éthique.

Néanmoins, la critique majeure qui met en doute l'utilité des énoncés de valeurs est le fait de l'existence de mauvais acteurs, qui peuvent les exploiter pour leurs propres intérêts, ce qui conduit à des conséquences désastreuses sur l'organisation et affecte négativement le comportement des autres (théorie de '*Bad Apples*'). Bien que certains auteurs, tels que Trevino et Brown (2004) ont insisté sur le fait que l'individu n'est que le produit de son contexte et qu'une bonne culture organisationnelle permettra d'améliorer son comportement. Certains d'autres nient l'influence concrète de la culture organisationnelle-qui s'appuie sur l'approche d'autonomie- sur tous les employés, du fait qu'elle peut être utilisée comme moyen pour cacher les pratiques non éthiques de certaines personnes.

1.2.3. Conditions d'efficacité du document d'éthique :

Chacune des deux approches d'éthique, citées précédemment, a ses avantages et ses limites. De ce fait, plusieurs auteurs recommandent aux organisations de les concilier pour avoir une troisième (approche mixte) qui combine les avantages des deux. Néanmoins, notre objectif n'est pas de déterminer laquelle des approches ou quel type de document d'éthique est le plus utile. Mais plutôt, de déterminer comment l'entreprise peut, réellement, bénéficier de la formalisation d'éthique et améliorer le comportement de leurs acteurs, tout dépend du type de la démarche suivie.

L'adoption du document d'éthique « *ne garantit ni l'amélioration de la culture organisationnelle, ni la conformité des comportements. Le problème provient souvent des conditions de mise au point et de gestion du code d'éthique* » (Durif et al, 2009). L'efficacité du document d'éthique dépend, selon les auteurs, de trois facteurs, à savoir : de modalités suivies dans le processus de son élaboration, de son contenu et de modes de sa mise en œuvre:

Pour les modalités d'élaboration du document d'éthique, il est, fortement, recommandé que les responsables sensibilisent, consultent et impliquent la totalité des employés dans le processus d'élaboration du document (Wood et Rimmer, 2003). Au fait, Gilley et al. (2010), suggèrent qu'il serait motivant pour les employés, si la haute direction les consulte lors de l'élaboration d'un document d'éthique, c'est une opportunité qui permet d'instaurer un climat éthique entre les parties prenantes. Pour ce qui est du

contenu du document d'éthique, il doit être claire, simple, facile à comprendre, inclusif et encadre les intérêts et engagements de tous les acteurs organisationnels. Au fait, plusieurs études réalisées sur le contenu des documents d'éthique ont confirmé leur caractère flou et diversifié (Pereira, 2009). Pour la mise en œuvre, les responsables doivent assurer la divulgation du document dans toute l'entreprise, ainsi que la bonne explication du contenu à l'ensemble des employés, à travers : des campagnes de sensibilisation, la communication, la formation, la gestion par l'exemple... Au fait, avoir un document d'éthique ne suffit pas pour avoir une organisation éthique, la formalisation d'éthique sera bénéfique si elle fait partie de tout un programme d'éthique (Wood et Rimmer, 2003). Il s'agit d'une approche pluraliste en matière de pratique d'éthique, qui inclut l'engagement de la haute direction et des gestionnaires, l'implication des employés, la mise en œuvre et l'évaluation. Bref, l'utilité des documents d'éthique varie en fonction de leur mode de mise en place et de mise en œuvre (Durif et al, (2009); Pereira (2009)).

2. Méthodes, outils et mesures de recherche :

Théoriquement, nous avons présenté, à partir d'une revue de littérature sur l'éthique organisationnelle, les avantages et les limites de la formalisation de l'éthique, ainsi que les conditions d'efficacité des documents d'éthique instaurés dans les organisations. Dans le présent article, ce qui nous importent le plus est la détermination de la contribution du document d'éthique à l'amélioration du comportement de l'employé dans l'entreprise algérienne. Ceci, à travers la comparaison entre le niveau éthique des employés de la société « SONELGAZ- division Jijel », dotée d'un code d'éthique depuis l'année 2010 et celui des employés de l'EPJ qui n'a pas une démarche d'éthique formelle.

2.1. Cadre épistémologique et méthodologique :

Notre recherche s'inscrit dans une posture positiviste. Nous avons mené une étude mixte au niveau de la société algérienne « SONELGAZ-division Jijel » et l'EPJ en vue de vérifier notre hypothèse. Nous cherchons donc, la validation empirique de notre hypothèse selon un principe hypothético-déductif et d'une manière objective.

2.2. Outils de la recherche :

L'étude a été réalisée à travers un questionnaire destiné aux cadres et agents de maîtrise de la société SONELGAZ et à ceux de l'EPJ et un entretien avec le chef de service de formation et de développement des ressources humaines de la société SONELGAZ du fait que le DRH a refusé de nous accorder un rendez-vous.

Pour l'analyse de résultats, on passe, dans un premier lieu, en utilisant le programme d'analyse de données SPSS, par une analyse descriptive de

L'entreprise, peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique? Étude comparative entre Sonelgaz et l'Epj.

réponses des interrogés, permettant de constituer une vue globale sur les caractéristiques sociodémographiques et le niveau éthique des employés des deux organisations. Cela va, ensuite, nous permettre de comparer le niveau éthique des interrogés des deux organisations. Sur la base des résultats que nous obtiendrons, nous passerons à la deuxième étape, qui consiste à déterminer les facteurs qui ont fait que le niveau éthiques des employés de la société SONELGAZ était meilleur, équivalent ou encore pire que celui des employés de l'EPJ. Ou autrement dit, à voir si le code d'éthique de l'organisation a affecté (positivement ou négativement) ou non le comportement des employés.

3. Premiers résultats sur la contribution de la formalisation d'éthique dans l'amélioration des comportements des acteurs dans le contexte algérien : comparaison entre l'Entreprise Portuaire Djen-Djen (EPJ) et la Société Nationale de l'électricité et du gaz SONELGAZ – division Jijel.

Les résultats obtenus sont présentés dans ce qui suit :

3.1. Les préoccupations éthiques des personnes interrogées:

Notre étude a été réalisée sur un échantillon de 30% de cadres et agents de maîtrises des deux organisations (67 employé de la SONELGAZ et 64 employés de l'EPJ). Après avoir éliminé les réponses non valides sur notre questionnaire, on a pu réaliser des taux de réponse de 77% et 52,25% au niveau de la société SONELGAZ et l'EPJ, respectivement.

Ce qui est à retenir, c'est que les caractéristiques sociodémographiques des interrogés des deux organisations sont relativement proches. Au fait, plus de 80% et 85% des interrogés de la société SONELGAZ et de l'EPJ, respectivement, ont moins de 41 ans, ces deux organisations sont relativement jeunes, ce qui peut constituer un avantage pour eux, du fait que les personnes moins âgées peuvent être plus réceptives de nouvelles idées, projets, démarches... Près de trois quarts des interrogés dans les deux organisations sont des hommes. Nous avons marqué aussi que la quasi-totalité des interviewés des deux organisations ont plus de six ans d'ancienneté, et qu'ils sont aussi satisfaits de leurs salaires, au fait, les salaires dans ces deux organisations sont relativement acceptables. Le seul point de différence marqué entre les caractéristiques des interrogés des deux organisations est le niveau scolaire, au moment où la quasi-totalité des répondants de l'EPJ (85,7%) ont un niveau universitaire, moins de la moitié de ceux de SONELGAZ (46,2%) sont des universitaires, près de 40% ont un niveau secondaire et 15% ont un niveau moyen. Le

nombre de cadres aussi est un peu plus élevé au niveau de SONELGAZ par rapport à l'EPJ.

Les items qui s'inscrivent sous l'axe de préoccupations éthiques des employés sont au nombre de neuf. Le premier item est une question à choix multiple, qui vise à découvrir quand est-ce que les employés se soucient à l'image de leur organisation. Au fait, nous avons enregistré que la plupart des interrogés (77,6%) se soucient de l'image de leur l'organisation lorsque elle ne respecte pas les employés. Nous avons marqué aussi, que plus de 71% des interrogés s'intéressent à l'image de l'organisation quand elle est dans une situation financière difficile. Au moment où juste 34,3% des interrogés se préoccupent des valeurs de la société. Ceci pour le cas de la SONELGAZ.

En parallèle, pour le cas de l'EPJ, nous avons enregistré des fréquences de 81%, 66,7% et 38%, quand l'entreprise se trouve dans une situation financière difficile, quand elle manque de respect à ses employés et quand elle ne respecte pas les valeurs de la société, respectivement. Ce qui peut être interprété comme suit : les personnes interrogées des deux organisations se préoccupent, fortement, du respect des employés ainsi que de la situation financière de l'entreprise, en revanche, le respect des valeurs de la société n'intéresse que la minorité des répondants, ce qui présente un réel problème au plan d'éthique, du fait que la plupart des répondants ne s'intéressent qu'à leurs propres intérêts.

Les huit items restants sont des questions à échelle de LIKERT à cinq choix, allant de jamais adoptés à fortement adoptés. Nous avons pu calculer les moyennes des réponses et les écarts types, ce qui nous a permis d'avoir une vue globale sur le niveau éthique des employés des deux organisations. Les résultats obtenus montrent que les niveaux éthiques des interrogés des deux organisations sont, relativement, proches avec des moyennes de manquement à l'éthique qui sont, relativement, pas élevées.

Pour le cas de SONELGAZ, les moyennes de réponses sur les trois premières et les quatre dernières questions étaient entre 1,85 et 2,96, ce qui signifie que ces pratiques non éthiques sont faiblement adoptées au niveau de l'organisation. La moyenne de la quatrième réponse était de 1,75, ce qui signifie que la plupart des répondants n'ont, jamais, apporté à la maison des simples fournitures de bureau (stylo, papiers, graveuses...).

Également, pour le cas de l'EPJ, la quasi-totalité des répondants déclare ne jamais divulguer des informations confidentielles à propos de l'entreprise ($x=1,62$), de même pour l'offre et réception de cadeaux en contre partie d'un service ($x=1,62$). Pour l'utilisation de l'internet, la moyenne était un peu plus élevée ($x= 3,05$). Pour les moyennes des cinq questions restantes, elles étaient entre 1,95 et 2,57, ce qui signifie que les pratiques suivantes sont faiblement adopté au niveau de l'EPJ, soit : utiliser

L'entreprise, peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique? Étude comparative entre Sonelgaz et l'Epj.

le téléphone/photocopieuses pour des fins personnelles (1,95), apporter à la maison de simple fournitures de bureau (2,05), se comporter violemment avec les collègues/subordonnés (2), abuser des temps de repos au travail (2,57) et cacher de mauvaises informations aux responsables (2,19) . Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : préoccupations éthiques des répondants des deux organisations

Items	SONELGAZ		EPJ	
	Moyenne	Ecart type	Moyenne	Ecart type
1- Abusez-vous des temps de repos au travail (allonger les dîners ou les poses) ?	2,96	1,121	2,57	1,207
2-Utilisez-vous le téléphone/photocopieuses pour des fins personnelles ?	2,66	1,200	1,95	1,117
3-Utilisez-vous l'internet pendant les heures de travail ?	2,72	1,265	3,05	1,532
4-Apportez-vous à la maison des simples fournitures de bureau (stylo, papiers, graveuses....) ?	1,75	,927	2,05	1,203
5-Divulguez-vous des informations confidentielles ?	1,99	,977	1,62	1,024
6-Se comportez-vous violemment avec vos collègues/subordonnés ?	2,28	1, 289	2,00	1,183
7-Offre et réception de cadeaux en contre partie d'un service?	1,85	1,062	1,62	1,024
8-Cachez-vous de mauvaises informations à vos responsables ?	2,75	1,064	2,19	1,470

Source : élabore par nos soins sur la base des sorties de SPSS

Cependant, en allant aux détails des résultats de SONELGAZ, une analyse de la fréquence montre que 46,3% des interrogés abusent les temps de repos au travail, près de 30% des répondants utilisent le téléphone/photocopieuses pour des fins personnelles, plus de 34% utilisent l'internet pendant les heures de travail. Près de 30% cachent de mauvaises informations à leurs responsables et plus de 25% se comportent violemment avec leurs collègues/subordonnés. Et avec un pourcentage moins élevé, près de 5% de répondants ont déclaré qu'ils apportent à la maison des simples fournitures de bureau et offrent et reçoivent des cadeaux en contre partie d'un service.

Pour le cas de l'EPJ, l'analyse des fréquences montrent que: 38,1% des interrogés abusent les temps de repos au travail, 19% des répondants utilisent le téléphone/photocopieuses pour des fins personnelles, plus de

57% utilisent l'internet pendant les heures de travail, 23,8% apportent à la maison des simples fournitures de bureau, 14,3% se comportent violemment avec leurs collègues/subordonnés et près de 24% (soit 14,3% passablement adoptés et 9,5% fortement adoptés) cachent de mauvaises informations à leurs responsables. Et avec un pourcentage moins élevé, près de 5% de répondants ont déclaré qu'ils divulguent des informations confidentielles et offrent et reçoivent des cadeaux en contre partie d'un service.

Il s'agit donc, de vrais problèmes d'éthique pour les deux organisations, des taux de manquement à l'éthique considérables, qui poussent à s'interroger aux causes.

Comme une deuxième étape, nous avons exclu le cas de l'EPJ du fait qu'elle ne dispose pas une démarche d'éthique formelle au moment où notre recherche porte sur la contribution de la formalisation d'éthique à l'amélioration du comportement des acteurs organisationnels. Nous avons, seulement, retenu le cas de la société SONELGAZ, en vu de déterminer le rôle que joue sa démarche formelle d'éthique dans l'amélioration du comportement des employés.

Mais avant, nous avons opté à une analyse de corrélation entre les caractéristiques sociodémographiques des acteurs de SONELGAZ et leur niveau éthique, en vu de voir s'il ya des caractéristiques qui ont affecté le niveau éthique des employés. Au fait, nous avons analysé la corrélation entre les six caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, ancienneté, niveau scolaire, poste occupé et satisfaction du salaire) et les items inscrits sous l'axe des préoccupations éthiques des acteurs. En effet, les résultats obtenus montrent de très faibles corrélations entre ces variables, ce qui montre que ces caractéristiques n'influent pas le niveau éthique des employés de la Société SONELGAZ.

3.2. Contribution du code d'éthique de la société SONELGAZ à l'amélioration du comportement des personnes interrogées :

Le troisième axe du questionnaire distribué au niveau de la société SONELGAZ, qui porte sur les pratiques de mise en œuvre du code d'éthique, vise, essentiellement, à déterminer la contribution du code d'éthique à l'amélioration du comportement des interviewés. En fait, cet axe est constitué de sept items dont le but est de découvrir si le code a été mis en œuvre réellement, s'il a été formulé d'une manière qui contribue à l'amélioration du comportement des acteurs et si les employés ont été au cœur de préoccupations des responsables lors de l'introduction de la démarche formelle. Les réponses des interrogés ont été renforcés par un entretien avec le chef de service de formation et de développement de ressources humaines de la société, en vue d'avoir plus d'informations sur la mise en œuvre du code et de justifier ou de donner des explications à propos de certaines réponses des interrogés.

L'entreprise, peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique? Étude comparative entre Sonelgaz et l'Epj.

Pour le premier item, il s'agit d'une question à choix unique, dont le but est de voir si les personnes interrogés savent ou non, que leur organisation dispose un code d'éthique. En effet, nous avons marqué que 53,7% des interrogés ont répondu par « oui », 17,9% ont répondu par « non », tandis que 28,4% ont répondu par « je ne sais pas ». Il nous a été surprenant que plus 46% (17,9%+28,4%) des interrogés ne savent pas si leur organisation dispose un code d'éthique, dont 35% d'entre eux sont des cadres, au moment où le chef de service ressources humaines a avancé que le code a été diffusé à tous les employés.

Pour le deuxième item, nous avons questionné les interviewés combien de fois ont-ils bénéficié d'une formation en matière d'éthique. Nous avons enregistré que la quasi-totalité des interrogés (soit 91%) ont répondu par aucune, 4,5% ont répondu par une seule et 4,5% aussi ont répondu par deux fois. La même question a été destinée au chef service ressources humaines, qui a avancé qu'elle n'a jamais bénéficié d'une formation en matière d'éthique. Sa réponse nous a poussées à demander comment se-fait-il de former une minorité de personnes en matière d'éthique, dont le chef service ressources humaine ne fait pas partie. Le chef de service nous a éclairé la situation en montrant que les formations que ces personnes ont reçue n'étaient pas des formations consacrées cent pour cent à l'éthique, il s'agit de formations aux nouveaux employés sur plusieurs sujets, où l'éthique peut être traitée comme un thème parmi plusieurs d'autres. Bref, les résultats montrent que les responsables n'ont pas pris en considération l'étape de la formation dans la mise en œuvre du code d'éthique, qui est censée être nécessaire pour les employés, surtout avec un thème pareil, du fait de son difficulté, de son importance...

Les cinq questions restantes sont des questions à échelle de LIKERT, à cinq choix, allant de fortement en désaccord à fortement d'accord. Nous avons pu calculer les moyennes des réponses et les écarts type. Les résultats obtenus montraient que les répondants ont nié, fortement, que le contenu du code d'éthique leur ait été communiqué ou expliqué ($x = 1,58$). À son tour, le chef de service ressources humaines a soutenu les réponses des interrogés en confirmant que le code a été juste diffusé sans aucune explication. Les moyennes des réponses sur les quatre dernières questions ont été entre 1,88 et 2,46, ce qui signifie qu'au moyen, les répondants ont nié que l'organisation a déployée des efforts pour une réelle mise en œuvre du code. Au fait, pour l'existence d'un responsable d'éthique dans l'organisation, nous avons enregistré une moyenne de 2,25. Pour la question qui porte sur l'évaluation des compétences des employés en matière d'éthique, la moyenne était de 1,91. Pour la question qui porte sur le souci des dirigeants

des préoccupations éthiques des employés lors de l'élaboration du plan d'éthique (diagnostic, consultation, implication...), la moyenne des réponses était de 1,88. Également pour la troisième question, où la plupart des répondants ont refusé de qualifier leurs responsables comme exemple en matière d'éthique. Les résultats obtenus sont présentés dans la figure ci-dessous :

Tableau 2 : pratiques de mise en œuvre du code d'éthique

Items	Moyenne	Ecart type
1- Le contenu du un code d'éthique, vous-a-été communiqué et expliqué ?	1,58	,819
2- Les dirigeants se soucient-ils de vos préoccupations éthiques lors de l'élaboration du plan d'éthique (diagnostic, consultation...)?	1,88	1,001
3- Pouvez-vous qualifier vos responsables comme exemples en matière d'éthique ?	2,46	1,407
4- Votre organisation, dispose-elle un responsable d'éthique dans lequel vous pouviez y recourir en cas de problème d'éthique ?	2,25	1,210
5- Vos compétences en matière d'éthique sont-elles évaluées de la part des responsables ?	1,91	1,111

Source : élabore par nos soins sur la base des sorties de SPSS

Les réponses de personnes interviewées sur les sept questions précédentes ainsi que les réponses du chef de service de formation et développement ressources humaines confirment que le code d'éthique de la société SONELGAZ n'a pas été, réellement, mis en œuvre. En fait, pour la première phase qui consiste à diagnostiquer, consulter et impliquer les employés dans le processus d'élaboration du plan d'éthique, elle n'a pas été retenue de la part des responsables. Pour la mise en œuvre, nous avons enregistré que le code n'a pas été diffusé, communiqué et expliqué, selon les réponses de la quasi-totalité des interviewés. Le même constat a été marqué pour la formation. La plupart des répondants aussi, ne voient pas leurs responsables comme exemple en matière d'éthique. Le chef de service a confirmé les réponses des interrogés à propos de l'absence d'un responsable d'éthique au sein de l'organisation, de même pour l'évaluation des compétences des employés en matière d'éthique. Par rapport au contenu du code, on a trouvé qu'on n'a pas besoin de l'évaluer du fait que le code n'a pas été mis en œuvre dans l'entreprise.

4. Discussion :

À partir de résultats obtenus, on n'a pas marqué de différences palpables entre le niveau éthique des employés d'une organisation qui dispose un document d'éthique depuis dix ans et une autre qui n'a même pas

L'entreprise, peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique? Étude comparative entre Sonelgaz et l'Epj.

envisagé de formaliser leur éthique. Les interrogés des deux organisations commettent de sérieux manquements à l'éthique. Cependant, ces constats ne nous permettent pas de nier l'utilité des documents d'éthique ou de démarches formelles d'éthique, au fait, les résultats ont montré que le code de la société SONELGAZ n'a pas été mis en œuvre réellement. L'évaluation de l'utilité d'un tel instrument nécessite qu'il soit, au moins, diffusé et expliqué à l'ensemble des employés, sinon, il reste de l'ancre sur papier. Par ici, nous parvenons à corroborer notre hypothèse qui prétend que le niveau éthique des employés d'une organisation dotée d'un code d'éthique peut être meilleur de celui d'une organisation qui ne le dispose pas à condition qu'il soit mis en œuvre réellement. Autrement dit, la démarche formelle d'éthique ou le document d'éthique ne peut pas affecter le comportement des employés s'il n'a pas été, réellement, mis en œuvre.

5. Conclusion:

L'éthique organisationnelle est devenue une nécessité, voir, même, une évidence dans le monde des affaires, la raison pour laquelle les organisations de par le monde ont opté à la formalisation d'éthique en vue d'améliorer le comportement de leurs employés et par la suite améliorer la performance de l'organisation et protéger sa réputation devant le public.

En vue de démontrer la contribution de la formalisation d'éthique à l'amélioration du niveau éthique des employés dans le contexte algérien, nous avons opté à une comparaison entre deux organisations, dont une seule d'entre elles dispose un document d'éthique. Néanmoins, les résultats obtenus ont montré que les deux organisations souffrent de sérieux manquements à l'éthique. Nous avons opté, par la suite, à une analyse de corrélation entre les caractéristiques sociodémographique et le niveau éthique des employés de la société qui dispose une démarche formelle d'éthique, les résultats ont montré de très faibles corrélation entre eux.

Nous avons essayé donc, de voir où réside le problème, pour quoi la démarche formelle de la société SONELGAZ n'a pas contribuer à l'amélioration du comportement des employés. Nous avons, ensuite, trouvé, que le code d'éthique de la société n'a pas été, réellement, mis en œuvre, en fait, en l'absence de toute un processus de consultation des employés, divulgation du document dans toute l'organisation, communication de son contenu, formation des employés et évaluation de leurs compétences en la matière...le document d'éthique reste de l'ancre sur papier. En effet, on ne peut pas nier l'utilité du document d'éthique du fait qu'il n'a pas participé à l'amélioration du comportement des acteurs dans une organisation donnée, au moment où il n'a même pas été mis en œuvre. La réussite d'une

démarche d'éthique formelle est conditionnée par une bonne mise en œuvre dans toute l'organisation.

6. Références:

- Benbrahim, Z. (2006). Éthique et gouvernance entre intentions et pratiques. *Management Avenir*, *Volume 1* (N°7), pp. 43-59.
- Durif, F., Binette, R., Forest, M., & Vachon, E. (2009). Un code d'éthique, oui, mais comment ? *Revue Gestion*, *Volume 34* (N°2), pp. 21-30. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0021>.
- Gilley, K., Robertson, C., & Mazur, T. (2010). The bottom-line benefits of ethics code commitment. *Business Horizons Elsevier*, *Volume 53* (N°1), pp. 31-37.
- Girard, D. (2002). Éthique et service public : où en sommes-nous? *éthique publique*, *Volume 4* (N°1), PP. 156-165.
- Lemire, S. (2011). Programme d'intégration des valeurs- une visée cohérente de l'éthique d'entreprise. Thèse de doctorat, université du Québec à trois rivières et l'université de Sherbrooke, France, p 97.
- Leroy, A. Management éthique des firmes multinationales. <https://creg.ac-versailles.fr>.
- Martineau, J. (2014). Pratiques de gestion de l'éthique organisationnelle : Etat des lieux et taxonomie. Thèse de doctorat, HEC Montréal, Canada, P78.
- Mercier, S. (2004). Introduction: le besoin d'éthique. *Revue de l'éthique dans les entreprises*, pp. 3-12.
- Mercier, S. (2017), L'éthique au sein de la relation d'emploi. (pp. 42-44). Forum Mag 2017 (Forum EPFL Lausanne).
- Mercier, S. (2002). Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (34), 34-49.
- Nkaham, J. (2008). Éthique des affaires : entre action de bienfaisance et action commerciale. *CEREFIGE, université de Nancy 2*.
- Pereira, B. (2009). Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique. *Management et avenir*, *Volume 5* (N°21), pp. 26-43.
- Pesqueux, Y. (2020, September 6). HAL. Retrieved December 4, 2020, from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs->.
- Thomas, T., Schermerhorn, J., & Dienhart, J. (2004). Strategic leadership of ethical behavior in business. *Academy of management executive*, *Volume 18* (N°2), pp. 56-66.

L'entreprise, peut-elle améliorer le comportement des employés à travers la formalisation d'éthique? Étude comparative entre Sonelgaz et l'Epj.

Trevino, L., & Brown, M. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of management executive*, Volume 18 (N°2), pp. 69-81.

Wood, G., & Rimmer, M. (2003). Codes of ethics: What are they really and what should they be? *International Journal of Value-Based Management*, Volume 16 (N°2), pp. 181-195.

عزوز، أو غريس، ا. (2019). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على أخلاقيات الإدارة العمومية. *مجلة المالية والأسواق*، (10) 5، الصفحة 45-64:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/97607>