

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

Université Aboubakr Belkaïd – Tlemcen –

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion



THÈSE

Présentée pour l'obtention du **grade de DOCTEUR**

En : Sciences économiques

Spécialité : Gestion

Par : Boumesbah Nabil

Sujet

**Les liens entre l'éthique managériale et la performance
des salariés au travail**

Soutenue publiquement le 18/01/2017

Membres de jury :

M/Bendiabdellah Abdesselem	Professeur	Univ. Tlemcen	Président
M/ Benabou Djilali	Professeur	Univ. Mascara	Directeur de thèse
M/Kerzabi Abdellatif	Professeur	Univ. Tlemcen	Examineur
M/ Ahmed Belbachir Mohamed	MCA	Univ. Tlemcen	Examineur
M/ Tabeti Habib	Professeur	Univ. Mascara	Examineur
M/Chrif Touil Nour-Eddine	Professeur	Univ. Mostaganem	Examineur

Année universitaire 2015-2016

REMERCIEMENTS

Afin d'être reconnaissant envers ceux qui m'ont appuyé et encouragé à effectuer ce travail de recherche, je présente mes vifs et chaleureux remerciements à :

➤ ***Au professeur Benabou Djilali***

Mon directeur de thèse, en premier lieu pour avoir cru en mon projet. Je le remercie également pour m'avoir accompagné efficacement dans sa réalisation. Sans le puissant stimulant intellectuel qu'il m'a si généreusement prodigué, ce travail n'aurait pas achevé.

➤ ***Aux membres de jury***

Mr Bendiabdellah Abdesselem, Mr. Karzabi Abdellatif, Mr. Ahmed Belbachir Mohamed, Mr Tabti Habib, Mr Chrif Touil Nour-eddine, je tiens à vous remercier d'avoir bien voulu participer à l'évaluation de ce travail

➤ ***A mes chers parents***

Tous les mots du monde ne sauraient exprimer l'immense amour que je vous porte, ni la profonde gratitude que je vous témoigne pour tous les efforts et les sacrifices que vous n'avez jamais cessé de consentir pour mon instruction et mon bien-être. J'espère avoir répondu aux espoirs que vous avez fondés en moi. Je vous rends hommage par ce modeste travail en guise de ma reconnaissance éternelle et de mon infini amour.

➤ ***A ma chère femme,***

Ton encouragement et ton soutien étaient la bouffée d'oxygène qui me ressourçait dans les moments pénibles, de solitude et de souffrance. Merci d'être toujours à mes côtés, par ta présence, par ton amour dévoué et ta tendresse, pour donner du goût et du sens à notre vie de famille. En témoignage de mon amour, de mon admiration et de ma grande affection, je te prie de trouver dans ce travail l'expression de mon estime et mon sincère attachement. Je prie dieu le tout puissant pour qu'il te donne bonheur et prospérité

➤ ***A mes chers frères et sœurs :***

En souvenir d'une enfance dont nous avons partagé les meilleurs et les plus agréables moments. Pour toute la complicité et l'entente qui nous unissent, ce travail est un témoignage de mon attachement et de mon amour: Tayeb, Mouna, Farida, et Nadjet

➤ ***A tous mes neveux et nièces :***

Amine, Soumia, Sarah, Kamel, Kenza, Mohamed (Boubou) et kawthar (khayrou)

➤ ***À toute la famille Boumesbah***

Mon oncle Benoumer, Guedim, mes beaux frère Mohamed et Alilou, a mes cousin Ali, Amine, Chamsou

➤ ***A mes amis***

Mohamed et Kada, kamel, kadri Med, Sahnouni Med, Fatan Tayeb, Redouan,

SOMMAIRE

Introduction générale	
Premier chapitre : Revue de littérature sur le concept d'éthique managériale	1
Première section : Revue de littérature sur le concept d'éthique	2
Deuxième section : Éthique managériale	21
Deuxième chapitre : La qualité de la relation managériale entre manager/subordonné et ses liens avec la performance au travail	33
Première section : La conception de la relation managériale manager/subordonné	34
Deuxième section : Le cadre conceptuel pour l'explication des effets de l'éthique managériale sur la performance organisationnelle de l'entreprise	41
Troisième chapitre : Effet de la perception leadership éthique sur la performance au travail, le rôle médiateur des attitudes et des comportements des subordonnés au travail	58
Première section : Le concept du leadership éthique	59
Deuxième section : Les effets de la perception leadership éthique sur les comportements et les attitudes des subordonnés au travail	66
Quatrième chapitre : Influence de la perception de la justice organisationnelle sur la performance au travail, le rôle médiateur des attitudes et des comportements des subordonnés au travail	71
Première section : Revue de littérature sur le concept de la justice organisationnelle	72
Deuxième section : Les effets de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail	86
Cinquième chapitre : Effet du climat éthique sur la performance au travail, le rôle médiateur des attitudes et des comportements des subordonnés au travail	98
Première section : Le concept du climat éthique	99
Deuxième section : Les effets de la perception du climat éthique sur les attitudes et les comportements au travail	111
Sixième chapitre : étude empirique	136
Première section : La conception de l'étude du terrain	137
Deuxième section : La phase de purification de l'instrument de mesure	146
Septième chapitre : Analyse et discussion des résultats	164
Première section : Analyse des résultats	164
Deuxième chapitre : discussion des résultats	180
Conclusion générale	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans tous les domaines de vie de la société, le mot éthique est « **en mode** » dans les trente dernières années, le terme est entré en plein pied dans le vocabulaire de la société dont aucune discipline et profession ne semblent échapper à la question. Les médecins et biologistes furent les premiers touchés après la promulgation du code de Nuremberg en 1947¹ ensuite, les scandales financiers et environnementaux qui ont agité le monde des affaires, ont progressivement **rendu légitime la nécessité de moraliser le monde des affaires. Le réveil fut brutal** au lendemain des **scandales financiers** tel qu'Enron ou Worldcom qui ont mis à jour les failles d'un système **peu contrôlé** (Mauduit, A, 2008).

En fait, il y a quelque temps, parlé de l'éthique dans le monde des affaires était une **absurdité**, parce que le monde des affaires n'obéie qu'à la loi de profit (Mercier .S, 1999, p. 05). Dorénavant et déjà, le discours éthique **gagne** de plus en plus un nombre croissant d'entreprises suite aux pressions des différentes parties prenantes après les scandales financiers, environnementaux, sanitaires qui ont secoué, et secouent toujours le monde actuel des affaires. Face à cette situation, les organisations tentent de refléter **une image la plus cohérente** possible avec les aspirations et les attentes de leurs divers **partenaires** « stackholders » (Leymarie, S & al, 2006). Aujourd'hui, l'éthique se manifeste sous une connotation « **d'éthique appliquée** » qui se déploie pour proposer les **contours normatifs** d'un **comportement acceptable** en construisant une instance de jugement, positive à l'égard de certains comportements et négative pour d'autres (Pariente, G & al, 2010). Désormais, dans les pays développés, l'éthique s'intègre transversalement dans l'entreprise ou il touche tout les champs d'activité et de gestion, elle intervient à tous les niveaux de l'entreprise, allant de l'amont (approvisionnement par exemple) vers l'aval (relation avec les clients) en passant par le cycle de production (Mercier, 1999, p.06).

Cependant, l'éthique est par définition une question **propre à l'individu** (personne physique), l'entreprise est par nature une personne morale, donc elle ne peut en tant que telle exercer ce type de choix, en fait cela relève aux personnes qui sont censé de la gérer, et en particulier ses **managers**. (Madoz, J-P 2007). L'entreprise n'a vraiment une vie éthique que si les personnes

¹ -Le jugement rendu à Nuremberg le 19 août 1947 par le Tribunal militaire américain dans le « procès des médecins », s'est imposé, à travers le « code de Nuremberg », comme une référence centrale de l'éthique de la recherche biomédicale sur les êtres humains.

ont une morale, justement personnelle, intérieure, contribuant à une éthique de l'entreprise (Calvez, J-Y, 2010). Pour « Bowen » les principes d'éthique d'entreprise réfèrent aux principes éthiques de ses managers. Il est de plus en plus admis que ce sont les managers qui jouent le rôle dans **l'élaboration** et la **pratique des principes éthiques** en exerçant leurs leaderships sur l'organisation (Gond, J-P, Igalens, J, 2012, p 64), leurs valeurs affirmées ont **une influence** durable sur les valeurs affichées dans les organisations. (Kerns, C, 2005, p 129, p198). Dicson & al (2001) ont souligné l'importance des comportements des managers comme déterminants du climat éthique qui règne dans les organisations. (Hireche. L, 2004, Dichson & al 2001). Les managers sont, en effet, de plus en plus confrontés à des choix qui, outre la responsabilité sociale de leur entreprise, engagent leur **éthique personnelle**. Le souci de soi, de l'autre et de l'organisation sont ainsi liés et s'inscrivent au cœur de **leur responsabilité** (Deslandes, G, 2012). Les managers sont donc **les premiers responsables de la définition des standards éthiques**, à travers leurs propres conduites et décisions, les stratégies mises en œuvre, ainsi que ses appropriations par les membres de l'entreprise (Chouaib, A, Zaddem,F, 2012, Ambrose et Schminke, 2003). La conduite éthique des managers est qualifiée d'**éthique managériale** c'est « *l'éthique de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management des hommes* » (Bernatchez. J.C, 2003, p 41).

Vu ce rôle des managers en tant que premiers responsables de la détermination de la conduite éthique de l'organisation, L'autorité et le pouvoir qu'ils détiennent les placent dans une **position unique** pour définir **le ton éthique** de l'organisation (Lee, S.T & Cheng, I.H, 2011). Les recherches ont montré que les salariés perçoivent leurs supérieurs hiérarchiques comme étant à la fois un partenaire d'échange à part entière et le représentant de l'organisation (Nasr, M.I & al, 2009, Ambrose & Schminke, 2003). Les managers de différents niveaux hiérarchiques jouent un rôle important dans la perception des employés des valeurs qu'ils associent à leurs organisations, leurs actions et comportements manifestés au sein des organisations ont un impact direct sur la perception des employés des valeurs organisationnelles. (Moore, H.L , Moore, W,2014). Or ces perceptions conditionnent les comportements des hommes au travail (Boyer, A, 2002, p. 46). Dans le cadre d'un contrat de travail, le salarié **dépend fortement** de son **responsable hiérarchique** pour toute une série d'éléments qui touchent à son parcours professionnel (évolution, rémunération...) mais aussi à sa vie personnelle (vacances, temps de repos...). Le manager, et toute personne qui a du pouvoir sur un collaborateur, fait l'objet d'une attention particulière quasi méticuleuse. La

personne scrute les attitudes du manager afin de sonder s'il peut lui faire confiance ou s'il doit se méfier de lui et se protéger. La théorie de l'échange social montre bien que les individus sont naturellement en attente d'une réciprocité. Ce que l'on donne entraîne une obligation diffuse de réciprocité. La manière dont l'environnement de travail et notamment les pratiques managériales sont perçues influe sur les comportements organisationnels (Meyer, M & Ohana, M, 2010, Meyer, M & Ohana M, 2007). Mercier (1999) a souligné l'effet d'exemplarité ou de référence du comportement du manager, ils servent de modèle de référence pour un comportement désiré auprès des salariés. Lauréa Hirech (2004), indiquait que l'éthique des managers peut avoir l'influence directe sur les comportements des salariés au travail. (Van Hoorebeke, D, 2009, Hireche, L, 2004).

Cependant, Yanat & Daniel (2006) ont souligné que les préoccupations des managers en matière éthique portent essentiellement sur la relation avec les parties prenantes externes, (Yanat. Z & Banet, D ,2006). Or, les contextes internes des entreprises relèvent une grave carence de l'éthique dans le management des hommes. Les comportements typiquement non éthiques se manifestent quotidiennement au sein des lieux de travail, il s'agit par exemple l'harcèlement, corruption, fraudes, pressions hiérarchiques, mépris, représailles, de discriminations,.....etc, qui sont autant d'attitudes qui affectent l'environnement physique des salariés (Anja S. van Aswegen Amos S. Engelbrecht ,2009).

En Algérie, on entend, on lit, quotidiennement de telles conduites managériales non éthiques de la part des managers de différents niveaux hiérarchiques aux seins de nos entreprises. Ces pratiques sont susceptibles de toucher tout les salariés, elles se résultent souvent des approches managériale traditionnelles -voire autoritaires, archaïques- qui se base sur la seule maximisation de profit financier au delà de tous autres préoccupations. Cette carence éthique génère -selon les recherches- de graves dysfonctionnements qui coutent souvent chère pour les entreprises, et ça peut même affecter leurs compétitivités et leurs performances (Yanat. Z & Balet D, 2006, Descolonges & Saincy, 2004). La qualité de la relation qui s'établie entre manager/salarié représente un déterminant non négligeable des comportements et des attitudes des salariés au travail et par la suite sur l'efficacité de l'entreprise (Cameran, J & Jost, J, 2005), ce qui est bien évidemment le cas avec une qualité non éthique

Ce présent projet part donc d'un champ quasiment vierge en la matière en Algérie de tout travail empirique. Nous avons choisi de nous intéresser, dans le cadre de ce travail, à l'éthique dans les pratiques managériales, en examinant son influence sur les comportements et les

attitudes au travail. L'objectif principal de ce travail est d'étudier les liens entre l'éthique des managers et les réponses comportementales et attitudeles des salariés. Autrement dit, nous voulons étudier comment les salariés **perçoivent**, **évaluent** et **réagissent** aux actions non/éthiques mises en œuvre par les managers et comment ces perceptions peuvent avoir un impact sur leurs attitudes et leurs comportements au travail et enfin la performance au travail

Notre travail s'articule autour de la problématique suivante :

Comment la perception de l'éthique managériale peut-elle influencer la performance des salariés au travail ?

➤ **La posture épistémologique**

Benoît Gauthier donne une définition un peu plus précise au paradigme épistémologique en le définissant comme «*Ensemble de règles implicites ou explicites orientant la recherche scientifique, pour un certain temps, en fournissant, sur la base de connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer les recherches et de trouver des solutions*» (Dépelteau, F, 2010, p 16). Dans ce qui suit nous développons la démarche scientifique adoptée dans le cas de notre travail.

Pour répondre à notre questionnement, nous adoptons «**une démarche hypothético-déductive**», dont le raisonnement part d'une question, formulation de réponse provisoire, élaborer des conjectures théoriques et les soumet à des tests empiriques dont le but est de vérifier la véracité de la réponse provisoire (N'Da, P, 2015, p. 19).

➤ **Les hypothèses**

Ce travail se situe dans le champ du comportement organisationnel dont le but est de développer une meilleure compréhension du comportement humain dans l'organisation. Notre formulation des hypothèses repose sur une approche multi-facteurs qui explique l'éthique managériale à travers trois facteurs qui sont : le leadership éthique, de la justice organisationnelle et enfin du climat éthique. La performance au travail est testée à travers des indicateurs psychologiques qui sont : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle et, les comportements contre-productifs. La satisfaction et l'engagement organisationnel constituent selon Pinder (1984) les deux

attitudes fondamentales des rapports de l'individu à son travail (Paillé, P, 2008), elles représentent aussi des réponses comportementales positive qui affecte la performance de l'organisation. Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont considérés comme Williams & Anderson (1991) comme une source d'avantage compétitif en résultant une performance globale pour l'organisation (Aryee, S., Budhwar, P & Xiong Chen, Z. 2002, Podsakoff & MacKenzie, 1997). Enfin les comportements contre-productifs constituent une baisse de la performance individuelle et collective de l'organisation.

Les recherches empiriques ont trouvé que le leadership éthique a des conséquences positives sur les employés ainsi pour les organisations, par exemple il s'est avéré être liée à la volonté des employés à signaler des problèmes, (Resick C.J & al. 2011, Brown & al 2005), baisser les comportements contraire à l'éthique entre les unités au travail (Resick C.J & al. 2011, Mayer & al 2010). Kanungo (2001) a ajouté ainsi que le leadership éthique est censé de guider et de diriger les membres de l'organisation vers les buts et les objectifs qui vont bénéficier l'organisation, ses membres, d'autre partie prenantes, et la société (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008, Kanungo, 2001). Face à ces résultats encourageants, nous postulons l'hypothèse suivante :

Première principale hypothèse « HA » : la Perception par le salarié du leadership éthique du supérieur détermine une grande partie de ses comportements et attitudes ce qui affecte sa performance au travail

Hireche Laurea & Bahae el Mourabet (2007) ont signalé que la justice organisationnelle constitue un cadre fécond pour examiner les enjeux éthique au niveau interne car elle recouvre un nombre important des préoccupations éthiques de la GRH (Hireche, L & QMorabet, B, 2007). Les recherches ont démontré que la perception de la justice est liés à de nombreuses variables organisationnelles importantes telle que l'engagement affectif, le comportement de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs....etc. (Hian Chye Koh & El'fred H. Y. Boo, 2001). Le sentiment d'être considéré justement accroît chez les salariés l'engagement envers l'organisation et la satisfaction au travail (Bernatchez, J-C, 2003, Cropanzano et Greenberg, 1997), accroît des bonnes relation avec l'environnement de travail (Bernatchez, J-C, 2003, Moorman, 1991) ainsi, qu'elle contribue à la réduction de taux de rotation du personnel (turn-over) et le sabotage dans les organisations (Bernatchez, J-C, 2003, Greenberg, 1990). Suite à ces résultats nous postulons l'hypothèse suivante :

Deuxième principale hypothèse « HB » : La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur détermine une grande partie de ses comportements et attitudes ce qui affecte sa performance au travail

.

Enfin, Les chercheurs ont constamment argué du fait que le climat éthique de travail est en grande partie formé par les managers d'organisation. (Neubert, M.J & al, 2009, Schein, 1985; Schminke et al., 2005; Trevino & al., 2000). En fait, le climat éthique a été largement considéré comme un antécédent important des résultats (outcomes) organisationnels (Shin, Y, 2012). Il a été significativement lié à une liste importantes de comportements et attitudes au travail comme par exemple la satisfaction au travail l'engagement organisationnel, intention de départ « Turn over intentions », comportement éthique et les comportements intra/extra role (Schneider, B & Barbera, K. M, 2014) Face à cette relation entre éthique des managers, climat éthique dans l'organisation et les outcomes (résultats), nous développons l'hypothèse suivante :

Troisième principale hypothèse « HC » : La perception du salarié du climat éthique détermine une grande partie de ses comportements et attitudes ce qui affecte sa performance au travail

➤ **La démarche méthodologique**

L'objectif de la formulation de ces hypothèses est de soulever les liens de causalité entre l'éthique des managers et les réponses comportementales et attitudinales des salariés. Nous voulons aussi évaluer le « capital humain » des managers à travers des items relatifs au leadership éthique, justice organisationnelles et la confiance interpersonnelle. À travers cette démarche **exploratoire**, nous voulons mettre en évidence une éthique dite « **normative** » en la comparant avec une éthique « **positive** », c'est celle vécue quotidiennement par les salariés.

Pour se faire, une étude quantitative -via questionnaire – a été réalisée sur un échantillon composé de quatre (4) grandes entreprise situées à deux régions différentes, Mascara et Bejaia. Le questionnaire a été distribué sur les employés de différents niveaux hiérarchiques et fonctions, son administration a été faite à travers une remise main à main. Pour construire notre outil d'analyse «questionnaire » une approche méthodologique basée sur le «paradigme de Churchill » a été suivie. Nous nous référons aussi à certains model pré-testés comme celui de « éthical climate questionnaire» de Victor & Cullen (1987), et « Minnesota satisfaction

questionnaire » traduit par Roussel (1996), notre raison pour le recours à ces model et de voire si nos résultats obtenues corroborent avec celles des études antérieures.

➤ **Architecture de la thèse**

Ce travail de recherche se structure en quatre (7) chapitres. Dans les deux premiers chapitres, nous présenterons le cadre théorique et conceptuel de l'étude. Dans un premier temps, vu l'ambigüité qui entoure le concept d'éthique, il sera utile de proposer une distinction entre éthique, morale et déontologie. Puis, nous aborderons l'avènement de l'éthique dans le monde des affaires qui nous amène aussi à se pencher sur le précepte universel de la responsabilité sociale des entreprises. Ensuite nous nous intéressons à l'introduction de l'éthique au champ du management à travers l'explication du concept d'éthique managériale, nous traçons ainsi les approches éthiques relatives au management des hommes celle apportées par les anciennes approches philosophiques ainsi que les nouvelles conceptualisations. Dans le deuxième chapitre, nous expliquons l'importance de la qualité de la relation managériale sur la performance des salariés au travail. Une attention portée à la théorie des parties prenantes et la théorie de l'échange social, puisqu'elles constituent notre cadre conceptuel de compréhension des effets de l'éthique managériale sur les comportements et les attitudes des salariés au travail.

Le troisième et quatrième et cinquième chapitre seront consacrés au développement théorique et conceptuel des facteurs indépendants qui peuvent expliquer les effets de l'éthique managériale. Nous tracerons la revue théorique portant sur les effets du leadership éthique, les effets de la perception de la justice organisationnelle ainsi que les effets de la perception du climat éthique

Dans les deux derniers chapitres « empirique » nous tenterons de valider les hypothèses postulées. Dans un premier temps (sixième chapitre), nous expliquons l'approche méthodologique suivie pour la construction, et la validation de l'instrument de mesure (questionnaire). Enfin (au dernier chapitre), nous présentons, discutons, les résultats obtenue, ensuite nous finissons par donner les réponses aux hypothèses proposées pour répondre à la problématique de recherche.

Premier chapitre

Premier chapitre

Revue de littérature sur le concept d'éthique managériale

Plan du chapitre

Première section : Revue de littérature sur le concept d'éthique

Deuxième section : Éthique managériale

Introduction

Le terme éthique est en vogue ces dernières années non seulement dans les recherches scientifiques, mais aussi bien dans le monde des affaires (Lozano, J. M, Melé, 1991). L'affaiblissement de la culture d'entreprise et les évolutions de l'environnement poussent les entreprises à se questionner davantage sur leurs valeurs voire à se forger (Pariante, G & al, 2010). Les définitions apportées recouvrent différents champs disciplinaires, ce qui a provoqué une confusion autour du concept. Cette errance conceptuelle est représentative de la difficulté à fonder une éthique appliquée, l'éthique des affaires n'étant finalement qu'une éthique appliquée parmi d'autres (Ibid). La clarification de cette confusion sera l'objet de ce chapitre, dans un premier temps, nous tenterons de faire un balayage de la revue de littérature portant sur l'éthique, l'éthique des affaires afin de clarifier les concepts et relever les ambiguïtés. Nous passerons dans le deuxième volet à l'avènement de l'éthique dans le management des organisations dont nous définissons et donnons les caractéristiques de l'éthique managériale, ainsi que nous ferons un tour sur les fondements de l'éthique dans le management des hommes.

Première section : Revue de littérature sur le concept d'éthique

Cette section sera consacrée au développement et à l'éclaircissement des concepts de l'éthique, l'éthique des affaires. Il sera d'abord utile de faire la distinction entre l'éthique, morale et déontologie, ensuite nous passons à discuter l'avènement de l'éthique dans le monde des affaires.

1. Définition du concept d'éthique

Étymologiquement, les sources du mot éthique proviennent du deux homonymes grecs « *ethicos* » qui signifie morale, et « *ethos* » : mœurs, coutumes et habitudes. (Mattei, J. F, 1996). Pour les Grecs l'éthique était « *le sens d'une réflexion profonde sur les principes généraux qui guident l'action humaine.* » (Mercier, S, 1997).

Dans la civilisation grecque, Aristote était le premier à donner une importance à l'éthique en tant qu'habitude, ses travaux ont donné une dimension scientifique au terme, et plus globalement aux problèmes éthiques rencontrés dans les milieux sociaux. Il a consacré pas moins de 47 ouvrages à l'éthique, sur les 400 qu'il a écrits¹. A l'époque sa définition fut « *l'éthique peut se définir comme ayant pour objet la réflexion sur la fonction et le contenu des normes morales et sur les moyens permettant éventuellement de définir des valeurs fondamentales supérieures aux valeurs particulières d'une société ou d'une culture donnée. Elle nécessite d'être distinguée d'autres notions qui lui sont proches* » (Benbrahim, Z .2006, De Bry .2005).

Les réflexions contemporaines sur l'éthique ont aussi donné une littérature abondante, des séminaires, communications, revues dédiées entièrement à l'éthique comme la Harvard Business Revue, tous ont tenté de donner une conception sans ambiguïté à l'éthique. Dans ce qui suit nous essayons de mettre en lumière les principales définitions ainsi que les controverses.

Selon Rojot (1992) l'éthique veut dire « *l'art de diriger sa conduite* » c'est « *l'ensemble des repères, des principes, des valeurs qui guident l'action d'un individu pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* » (Hireche, L & el Morabet, B 2007, Rojot, 1992)

¹ - L'un des plus célèbres fut « l'Éthique à Nicomaque ».

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Quand à Peter Drucker « *il y'a seulement une éthique, un ensemble de règles de la morale, un seul code celle du comportement individuel dans lequel les mêmes règles s'appliquent aussi bien à tout le monde* » (Manisha, 2006, p. 4)

Pour Philip Roue Wright l'éthique est « *la branche de la philosophie qui s'intéresse à l'étude systématique des choix sélectif, des normes du bien et du mal, et par laquelle il peut finalement être réalisé* » (ibidem).

L'éthique est considérée avant tout comme une branche de la philosophie, celle de l'axiologie, il s'agit d' « *un processus de questionnement ou de quête dont le but est d'établir ce qui est considéré moral ou non*» (Pauchant, T.C. & Morin, E. M, 2005)

Selon le rapport de la mission française "Gauzere" le mot éthique est utilisé pour désigner la recherche de maximes pour l'action, elle a définis ainsi « *Devant de nouvelles connaissances, l'homme doit faire des choix inédits. Il doit exercer de nouvelle liberté et assumer de nouvelles responsabilités. Il doit en fait se déterminer et adopter un comportement pour répondre aux nouvelles conditions scientifiques, techniques et sociales, et aux progrès qui lui confèrent des pouvoirs sans précédant .Ce choix éthique ne peut résulter que d'un questionnement par référence à des valeurs morales, philosophiques ou religieuses* » (Oussoukin. 2007, p 10)

La définition proposée par l'Européen business ethics network (EBEN) était « *L'éthique n'est pas un ensemble de principes figés mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien commun et individuel* » (Pariente, G et al. 2010).

En guise de synthèse de ce qui a été développé ci-dessus, l'éthique en général est la science pratique du bien et du mal dans la conduite humaine. Elle cherche des fondements du "bien d'agir". Il s'agit donc d'offrir des repères aux comportements.

En fait, il est à signaler qu'une confusion reste à éclairer surtout, lorsqu'il s'agit de la distinction entre l'éthique et la morale et déontologie.

1.1. Distinction entre Éthique et Morale

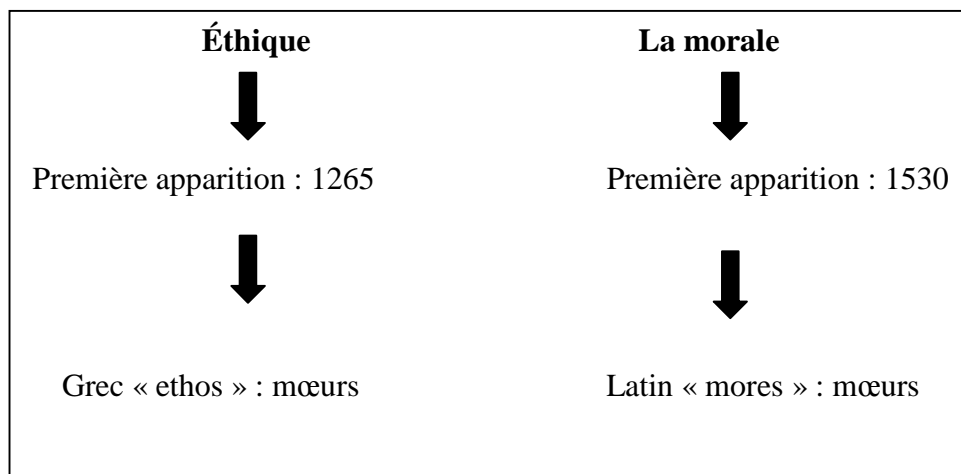
Faire une distinction entre ces trois termes (éthique, morale, et déontologie) est une obligation pour un auteur français, un passage obligé, mais dans la littérature américaine ces trois mots se confondent, le même terme « ethics » recouvre ces trois notions (Mercier, S. 1999).

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Les rapports entre morale et éthique sont délicats, les chercheurs hésitent toujours à choisir entre les deux, en français les deux mots sont interchangeables dans le langage commun ; elles se coïncident des fois dans les mêmes acceptations (Cristole, D, 2010)

D'abord, cette confusion trouve son origine dans l'étymologie des deux termes. Gauthier (2000) indique qu'il n'existe pas de différence entre éthique et morale qui renvoient à la notion du bien et du mal, le premier issu du grec et ce dernier de racines latines. Éthique provient du mot grec "éthos" qui fait référence aux mœurs, de même, moral provient du latin "mores" qui signifie les mœurs (Calvez, J. Y, 2010)

Figure n° 01 : Racines étymologiques du mot éthique et morale



Source : (Mercier, S, 1997)

Donc d'un point de vue étymologique, éthique et morale sont « *deux références à l'aspect de l'expérience humaine qui consiste à faire ce qui prétendent être jugements impartiaux quant à la justesse ultime et la fausseté de la conduite et les valeurs auxquels la priorité doit être donnée aux prises de décisions personnelles, sociales et politiques* » (Maclagan, P.1998).

Loin de l'étymologie, selon Robins, la morale et l'éthique sont synonymes, les deux mots sont interchangeables (Fortin, P, 1995b, p 40). Le même constat pour Vladimir Jankélévitch qui ne distingue pas ainsi la morale de l'éthique (Ibidem). Les dix-neuf

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE
MANAGERIALE

auteurs qui collaboraient pour la rédaction de l'ouvrage « La morale sagesse et salut » ne faisaient pas la différence entre les deux termes (ibidem).

Cependant, une différence a été forgée récemment ou les chercheurs ont essayé de trouver un consensus pour finir avec ce double emploi. Le dictionnaire Larousse a commencé en 1956 à donner deux explications différentes à la morale et à l'éthique (Fortin, P, 1995b p 38). Alors que la morale a été définie comme « *science qui enseigne les règles à suivre pour faire le bien et éviter le mal* », l'éthique a été comprise comme « *la science de la morale* ». Ensuite, en 1984, le même dictionnaire définissait la morale comme « *l'ensemble des règles de conduite, considérées comme la bonne façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie* » et l'éthique comme « *partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale* » (Ibidem)

Chez Spinoza, un des pionniers des réflexions éthique, les deux mots se distinguent par le statut respectif qu'elles accordent aux valeurs qu'elles animent dans la mesure où l'une se base sur l'obéissance « morale » et l'autre par la raison « éthique » (Fortin, P, 1995b, p 42)

La distinction a été signalée aussi par André Compte –Sponville, dans un article de la revue Source, en soulignant que la morale, concerne d'abord l'opposition de bien et du mal comme valeur absolue. Elle s'impose comme un devoir indiscutable (ex : Ne mens pas, ne tue pas), elle est impératif catégorique, c'est à dire sans autre justification. Au contraire l'éthique concerne l'opposition du bon et du mal comme valeur relative à nos désirs et à nos intérêts, elle relève de l'impératif. En concluant, la morale selon Compte – Sponville, serait universelle tandis que l'éthique serait particulière. (Boyer. A. 2002). Il disait (2001) « *Par morale j'entends le discours normatif et impératif qui résulte de l'opposition du bien et du mal, considérés comme valeurs absolues ou transcendantes., et j'entends par éthique un discours normatifs mais moins impératif, qui résulte de l'opposition du bon et du mauvais considérés comme valeurs simplement relatives. Une éthique répond à la question « comment vivre ?» elle est toujours particulière à un individu ou à un groupe. C'est un art de vivre, elle tend le plus souvent vers le bonheur et culmine dans la sagesse. Ainsi l'éthique est un travail, un processus, un cheminement*» (Bechtold. M & Loubat, J-R, 2010, Sponville, C, 2001)

Pesqueux a suivie le même chemin que celui de compte- Sponville, il a rangé la morale du coté du « devoir » alors que l'éthique du coté du « vouloir ». La perspective de la morale réside dans son caractère obligatoire ou, elle répond à un impératif catégorique.

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

L'éthique pour lui s'échappe du caractère obligatoire, car elle se base sur la liberté de l'action dont le relativisme, la capacité d'identification, la compassion, et les jugements des situations particulières sont les bases du comportement humain. (Cristole, D, 2010, Martinet .2007).

La morale est impérative et absolue, elle nous dit ce qui doit être en distinguant le bien et le mal en fonction de ce qui est « conforme ». Elle répond à la question « Que dois-je faire ? ». Fondée sur la liberté de jugement et d'action, résultat de l'expérience , l'éthique est « hypothétique et relative », elle nous dit ce qui est bon et mauvais en fonction de notre jugement, elle répond à la question : " « Comment vivre »? (DeBry. F, 2008)

Selon Max Weber, cette distinction entre l'éthique et la morale peut être constatée lors de l'opposition entre les convictions personnelles de décideur et les faits et l'exercice de son responsabilité. D'un côté le décideur croit à l'importance de la vérité, de la justice, de la liberté, mais en pratique et face aux contraintes qu'il doit assumer, il reste dans l'impossibilité d'agir en pleine conformité avec ses convictions (Mercier. S, 1999, p. 15)

Cela explique pourquoi certains auteurs préfèrent le mot éthique au morale. Au Québec le mot morale est de moins en moins employé dans un sens positif, il est dévalorisé parce qu'il reflète un type d'éducation et de contrôle que les québécois veulent l'oublier à jamais. En contrepartie, ils préfèrent le substituer par l'éthique dans la mesure où il fait d'avantage appel à la responsabilité et à la conscience des gens. (Fortin. P, 1995a, p. 27)

De notre tour et en guise de synthèse nous retiendrons l'éthique pour la science de la conduite ou de la direction des comportements ; c'est-à-dire pour l'ensemble des règles à tenir dans l'accomplissement d'une activité ,d'une mission ou d'une profession. L'éthique sera donc la science ou la définition de la bonne conduite à l'intérieur d'un cadre moral plus large

Les points de divergences entre morale et éthique ont été regroupés dans le tableau n° 01 –voire ci-dessus :

Tableau n° 01 : Distinction entre éthique et morale

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

Source : Claude. J. F, 2000, p. 52

1.2. Éthique et déontologie :

D'abord L'étymologie et les dictionnaires constituent souvent un point de départ. Voyons donc ce que disent ces dictionnaires :

- La déontologie a été définie selon le dictionnaire Larousse comme « la science qui traite du devoir à remplir. » (Blondaeu, D, 2006.)

- Selon le Robert la déontologie a été définie comme « ensemble des règles et des devoirs régissant une profession."(Ibidem)

A la suite des travaux d'Isaac la déontologie a été définie comme "*un ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles* » (Mercier, 1999, p. 15).

D'après André Boyer la déontologie est «*l'ensemble des règles auxquelles les membres d'une profession doivent se référer. Ne pas respecter ces règles implique une sanction, voire l'exclusion de la profession.* » (Robert , J, 2007)

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

La déontologie organise alors les principes d'action et de relation professionnelle. Elle définit de manière successive les objets et sujets d'une profession, les relations entre les divers acteurs ainsi que les régulations au sein de chaque discipline particulière et le contrôle des relations dans l'exercice professionnel spécifique (Jutras, F, Gohier .C, 2009).

Donc, d'une manière plus précise la déontologie est la recherche des exigences éthiques à une profession. L'éthique permet donc d'élaborer un certain nombre de règles dirigeant la conduite des individus pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir qui se traduit en code de bonne conduite ou de charte d'éthique (déontologie) (Boyer, A, 2002, p 24)

Si l'éthique est un questionnement moral, la déontologie serait une forme de réglementation de cette morale et du comportement humain dans le domaine des sciences de la vie. La démarche de l'éthique est plus abstraite, celle de la déontologie est plus concrète. Contrairement à la morale et à l'éthique la déontologie fait penser à des règles codifiées par une autorité.

2. Le réveil éthique dans le monde des affaires

Il y'a quelque temps, parler de l'éthique dans le monde des affaires était une «*absurdité* », parce que le monde des affaires n'obéie qu'à la loi de profit (Mercier .S, 1999, p05). Cette absence peut être justifiée selon Huber Landier par l'influence d'un présupposé dont l'affiliation avec le positivisme est assez claire. Le progrès y compris le progrès social vécu était attendu d'un surcroit de technique ou bien d'un libre exercice des mécanismes de l'économie de marché, non d'une réflexion d'ordre moral (Landier H, 1991, p. 99). Les entreprises exerçaient leurs activités dans un environnement où la lutte pour la survie ne laisse aucune place aux considérations d'ordre morale « *c'est la fin qui justifie les moyens* », c'est une conception machiavélique où tout est permis même si ce n'est pas juste. A ce propos, nous nous référons à certaines déclarations, qui nous donne une image claire à la logique financière « amoral » dominée où il n'y a aucune place aux considérations éthiques :

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

Le président des états unis Coolidge (1923-1928) a annoncé dans son discours, « *Les affaires sont les affaires, business is business* ». Cela veut dire que : à partir du moment où les affaires sont en jeu, tous les coups sont permis. (Le Tourneau, P, 2000, p 4)

La négligence des valeurs morales est illustrée aussi bien dans les thèses d'un professeur réputé de la Harvard Business School qui n'hésitait pas à affirmer que l'homme d'affaires «*doit se battre ; et avant tout sans morale, les valeurs économiques se fichent de la morale* »(Ibidem)

Quant à James O'Toole dans son ouvrage sur le Vangare management² a ainsi justifié cette logique en faisant recours à quelque célèbres citations d'Alfred Sloan glanées dans les pages de « Mes années à la Général Motors »

L'activité de GM est de faire de « l'argent », pas de voitures.

- Les ouvriers n'ont pas d'impact sur la productivité et la qualité des produits.
- Les préoccupations consuméristes, écologiques, et sociales touchent peu le public américain,
- Le gouvernement ; c'est l'ennemi. Il faut se battre avec lui à chaque instant et sans merci.

Cette ignorance de la morale dans les pratiques des affaires a été remise en cause car, le monde économique a été secoué par des scandales qui ont touché les grandes entreprises à l'époque réputées comme des idoles de l'économie américaines telles que : Enron, Parmalat, Tyco, Worldcom... etc.³. C'est scandales ont multiplié les appels à la moralisation des pratiques dans le monde des affaires. Ces scandales liés à des pratiques managériales et commerciales frauduleuses ont agité le monde des affaires, et rendent de plus en plus légitime le débat sur la nécessité de la morale et le rôle de la vertu dans le monde des affaires. En effet les entreprises ont subi une forte pression venant de nombreux acteurs institutionnels (état, syndicats, ONG..). Ces derniers demandent à l'entreprise de penser aux attentes des parties prenantes négativement affectés par son processus de production. Ces scandales ont obligé les entreprises à prendre des positions éthiques et responsables face à des règles à respecter afin d'éviter des répercussions sur leurs images ou leurs valorisations financières. (Boyer. A Op.cité, p. 96). Les entreprise

² -Traduit en français sous le titre « Le management d'avant-garde »

³ -Manipulation financière d'Enron et Worldcom, états de quasi-faillite de Parmalat et vivendi, diversement de déchets toxiques à Abidjan

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTERATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

ont ressentie qu'elles doivent préserver et même travailler leurs « capital image » et réputation (Tahri, N, 2010), elles sont tournées vers l'éthique pour cette finalité.

Lopez & al ont démontré qu'aux états unis, la duperie, la fraude, le trafic d'influence et la seule recherche d'intérêt sont des comportements qui font perdre la confiance que fait le consommateur à l'entreprise, cette confiance est devenue une variable médiatrice pour favoriser les échanges durables. (Sogbossi, B & Merunka, D, 2009). Au Royaume-Uni, les produits du premier producteur de chocolat et produit pour bébé au monde Nestlé ont été boycottés grâce ou comportements non-éthiques de la firme. L'entreprise a été accusée par : diffusion de campagnes publicitaires agressives et irresponsables concernant la nourriture pour bébé en Afrique, piétinement des droits des travailleurs, trafic d'enfants maliens vers la Cote d'Ivoire. Ces accusations ont engendrés une perte de confiance des clients, une baisse considérable des ventes, ainsi que la chute de sa valeur boursière. (Touratier, N, 2008)

Donc le message est très clair, les entreprises sont tenues à s'adapter à cette tendance pour rester sur terrain. Elles doivent de plus en plus justifier leurs moyens d'actions et les finalités de leurs actions. L'étude de la relation entre les moyens et les fins fait apparaître une préoccupation d'ordre éthique. (Mercier, S, 1999, P. 06).

Jocelyne Robert a identifié plusieurs facteurs qui peuvent justifier cette tendance à la moralisation du monde des affaires (Robert, J, 2007) :

- Les disparités entre les pays du Nord et les pays du Sud ;
- Les scandales financiers ;
- La globalisation ;
- Les dangers environnementaux et les risques pour la planète ;
- Les attentes différentes des consommateurs ;
- Les attentes différentes du personnel ;
- L'importance des valeurs aux seins des entreprises ;
- La prise en compte des attentes des « parties prenantes » ;
- L'action des organismes internationaux : ONU, L'Organisation Internationale du Travail, l'OCDE, la Commission Européenne ;
- L'action des organismes non gouvernementaux.

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

L'appel à l'éthicisation des rapports économiques dont les principaux promoteurs sont des ONG, des associations multiples ainsi que des intellectuels peut être entendu comme le besoin d'un nécessaire contrepoids à la déréglementation sauvage induite par l'accélération du processus de mondialisation (Bigler, J. M & Poltier, H, 2003). Donc l'éthique dans l'entreprise est considérée aujourd'hui comme un outil stratégique permettant la création d'un avantage concurrentiel durable (Pariante G & al, 2010, Lipovetsky, 1992, Boyer, 2002 ; Pesqueux et Biefnot, 2002).

2.1. Définition de l'éthique des affaires.

Il s'agit de la tradition de l'expression « business ethics » ,qui peut être définie comme *“l'analyse des modes d'application des normes morales des individus aux décisions prises dans l'entreprise, qu'il s'agisse des décisions des acteurs individuels ou celle de l'entreprise considérée globalement »* (Boyer. A, Op.cité p 04)

Donc c'est des jugements d'ordre moral apportés aux actions faites par les entreprises. Cette définition a fait la différence entre l'éthique des individus dans l'entreprise et l'éthique de l'entreprise elle-même perçue globalement. Ces deux expressions ne partent pas du même point de vue ;

Maclagan a souligné cette différence en faisant le point sur deux formes d'organisation pour juger leurs conformités avec l'éthique (Maclagan, 1996, p. 156). :

- L'organisation vue comme un ensemble d'individu chacun d'entre eux dispose d'un jugement et raisonnement éthique.
- L'organisation vue comme un tout formant une personne morale qui dispose quand à lui d'un jugement moral

Partant du fait que l'éthique est une question propre à l'individu (personne physique), et que l'entreprise est par nature une personne morale, donc elle ne peut en tant que telle exercer ce type de choix, en fait cela relève aux personnes qui sont censé de la gérer, et en particulier leurs managers. (Caner Ph, 2009). Pour « Bowen » les principes d'éthique d'entreprise réfèrent aux principes éthiques de ses managers. Il est de plus en plus admis que se sont les managers qui jouent le rôle dans l'élaboration et la pratiques des principes éthiques en exerçant leurs leaderships sur l'organisation(Jean-Pascal Gond, Jacques Igalens, 2012,p 64) Donc pour éviter cette confusion théorique nous nous

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

intéressons au fil de ce travail à l'éthique des managers et les personnes d'encadrement appelée « *éthique managériale* ».

En effet, l'éthique se décline aujourd'hui dans un univers d'éthique « appliquée », univers apparu aux États-Unis dans la décennie 60 dans une tendance à moraliser les pratiques humaines pour faire face aux dérives rencontrées. Cela a touché la bioéthique, éthique environnementale, éthique des affaires et éthique professionnelle. Une éthique appliquée propose les contours normatifs d'un comportement acceptable en construisant une instance de jugement, positive à l'égard de certains comportements et négative pour d'autres. Elle contribue ainsi à fonder une sorte d'idéologie des mécanismes de création de valeurs. (Pariente, G & Pesqueux, Y, Simon S, 2010).

Au cours des siècles passés, l'activité économique a longtemps été considérée comme immorale ou amoral. Le Code d'Hammourabi (2000 av. J. C) témoigne du souci de son rédacteur de moraliser les affaires en réglementant strictement les échanges tant sur le plan commercial que financier. Plus tard, Platon critiqua les marchands et les usuriers « Qui peuplent la cité de frelons et de gueux » (De Bry, F, 2008)

Plus tard, Max Weber dans son célèbre ouvrage « éthique protestante et esprit du capitalisme » a intégré l'éthique dans la pensée protestante. Selon lui, le profit se change en signe de bénédiction et le travail est revêtu du statut d'acte éminemment éthique. Même, c'est les protestant qui ont créer la première foi « les fonds de placement éthiques » excluant les entreprises productrices d'armes, de spiritueux , autrement dit , les placement qui se conforment avec leurs valeurs.

Certaines démarches similaires ont aussi émergés dans les années 90 aux états unis dont Amy Domini qui a créé le « Domini Social Equity Fund »⁴ (fond d'investissement gérant des valeurs réputés éthiques) qui vise à mesurer la qualité de la gestion des ressources humaines d'entreprises cotées à Wall Street. Cette période a connue aussi l'émergence de l'approche « virtoues éthics » qui essayait d'intégrer les valeurs éthiques aux seins des entreprises. (Bendiabdellah, A, 2007)

⁴ - Depuis son lancement, en mai 1990, le Domini 400 Social Index (DSI) a dépassé de 1% le S&P 500 en termes de rendement global annualisé

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Dans les pays développés, la forme la plus courante de la déclinaison de l'éthique dans l'entreprise est l'adoption ou la création de code de conduite (déontologique ou éthique). Ces codes datent de début de 20 siècles. Pour J. C Penney company par exemple, son code date depuis 1913, pour Johnson & Johnson en 1940 (Adams, J. S, Tashcian, A, Shore, T. S, 2001). Les études dans les années 1950 ont montré qu'entre 15% et 40 % des entreprises américaines disposent de codes éthiques. Ce pourcentage a été grimpé jusqu'à 93 % en 1992 aux états unis, contre 83 % dans les pays nord américaines et l'Europe (ibidem).

➤ **Que signifie un code éthique ?**

Plusieurs définitions ont été données au code de l'éthique ; une synthèse de toutes ces définitions a été fournie par Marks shwartz : « *Un code de l'éthique est un document écrit, distinct, formel qui se compose de normes morales utilisées pour guider le comportement de l'employé et/ou le comportement de corporation* » (Schawrtz, M. K, 2004)

➤ **Pourquoi les entreprises adoptent-elles ces codes de conduite ?**

La réponse se trouve dans ce qui a été dit par Girard et M. Prouvost "*c'est pour préserver la réputation de l'entreprise, pour favoriser l'engagement des salariés et de dirigeants, assurer un comportement honnête de la part de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et des fournisseurs, augmenter la confiance du public envers l'entreprise et en améliorer l'image* » (Fortin ,P , 1995a, p 39).

❖ **Qu'es-ce quelle contient ?**

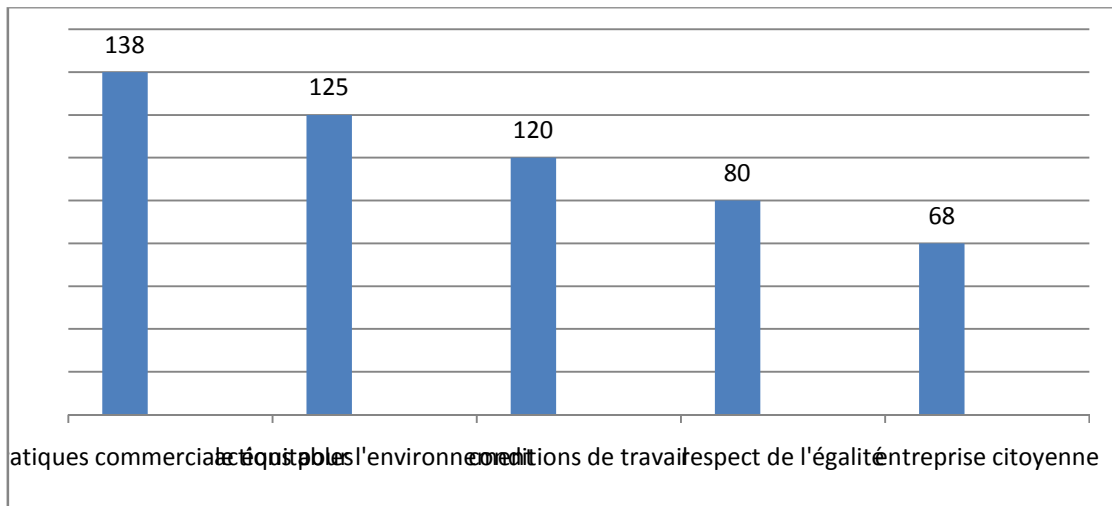
En faisant référence à la figure suivante, l'orientation éthique de l'entreprise semble tourner de plus vers l'extérieur. L'éthique relative au management des hommes occupe la troisième position, donc les entreprises travaillent d'avantage leurs images externes. Cela se traduit par une ignorance relative des aspects internes de l'éthique qui sont reliés avec le management des hommes.

La protection de l'environnement semble aussi l'un des premières préoccupations des entreprises en occupant la deuxième position. Il s'agit de préserver la biosphère, de l'utilisation durable des ressources, de la réduction ou de l'élimination des déchets, ou encore des économies d'énergie, de la réduction des risques et de la remise en état de l'environnement. Un tiers de codes insiste sur l'égalité et la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales et la protection de la propriété privée.

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

Près de 30 % des codes contiennent des engagements à l'amélioration du bien-être économique et social du pays d'accueil et des populations locales (Ibidem)

Figure n °2 : Questions traitées dans les codes de conduite



Source : (Langlois L & al, 2005, p. 51)

➤ **Le code éthique est-il suffisant pour une démarche éthique de l'entreprise ?**

Les codes éthiques sont la forme la plus répandue dans l'adoption de l'éthique, or il existe certaines entreprises qui ont dépassé ce niveau pour se décliner l'éthique à leurs niveaux stratégiques en pratiquant « un management par l'éthique » ou « un management socialement responsable » il s'agit par exemple de General Electric, Otis, Auchan, BP, Shell, Deutsche Bank (Boyer, A, op.cit. p 96)

Bien que les codes éthiques soient la manière la plus répandue dans l'adoption de l'éthique par les entreprises, le professeur américain T. Donaldson a indiqué que l'existence de code éthique n'est « *pas suffisante* » pour juger l'orientation éthique de l'entreprise (Donaldson, T & Dunfee, T, 1994). Il soulignait que la dimension formelle (déclaration) doit être concrétisée en un « *engagement réel* » qui se traduit en comportements. Ainsi différentes études ont montré que parmi les entreprises qui détiennent les codes éthiques, très peu d'entre elles vérifient le respect de ses règles. Cela veut dire que les codes de conduite ne doivent pas être un simple outil de communication mais un véritable outil de gestion. Mercier (2003) a conclu aussi que la focalisation sur la dimension formelle

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

ne reflète qu'une « *visions limitée* » de l'éthique en entreprise. C'est l'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements qui est déterminante. (Mercier. S, 2003)

3. L'éthique et le courant de la responsabilité sociale

Cette préoccupation pour l'éthique a été appréhendée par le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise (Dupuich, F, 2012, p. 226). L'éthique donc de l'entreprise n'est pas une thématique isolée, elle est associée à celle de la responsabilité sociale (RSE) et le développement durable (Salmon. A, 2003), donc une préoccupation éthique s'inscrit dans une démarche globale de la RSE.

Dans le cadre du Forum économique de Davos de 1999, le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a fait appel à la responsabilité sociale des entreprises en lançant l'idée d'un Pacte mondial entre l'ONU et les milieux d'affaires qui porterait sur les droits de l'Homme, le travail et l'environnement.

C'est suite aux travaux de Bowen 1953⁵ que débutait la conception que l'on connaît maintenant. Pour Bowen la RSE renvoie « à l'obligation pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société » (Tahri, N, 2010, Op.cité)

Être socialement responsable signifie « *Non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques, mais aussi aller au-delà, et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Capron, M & Quairel Lanoizelée. F 2004, p. 15). Elle signifie qu'une entreprise doit « *non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance, mais aussi de leurs impacts environnementaux et sociaux. Sous prétexte de faire des bénéfices, elle ne doit pas produire dans n'importe quelle conditions* » (Commission européenne, 2001, p 08)

La RSE est une démarche qui s'inscrit dans une approche nommée « Triple bottom line » « TBL » citée par John Elkington 1994 dans son livre⁶ ou l'entreprise doit être performante sur trois niveaux représentés par trois cercles qui s'entrecroisent

⁵ -Son ouvrage de référence « Social Responsibility of the Businessman »

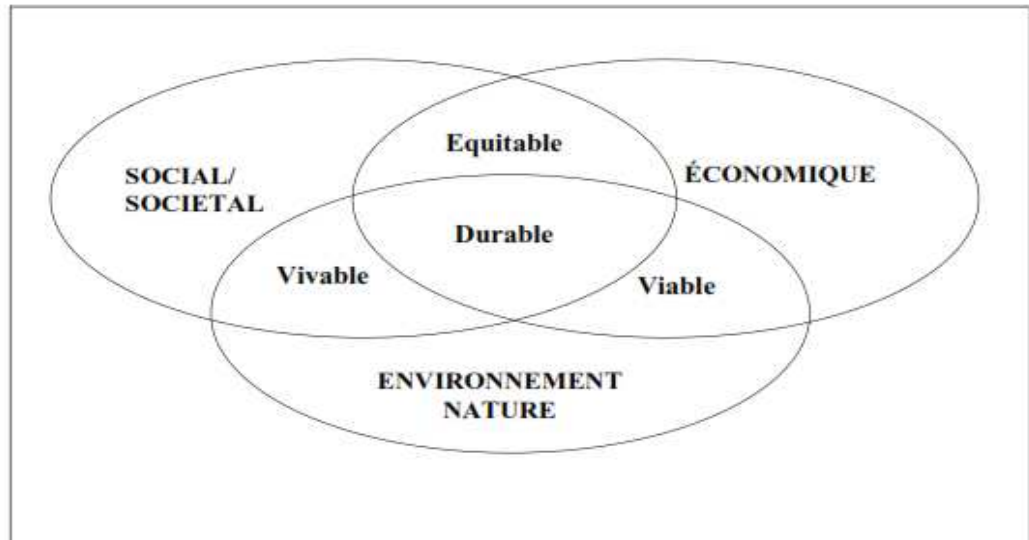
⁶ -Nom du livre :cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

économique, sociale ou sociétale, et le niveau environnemental (Henriques. A, Richardson. J, 2004, p. 18).

Pour un dirigeant la RSE consiste donc à travailler sur la rentabilité économique de son entreprise, en parallèle, il veille sur ses résultats environnementaux et les attentes de ses parties prenantes.

Figure n °3 : Les dimensions de la RSE



Source: Ernult, J, Ashta. A, 2007

➤ **Le volé économique :**

Il s'agit de la forme classique de performance, à savoir la performance financière. Elle consiste aussi à la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation, et bien de ses parties prenantes. Dans ce volé aussi, L'entreprise responsable doit aussi veiller au respect des principes d'une concurrence saine exemple : absence de corruption, d'entente, de position dominante, commerce équitable....etc

➤ **Le volé social/ sociétal :**

L'entreprise dans cette dimension doit veillez sur les conséquences sociales de son activité sur ses partie prenantes : employés (conditions de travail, non discrimination, exclusion, chômage ;...) ses fournisseurs et clients (sécurité et impacts psychologiques de ses produit), sa communauté locale (nuisance, respect de cultures) et la société en général.

➤ **Le volé environnemental :**

Il s'agit de la préservation de l'écosystème, donc à ce niveau, l'entreprise doit veiller et analyser l'impact de son activité, de son produit sur l'environnement écologique de la société : exemple : pollution, production de déchets...etc

3.1.La dimension éthique de la RSE

Quelle que soit imposée par des lois (loi du travail par exemple) ou grâce au pression externes (ex : ONG) ou tout simplement une communication marketing , la RSE consiste à penser sur les fins des actions menées par l'entreprise sur son environnement globale (interne/externe), or s'intéresser à des fins relève en fait à des considérations d'ordre morale (utilitarisme), de telle sorte que les actions ne nuisent pas cet environnement (au sens large).

Pour Salmon Anne, la RSE revoit aux entreprises qui souhaitent développer une « *position éthique* » afin de concilier la confiance avec les parties prenantes (Salmon. A, Op. Cité). Pour Jonas la responsabilité signifie la sollicitude « *l'intérêt pour ceux qui sont touchés par nos actions* » (Mercier. S, Op.cité) or la sollicitude elle-même revoit aux valeurs morales énoncées dans le développement de Gilligan (éthique de la sollicitude).

La définition du World Business Council for Sustainable Development est une autre affirmation qui témoigne la dimension éthique de la RSE : « *la responsabilité sociale d'entreprise est le comportement éthique d'une entreprise envers la société. Cela implique en particulier une gestion responsable avec les autres parties prenantes qui ont des intérêts légitimes dans l'activité ,et non pas seulement les actionnaires .* » (Watts, P & Holme, L, 1999, p. 30)

4. Les niveaux d'intervention de l'éthique dans le management des entreprises

Le degré d'intégration et d'application de l'éthique dans la sphère managériale de l'entreprise est une question de choix, ce dernier est le résultat d'une combinaison entre stratégie globale de l'entreprise et préférence et convictions personnelles de ses dirigeants. Ces niveaux peuvent être imaginés sous forme d'une échelle dont les deux

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

extrêmes représentent le niveau le plus bas (faible) et le plus haut « fort » d'intégration d'éthique dans l'entreprise (voir tableaux n° 03)

Tableau n° 02 : le continuum des principales pratiques éthiques en fonction des objectifs visés par l'entreprise

Niveau d'intégration	Pratique éthique dans l'entreprise	Objectif visé
faible 1	principes éthiques énoncés dans les discours	Communication
2	comité éthique	↓
3	charte éthique	↓
4	codes déontologiques	Appropriation
5	formation pour les collaborateurs sur les questions éthiques	↓
6	éthique intégré au management des ressources humaines	Mise en œuvre
7	définition de la compétence éthique de l'entreprise	↓
8	le management par l'éthique "le management socialement responsable "	Constitution d'avantage concurrentiel dans le temps

Source : Boyer. A Op. Cité, p. 198

Dans cette logique, Boyer a distingué trois niveaux d'intégration éthique dans le management de l'entreprise ,commençant de l'entreprise citoyenne définie comme discours éthique (niveau déclaratif), en passant par l'entreprise éthiquement correcte définie comme « système de management » intégrant un référentiel des principes éthiques (niveau adaptatif), et enfin l'entreprise « socialement responsable » dans laquelle l'éthique est intégrée en tant qu'objectif de performance à toutes les fonctions du système de management (niveau synergique).(ibid. p 104)

4.1.Le niveau déclaratif

A ce niveau, l'entreprise intègre la notion d'éthique seulement dans son discours institutionnel, en réalité il ne s'agit pas d'un engagement réel, mais qu'une recherche détournée de profit (Yanat, Z, Balet D, 2006). C'est est une sorte d'hypocrisie ou l'entreprise travaille sur sa « vitrine externe » par l'intégration de la notion éthique dans son discours afin de préserver son image de marque. «(Delhoustale, B, 2006)

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Dans cette logique, Peter Drucker, estime que l'éthique de l'entreprise ne s'agit que d'un « *phénomène chic* » créé par les media, il lui donne le nom d' « *élégance éthique* » (Mercier, S, 1997). En résultat, l'éthique dans le management des entreprises est souvent considérée –par certains chercheurs en management- comme un moyen de gagner de l'argent et non comme une fin en soi (Aasland, D. G, 2004, Zsolnai, 2002).

Jean-Marc Bigler et Hugues Poltier ont suivi cette vague en faisant la différence entre une instrumentalisation, et une approche pure de l'éthique (instrumentalisation positive et négative). Pour eux ils croient que l'éthique risque de rester au stade de la pure déclaration d'intention, ou pire encore de la pure et simple manipulation d'image (Bigler, J. M & Poltier, op. Cité). Le modèle théorique en jeu est donc clairement celui de l'«éthique instrumentale », où l'éthique devient un instrument essentiel de promotion économique et de constitution de plus-value.

4.2.Le niveau adaptatif.

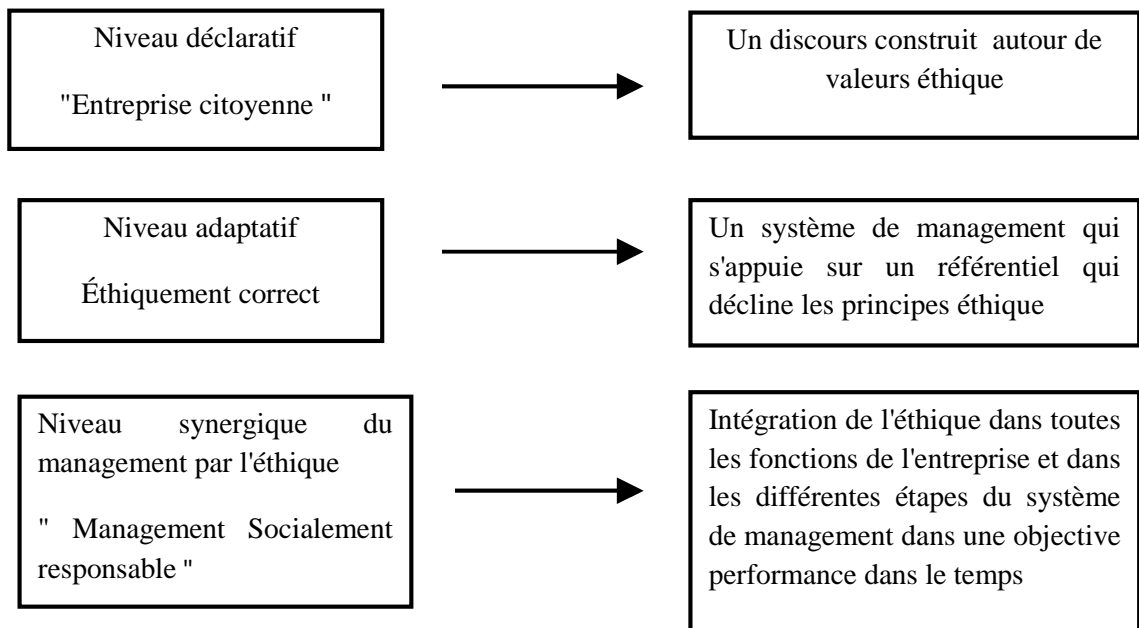
Pour aller au delà d'un simple discours institutionnel, l'entreprise dans ce niveau passe au concret. Avec un référentiel (dans la plupart des cas sous forme de code déontologique) elles s'engagent dans des démarches d'audit, de contrôle, et de valorisation en fonctions des valeurs éthique référentielles. (Boyer, A, op. cité, p. 99)

4.3.Le niveau synergétique

L'entreprise à ce niveau agit de façon éthique sur tous les niveaux de son système (externe/interne). Afin de consolider une relation de confiance avec ses partenaires, elle passe à ce qu'on appelle un « *management socialement responsable* », en dépassant des codes de conduite à des pratiques éthique quotidiennes qui touchent tous les niveaux de son système de management, dans un objectif de performance dans le temps. (Robert, J, op.cité).

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Figure 04 : les trois niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise



Source : Boyer. A, Op. Cité, p. 104

Deuxième section : Éthique managériale

L'éthique s'intègre transversalement dans l'entreprise ou il peut toucher tout les champs d'activité et de gestion (Mercier, 1999, p.06), donc la notion d'éthique intervient à tous les niveaux de l'entreprise, allant de l'amont (approvisionnement par exemple) vers l'aval (relation avec les clients) en passant par le cycle de production.

L'éthique s'est développée en science de gestion à partir de trois dimensions :

- La recherche descriptive et analytique vise à décrire et expliquer les pratiques et procédures existantes.
- La recherche prescriptive qui a pour objectif d'orienter les praticiens sur la manière de l'intégration de l'éthique dans l'entreprise
- La recherche normative conduit à porter un jugement de valeur sur les actions organisationnelles.

Nous nous intéressons au fils de ce travail à l'éthique dans management interne, c'est celui des managers et des supérieurs hiérarchiques « *éthique managériale* » vis-à-vis leurs subalternes.

1. Conception de l'éthique managériale

Puisque nous nous intéressons à l'éthique des managers, il faut donc d'abord parler de la définition du manager et la délimitation de son role au sein de l'entreprise.

Pour se faire, en fait référence aux travaux de Barabel et Meier (2010) qui ont fournie la distinction entre trois types (niveaux) de managers dans l'entreprise (Apatre, F & al, 2013, p. 09) :

- Un manager dirigeant : c'est celui qui dispose de la plus grande délégation d'autorité par rapport aux autres types de managers. Il possède plus le pouvoir direct tel que : la signature, la décision d'embauche et de licenciement, le choix de l'organisation
- Un manager intermédiaire : est responsable d'une partie de l'organisation, dont il gère les équipes et les moyens mis à sa disposition.
- Un manager de proximité : c'est celui qui gère une équipe au quotidien, en traduisant les objectifs de la direction en consignes opérationnelles à son équipe.

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Comme il a été énoncé précédemment, l'éthique est une question qui touche tout les membres de l'entreprises, dirigeants, salariés, ...etc. Certaines auteurs ne font pas la différence entre l'éthique des dirigeants et celle des employés (Dupuich. F, 2012, p256). D'autre l'ont soulignée, l'éthique de dirigeant et manager se diffère de celle des employés, (c'est l'approche retenue dans ce travail), celle des dirigeants et qualifiée « *éthique managériale* », C'est « *l'éthique de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management des hommes* », (Yanat. Z & Balet D. 2006). Elle fait appel à des principes de gestion dont l'autorité joue un rôle transcendant. L'éthique des employés qualifiée également *l'éthique occupationnelle ou professionnelle* (Bernatchez. J.C, 2003, p 41).

L'éthique managériale peut être définie comme « *l'éthique individuelle, telle quelle s'exerce au sein de l'entreprise* ». L'éthique individuelle des managers répond à la question "comment un manager doit-il se comporter individuellement dans le cadre de sa pratique professionnelle dans l'entreprise (Hireche, L, 2004). Ainsi Paul Ricœur définis l'éthique managériale comme " *la façon dont un manager peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle*"(Ibidem).

Nous retiendrons comme définition celle apportée par Hireche laurea (2004) d'après les conclusions de Claude (1998,2000) ou l'éthique managériale est définie comme « *la façon dont un manager peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle* (Ibidem)

2. Le manager et le processus de décision éthique

L'éthique par définition -voir première section- est une question de décision et de choix propre à l'individu, qui se traduit à une bonne conduite humaine aux seins des organisations.

Les travaux de recherche sur la décision éthique ont essayé de trouver un model qui explique les motivations et les circonstances aboutissant à la construction de la décision éthique. Le but était de décrire les étapes qui précèdent le comportement non/éthique. Pour cela, ils ont intégré la théorie morale dans la théorie du processus décisionnel, afin de modéliser le processus éthique pour qu'il soit adapté au contexte organisationnel. (Hireche, L, 2007).

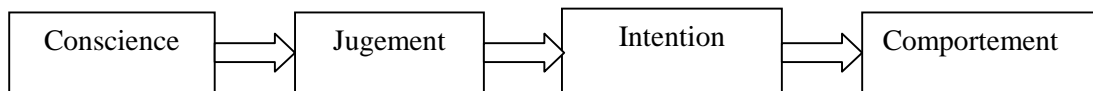
PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTERATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

En fait, il n'existe pas un seul model, les model dites « processus de décision éthique » (Ethical decision making) sont nombreux (Ibidem), on peut citer le model URJC de Cavanagh & al (1995), le model contingent de Ferrell et Gresham 1985, le model interactionniste de Trevino (1986), le model de Rest (1986) ...etc.. Ces model ont essayé d'intégrer les théories de psychologie et/ou de la philosophie morale et les model de scénarios pour donner un model qui explique le mieux le processus de décisions éthique aux seins des entreprises (Zgheib Ph. W, 2005).

Un des model les plus sollicité par la majorité des chercheurs en la matière (Barnett et Vaicys, 2000 ; Jones, 1991 ; Kelley et Elm, 2003 ; Trevino, 1986 ; Trevino et Youngblood, 1990) est celui de Rest (1986) qui comprend quatre étapes qui sont (Johnson, J & Coyle, T, 2012)

- La conscience ;
- Le jugement moral ;
- L'intention morale;
- Le comportement moral.

• **Figure n° 05: Model de décision éthique de Rest à quatre composantes**



Source : Ibidem

D'une manière générale, on peut conclure que le processus de décisions éthique est influencé par deux types de facteurs, des facteurs individuels et des facteurs situationnels.

Donc, pour un manager, une décision éthique est le résultat de l'interaction entre deux facteurs, des facteurs individuel qui sont liés aux caractéristiques individuelles (traits de personnalité par exemple) et des facteurs situationnels liés à la culture d'entreprise, relations organisationnelles, et au contexte de travail ...et

3. Les caractéristiques d'une éthique managériale

Kaptein a construit un modèle dont lequel il a précisé deux dimensions de l'éthique des managers (Hireche L, 2004, Kaptein 2003)

- La première dimension : concerne les caractéristiques personnelles du dirigeant et les valeurs qu'il incarne
- La deuxième dimension : La manière avec laquelle il gère ses subordonnés

3.1.les caractéristiques individuelles :

Kaptein (2003) et Whitener (1998) ont distingué trois grandes caractéristiques d'un manager éthique qui sont (Apatre, F & al, 2013, p. 14):

- Authentique : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action ;
- Fiable : c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre.
- Constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes (*stakeholders*), le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable, il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. À l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question.

Bien que le manager se diffère du leader on peut citer l'éthique personnelle du leader pour faire la distinction : L'éthique personnelle du leader s'appuie sur les habiletés suivantes (Belligham, R, 2003, p. 06)

- Être exemplaire : Adopter un comportement conforme à ses convictions.
- Faire preuve de conscience de soi : Connaître ses forces et ses faiblesses, miser sur les premières et savoir compenser les secondes.
- Être habile à s'entourer : Savoir reconnaître les habiletés des autres et susciter leurs contributions.

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

- Être authentique: Parler et agir en conformité avec sa vérité intérieure.
- Être crédible : Inspirer confiance aux autres en satisfaisant leurs attentes et leurs critères de conviction.
- Faire preuve de discipline personnelle : Manifester une attitude qui incite à se doter de règles et de normes de fonctionnement.
- Inspirer la confiance : Projeter une image qui fait ressortir la compétence, la fiabilité et la crédibilité.
- Faire preuve de tolérance aux autres : Accepter les autres même si leurs coutumes ou leurs croyances diffèrent des siennes.
- Faire preuve de transparence : Faire montrer de congruence entre ses paroles et ses gestes.
- Faire preuve de compassion : Faire montrer d'empathie réelle avec les joies et les douleurs de chacun.
- Être juste : Faire montrer de reconnaissance et de respect pour les droits et les mérites de chacun.

Chanlat et Bedard mettent l'accent sur les qualités humaines (le sens de l'équité, la capacité d'aimer, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la générosité, le courage, le sens de responsabilité et le jugement) dont disposent les responsables, ces qualités qui engendrent un style de gestion qui favorise le climat de travail, une éthique favorable, le dialogue et contribue à la confiance.

Ce mode de gestion avec ces qualités personnelles réussit à offrir une ambiance de travail où règne la confiance (qui est devenu un précepte managérial) et la liberté de parole, et générant une meilleure efficacité de la part des salariés.

3.2. Les caractéristiques relationnelles

Whitener (1998) et ses collègues ont identifiés trois critères pour juger l'éthique de managers dans la façon dont ils traitent leurs subordonnés (Hireche, L, 2004) :

- La qualité de communication : celle-ci est liée à la manière dont les informations s'échangent entre managers et subordonnés.

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

- Le souci du bien-être des employés et la protection de leurs intérêts.
- Le partage et la délégation du pouvoir : celle-ci est un signe du respect et confiance qui accorde le manager à son subordonné

Dans son modèle d'évaluation de l'éthique des managers ; Kaptein a proposé trois critères d'un management éthique :

- Un management soft : c'est le management qui se base sur la confiance, qui stimule l'implication de ces salariés et les soutient.
- Un management protecteur : un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ;
- un management fort : le manager éthique n'est pas permissif, il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques.

4. Les cadres théoriques de la pensée éthique en management des hommes.

Pour juger entre une bonne et une mauvaise décision d'un point de vue éthique -non pas un autre- face aux situations rencontrées, la philosophie, la religion, la loi, la culture, constituent des sources explicites ou implicites qui orientent le comportement des individus et les aident à construire leurs jugements sur ce qui est bien et mal (Johnson J & Coyle Th 2012). Les travaux de recherches sur cette thématique ont essayé de décrire et d'analyser les motifs, les raisons, la nature du raisonnement éthique de l'individu en donnant en final ce qu'on appelle une théorie morale.

Dans ce qui suit nous développerons les approches fondatrices de la théorie morale relative au management des ressources humaines dans l'entreprise. Notre synthèse des approches s'appuie sur l'article de Hireche Laurea et Bahae El Morabet ⁷ qui regroupe, analyse et même critique tous les approches de la théorie morale dans le management des ressources humaines. Ces approches peuvent être regroupées en trois grandes

⁷ -Pour plus d'information voir l'article de Hireche L & el Morabet B. (2007) « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique » *revue de l'organisation responsable*, 2007/01, volume 2, p.51-70

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ETHIQUE MANAGERIALE

catégories : les grandes doctrines éthiques issues de la psychologie et la philosophie morale, les cadres théoriques développés en éthique des affaires, et la théorie de la justice organisationnelle. (Hireche. L & El Morabet , 2007)

4.1. Les doctrines philosophiques et psychologiques

4.1.1. Les théories de la philosophie morale

En management, les principales théories morales utilisées dans les recherches qui servent à évaluer éthiquement les pratiques, peuvent être regroupées en quatre catégories, les théories déontologiques, téléologiques, contractualistes, et essentialistes.

➤ La théorie déontologique :

Elle répond à l'impératif catégorique de juger la conformité de l'action avec les valeurs morale. C'est le principe sur lequel se fonde cette approche. On peut la résumer comme suit « un agent doit accomplir une action si et seulement si cette action est requise par des principes moraux, qui s'appliquent quelle que soient les conséquences » (Stroud, S, 2001)

Donc une action est dite bonne d'un point de vue éthique indépendamment de ses conséquences. Kant a suivi ce raisonnement, pour lui en tant que précurseur de cette doctrine, la conformité à la loi normale constitue le seul facteur pour déterminer si une action est bonne ou mauvaise (Hireche. L & El Morabet, B, 2007)

Selon Kant et ses précurseurs, la fin ne justifie pas les moyens, ils soutiennent que l'action elle-même doit être jugé malgré les conséquences (Duska.R 2007, p. 28)

➤ La théorie téléologique : utilitarisme

A l'opposé de la pensée déontologique, l'utilitarisme en tant que théorie morale insiste sur une seule norme qui gouverne l'action humaine, c'est ses conséquences (Stroud, S Op. Cité)

Les conséquences d'une action sont tous ses résultats et pas seulement ses conséquences causales. Cette doctrine a été défendu par Jeremy Bentham et John Stuart Mill, selon ces auteur l'utilitarisme veut dire « un agent doit accomplir une action si et seulement si cette action promeut le bien ».

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

Malgré que cette théorie soit très répondue, elle trouve ses limites dans le fait qu'une action est dite éthique malgré qu'elle puisse amener à considérer comme acceptable des actions qui violent les droits humains d'une minorité (Homster ,1987)

➤ **Le contractualisme ou la théorie de la justice**

Faite par Rawls, son analyse a deux objectifs majeurs : fournir une analyse convaincante de la justice et compléter cette analyse par une conception de l'égalité démocratique. Son livre s'inscrit dans la pure tradition de la théorie du contrat que l'on retrouve aussi bien chez Aristote, Rousseau ou bien Kant

Rawls indiquait qu'une distribution inégale de bénéfice (en tenant compte de la différence de contributions) est la forme la plus juste pour avoir un contrat social idéal. Dans cette perspective un comportement sera juste et correct s'il induit une meilleure coopération entre les membres de la société, et mal dans le cas contraire. (Hireche. L & El Morabet, B, 2007)

➤ **La théorie de la vertu d'Aristote**

Récemment, un d'intérêt croissant est orienté vers ce qu'on appelle l'éthique de la vertu. En éthique des affaires, l'approche de la vertu demande comment un bon homme d'affaires peut aussi être une bonne personne. Se sont les mêmes ou compatible ? (Duska, R, op. cité, p. 37).

Donc cette approche s'intéresse aux caractéristiques et aux qualités d'un bon homme d'affaire. Elle est plus acceptée dans le raisonnement éthique contemporain dans la mesure où elle ne se limite pas seulement à l'action (d'un point de vue éthique) mais elle la dépasse aux jugements, aux objectifs et à la conscience humaine (Collier ,1998)

4.1.2. Les théories de la psychologie morale

➤ **La théorie du développement moral cognitif (DMC)**

Cette théorie a été développée par Kohlberg suite aux travaux initiés par Jean Piaget sur le développement moral des enfants. Kohlberg a essayé de donner des réponses à des dilemmes moraux ou s'opposent des critères de nature légale, et des critères de nature morale. D'après le développement de Kohlberg, le raisonnement humain s'évolue à

PREMIER CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE CONCEPT D'ÉTHIQUE MANAGERIALE

travers trois niveaux. Il reprend les trois niveaux de la philosophie morale à savoir : égoïsme, utilitarisme, et la déontologie (Lehalle, H, Aris, C, Buelga, S & Musitu, G , 2004). Au premier niveau celui d'une moralité pré-conventionnelle, la personne juge telle action comme juste en fonction de ses intérêts personnels, et les risques encourus. Au deuxième niveau, la morale devient conventionnelle, la morale d'un individu se développe en fonction de son groupe de référence, il s'agit de ses proche par exemple : la famille, les amis, les réseaux de connaissance. Au troisième niveau, la morale est dite post-conventionnelle, fait référence aux normes collectives, ça sera donc juste toutes action qui s'accorde avec les droit individuels d'une part et d'autre part le contrat social (Ibidem). Cette théorie mobilise la justice comme facteur fondamental pour juger la moralité d'une action (Hireche, L & El Morabet, B, 2007).

➤ **Les travaux de Gilligan :**

Gilligan avec ses travaux sur le développement moral des femmes, a critiqué le model de Kohlberg. Il croyait que le model proposé par ce dernier, ne constitue qu'une orientation parmi d'autres dans le raisonnement face aux problèmes moraux. Donc selon Gilligan le model de Kohlberg n'est pas universel (Savard, N, 1996)

Selon Gilligan la résolution des dilemmes moraux ne consiste pas seulement à une application stricte des principes de justice afin d'établir un équilibre entre les droits personnels et les revendications de chacun, mais selon d'autres motivations notamment la sollicitude « caring » d'où vient l'expression « ethics of care » « éthique de la sollicitude ».

On trouve ci-dessous un tableau récapitulatif des principaux courants de pensée en éthique issus de la psychologie et de la philosophie morale. Ce tableau est conçu par Hireche Laurena et Bahae El Morabet.

Tableau n° 03 : Principales théories de la psychologique et la philosophie morale

Théorie	Auteurs	Critères de jugement éthique	Contribution à l'étude de l'éthique de la GRH	
			Apports	limites
Déontologie	Kant, Nozick	Conformité à la loi morale	Modélisation des raisonnements éthiques individuels	Ne permet pas d'expliquer la dynamique du jugement éthique
Utilitarisme	Bentham, Mill	Utilité procurée au plus grand nombre		Mesure par scénarios
contractualisme	Rawls	Consensus (contrat social)		Loin de la réalité du terrain
Éthique de la vertu	Aristote	Possession des vertus		Limites aux cognitions
Développement moral cognitif	Kohlberg	Égoïsme, utilitarisme, déontologie		
Éthique de la sollicitude	Gilligan	Soucie de l'autre		

Source : Hirech L & Morabet B, (2007)

4.2. Les théories modernes de la responsabilité sociale et l'éthique des affaires.

Ce courant a été développé pour surpasser les lacunes et les difficultés d'application des doctrines éthiques fondatrices sur le plan empirique. Les chercheurs en gestion ont développé des théories morales plus opérationnelles que les théories morales classiques et plus faciles d'accès pour les praticiens en gestion (Hireche, L & Morabet, B, 2007, Greenwood ,2002). Les chercheurs en éthique des affaires ont développé plusieurs théories morales, parmi lesquelles on cite :

- ❖ La théorie du climat éthique
- ❖ Les model de décisions éthiques
- ❖ L'approche par les parties prenantes.
- ❖ La théorie de la justice organisationnelle

Conclusion du premier chapitre

L'éthique constitue actuellement sans doute un thème d'une importance croissante dans les organisations. C'est la théorie de l'action que l'homme doit mener pour bien conduire sa vie et parvenir au bonheur. L'éthique managériale est l'éthique individuelle des managers, telle quelle s'exerce au sein de l'entreprise, elle répond à la question "comment un manager doit-il se comporter individuellement dans le cadre de sa pratique professionnelle dans l'entreprise.

Derrière cet appel à moraliser le monde des affaires, figure la demande croissante des parties prenantes : investisseurs, clients, fournisseurs, et salariés.....etc, Ces derniers réclament de plus en plus une politique responsable de la part de leurs entreprises. L'émergence de l'éthique s'est accompagnée avec celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance mais aussi de leurs impacts environnementaux et sociaux. Cette responsabilité sociale s'inscrit donc dans une démarche éthique en introduisant tous les parties prenantes qui peuvent être affectés par les décisions de l'entreprise dans le but de chercher une cohésion en conciliant l'économie (profit) au social (éthique).

L'intégration de l'éthique dans l'entreprise a créé un nouveau métier est celui de la déontologie. Elle se manifeste par la création de codes de bonne conduite qui se présentent comme des guides permettant les salariés de choisir quel comportement à adopter vis-à-vis d'une situation délicate. Or cette formalisation ne constitue que la partie formelle de l'intégration de l'éthique dans l'entreprise, comme le conclut Mercier, " *la focalisation sur la dimension formelle ne permet de disposer que d'une vision limitée de l'éthique organisationnelle.* L'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements et qui sous-tend les relations interpersonnelles est bien évidemment déterminante" ce qui fait l'objet du chapitre prochain qui s'articule sur la l'importance de la relation managériale entre manager et salariés dans la détermination des comportements des salariés au travail.

Deuxième chapitre

Deuxième chapitre

La qualité de la relation managériale entre manager/subordonné et ses liens avec la performance des subordonnés au travail

Plan du chapitre

Première section : La conception de la relation managériale manager/subordonné

Deuxième section : Le cadre conceptuel pour l'explication des effets de l'éthique managériale sur la performance des salariés au travail

Introduction

Toute organisation s'intéresse à deux formes de comportement, les comportements performant qui sont des comportements qui apportent une contribution globalement positive pour l'organisation et essaye davantage de baisser les comportements dysfonctionnels qui affectent l'organisation (Johnson, J & Coyle,T 2012, Moorhead et Griffin, 2004). Quant à la performance organisationnelle, elle sera traitée dans ce travail par le biais des indicateurs de la performance des salariés au travail, qui constituent un volet parmi plusieurs.

Les travaux de recherches en comportement organisationnel mettent l'accent sur l'effet des relations managériales entre manager/salariés sur la performance des salariés au travail. Ces travaux ont mobilisé la théorie de l'échange social pour comprendre les mécanismes d'échange et les effets qui en découlent. Nous ajoutons aussi la théorie des parties prenantes dans le fait que cette théorie explique au mieux les répercussions de ces comportements (performance au travail) sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

**DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE
MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES
AU TRAVAIL**

**Première section : La conception de la relation managériale
Manager/subordonné**

L'entreprise est un groupe humain organisé dans le but d'atteindre un objectif commun dont les relations d'échange entre manager et subordonnés sont affectées par des clauses contractuelles. Mais dans d'autres situations, l'échange entre les deux parties surpasse ces clauses (relation formelle) pour passer une relation informelle, caractérisée par des facteurs non contractuels, tel que la confiance mutuelle, le respect, l'appréciation et l'influence mutuelle (Dionne, L, 2004/5, Liden & Maslyn, 1998).

Dans cette première section, nous éclaircissons la notion de la relation managériale en utilisant une des approches de leadership qui est le Leader-Member-exchange « LMX ». Nous analysons aussi l'importance de la relation managériale de qualité sur la performance des salariés au travail.

1. La relation manager/subordonné appréhendée par la théorie LMX

Les chercheurs ont établis deux types de relations avec ses subalternes, le premier est de type contractuel, décrit par des clauses de l'emploi, le deuxième type est celui de la qualité des rapports entre le manager et ses subalternes. (Dionne, L, 2004/5). C'est à ce deuxième volet que nous nous prêtons attention car, il constitue une dimension très importance dans la détermination de la performance des salariés au travail.

Nous étudions la relation d'échange entre manager et subordonné par un concept baptisé dans la littérature en management par leader-Member-exchange LMX qui a été proposée par Scandura & Graen (1986) dont la définition est « *un système de "constituants" ainsi que les relations entretenues entre les deux membres d'une dyade générant certains types de comportements interdépendants et partageant des résultats mutuels, favorisant une certaine conception de l'environnement, des valeurs et des cartes de "causalité"* » (Saint-Michel, S & Wielhorski, N, 2011).

Le recours à ce concept dans ce travail est du à son niveau d'analyse, car le LMX se distingue des autres théories de leadership par le fait qu'il se focalise essentiellement sur la relation individuelle entre le supérieur et chacun de ses subordonnés (Cameron, J & Jost, J, 2005, Gerstner & Day, 1997). Le concept de LMX suppose que le leader ou supérieurs hiérarchiques établissent des relations d'« échange social » avec leurs

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

différents subordonnés (Delobbe, N & al, 2011). Il s'intéresse à la qualité des échanges dans les relations manager/subalternes. Sur la base du critère de la qualité d'échange, on retrouve deux types d'échange, un échange de « haute qualité » ou de « qualité élevée » où le manager et ses subordonnés échangent réciproquement des ressources de nature socio-émotionnelle basés sur la confiance mutuelle, le respect, sympathie, obligation. En contrepartie, le deuxième type d'échange est de « faible qualité » qui est limité à l'échange en terme contractuel (Liden & Graen, 1980).

2. Le role des comportements et les attitudes dans la détermination de la performance du salarié au travail

La performance au travail a été généralement définie comme « *le comportement sous contrôle de l'individu qui fait progresser les objectifs de l'organisation* » (Johnson S. K & Holladay C. L, & Quinones M. A 2009, Rotundo & Sackett, 2002). Depuis les travaux d'Organ et ses collègues ¹ la notion de la performance au travail a pris un autre essor en faisant la différence entre deux dimensions qui sont : la performance à la tâche dite performance intra-role ou efficacité au travail (job performance) et performance extra-role appelée le comportement de citoyenneté organisationnelle (El Akermi, A & al, 2006c, p.74)

La performance à la tâche renvoi à la performance dans le travail demandé par le salarié, il s'agit selon Murphy de « *l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés au travail donné* » (Frimousse. S & Peretti, J-M & Swalhi, A, 2008). Cette dimension fait référence « *aux comportements faisant partie du rôle formel de l'employé et conditionnant sa productivité dans le sens le plus strict du terme* » (El Akermi, A & al 2006a p 74). Elle est la conséquence du respect des consignes, des prescriptions et les objectifs qui ont été confié à l'employé par son employeur (Paillé, P 2008).

La performance au travail sera traitée par l'utilisation des indicateurs organisationnels. Pour les comportements performants, nous retiendrons la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel parce qu'ils représentent, selon Pinder (1984) les deux attitudes fondamentales des rapports de l'individu à son travail (Paillé, P, 2008) et parce

¹ -Organ, 1977, 1988 ; Smith, Organ & Near, 1983

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

qu'ils représentent aussi des réponses comportementales positive qui affecte la performance de l'organisation. Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) considèrent que si la satisfaction est une Réaction affective, immédiate et indépendante de l'environnement professionnel, l'engagement organisationnel est au contraire une attitude qui se développe lentement sur le long terme. (Müller,J et Djuatio, E, 2011).

La satisfaction au travail est analysée par Locke (1976) comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail* » (Ibid.). Elle se résulte de l'évaluation de l'employé de sa situation au travail par laquelle il condamne ou apprécie la qualité de ses rapports. Une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction (Paillé, P, 2008). La satisfaction au travail encourage une augmentation de la productivité, de l'innovation, des efforts extra-role (Di Fabio, A & Bartolini, C, 2009, Witt & Wilson 1991, Mathieu & Zajac, 1990)

Quant à l'engagement organisationnel, il est défini comme étant « *une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille* » (Saint-Michel, S & Wielhorski, N, 2011, Mowday & al, 1982, p. 27)

Le concept le plus reconnu de l'engagement organisationnel a été donné par Meyer & Allen (1991), qui était « *l'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et son organisation, influençant ainsi sa décision de demeurer ou non au sein de l'entreprise* » (Chenevert, D & Charest, A & Simard, G, 2007, Meyer & Allen 1997)

Ce sentiment d'attachement à l'entreprise peut prendre trois dimensions : affective, normative et de continuité. L'engagement affectif témoigne d'un attachement émotionnel, d'une identification envers l'organisation et d'une participation à celle-ci. L'engagement normatif fait référence au sentiment d'obligation envers l'organisation. L'engagement de continuité concerne la perception que fait le travailleur aux coûts liés au fait de quitter l'organisation, ou l'absence perçue d'autres possibilités d'emploi (Steijn, B & Leisink, P,2006).

L'engagement organisationnel se reflète positivement sur la performance du travail, l'extra-role, et le comportement de citoyenneté organisationnelle et l'absentéisme (ibidem,). En plus Vandenberghe & al (2004) dans une étude réalisée dans un centre hospitalier auprès de 270 infirmières, a conclut que seul l'engagement affectif envers le

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

supérieurs hiérarchique qui a l'effet direct et significatif sur l'efficacité dans le travail ou le rendement professionnel ce qui confirme aussi notre démarche adoptée.

Selon les études, l'engagement affectif représente la forme la plus significative pour l'organisation, car elle est la plus fortement liée aux indicateurs de la performance organisationnelle (Chenevert, D & al, 2007, Mathieu et Zajac, 1990).

Selon Dessler, l'engagement constitue une variable clé et classique du comportement organisationnel parce qu'elle reflète le niveau d'implication des employés dans les objectifs de l'organisation, ainsi que le niveau de leurs performance au travail (El Akermi, A & al 2006a, p 69, Dessler 1999). Il fait partie aussi des principales finalités des la GRH, car c'est un indice important de l'efficacité des pratiques de GRH. (Müller,J & Djuatio, E, 2011 ;, Knights & Kennedy, 2005 ,Foucher & al., 2004)

Les résultats d'une méta-analyse par Cohen, 1993, révèlent que les effets de l'engagement organisationnel sur la performance, l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise et le turnover varient selon les différentes phases du cycle de carrière d'un salarié (Müller,J & Djuatio, E, 2011).

Nous retiendrons aussi comme indicateur de la performance au travail les comportements de citoyenneté organisationnelle (appelée aussi performance extra-role) et comme comportement non performant les comportements contre-productifs qui sont considérés souvent comme opposé de premier.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle se définissent généralement comme « *des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle* » (Paillé, P 2006). Ce terme a suscité un intérêt croissant dans ces dernières années, en générant une littérature abondante. Ce terme a été introduit par Organ et ses collaborateurs pour décrire les conduites qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé c'est-à dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leurs omissions n'implique pas de sanction (Paillé,P 2008, Organ 1998, p. 4).

Les comportements citoyens contribuent indirectement à l'organisation en maintenant son système social (Meyer, M & Ohana, M .2010, Organ 1997). Se sont « *des comportements individuels discrétionnaires non directement ou explicitement reconnus par le système de récompenses formel, qui de manière agrégée, servent efficacement le*

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

fonctionnement effectif de l'organisation » (Meyer, M & Ohana, M .2010, Organ & al 2006). Ces comportements sont considérés selon Williams & Anderson (1991) comme une source d'avantage compétitif en résultant « une performance globale » pour l'organisation (Aryee, S, Budhwar, P & Xiong Chen, Z. 2002, Podsakoff & MacKenzie, 1997)

En s'inspirant des travaux d'Organ, pionnier de cette thématique, Podsakoff & al (1990) ont identifié cinq catégories de comportements citoyens qui sont (Meyer, M & Ohana, M .2010) :

- Altruisme : aide apportée à un collègue au sujet d'un problème organisationnel
- Courtoisie : prévention des problèmes individuels relatifs au travail
- Conscience professionnelle: présence, pauses, obéissance aux règles et règlements
- Esprit sportif : acceptation de circonstances de travail non idéales sans plaintes
- Vertu civique : participation et implication dans la vie de l'entreprise.

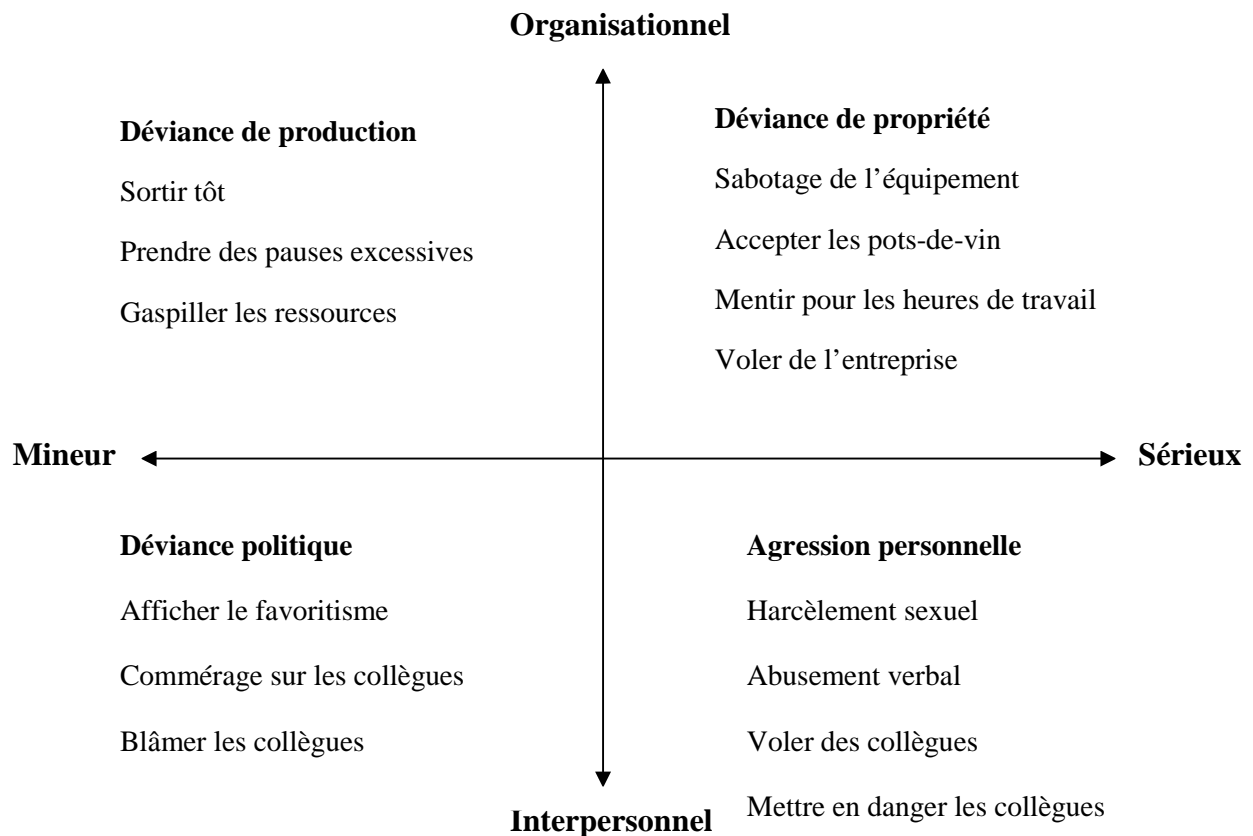
Enfin les comportements contre-productifs ont été définies par Vardi & Wiener comme « *des action intentionnelles commises par les membres d'une organisation qui défie et viole les normes et attentes organisationnelle partagées, ou les valeurs social, les mœurs et les standard du bon déroulement* » (Vardi,Y, 2001)- voire la figure suivante

Dalal (2005) considère que les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs peuvent au regard de leurs définitions être considérés comme opposés. Le premier sert l'organisation, or que le deuxième lui nuit. (Pauvers-charles & al, 2006).

Taylor (1985), est considéré comme les premiers à signaler ce concept on parlant de la flânerie chez les ouvriers. Ensuite une attention prépondérante a été portée aux comportements contre-productifs tel que la violence, le vol, l'absentéisme. En ce qui concerne ses typologies, nous retiendrons celle de Robinson et Bennett (1995) qui constitue une référence pour plusieurs études ultérieures

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Figure n ° 06 : Typologie des comportements contre-productifs dans les entreprises selon Robinson & Bennett (1995)



Source : traduit d'après Appelbaum, S. H & al 2005

3. Le role de la qualité de la LMX sur les comportements et les attitudes du salarié au travail

Les travaux menés sur la qualité de LMX ont trouvé qu'elle joue un rôle important dans la réalisation de la performance individuelle des employés (Liden, R, & al, 2006, Gerster & Day, 1997). Selon cette théorie, les employés qui ont un échange « de haute qualité » avec leurs superviseurs ont tendance à se voir attribuer plus de ressources, à recevoir plus d'opportunités de formation, de support émotionnel, de responsabilités en terme de prises de décisions et d'interactions coopératives avec leur superviseur (Liden & Graen, 1980). En conséquence, ces employés réciproquent ces formes de

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

« rétributions » en augmentant leurs « contributions » à l'organisation. Les nombreuses études réalisées au sujet de l'impact de la qualité du LMX sur les attitudes et comportements des employés tendent à confirmer ce principe. Selon une méta-analyse de 17 études rassemblant plus de 3000 répondants (Gerstner & Day, 1997), le concept est significativement corrélé à la satisfaction générale de l'employé, l'engagement organisationnel, l'intention de quitter l'entreprise et le taux de turnover réel.

En contrepartie, une relation LMX de « faible qualité » engendre une « performance de routine » lequel le subordonné retire en échange de la relation des «bénéfices organisationnels standards » (Saint-Michel, S & Wielhorski, N, 2011, Graen et Cashman, 1975 ; Neveu, 2004).

Les études ont montré que la LMX était significativement et positivement lié à la performance, à la satisfaction au travail (Cameron, J & Jost, J, 2005, Graen & al, 1982), aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Cameron, J & Jost, J, 2005, Settoon, Bennett & Liden, 1996), à l'autonomie du subordonné (Cameron, J & Jost, J, 2005, Basu & Green, 1997), à l'attachement affectif envers l'organisation (Cameron, J & Jost, J, 2005, Vanderberghe, Bentein & Stinglhalmer, 2004) ainsi que le turn-over (Cameron, J & Jost, J, 2005 Graen & al 1982). Ces études mettent l'accent sur l'influence considérable de la qualité des rapports entre manager et salarié dans le contexte organisationnel.

Deuxième section : Les cadres théoriques pour l'explication des effets de l'éthique managériale sur la performance des subordonnés au travail

Nous développons ci-dessous les deux cadres conceptuels qui servent à cadrer notre approche d'étude. Notre raisonnement repose sur deux niveaux d'analyse, le premier est celui des mécanismes d'échange et d'influence de l'éthique managériale sur les comportements et les attitudes au travail qui sera cadré par la théorie de l'échange social. Le deuxième niveau met l'accent sur l'influence des réactions comportementales et attitudinales des salariés sur la performance organisationnelle de l'entreprise, cela sera étudié à travers la fameuse théorie des parties prenantes.

1. Premier cadre théorique : La théorie de l'échange social Blau (1964)

Pour tester l'effet de l'éthique managériale sur les comportements et les attitudes au travail ainsi que les performances organisationnelles, nous nous appuyons sur un cadre théorique très répandu celui de la justice organisationnelle. Ce cadre est devenu une référence pour examiner les enjeux éthiques de la GRH dans l'entreprise (Hireche, L Morabet, B, 2007). La JO est un cadre théorique très riche pour la GRH car elle recouvre un nombre important des préoccupations éthiques de la GRH. Le succès de ce cadre auprès de la communauté scientifique de gestion réside dans sa proximité forte avec les problématiques concrètes au travail, notamment en terme de politiques et pratiques de GRH, telle que l'évaluation des performances, le traitement, le recrutement, la rémunération...etc (Ibid.)

Or, la justice organisationnelle est appréhendée en management par la théorie de l'échange social. On assiste récemment à une tendance très fréquente à adopter la théorie de l'échange social comme cadre explicatif des mécanismes d'influence de la justice organisationnelle sur des comportements et attitudes des employés au travail (Nasr, M.I & al 2009). La théorie de l'échange social est désormais le cadre théorique le

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

plus accepté et le plus répondu en la matière.(ibid.).² La théorie de l'échange social permet de comprendre les attitudes et les comportements des salariés au travail, et d'analyser la nature des échanges entre le salarié et son entreprise et les effets qui en découlent.

Selon le principe de la réciprocité évoquée par la théorie de l'échange social, l'être humain tend à redonner en proportion de ce qu'il reçoit. Sachant aussi que le climat est par finition la perception de la façon dont un salariés est traité dans son organisation et par ses managers, de ce fait, le comportement des salariés en retour dépend de la nature de ce traitement, d'où l'importance primordiale su role des managers comme responsables de ces comportements a travers l'établissement du climat favorable de travail. (Savoie, A & Brunet, L, 2000). Donc, cette théorie sera utilisée aussi dans l'explication des effets de la perception du climat éthique sur les comportements et les attitudes des salariés au travail.

Enfin, la notion de Leader-Member-exchange LMX prend aussi sa place dans ce premier cadre théorique car il traduit la qualité d'échange entre le manager et supérieur. Cette théorie qui fait partie des théories du leadership sert à expliquer les effets du leadership éthique sur les comportements et les attitudes des salariés au travail

1.1.Histoire et conception de la théorie de l'échange social TES.

Les racines de cette théorie remontent aux années 1920 avec les travaux de Marcel Mauss (1923-1924). Les principales études de Mauss ont été recueillies par Lévy-Strauss (1958) dans son ouvrage sociologie et anthropologie. Mauss a introduit le principe de « don contre don », plus tard ce principe du don a servi les chercheurs en science de gestion pour appréhender la relation entre l'individu et son organisation.

Les précurseurs de cette théorie Homans et March & Simon (1958) ont définis l'échange social comme un échange de biens matériel et immatériel tels que les signes d'approbation et de prestige (Guerrero, S, 2005). Le principe de Mauss « don contre

² Pour plus d'éclaircissement voir les travaux de Konovsky et Pugh (1994), Materson et al (2000), Barling et Phillips (1993), Cobb, vest et Hills (1997), Findley, Giles et Mossholder (2000) et récemment cropanzano 2002, 2007, 2009, toute ses recherche et d'autres ont apporté un appui supplémentaire aux model de l'échange social.

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

don » a été par la suite utilisé par Blau (1964) pour fournir la conception la plus acceptée de la théorie de l'échange social (Nasr, M.I & al 2009)

Inspiré des travaux de Mauss, Blau (1964) a défini l'échange social comme une relation qui se développe entre deux parties dites partenaires, par le biais de séries d'échanges mutuels en le définissant comme « *les actes volontaires motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* »(Idem)

Une autre acceptation de Blau « *l'échange social est le processus de donner et de rendre qui engage deux ou plusieurs personnes dans une relation* » (Galoï-Faurie I, 2013).

1.2.Fondements de la théorie.

L'explication la plus acceptée de la théorie de l'échange social s'appuie sur les travaux de Blau (malgré qu'il existe des travaux qui précèdent ceux de Blau³). Selon cette théorie, les salariés sont impliqués dans deux types d'échanges, des échanges avec leurs supérieurs et des échanges avec leurs organisations dans sa globalité (Desrumaux & al, 2012). Quand à la nature de cet échange, il existe deux qui relient l'entreprise et le salarié : un échange économique et un autre social.

Le premier est un échange économique, il se base sur un contrat formel qui est explicite et plus spécifique. Il peut être donc mesuré et quantifié, et même négocié. (Muresanu D, 2008). Ce type d'échange implique des transactions concrètes sur des avantages, souvent de nature matérielles. Ces échanges sont probablement *quid pro quo* (Bagger, J, & Cropanzano, R, & Jaewwon ko, 2006, p38). Par exemple les salariés dans leurs relations avec leurs employeurs, peuvent se limiter seulement aux tâches pour lesquelles ils sont précisément rémunérés.

L'autre forme d'échange est l'échange social, il s'agit de « *faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur* » (Blau, 1964 p.93). Dans cette forme d'échange, les individus échangent des avantages abstraits ; comme le soutien émotionnel ou l'empathie. (Bagger, J, & Cropanzano, R,

³ -Pour voir plus d'éclaircissement voir les recherches de Mauss (1923) et Homans et March & Simon (1958),

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

& jaewwon ko ,2006, p38). Blau a indiqué que ce type de relation d'échange implique dedans des valeurs intrinsèques qui la distinguent de l'échange économique. Cela peut expliquer comment les individus qui ont une relation d'échange social avec leur employeur, se montrent performants au travail, et font preuve de comportements de citoyenneté organisationnelle (Cropanzano et al 2002). Étant donné que la relation d'échange social est explicite, informelle, la relation entre les deux parties qui la forme a besoin plus de temps pour être consolidée.

1.3.Les principes de la théorie de l'échange social

1.3.1. Le principe de réciprocité

Le cœur de la théorie de l'échange social réside dans le principe de réciprocité (Goldner 1960), selon laquelle :

- les gens doivent aider ceux qui les ont aidés
- les gens ne doivent faire tort à ceux qui les ont aidés.

Selon Goldner, on peut faire la différence entre deux type de réciprocité, celle appelée hétéro- morphique et la réciprocité homéo-morphique. Dans le cas de la réciprocité hétéro-morphique, la valeur du contenu de l'échange est perçue comme équivalente même si la forme du contenu est différente tandis que la réciprocité homéo-morphique présuppose un contenu de l'échange parfaitement égal (Muresanu D, 2008).

Ce principe consiste à ce que les individus sont récompensés pour ce qu'ils apportent aux autres, donc ils ont tendance à aider ceux qu'ils les ont aidé (Lemire, L & Martel, G, p. 89).

Cette séquence d'échange, répétée avec succès, est supposée créer grâce au processus d'auto-renforcement une relation d'échange de haute qualité.(Nasr & El Akermi, 2009).

1.3.2. Le principe d'obligation

Le principe de réciprocité est appréhendé dans la littérature de l'échange social par le principe de sentiment d'obligation. Cette obligation veut dire qu'une personne offre des services ayant une certaine valeur à une autre personne, le faisant, crée chez elle un sentiment d'obligation. Pour se dégager de cette obligation et assurer la continuité de la relation, cette deuxième personne, devra selon la norme de réciprocité fournir en retour

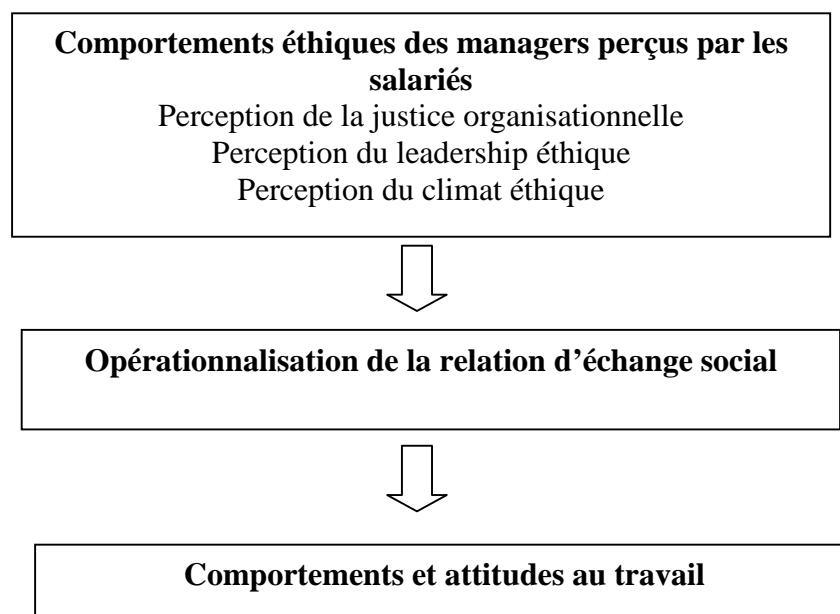
DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

des faveurs valorisées par la première (Batisti, M & al, 2007). Le fait d’accomplir ses obligations de réciprocité peut par la suite conduire à une relation plus solide et un engagement mutuel entre les parties. (Bagger, J, & cropanzano, R, & jaewwon ko, 2006, p. 38). Selon cette théorie, des actions répétées de soutien sont susceptible d’être considérées comme des faveurs ou des actions humanistes. La valeur morale des actions de soutien est plus forte et bénéfique sur le plan de mobilisation lorsque celle-ci sont volontaires (Tremblay, M & Simard, G, 2005)

1.4. Raisons de choix de la TES comme cadre théorique

Selon les développements ci-dessus, il nous semble que la TES serve comme une base très solide pour comprendre et d’analyser les effets engendrés par la qualité de relation entre le salarié et le manager. Dans notre travail cette théorie nous aide à expliquer les mécanismes d’échange ainsi que les effets induits par les différents facteurs utilisés qui sont : la perception du leadership éthique, la perception de la justice organisationnelle et enfin la perception du climat éthique.

Figure 07 : Model de recherche selon la théorie de l’échange social



DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

2. Deuxième cadre théorique : La théorie des parties prenantes « TPP » Freeman 1984

Dans le but de comprendre le deuxième niveau d'analyse de notre étude, qui porte sur l'influence des réactions engendré par la perception de l'éthique managériale -déjà traité par la théorie de l'échange social- sur la performance organisationnelle -mesurée ici par le baie d'un seul facteur qui est la performance des salariés au travail-, nous nous référons à un cadre théorique très répondu et qui n'a cessé de prendre une importance croissante dans la littérature managériale. Il s'agit de la théorie des parties prenantes « TPP ». Cette théorie a pris un intérêt croissant dans la littérature managériale, en tant qu'un cadre conceptuel fécond pour le management stratégique des organisations. Elle sert aussi comme cadre théorique portant sur l'éthique organisationnelle.⁴

2.1.Historique d'apparition de la théorie

Le mot « stacke » veut dire un intérêt quelconque, dans une entreprise il peut être un simple intérêt, comme il peut aussi être un droit moral ou légal, ou encore une part dans l'entreprise.

Le dictionnaire *Oxford* indique que le terme « *Stakeholding* » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt » « *to have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interest in* » (Mercier S, 2006)

La conceptualisation du mot *stackholders* date de la période de la dépression aux états unis avant même l'apparition du terme, à l'époque la compagnie Général Electric identifia dans une vision pragmatique quatre groupes majeurs à se préoccuper, il s'agit de ses actionnaires, ses employés, clients ainsi que le grand public. Dans cette même période on fait référence aux travaux de Dodd (1932) et Bernard (1938) qui peuvent être considéré comme pionnier de la TPP, ils ont développé l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leurs coopérations nécessaire (Mercier. S, 2001).

⁴ Selon les conclusions de Mercier (2001), elle est la plus pertinente et la plus mobilisée pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Il convient aussi de citer quelques autres travaux qui ont essayé de trouver les pistes de recherche pour le développement de la théorie⁵, on peut noter les travaux de Penrose (1959), ceux de Rhenman et Stymne (195), Ansoff (1968).

Le terme apparaît ensuite en 1963 dans un mémorandum interne à Stamford Research Institut, la définition qu'il faisait était « *ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* » (Anne, L, Anne, R, Jean-Charles, 2007). On assiste dans cette même période au développement de l'approche systémique des organisations, cette vision a contribué quant à elle à l'évolution de cette pensée.

C'est suite aux travaux de Freeman avec son célèbre ouvrage « *stratégic management : a stackholder approach 1984* » que la TPP a fait son essor, et depuis, elle sert comme référence incontournable dans la littérature managériale. Freeman a donné la définition la plus mobilisée, les *stackholders* selon lui sont les détenteurs d'enjeux c'est-à-dire « *les individus ou groupes qui peuvent affecter ou peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, 46)

2.2. Typologie des parties prenantes

Il existe plusieurs classifications des parties prenantes, les chercheurs en management chacun d'entre eux a essayé de définir les facteurs clé de distinction de parties prenantes ;

Carroll (1989) et Freeman (1984) ont utilisé la distinction primaire/ secondaire et interne/externe, à cet effet ils ont déduis:

- les PP primaires, se sont ceux impliqué directement dans le processus économique, ayant un contrat explicite avec l'entreprise (une relation formelle ou contractuelle avec l'entreprise) comme les propriétaires, les fournisseurs, client....etc. et les PP secondaires ayant des relations volontaires ou non avec la firme dans un contrat implicite ou moral comme le gouvernement, les groupes de pression, les médias,....etc

⁵ -Pour plus de détail voir l'article de Samuel Mercier « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001

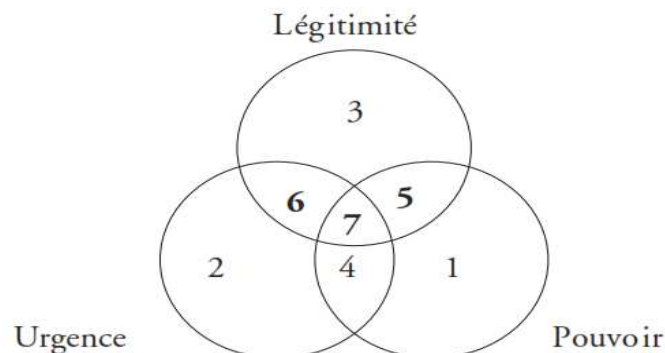
DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

- les parties prenantes internes et externes. Cette distinction est faite aussi par Carroll et Nasi 1997, ces derniers ont fait la différence entre les PP interne qui sont les propriétaires, dirigeants, salariés, et les PP externes : concurrents, clients, fournisseurs, média, gouvernement,... etc.

Mitchell, Agle et Wood (1997) ont donné un autre éclaircissement en se basant sur l'ordre d'importance de chaque partie. Ils ont proposé un model dynamique en proposant trois facteurs sur lesquelles l'importance est donnée à des parties par rapport à d'autres (Capron. M & Quairel. F, p 24),ces facteurs sont :

- **Le pouvoir** : Le pouvoir d'une partie prenante se manifeste lorsqu'elle est capable de conduire l'entreprise à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisée autrement. Dans ce cas l'importance est donnée aux parties prenantes qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme. (Ibidem)
- **La légitimité** : une partie est dite légitime si elle est socialement reconnue et acceptée, cette légitimité est basée sur le contrat, le droit moral, mais on trouve des fois des parties prenantes qui ont une légitimité mais non pas le pouvoir, c'est l'exemple des actionnaires minoritaires (ibidem).
- **L'urgence** : L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des parties prenantes exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise. Il s'agit ici la nature de l'attention demandée par une partie, s'il elle est immédiate donc elle nécessite une réaction rapide. (ibidem)

Figure n ° 08: Les différences entre les parties prenantes selon le model d'Agle, Mitchell et Wood (1997)



Source De Bry, F & Galindo, G. (2007)

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

L'importance d'une partie par rapport à l'autre est liée positivement au nombre cumulatif des critères : la légitimité, l'urgence et le pouvoir (Ibid.). Selon ce raisonnement on déduit donc trois principales catégories de parties prenantes, ensuite on peut les élargir à sept suivant l'ordre et l'importance et le poids de chaque critère : puissante, légitime et urgente. Les sept catégories selon Agle, Mitchell et Wood peuvent être regroupées dans le tableau suivant :

Tableau n ° 04: Classification des parties prenantes selon la classification d'Agle, Mitchell et Wood (1997)

Type / attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Parties prenantes latente			
Dormant	X		
Discrétionnaire		X	
Demandeuse			X
Partie prenantes en attente			
Dominante	X	X	
Dépendante		X	X
Dangereuse	X		X
Parties prenantes ultime	X		X

Source Allouche. J, Charpateau. O, (2012)

Une autre conception a été donnée par Friedman dans ses travaux avec Miles (2002). En s'appuyant sur la double distinction compatibilité/incompatibilité avec les intérêts de l'entreprise, ils ont arrivé à distinguer quatre groupes de parties prenantes qui sont :

- Les relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires,
- Les relations nécessaires mais non compatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations,
- Les relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes,

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

- Les relations contingentes mais non compatibles : ONG

De même Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) ont basé leurs classifications sur le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec l'entreprise (Ernult, J, Ashta. A, 2007, op. Cité), dans cette classification on distingue :

- les parties prenantes contractuelles comme les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs),
- les parties prenantes qui se situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG...)

2.3.Apports de la théorie :

Le grand apport de la théorie des parties prenantes est le changement de perspective qu'elle apporte sur l'étude de management (Pasquero. J. b, 2008). La théorie des parties prenantes TPP montre qu'une organisation est dirigée par d'autres intérêts que ceux des actionnaires et des managers (théorie de l'agence), incluant les groupes tels que les employés, les clients, fournisseurs, et la communauté locale.....etc. Donc le rôle du manager consiste en quelques sortes de faire de compromis entre les intérêts des parties qui constituent son réseau de relations.

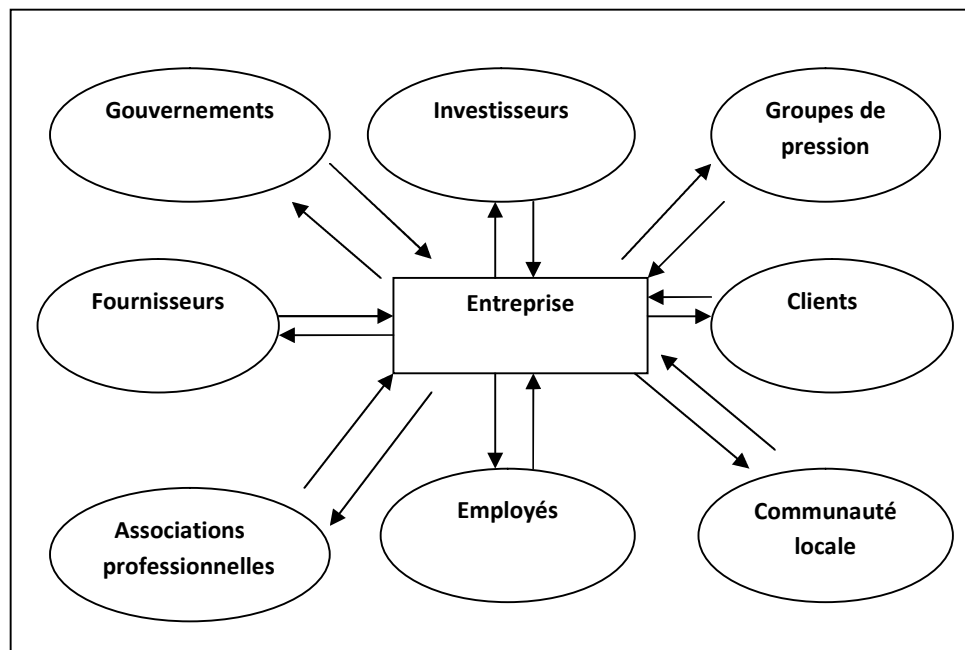
La TPP a transformé l'entreprise d'un statut de travail au profit des actionnaires, à un nœud de contrat composé de différentes parties, ou les actionnaires occupent toujours une place de choix, mais pas une place unique (Ibid)

Contrairement à la vision traditionnelle de la stratégie de l'entreprise, Freeman a donné une définition plus large des parties prenantes, qui ne résume pas seulement aux actionnaires et dirigeants. Il démontre que l'importance stratégique pour une entreprise est de prendre en considération d'autre public comme les employés, les clients, les fournisseurs.....etc, cela veut dire que les actionnaires perdent leurs positions privilégiées et leurs intérêts ne sont plus les seuls à prendre en compte (Mercier 1999, p 63). Donc, la finalité pour une entreprise ne se résume pas seulement à maximiser le

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

rendement des placements des actionnaires, mais en plus, d'atteindre un équilibre entre tous les différents groupes et personnes qui ont une part dans l'entreprise (Pasquero, J 2002). Le but de cet élargissement de la vision traditionnelle à une autre plutôt étendue peut être justifié par l'intérêt de l'entreprise à éviter que ces différents acteurs ne viennent l'empêcher à atteindre ses objectifs. En dépassant la vision traditionnelle dite « stockholders », en fait, cette approche s'inscrit dans une vision systémique où la responsabilité de l'entreprise est beaucoup plus étendue. (Mercier, 1999, p 60).

Figure n °09: L'entreprise et ses parties prenantes



Source : Mercier .S (2001)

2.4. Les différentes approches de la TPP

Dans son article publié en 1995, Donaldson et Preston ont donné un autre éclaircissement en distinguant trois approches de la théorie des parties prenantes : descriptive, instrumentale et normative.

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

2.4.1. Approche descriptive de la TPP :

Cette approche consiste à décrire et à expliquer l'organisation telle qu'elle se présente, ces caractéristiques, et ses comportements spécifiques. (Hireche, L & el Morabet, B. 2007). Elle cherche à décrire la relation de l'entreprise avec son environnement, et la manière avec laquelle le processus de management de la firme prend en considération les intérêts de ses parties prenantes (Mercier S, 2001). Cette approche cherche à décrire et à expliquer les caractéristiques et les comportements spécifiques tel que (Ayadi. S.D 2003) :

- La nature de la firme
- La manière avec laquelle pensent les managers des entreprises
- Les pratiques de diffusion d'information
- Les parties prenantes visées et leurs importances pour l'entreprise.

Elle peut aussi s'interroger à la façon avec laquelle émerge de nouvelle forme organisationnelle, qui répond à la complexité croissante de l'environnement actuel des entreprises.

2.4.2. L'approche instrumentale de la TPP :

Cette approche propose le cadre d'analyse de l'interaction entre le management des parties prenantes et la poursuite de l'entreprise de ses objectifs de performance : profitabilité, croissance, pérennité (Hireche, L Morabet, B 2007). Le but de cette approche est de donner aux managers un outil d'aide pour comprendre les PP et de les diriger de façon stratégique. (Mercier 2001)

Par définition, cette approche se fonde sur le rapport moyens /fins (Ayadi. S.D 2003). Il s'agit ici que d'une gestion stratégique qui pour but l'atteinte de d'objectifs des dirigeants et des actionnaires. La prise en compte des PP s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique, cela n'implique pas de la part de l'entreprise une reconnaissance de ses responsabilités sociales (on peut parler d'approche amoral) (Mercier. S, 2006). Autrement dit, c'est une instrumentalisation de la relation entre l'entreprise et ses PP, ce qui conduit à promouvoir une éthique d'inspiration utilitariste (Hireche, L Morabet, B, 2007)

Donc cette vision correspond à une approche stratégique et non morale de la gestion des parties prenantes. La prise en compte des préoccupations des PP se fait sur des raisons

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

qui ne sont pas forcément d'ordre éthique. (Ibid.). Les salariés dans ce cas sont considérés comme des ressources stratégiques qui doivent être optimisées.

2.4.3. Approche normative :

Donaldson et Preston insistent sur la dimension normative de la TPP, cette approche se focalise sur les obligations morales de l'entreprise envers ses PP. Cette approche vise à légitimer les intérêts de PP par rapport au ceux des actionnaires, (Ayadi. S.D 2003). Les actionnaires ne sont pas les seuls à être pris en compte, la reconnaissance des responsabilités dépasse le cadre actionnariale et touche toutes les parties prenantes. La reconnaissance des intérêts des PP implique selon Evan et Freeman que les PP soient intégrés dans le système de décision organisationnelle (Mercier, S, 2001). L'apport fondamental de l'approche normative de la TPP est d'appréhender les salariés comme des « ayant-droits moraux » vis-à-vis l'entreprise. Elle permet aussi d'intégrer les notions de respect de la personne, d'équité, et de justice organisationnelle (El Akermi & al 2006b, Hireche L, El Morabet 2007). L'approche normative essaye de concilier l'éthique et l'économique, pour cela les managers doivent non seulement se soucier de la vision stratégique de leurs management (pour arriver à leurs fins) mais aussi d'intégrer l'éthique pour moraliser les actions entreprises.

Avec cet approche, la TPP permet de définir la relation de l'entreprise à ses salariés comme une relation morale et pas seulement une relation stratégique. Le rôle du management de l'entreprise est d'agir dans l'intérêt des salariés et doit les faire participer dans le processus de décision (Hireche, L, Morabet, B, 2007)

2.5.Raisons du Choix de la TPP comme cadre théorique

Suite à notre développement ci-dessus de cette théorie, le cadre de la TPP nous nous semble fécond pour appréhender la relation entre salarié et son entreprise, et « les effets » induits par la nature de cette relation sur la performance globale de la firme. Notre raisonnement repose sur les points suivants :

➤ Notre choix repose sur le fait que les recherches ont montré que les salariés perçoivent leurs supérieurs hiérarchiques comme étant à la fois un partenaire d'échange à part entière et le représentant de l'organisation.(Nasr, M.I & al, 2009, Ambrose & Schminke, 2003)

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

➤ D'un point de vue stratégique, et selon l'approche instrumentale de la TPP, le salarié en tant que partie prenantes, est une ressource pertinente pour l'entreprise, et son soutien est déterminant pour sa survie.⁶, Donc la performance de l'entreprise est dépendante aux comportements et à la productivité des ces salariés au travail.⁷

Or que le comportement de salariés au travail dépend de plusieurs facteurs y compris la qualité de l'échange avec leurs supérieurs hiérarchique (voire section précédente). On part de ce constat pour juger l'importance que le dirigeant doit apporter à ses attitudes envers ses salariés et les conséquences qui peuvent être engendrées parce que la performance de son entreprise en dépend.

➤ Dans sa version normative, la TPP insiste sur la dimension morale de la relation entreprise/salariés. elle ne se limite pas seulement à une vision plutôt stratégique (utilitariste) (Hireche L Morabet B 2007), mais en plus à des obligations morale de la firme à l'égard des parties prenantes. En fait, sa performance sociale en dépend donc, dès que les dirigeants reconnaissent l'existence et la légitimité des plus qu'un groupe des parties prenantes y compris les salariés (dans notre étude), les dirigeants doivent analyser éthiquement leurs décisions.

Conclusion du deuxième chapitre

Les travaux sur le comportement organisationnel soulignent l'importance que prend la qualité de l'échange social que noue le salarié avec son organisation. Le role du manager (supérieurs) dans cette équation est très important dans l'instauration d'une relation managériale de qualité. Selon André Boyer les actions des managers conditionnent les comportements des hommes au travail, leurs convictions leurs valeurs et leurs principes constituent des éléments de stabilité et de continuité essentielle pour un développement durable pour l'entreprise. (Boyer.A, 2002, p46). Peter Druker suit

⁶ - Les stackholders selon la définition de Stamford research institut apparait en 1963 « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister »

⁷ -Voir le développement d'Agle, Mitchell et Wood (1997) lorsqu'ils ont parlé du pouvoir des parties prenantes

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

aussi le même raisonnement de Boyer en soulignant que l'éthique des managers conditionne l'esprit et les valeurs de l'entreprise. En fait, les managers doivent être conscients sur les effets de leurs comportements et décisions sur les rapports et le climat social dans l'organisation (Hireche L 2004).

Mercier (1999) a souligné l'effet d'exemplarité ou de référence du comportement du manager, ils servent de model de référence pour un comportement désiré auprès des salariés. Pour Lauréa Hirech (2004), l'éthique des managers peut avoir même l'influence directe sur les comportements des salariés au travail. (Van Hoorebeke ,D, 2009, Hireche, L, 2004). La manière dont l'environnement de travail et notamment les pratiques managériales sont perçues influe sur les comportements organisationnels (Meyer, M & Ohana, M, 2010, Meyer, M & Ohana M, 2007).

Dans les trois prochains chapitres, nous essayons de dresser la revue de littérature portant sur les effets de l'éthique managériale sur la performance au travail. Cela sera réalisé par le biais des facteurs explicatifs que nous avons choisis pour démontrer des éventuelles relations.

Nous avons pu dresser le cadre théorique de notre recherche qui sera structuré sur deux niveaux d'analyse qui sont (Voire la figure suivante)

- Le premier cadre théorique : la théorie de l'échange social : cette théorie nous sert à expliqué les mécanismes d'influence de la perception de l'éthique managériale sur les comportements et les attitudes des salariés au travail
- Le deuxième cadre théorique : est celui de la théorie des parties prenantes qui nous sert à expliquer le fait que ces réactions comportementales et attitudinales affectent quant à elles la performance au travail.

DEUXIEME CHAPITRE : LA QUALITE DE LA RELATION MANAGERIALE ENTRE MANAGER/SUBORDONNE ET SES LIENS AVEC LA PERFORMANCE DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

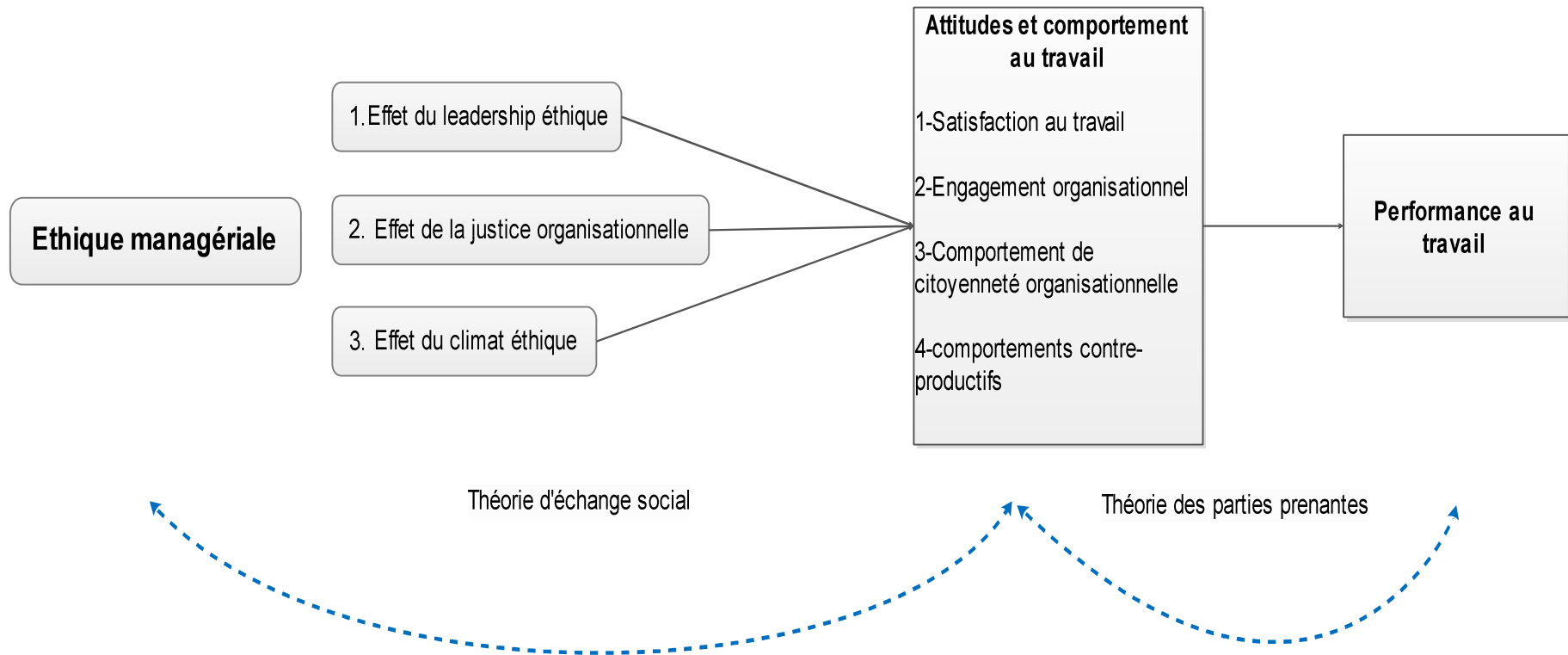


Figure n ° 10: Explication du model de recherche par la TES et la TPP

Troisième chapitre

Troisième chapitre

Effets de la perception du leadership éthique sur la performance au travail, le rôle médiateur des attitudes et les comportements des subordonnés au travail

Plan du travail

Première section : Le concept du leadership éthique

Deuxième section : Les effets de la perception leadership éthique sur les comportements et les attitudes des subordonnés au travail

Introduction :

Les études portant sur le comportement éthique dans les organisations ont suscité un intérêt croissant, donnant une littérature qui ne cesse d'agrandir. Ces études restent encore fragmentées dans la mesure où plusieurs domaines ont vu le jour, parmi lesquelles celles portant sur le leadership éthique. Butcher (1987) a argumenté que le leadership efficace (effective leadership) et l'éthique sont étroitement reliées à point qu'ils sont inséparables (Harold, B, Jones, Jr, 1995). Il est admis que les leaders des différents niveaux jouent un rôle important pour développer et soutenir la culture éthique et les conduites éthiques (Avey, J. B, & al, 2010, Grojean & al 2004).

Partant de ces conclusions, nous développerons dans ce chapitre les effets induites par le leadership éthique des managers sur la performance organisationnelle par le biais des différents comportements et attitudes au travail. D'abord nous traçons dans la première section la littérature portant sur le leadership éthique dans le but de soulever certaines ambiguïtés. La deuxième section sera réservée à la revue de littérature portant sur les effets du leadership éthique

Première section : le concept leadership éthique

Ciulla (1995) disait que « quand les gens veulent savoir : c'est quoi le leadership, ils sont implicitement demandé : c'est qui le bon leadership ou : c'est quoi le leadership éthique » (Toor, S & Ofori, G, 2009, Ciulla, 1995). Théoriquement, le leadership éthique repose sur une relation bidirectionnelle entre éthique et leadership, d'abord l'éthique et considérée comme une condition a priori du leadership, et ce dernier façonne l'éthique des disciples et des organisations. (Eubanks, DL & Brown, AD, 2012).

Dans cette première section, on trace une revue de littérature en vue de porter un éclaircissement sur le concept du leadership éthique, mais d'abord, il faut relever l'ambiguïté autours du concept de leadership qui connaît plus de 300 définition selon les experts.

1. La définition du concept « leadership »

En parcourant la littérature portant sur le thème leadership, on s'est retrouvé dans un champ qui nous a rendu ébloui et très confus à propos de la définition à retenir, cela en fait, est du principalement au nombre impressionnant d'article publiés. A titre indicatif, Bass et Stogdill ont pu regrouper 3000 cas d'études sur le leadership dans la première édition de l'ouvrage « Handbook of leadership », alors que la dernière édition en propose près de 9000. Des experts dans ce domaine estiment le nombre des définitions qu'ils peuvent recenser de plus de 300 (Casoinic, D. A, 2007, p. 08,09).

Cependant, l'investigation relève le fait que certains éléments tendent à revenir plus souvent que les autres (Bergeron, J. L, 1979). Le premier élément est l'«influence », il apparait dans presque toutes les définitions recueillies par Stogdill. Le second est définie par des mots tels que l'« activité » « comportement » ou « action » et le troisième élément qui est si important dans les définitions du leadership est celui de l'aspect volontaire de la réponse de l'entourage du leader. Bergeron (1979) signalait que ces trois éléments concernent le leadership organisationnel qui est « le leadership de la personne qui détient un poste d'autorité légitime dans une organisation » ce qui est notre intérêt aussi.

Nous retiendrons donc la définition de leadership organisationnel donnée par Bergeron « *l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation* » (Ibidem).

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

En prenant cette définition apportée par Bergeron, particulièrement son troisième élément « la volonté de réponse des subalternes » il paraît très important de distinguer un leader d'un gestionnaire ou un technocrate. Ces deux derniers s'occupent des tâches d'encadrement et d'administration sans pour autant mener le groupe, l'organisation à un autre stade de son développement (Gendron, B, 2008, Gendron, B, 2007). Un gestionnaire a des qualités propres à des tâches administratives dont il est censé de les réaliser sans pour autant avoir une réponse volontaire de la part de ses subalternes.

Autres définitions peuvent nous donner plus d'éclaircissement en la matière. Sekiou Lakhdar (2001) définissait le leadership comme « *l'ensemble des communications interpersonnelles par lesquelles une personne influence le comportement des autres en les orientant vers la réalisation volontaire des objectifs du groupe et en particulier de ceux de l'organisation* » (Sekiou, L & al 2001). De ce fait, pour donner une définition complète, il faut respecter cinq éléments essentiels (Ibidem)

- La présence d'un suiveur ou d'individus consentant à être influencé
- La susceptibilité d'une réponse volontaire des suiveurs face à l'influence du leader.
- L'influence se manifeste à travers une communication interpersonnelle entre le leader et son groupe
- L'habileté du leader à aider un groupe à atteindre ses objectifs en utilisant le maximum des capacités de chacun.
- Le dépassement et l'effort que les vrais leaders sont capable d'obtenir de leur groupe.

En recensant plus de 300 définitions, le leadership a suscité une littérature abondante, néanmoins, ce concept peut être vu selon deux angles de vision (Casoinic, D.A, 2007,p 10), soit comme un attribut personnel d'un individu, soit comme un processus, c'est-à-dire lorsqu'il est mis en situation.

Le tableau ci-dessous nous trace la revue de littérature portant sur les approches de leadership dont ont remarqué qu'on peut les regrouper distinctement dans deux grandes catégories, la première porte sur les traits personnels et l'autre sur la mise en application du leadership.

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Tableau n° 05 : Synthèse de revue de littérature portant sur les approches de leadership

Centre d'intérêt de l'étude	Principales questions	Approche	Certains auteurs représentatifs
Personnalité de leader (leader personality)	C'est quoi un leader ? Quel type de personne ? Quelles caractéristiques personnelles qui provoquent une adhésion émotionnelle	Centrée sur les traits Leadership charismatique	1900-1945 Groupe hétérogène d'auteurs (Stogdill, 1948) House 1977 Trice & Beyer, 1986 Conger & Kanungo 1988
Comportement du leader (Leader behavior)	Comment le leader manage ?	Style de leadership	Université d'Ohio Université de Michigan Likert 1961 Blake & Mouton 1964
Rationalité du leader (Leader rationality)	Comment les leaders pensent ?	Model cognitifs	Pfeffer 1977 Calder 1977 Green & Mitchell 1979 Meindl 1990 Lord & maher 1991
Contexte du leader (Leader context)	Quand et ou les leaders apparaissent ? Comment ils doivent actionner ?	Leadership situationnel	Fiedler 1967 Evans 1970 House 1971 Vroom and Yetton 1973 Hersey & Blanchard 1977
Processus de transaction leader-suiveur	Qu'es-ce que les suiveurs peuvent obtenir ?	Leadership transactionnel	Graen 1976 Graen & cashman 1975
Processus d'influence leader-suiveur	Comment les leaders transforment les aptitudes et les attitudes des suiveurs ?	Leadership transformationnel	Burns 1978 Bass 1985 Bennis & Nanus 1985 Tychy & Devena 1986 Carlson and Perrewé 1995 Pawar & Eastman 1997
Processus de service leader-suiveur	Pourquoi les attitudes de serviteur du leader génèrent l'adhésion	Leadership serviteur	DePree 1989 Greenleaf 1970,1977 Pollard 1997 Senge 1990,1997 Spears 1995,1998

Traduit d'après : Guillen, M & Gonzalez, T. F, 2001

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

2. Le leadership éthique

Trevino (2006) l'un des pionniers en recherche en éthique a révélé qu'il y a de plus en plus d'approches scientifiques descriptives et prédictives de l'éthique et le leadership qui sont restés moins développés et fragmentés, laissant les chercheurs et praticiens avec des questions, telle que : « c'est quoi le leadership éthique » (Lee, S.T, Cheng, I.H, 2011, Brown & Trevino, 2006). En outre cette remarque a été signalé par Epitropaki & al (2002) en disant : « les termes comme la morale et le leadership éthique sont largement utilisés en théorie, mais jusqu'à maintenant, un nombre limité de recherches systématiques ont lié la dimension socio-morale à l'éthique ». (Lee, S.T, Cheng, I.H, 2011, Epitropaki & al 2002).

Selon Eubanks & Brown (2012), le leadership est intrinsèquement lié aux questions éthiques, les aspirations des managers, les rapports avec les autres, les pratiques quotidiennes, les décisions, et les comportements ont tous démontrés d'avoir une composante morale (Eubanks, DL & Brown, AD, 2012). Quant à Ciulla (1995), quand les gens veulent savoir « c'est quoi le leadership » ils sont implicitement demandé « c'est qui le bon leadership » ou « c'est quoi le leadership éthique » (Toor, S & Ofori, G, 2009, Ciulla, 1995)

Théoriquement, le leadership éthique repose sur une relation bidirectionnelle entre éthique et leadership, d'abord l'éthique et considérée comme une condition a priori du leadership, et ce dernier façonne l'éthique des disciples et des organisations. (Eubanks, DL & Brown, AD, 2012)

La confusion autour de ce concept a motivé les recherches dont la plus marquante est celle Brown & al (2005) qui ont appris le leadership éthique par deux principaux aspects (Meyer, D. M, & al, 2010) : les composants de la personne morale (The moral person component) comme intégrité, justice, fiabilité et les composants du manager morale (The moral manager component) comme communicateur, enrichissant, éprouvant, insistant sur les valeurs morales,

De ce fait, Brown & al (2005) ont définis le leadership éthique comme « *une démonstration de conduite appropriée d'un point de vue normatif par le biais des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion de telle conduites aux suiveurs à travers deux types de communication, le renfort et la prise de décisions* » (Meyer, DM, & al, 2010, Brown

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

& al, 2005, p.120). Il concerne « *la création et la poursuite d'opportunités dignes d'être poursuivies, en usant des moyens honorables* » (Waxin, M.F & Barmeyer. C, 2008, p 465)

En général, le leadership éthique s'intéresse à : comment un leader utilise ces pouvoirs sociaux en étant à la fois une personne morale, et un manager morale (Resick, C.J & al, 2011, Brown and Trevino, 2006; Trevino et al, 2003).

Selon Brown la première composante de leadership éthique réside dans l'éthique individuelle de leader. C'est l'une des approches les plus anciennes qui constituèrent les premiers courants en leadership éthique appelés aussi traits individuels (Lee, S.T, & Cheng, I.H, 2011, Craig & Gustafson, 1998; Posner & Schmidt, 1984, 1992). Craig & Gustafson ont trouvé que les leaders éthiques sont ceux qui font preuve d'un niveau d'intégrité consistant avec les attentes des subordonnés (Lee, S.T, Cheng, I. H, 2011).

L'éthique personnelle au sens général renvoie aux « *attentes morales d'un individu, c'est l'ensemble de valeurs qui guident les actions d'un individu jours après jours dans son interaction avec autrui* » (ibid). A cet effet, un bon manager doit posséder un niveau élevé de valeurs éthiques personnelles. Les valeurs les plus sollicitées sont l'intégrité, fiabilité, véracité (sincérité), courage et empathie.

Dans une méta-analyse qui a touché un ensemble de sociétés : les états unis, Hong Kong, Irlande, Allemagne, Taiwan, Resick C.J & al (2011) ont investigué sur les thèmes les plus sollicités en leadership éthique dans les différentes cultures au monde (éthical leadership across cultures). Ils ont identifiés six principaux thèmes : la responsabilité, considération et respect aux autres, justice et non-discrimination, caractère, orientation collective vers la société et l'organisation et enfin l'ouverture et flexibilité. Ils ont trouvé que le thème le plus sollicité dans le leadership éthique est le caractère avec au moins 50 % parmi les autres thèmes des réponses dans les différentes sociétés investiguées. Le caractère renvoie aux valeurs possédées par un manager tel que honnêteté, fiabilité, intégrité, sincérité, avoir une morale personnelle et une conscience éthique, authenticité, courage, autodiscipline. (Resick C.J & al, 2011).

Une personne avec un caractère vertueux est une personne éthique, qui fait preuve régulièrement et systématiquement les traits de son caractère dans sa conduite en conformité avec les principes communs, disposant d'une honnêteté, justice, digne de confiance, et un sérieux engagement vers les autres (Chun, R, 2005, Paine, 1991)

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

D'après les développements ci-dessus, le leadership éthique ne se limite pas à l'éthique personnelle, bien que cette dernière constitue le point de départ de la conduite éthique, elle la dépasse en éthique interpersonnelle (en acte) qui est la concrétisation des valeurs personnelles dans la conduite et relations avec les autres. Cela consistait les conclusions de Trevino & al (2003) qui ont adopté -suite aux résultats de leurs recherches empiriques- une approche combinatoire qui suggère que le leadership éthique nécessite plus que les traits et valeurs, et inclue la composante transactionnelle qui implique l'utilisation de la communication et le système de récompense pour guider le comportement éthique (Knights, D & O'Leary, M, 2006)

Trevino & al (2000,2003) ont soutenu que le leader pour qu'il soit perçue comme un leader éthique, il a besoin d'être une personne morale, mais cela reste insuffisant dans la mesure où il a besoin d'être perçue comme un manager moral. Ce dernier doit faire d'effort proactif pour influencer le comportement éthique et non éthique des suiveurs et mettre l'éthique une part explicite de ses jours. (Stouten, J & al, 2010). Cela veut dire que le leader éthique doit servir des model pour des conduites éthiques dans la mesure qu'elles soient visibles pour les employés. Il doit ainsi communiquer régulièrement et d'une façon convaincante les standards éthiques, principes et les valeurs. Enfin il doit utiliser systématiquement le système de récompenses pour responsabiliser les employés à des normes éthiques. (Trevino, L, Hartman, LP & Brown, M, 2000).

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDIATEUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Tableau n °06 : Les deux piliers du leadership éthique selon Trevino & al (2000)

Une personne morale (Moral person)	Un manager moral (Moral manager)
<p>Trait : intégrité, honnêteté, fiabilité</p> <p>Comportement : Faire la bonne chose Préoccupation des autres Être ouvert</p> <p>Prise de décisions : Détenir des valeurs Objectivité, justice Préoccupation de la société Suivre les règles de la décision éthique</p>	<p>Servir d'un model à travers des actions visibles</p> <p>Récompenses et discipline</p> <p>Communication sur l'éthique et les valeurs</p>

Traduit d'après : Trevino, L, Hartman, LP & Brown, M, 2000

Une autre analyse de leadership éthique a été proposée par Daniel Palmer (2009) et qui a développé une model de trois niveaux d'analyse appelé : l'éthique du leader, les moyens du leadership éthique et enfin le cœur du leadership éthique (Veveve, V, 2014, Palmer, D, 2009)

Le premier niveau repose sur le comportement éthique des leaders dont ils sont attendus à faire preuve d'un niveau élevé de normes morales personnelles. Le deuxième niveau porte sur les moyens du leadership éthique, ce qui peut être expliqué selon Palmer par le point de vue relatif aux actions spécifiques qui sont prise pour perfectionner les fonctions du leadership ou les styles du leadership (ibid.).

Le troisième niveau d'analyse de Palmer présuppose une combinaison entre « mission » qui représente le bien commun à rechercher et la « vision » ou la projection du comment ce bien sera atteint. (Ibid.). Selon Palmer, le leadership éthique peut échouer dans le cas où la vision du leader est en inhérente conflit avec la mission de l'organisation et vis versa.

Deuxième section : Effet de leadership éthique sur les attitudes et les comportements des subordonnés au travail

Dans les résultats des écrits scientifiques, il est reconnu que les comportements des supérieurs immédiats ont une influence considérable sur les individus et les équipes de travail. Les recherches empiriques ont trouvé que le leadership éthique a des conséquences positives sur les employés et les organisations, par exemple il s'est avéré être lié à la volonté des employés à signaler des problèmes, (Resick C.J & al. 2011, Brown & al 2005), baisser les comportements contraire à l'éthique entre les unités au travail (Resick C.J & al. 2011, Mayer & al 2010). Quant à Butcher (1987), il a argumenté que le leadership efficace (effective leadership) et l'éthique sont étroitement reliées à point qu'ils sont inséparables (Harold, B, Jones, Jr, 1995). Kanungo (2001) a ajouté ainsi que le leadership éthique est censé de guider et de diriger les membres de l'organisation vers les buts et les objectifs qui vont bénéficier l'organisation, ses membres, d'autre partie prenantes, et la société (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008, Kanungo, 2001).

Suite à ces affirmations théoriques, nous postulons notre hypothèse :

HA : Perception par le salarié du leadership éthique du supérieur détermine une grande partie de ses comportements et attitudes au travail ce qui se répercute sur sa performance au travail.

Il existe un consensus dans la littérature de l'éthique des affaires sur le fait que le type de leadership est un des plus importants facteurs explicatifs de la performance des ressources humaines dans les organisations. De ce fait, cette section sera consacrée au développement de la revue de littérature portant sur les effets du leadership éthique sur les comportements des salariés au travail.

1. Les effets de la perception du leadership éthique sur l'engagement organisationnel et satisfaction au travail,

Neubert & al (2009) ont trouvé que le leadership a une influence directe et indirecte sur la satisfaction des subordonnés au travail, et l'engagement affectif. L'effet indirect du leadership

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

éthique est assuré par l'effet médiateur de la perception du climat éthique. (Neubert, MJ & al, 2009). Dans le but de tester l'effet de leadership éthique, Neubert & al (2009) ont utilisé la théorie d'apprentissage social « social learning theory » qui suggère que les individus sont influencés à travers l'observation des model et à apprendre plus sur le comportement approprié du fait d'autrui par le biais de témoins de ce qui est récompensé et ce qui est puni. Pour qu'une personne soit un model « role model », elle doit être crédible et attractive dans les yeux des autres (Ibid.). Shin (2012), a suivie le même raisonnement que celui de Neubert & al (2009), il a finis à s'en sortir avec les mêmes conclusions.

A travers modélisation de role¹, les leaders éthiques promeuvent des comportements altruistes parmi les membres de l'organisation. En résultats, les subordonnés sont attendus à se comporter moralement, plus focalisant sur la coopération que compétition, et plus engagés à l'organisation (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008)

En outre, via un comportement éthique, le leader gagne la confiance et la loyauté (fidélité) de leurs subordonnés (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008, Aronson, 2001). De Hoog & al (2011) proposent que les employés soient plus positifs, plein d'espoir, et optimiste quant à leurs situations au travail et leurs organisations, et soient ainsi plus enclin à contribuer à son succès quand leurs leaders actent/agissent d'une manière éthique (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008). Inversement quand l'intégrité morale du leader est en doute, il risque d'échouer pour influencer ses subordonnés dans l'atteinte des objectifs de l'organisation (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008, Kanungo, 2001).

Khuntia & Suar (2004) ont trouvé que le leadership éthique des managers du secteur privé et publique en Inde est positivement relié avec la performance au travail, implication au travail, et engagement affectif (De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008).

Brown & al (2005) ont trouvé que le leadership éthique est positivement lié à la satisfaction à l'égard du leader, l'efficacité perçue du leader ainsi que la volonté des employés à signaler les problèmes (Avey, J.B, & al, 2011). Ils ont ainsi trouvé que le leadership éthique est fortement lié à la confiance (Kalshoven, K, Den Hartog, 2009), par ailleurs, une méta-analyse sur la confiance aux managers montre que cette confiance est associé à une variété de résultats organisationnels importants y compris, l'engagement, comportement de citoyenneté

¹ -Traduction de l'expression «role Mödling »

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

organisationnelle, satisfaction à l'égard des dirigeants, et l'intention de départ.(De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D, 2008). A cet effet, le leadership peut être ainsi relié à ses attitudes.

Pablo Ruiz & al (2011), en investiguant sur les effets du leadership éthique sur les réponses au travail (job response), ont touché les différents niveaux hiérarchiques dans l'organisation, passant du plus haut niveau « top management level » au plus bas « un superviseur ». Ils ont trouvé que quelque que soit le niveau hiérarchique, le leadership éthique du top management « top management éthical leadership TMEL » et le leadership éthique du superviseur « supervisor ethical leadership SEL », les deux ont des relations significatives avec satisfaction au travail, l'engagement affective au travail, comportement de citoyenneté organisationnelle, les intentions de départ. (Ruiz, P, Ruiz, C & Martinez, R, 2011). Picollo & al (2010) ont ainsi trouvé une causalité positivement signifiante avec la motivation intrinsèque des employés au travail.

HA1. La perception par le salarié du leadership éthique du supérieur résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail se qui affecte sa performance au travail.

HA2. La perception par le salarié du leadership éthique du supérieur influence son engagement organisationnel au travail ce qui affecte sa performance au travail

2. Les effets de la perception du leadership éthique sur les CCO et les CCP

Les résultats d'Avey & al (2011), ont démontrés les résultats positifs entre le leadership éthique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Avey & al ont ajouté que cette corrélation est signifiante sous condition de l'intermédiaire de l'estime de soi, sans cette condition la relation ne pourrait pas être significative. (Avey, JB, & al 2011).

Mayer & al (2010) ont démontré que le leadership éthique peut influencer les comportements contre-productifs à travers l'intermédiaire de la création du climat éthique. Ils ont trouvé que quand le manager est une personne morale (moral person) disposant de qualité comme l'intégrité, soucie pour autrui et un manager moral (moral manager) à travers la communication, enrichissant, ..., ils seront plus susceptibles de créer un environnement dont lequel les bonnes choses sont valorisé (Brown & al 2005). Cet environnement éthique comprend la prise en conscience des employés des questions éthiques, le désir de maintenir la hauteur des normes éthiques, et les conduisent après à être moins engagés dans des comportements contre-productifs (Mayer, DM & al 2010)

TROISIEME CHAPITRE : EFFET DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Suite aux développements ci-dessus nous postulons les hypothèses suivantes :

HA3. La perception par le salarié du leadership éthique du supérieur influence ses comportements citoyens ce qui affecte sa performance au travail

HA4. La perception par le salariés du leadership éthique du supérieur influence négativement ses comportements contre-productifs ce qui affecte sa performance au travail

Conclusion du troisième chapitre

Le thème du leadership éthique a reçu une attention significative dans les années récentes suite aux scandales qui ont secoué le monde des affaires aux États-Unis et dans d'autres pays. Les leaders éthiques sont perçus comme ayant une préoccupation et une conscience éthique vis-à-vis toutes les parties prenantes y compris les employés. Dans ce sens il est empiriquement admis que le leadership éthique de la supervision est lié positivement à la performance au travail, via la favorisation comportements positifs tel que : l'engagement organisationnel, les comportements citoyens, la satisfaction au travail, et la diminution des CCP. À cet effet, il est prévu que les leaders éthiques soient conscients des besoins et des droits des salariés et de les traiter équitablement, en contrepartie, ils doivent être conscients de l'impact social, humain, et même économique de la médiocre qualité éthique de leurs managements sur leurs subordonnés. De ce fait, un manager doit porter attention à la moralité de son comportement et de l'influence qu'il exerce sur son entourage.

Quatrième chapitre

Quatrième chapitre

Effets de la perception de la justice organisationnelle sur la performance des subordonnés au travail, le rôle médiateur des attitudes et des comportements au travail

Plan du chapitre :

Première section : Revue de littérature sur le concept de la justice organisationnelle

Deuxième section : Les effets de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail

Introduction

La question de la justice a été considérée depuis longtemps comme la première vertu de l'institution sociale (El Akermi, À, 2006c, p21). La notion de la justice a toujours eu une place centrale dans les théories normatives de l'éthique. Elle fut considérée comme la plus essentielle parmi les morales absolues et éternelles par Platon et comme « *la somme de tout les vertus* » selon Aristote (Singer, M. S, 2000, Solomon, 1992).

A cet effet, nous s'appuyons sur un cadre théorique très répandu celui de la justice organisationnelle, pour tester l'effet de l'éthique managériale sur les comportements et les attitudes au travail ainsi que les performances organisationnelles. Ce cadre est devenu une référence pour examiner les enjeux éthiques de la GRH dans l'entreprise (Hireche, L Morabet, B, 2007). La JO est un cadre théorique très riche pour la GRH car elle recouvre un nombre important des préoccupations éthiques de la GRH. Le succès de ce cadre auprès de la communauté scientifique de gestion réside dans sa proximité forte avec les problématiques

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL
concrètes au travail, notamment en terme de politiques et pratiques de GRH, telle que l'évaluation des performances, le traitement, le recrutement, la rémunération...etc (Ibid.)

Les recherches ont démontré que la perception de la justice est liée à de nombreux variables organisationnels importants tels que l'engagement affectif, le comportement de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs....etc. (Bagger, J, & al, 2006, p 25)

En se basant sur le motif moral ¹ de la justice organisationnel -qui fait la relation entre le courant de la JO et celui de l'éthique des affaires -, notre raisonnement théorique s'appuie sur la justice dans la relation d'échange entre managers et les employés. Nous partons du fait que la perception cognitive des salariés de la justice des échanges avec les cadres managers détermine en grande partie leurs façons d'agir au travail.

Première section : Revue de littérature sur le concept de la justice organisationnelle

L'intérêt croissant à la question de la justice s'explique par l'importance accordée par les individus et les groupes à la question de la justice, d'égalité, d'équité, et à l'intégrité dans leurs vies de travail. Gillespie et Greenberg (2005) ont s'interrogé sur les raisons qui incitent les individus à donner plus d'importance à la JO ; ils ont conclu que cela est du aux raisons suivantes (El Akermi, A & al, 2006a):

- Elle renforce le sentiment d'estime de soi dans la mesure où un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions de chacun.
- Elle donne un référentiel de comparaison sur les rétributions et le processus qui l'a découlent
- Elle reflète et signale le respect des valeurs morales et éthiques.

Cette section sera consacré à l'analyse du développement du concept de la J.O. Elle permet aussi de justifié les fondements de nos hypothèses et le choix de notre cadre théorique.

¹ -le motif moral de la justice organisationnelle sera traité avec détail dans cette section

1. L'éthique et le courant de la justice organisationnelle.

Malgré que la justice faisait partie des principales vertus depuis les nuits des temps, au fil du développement des recherches en éthique des affaires et de la justice organisationnelle, une « déconnection » flagrante entre ces deux courants s'est manifestée surtout lorsqu'on remarque que se sont les chercheurs en justice et non ceux de l'éthique des affaires qui s'intéressent à la perception des individus à la justice aux seins des organisations (Bagger, J & al, 2006 p. 40). En fait, plusieurs recherches ont souligné cette déconnexion², le plus marquant de ces recherches est celui de Greenberg et Bies 1992. Ce manque d'intégration a été expliqué dans l'article Akermi & al (2006) par les raisons suivantes (El Akermi, A al, 2006b)

- La première raison est d'ordre conceptuel : selon Cropanzano (2009), les deux littératures ont commencé d'un point paradigmatique différents et, par conséquent ont grandit dans une direction distincte (Cropanzano. R, Stein J, 2009). L'impératif moral du traitement juste a longtemps été un souci pour des recherches d'éthique des affaires. Cette importante tradition d'étude philosophique s'est divisée en deux courants d'études, nommée « normatif » ou « perspective » et « descriptif » ou « empirique ». (Ibidem)

Approche normative : Avec l'approche normative on désigne comment les individus doivent se comporter (Bagger J & al, 2006 p 26). L'objectif était de chercher à déterminer la ligne de conduite la plus juste fournissant de ce fait le conseil aux personnes travaillantes, aux chefs politiques, et qui cherchent à vivre dans une vie morale.

L'approche descriptive : Traite le comportement des individus dans leurs mondes réels et leurs lieux de travail. L'objectifs est de comprendre les résultats et répercussions d'un événement et/ ou d'une action.

Les chercheurs en éthique des affaires dont leurs raisonnements s'appuient sur une philosophie morale définissent la justice en terme « normatif » en se basant sur les critères universels des conduites morales appropriés aux individus et aux groupes. Or, les chercheurs en JO abordent ce sujet en terme « descriptif » et subjectif en se basant sur ce que les individus pensent de ce qui est juste au lieu de ce qui est vraiment juste (Ibid. p. 27). Donc la recherche en justice organisationnelle suit généralement une approche descriptive, puisque

² -Pour lire plus voire les articles de Greenberg & Bies, 1992, Rupp & Ganapathi , Aguilera & Williams 2006

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

une description d'un comportement individuel puisse servir à guider une prise de décision éthique. Cette approche essaye de comprendre les attitudes et les comportements au travail suite aux actions dite justes de l'entreprise, cela peut constituer un élément fondamentale de la prise de décision (Bagger J & al, 2006, p. 26). Notre travail suit aussi cette approche, on se basant sur l'approche descriptive de la justice organisationnelle, puisque, nous voulons s'interroger sur les effets de la perception de la JO sur les comportements et les attitudes au travail.

- La deuxième raison de la déconnexion a été soulignée dans l'article de référence de Cropanzano, Rupp & al (2001), elle est liée à la prédominance des deux fondements motivationnels des comportements justes qui sont l'instrumental et l'interpersonnel. Autrement dit aucun de ces deux fondements ne s'intéresse à la justice en soi en tant que valeur conforme aux obligations morales. Dans le cadre instrumental les individus s'intéresse à la question de la justice pour s'assurer des avantages économique, or que dans le cadre interactionnel l'intérêt et de sauvegarder une position dans un groupe.
- La troisième raison réside dans le niveau d'analyse des deux courants qui sont différents. Le courant de la justice organisationnelle s'appui sur une analyse individuelle en se focalisant sur les perceptions des individus au sujet de la justice aux seins des organisations. Or que le courant de l'éthique des affaires est plutôt macro en se basant sur la conduite collective morale de l'entreprise dans son ensemble par exemple sa responsabilité sociale, sociétale, la question de développement durable.

Face à cette faussé théorique, un autre courant qui a vu le jour récemment, qui essaye de combler le vide conceptuel entre les deux courant. Cela est du au développement de la théorie morale de la justice organisationnelle. Selon Cropanzano & al (2009), l'intégration du motif moral de la JO, signifie que les individus valorisent la justice parce qu'ils estiment que c'est une fin en soi et un devoir moral au delà de tout intérêt économique ou social (Cropanzanon, R & Stein, H,J 2009). Cela veut dire que les individus sollicitent la justice parce qu'ils croient que c'est conforme au devoir moral et que c'est la meilleure chose à faire (Bagger, J & al 2006, p.41, Bies, 199, 2001, Folger, 1994, 1998). Donc le motif moral de la JO constitue le nœud de liaison entre le courant de la justice organisationnelle et celui de l'éthique des affaires.

Hireche & Mourabet (2007) ont signalée aussi que malgré l'indépendance des deux courants, la justice organisationnelle constitue un cadre fécond pour examiner les enjeux éthique au niveau interne car elle recouvre un nombre important des préoccupations éthiques de la GRH (Hireche, L & El Morabet, B, 2007). Pour ces raisons et les perspectives d'étude, et pour répondre à la problématique de départ, l'intégration de la justice organisationnelle comme facteurs explicatifs des comportements au travail nous semble très intéressante. Mais avant cela, nous faisons un balayage de la revue théorique portant sur ce sujet.

2. Développement du courant de la justice organisationnelle :

Le concept de la justice organisationnelle dans les milieux organisationnels connaît un développement fulgurant dans la littérature du comportement organisationnel et l'éthique. Cet intérêt réside dans sa pertinence théorique et sa capacité à expliquer des phénomènes organisationnels (Melkonian, T & al, 2006).

Colquitt, Greenberg & Scott (2005) ont regroupé les recherches en JO autour de cinq questionnements (El Akermi, A, 2006, p. 21)

- le construit de la justice et sa validité.
- le processus de formation du jugement de justice.
- les domaines d'application.
- le caractère généralisable des connaissances sur la justice.
- les conséquences de la justice.

Les premiers développements de la pensée en JO sont issus de la psychologie normative avec les travaux d'Adams (1963-1965) avec sa théorie de l'équité (justice distributive). Dans cette théorie Adams a conçu un modèle de référence en justice distributive, qui consiste à faire un équilibre entre les contributions d'une personne et ses rétributions (Bagger, J & al 2006, p.28). Cette théorie est relative au sentiment d'équité ou d'iniquité suite à une allocation obtenue de ressources. (Manville, C, 2007). Ensuite les chercheurs pensaient que la justice distributive ne constitue qu'une vision partielle et limitée des mécanismes de la justice en milieux organisationnels (Nasr, M. I & al, 2009). Pour cela, ils se sont penchés vers une nouvelle dimension en dépassant l'opération d'allocation pour penser aux procédures qui y ont menées (justice procédurale). (Manville, C, 2007)

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Récemment, les chercheurs Bies et Moag se sont tournés vers la composante interactionnelle des perceptions de justice. Elle fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité. De plus, la dimension interactionnelle a été divisée plus récemment en deux sous-dimensions : la justice informationnelle (jugée selon les critères de la justification et la sincérité) et la justice interpersonnelle (jugée selon les critères du respect de la dignité dans les interactions) (Nasr M. I & al 2007)

3. Le concept de la justice organisationnelle

Le concept de la justice organisationnelle correspond à l'équité perçue par les individus dans leurs échanges entrepris dans leurs organisations (Trevino, L. K & Weaver, G. L, 2001, Leventhal, 1980). Selon la définition de Folger et Cropanzano (1998), les pionniers dans le domaines, la JO fait référence « *aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle)* ». La perception de JO reflète « *le jugement qu'un individu porte face à un ou à plusieurs de ces trois dimensions* » (Müller, J & Djuatio, E 2011)

Nous retiendrons la définition apportée par Nasr & al (2009) qui ont tiré leurs épingles dans la recherches francophones en JO dont la définition est « *la JO correspond à l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* (Nasr & al, 2009, Beugré 1998)

Comme il a été énoncé précédemment, la JO a franchi chronologiquement trois étapes distinctes, donnant une littérature et une compréhension complète au concept. Dans ce qui suit une clarification détaillé pour chaque dimension.

3.1.La justice distributive

Considérée comme le type le plus ancien de la justice organisationnelle, la justice distributive réfère à « *l'évaluation réalisé par l'individu, du rapport existant entre ce qu'il investit dans son milieu du travail et ce qu'il en retire* » (Vandenberghe, C, Dellobe, N, Karnas, G, 2003, p. 22). Elle fait référence à la justice perçue des rétributions (récompenses reçues suite à une

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

distribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles au sein de l'organisation comme salaires, promotion, formation (Bagger, J & al 2006, p. 27)

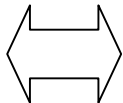
Selon cette théorie, les individus apportent dans leur travail des contributions comme l'intensité de l'effort, la quantité de travail ou la formation initiale. En récompense, ils reçoivent des rétributions comme leurs salaires ou les promotions. Stacy Adams a signalé que les individus ne donne pas (relativement) l'importance à leurs rétributions mais plutôt au caractère juste des ces rétributions en les comparés avec celle d'un autre individu comme référence (ibid., p. 29)

Adams expliquait que les individus ont une tendance à comparer leurs situations avec celles des autres. Cette comparaison passe par trois étapes qui sont (Perrité, J-M, 2004, p. 04)

- Évaluation ,
- Comparaison,
- Action dans le comportement

L'évaluation se fait entre les rétributions que l'individu reçoit (rémunération, ses conditions de travail, ses possibilités de progression, les signe de reconnaissance,...) et les ses contributions (efforts, expérience ,comportement,...), il s'en sort par un ratio appelé ratio d'équité Rétribution /contributions –voire la figure suivante-.

Figure n ° 11: La règle de la proportionnalité pour calculer le ratio d'équité

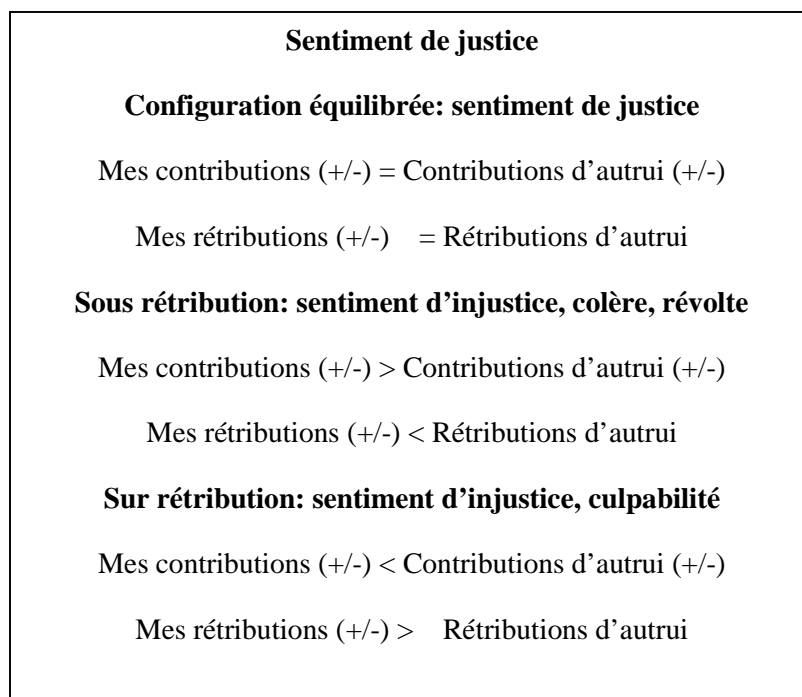
<i>Rétributions</i>		<i>Contribution</i>
Salaires		intensité de l'effort
Diplômes		Temps consacré
Pouvoir		Sacrifices consentis
Prestige		Discriminations subies
Qualité de vie		(racisme, Sexisme)

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

La comparaison de l'individu se fait entre son ratio et celui d'autrui en choisissant un référentiel. Selon Adams, ce n'est pas la différence d'évaluation de sa contribution et de sa rétribution qui engendre le sentiment d'équité ou de non-équité, mais c'est la différence relative entre son ratio d'équité et celui d'autre de son référent. La théorie de l'équité postule que les individus comparent leurs ratios rétributions/contributions, dès lors que leur ratio est perçu comme inférieur à celui de leurs référents, les individus se considèrent en situation d'iniquité. L'optimum est celui d'une situation d'équité parfaite avec leurs référents (Meyer, M, Ohana, M 2010) (voire figure suivante).

Après ces deux phases et sa perception, son comportement en dépend. Les sentiments d'équité créent de la satisfaction, or le sentiment de non-équité crée de l'insatisfaction qui est une source de tension et de démotivation.

Figure n °12 : Ratio d'équité et sentiment de justice



3.2.justice procédurale :

La deuxième phase de recherche en JO a fait sortir le concept de la justice procédurale. Cette dimension est inspirée de la science juridique avec les travaux de Thibaut et Walker (1975). Ces derniers ont réalisé une série d'études sur la nature des réactions qui suivent les différentes procédures de résolution de litiges. Ils ont appelé leurs model la théorie de la justice procédurale (Bagger .J & al 2006, p. 30). Selon Thibaut et Walker les individus étaient davantage accepter des résultats défavorables à condition que le processus soit juste. (Cropanzano. R & al 2002).

Thibaut et Walker ont distingué deux niveaux d'analyse : la phase de processus et la phase de décision. Dans la première, le contrôle du processus renvoi à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves dans une affaire juridique sont retenues. La deuxième inclut le contrôle de la décision, qui désigne la capacité d'une personne à déterminer le résultat effectif de l'affaire. (Bagger .J & al 2006 p. 30)

Puis cette notion a été appliquée dans les milieux des entreprises plus précisément en comportement organisationnel. Les théoriciens les plus marquants de cette approche sont Lavanthal et ses collègues.

Cette nouvelle dimension de la JO se distingue de la justice distributive, parce qu'elle ne s'intéresse pas aux résultats (qui sont à la base de la justice distributive) mais aux processus par lesquels elles sont prises. (Le Flanchec, A, 2006)

Pour Folger, la justice procédurale correspond aux « *issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats* » (Frimousse, S, Peretti, J-M & Swalhi, A, 2008, Folger et Cropanzan, 1998). Pour Folger une autre définition a été fournie « *l'aptitude présumée des procédures à transformer les contributions personnelles en rétributions* » (ibidem).

Pour Lavanthal l'un des pionniers, la justice procédurale renvoie à « *la perception par un individu de la justice des composants procéduraux du système social qui règle le processus d'allocation des ressources* » (Ibidem)

Les recherches de lavanthal et ses collègues ont considéré que la perception de la justice procédurale dépend du model cognitif que chaque individus dispose. Ce model représente une image sur les composants procéduraux de son milieu de travail.

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Ils ont identifié six éléments qui servent à évaluer l'équité des procédures d'allocations des ressources aux seins des organisations (Ibidem):

- L'uniformité stipule que les procédures d'allocation, pour être perçues par un individu comme justes, devraient être uniformes à travers les personnes et dans le temps.
- L'absence du biais par la réduction des préjugés dans les procédures d'allocation des ressources.
- La précision de l'information.
- La possibilité de révision. La perception de l'équité des procédures est tributaire de la présence des procédures d'appel qui permet de modifier les décisions à diverses étapes du processus d'allocation.
- La représentativité. Tous les individus doivent être représentés lors de la prise de la décision.
- Les principes moraux et éthiques.

Donc la perception de la justice procédurale renvoi à la pertinence perçue ou l'adéquation apparente des critères d'allocation. (Cloutier, J, 2003, Dyer & Thériault, 1976; Maurer et Tarulli, 1996; Smither et *al*, 1996, Gilliland, 1994). Pour aller plus dans de détail, l'adéquation des critères d'évaluation se base sur deux règles de justice qui sont (Cloutier, J, 2003, Miceli, 1993; Miceli et Lane, 1991). :

- La neutralité qui veut dire la capacité des critères retenus de mesurer exclusivement le concept de contribution dont il est question et,
- La représentativité qui concerne la capacité des critères de mesurer entièrement le concept de contribution

3.3.La justice interactionnelle

En outre des deux dimensions, récemment les recherches ont abouti à ressortir une autre dimension qui est la justice interactionnelle. Bies et Moag (1986) ont initié cette troisième dimension de la JO en se focalisant sur la qualité du traitement auquel les salariés reçoivent de la part leurs figure d'autorité (Nasr M. I & al 2009)

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

La justice interactionnelle désigne « *la qualité du traitement auquel les individus reçoivent de la part des autres* ». (Bagger .J & al 2006; Bies & Moag 1986). Elle revoie au processus de communication entre la source et le récepteur de la justice, en se basant sur l'aspect social de l'échange entre les salariés et leurs responsables (Meyer, M & Ohana, M, 2010, Starlicki & Folger, 1997).

Selon Moag (1986) la justice interactionnelle doit respecter les quatre règles suivantes :

- La justification : le supérieur explique de manière adéquate les raisons des procédures et décisions prises
- La sincérité : le supérieur hiérarchique doit tenir ses promesses.
- Le respect : le supérieur hiérarchique traite ses subordonnés avec respect et dignité.
- La civilité: le supérieur hiérarchique doit éviter d'humilier ses employés par des remarques préjudiciables ou des questions inappropriées

Donc la justice interactionnelle s'intéresse à la relation entre le salariés et son entreprise et se traduit par la qualité du traitement que les individus reçoivent lorsque les procédures sont mise en applications (Müller, J & Djuatio, E, 2011, Sabadie & al, 2006 Folger & Konovsky, 1989, Bies & Moag, 1986)

Récemment la justice interactionnelle a été devisée en deux formes, justice interpersonnelle est justice informationnelle. La première (interpersonnelle) renvoie au traitement interpersonnel en lui-même et réfère aux concepts de respect et de bienséance de Bies & Moag(1986) or que, la deuxième (informationnelle) renvoie aux explications données sur les procédures jugées selon les critères d'honnêteté et la justification (Meyer, M & Ohana, M , 2010).

Cependant, la justice interactionnelle a suscité un débat et des controverses par rapport aux deux premières dimensions. Certaines recherches ont traité la justice interactionnelle comme une simple composante de la justice procédurale, en l'abordant comme son aspect social. Dans cette vision ont peut citer les travaux de Lind et Tyler (1986) qui ont défini la justice interactionnelle comme une facette de la justice procédurale, alors que Brockner et Wiesenfeld 1996 l'on abordée comme son substitut (Ibid.).

Néanmoins, les recherches récentes soutiennent en général la distinction et la séparation sur le plan théorique entre les deux dimensions avec les travaux de Bies (2001) et empiriquement avec les travaux de Cohen-Charak et Spector (2001) et Colquitt et al (2001) (Bagger, J & al 2006, p. 31).

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

En guise de synthèse sur les trois dimensions de la JO, nous proposons comme récapitulatif le tableau donné par Cropanzano l'un des pionniers dans le domaine (Cropanzano, R & Bowen, D. E & Gilliland, W, 2007)

Tableau n °07 : les trois dimensions de la justice organisationnelle

Composants de la Justice organisationnelle	
1. Justice distributive : Pertinence des résultats	
Équité	Récompenser les employés selon leurs contributions.
L'égalité	Fournir à chaque employé à peu près la même compensation
Besoin	Fournissant une prestation basée sur ses besoins personnels.
2. Justice procédurale : Pertinence de la procédure d'attribution	
Cohérence	Tous les employés sont traités de la même façon
le manque de partialité	Aucune personne ni aucun groupe ne se singularise pour discrimination ou mal -traitement.
Précision	Décisions reposent sur des informations exactes
Représentation de tous les concernés	Intervenants appropriés prendre part à une décision.
Correction :	Il y a une procédure d'appel ou un autre mécanisme pour fixer les erreurs.
Éthique	Normes de conduites professionnelle ne sont pas violées.
3. Justice interactionnelle : Pertinence du traitement venant de la figure d'autorité	
Justice interpersonnelles :	Traitement d'un employé avec dignité, avec la permission, et le respect.
Justice d'information :	Partage des informations pertinentes avec les employés

Source : Traduit d'après : Cropanzano, R & Bowen D.E & Gilliland W, 2007

4. Les motifs de la justice organisationnelle

Après cet aperçu sur le développement du concept de la justice JO, et comme si notre travail s'articule sur les perceptions de la JO dans les milieux du travail, nous allons pencher maintenant sur les raisons du souci des individus à la justice. Les recherches n'ont pas manqué à répondre à cette question puisque trois réponses différentes ont été données, les deux premières dites traditionnelles qui sont le model instrumental et le model interactionnel, alors que la dernière vision est d'ordre morale (Bagger, J & al, 2006 p, 35).

4.1.Le motif instrumental : l'intérêt personnel

Selon le model instrumental de la justice, la raison qui justifie l'importance accordée à la justice est d'ordre économique liée à un intérêt personnel. (El Akermi & al, 2006b, Thibaut & Walker, 1975). Ce model repose sur une vision classique selon laquelle la justice est motivée par des incitations économiques et que la justice est importante parce qu'elle apporte des récompenses matérielles (Bagger, J & al 2006, p. 35, Cropanzano & Ambrose, 2001, Shapiro, 1993). Cette vision assimile l'être humain comme un Homo economicus calculateur motivé par les gains, or les gains économiques ne sont pas les seules sources de motivation à la justice pour cela elle ne constitue qu'une vision partielle des motifs de la justice. Cela nous amène à voire le reste des visions à savoir interactionnelle et morale.

4.2.Le motif relationnel : besoins d'appartenance et de valorisation de soi

Le deuxième model dite relationnel a été développé suite aux travaux de Lind & Tyler selon lequel l'importance accordée à la justice s'explique par les motivations sociales et identitaires. Ce model part de l'hypothèse que les individus accordent de l'importance aux procédures venues de leurs organisations, par le groupe, ou l'autorité, ces procédures les informent sur la mesure dans laquelle ils sont valorisés (Bagger J 2006 p. 36, Tyler et Lind 1992). Selon ces auteurs les procédures justes qui viennent de l'autorité, de l'organisation ou bien d'un groupe éprouvent pour les individus des sentiments de valeur de soi, et le contraire un sentiment négatif de soi suite à des procédures injustes (Ibidem). Les procédures injustes signifient pour un individu qu'il est moins respecté par le groupe, l'organisation ou la figure d'autorité.

4.3.Le motif moral : la justice comme vertu

Dans cette vision Folger (1998) a critiqué les deux premiers model (instrumental et relationnel) en expliquant leurs limites pour expliquer les raisons du soucie à la justice. Selon ce model, les individus considèrent la justice comme une fin en soi et non pas pour des raisons économiques ou interpersonnels (ibid., p. 42). Selon Folger toujours (2001), les limites des deux premier model résident dans le fait qu'ils ont négligé les dimensions éthique et morale de la conduite humaines, pour cela il a introduit son model qui s'articule autour du motif moral de la justice (El Akermi & al, 2006b). Selon Folger les individus valorisent la justice comme une vertu morale et comme une fin en soi et non pas comme un moyen

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

instrumentalisé au service de la maximisation des bénéfices personnels. Cela veut dire que les individus agissent d'une façon juste parce qu'ils croient que c'est la bonne chose à faire et parce que l'injustice constitue une violation des normes morales et sociales (Bagger, J & al 2006).

5. La perception de justice organisationnelle : un intérêt croissant dans la littérature du comportement organisationnel

Le thème de la justice organisationnelle a eu un intérêt intellectuel très important dans la littérature du comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines dans les deux dernières décennies. Cet intérêt qui ne cesse à augmenté est du au constat que la perception de la justice organisationnelle influence un nombre important des comportements au travail et par conséquent la performance et la pérennité des organisations (Nasr, M. I& al, 2009).

D'après Greenberg (1990) la justice représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus et d'attitudes des individus dans l'organisation, en fait, c'est la perception à la justice qui détermine les mécanismes des réactions attitudinales des individus dans les organisations. (Frimousse, S & Peretti, J-M & Swalhi, A, 2008). Les jugements de justice formés par les salariés dans l'entreprise qui les emploie sont de puissants déterminants de leurs comportements ; ceux que l'entreprise recherche comme l'implication, les comportements extra rôles, la performance mais aussi ceux qui lui nuisent comme le vol ou le sabotage (Manville, C, 2007, Colquitt et al. 2001, Ambrose et al. 2002).

La perception de la JO a été reliée a plusieurs variables organisationnelle importantes, par exemple, la satisfaction au travail, les intentions au départ et a augmenter l'occurrence des comportements de citoyenneté organisationnelle. La justice peut développer la confiance et l'engagement des salariés dans les organisations, et les équipes de travail. De plus la justice permet d'éviter les effets négatifs des crises de stress des employés. En contrepartie l'injustice organisationnelle a tendance à promouvoir des effets opposés, par exemple les représailles, la violation des règles organisationnelles, les comportements de retrait, et les actes de sabotage sur les lieux de travail. (Bagger J et al 2006 p 25)

La formation des salariés de leurs perceptions de la JO dans les milieux organisationnels est déterminée par plusieurs facteurs qui sont (El Akermi, A & al 2006a, p. 50):

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

- Les outcomes des décisions et des pratiques organisationnelles
- Les procédures donnant lieu à ces outcomes
- Le comportement interpersonnel des figures d'autorité à leurs égards.

Nous nous intéressons particulièrement au rôle de la figure d'autorité, plus exactement les managers. Ce courant a été développé suite aux travaux de Bies et ses collègues en s'intéressant au rôle joué par le supérieur hiérarchique dans la formation de la justice organisationnelle (voire section suivante)

Deuxième section : Effets de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail

Après le balayage théorique sur le développement du concept de la JO et sa relation avec le courant de l'éthique des affaires, nous passons ensuite en revue dans cette section aux effets de la perception de la JO. Nous voulons répondre à la question de départ, comment les employés réagissent-ils quand ils se sentent éthiquement ou non-éthiquement traités ?

Dans cette section nous examinons les relations entre les perceptions des employés de la justice de l'échange avec le supérieur hiérarchique et leurs comportements au travail. Notre analyse se fonde sur le concept de la JO à travers la théorie de l'échange social de Blau 1964. Plusieurs études ont démontrés que la qualité de l'échange social joue un rôle médiateur entre les perceptions de la justice organisationnelle PJO et les réactions qui en découlent (Nasr M. I & al, 2009). Cette théorie vise à expliquer les mécanismes d'échanges non économiques qui relie l'organisation et plus particulièrement les supérieurs hiérarchiques et les employés et les résultats qui en découlent sur les attitudes.

1. Le rôle des managers (figure d'autorité) dans la PJO par les subordonnés.

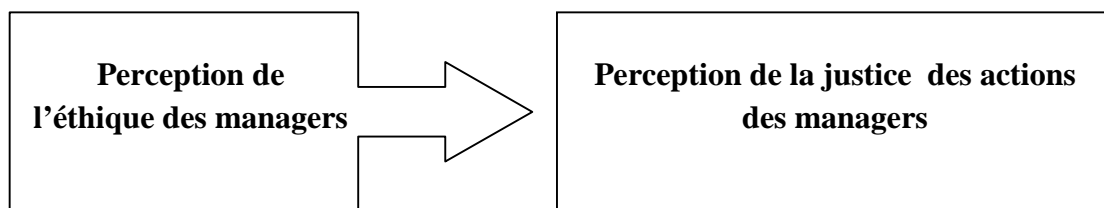
D'après la problématique de départ, on s'intéresse aux comportements attitudinaux des salariés suite à la perception d'un comportement éthique/non éthique de la part de leurs managers. On s'appuie donc sur la nature éthique de la relation entre managers (ou supérieur

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

hiérarchique) et subordonnés perçue par ces derniers et ses répercussion sur leurs comportement au travail et la performance organisationnelle de l'organisation.

Vue la relation signalée dans la section précédente entre le courant de la JO et celui de l'éthique des affaires, un notre appuis théorique découle aussi des travaux de Viswesvatan & al (1998) qui ont traité l'éthique organisationnelle à travers la théorie de la JO et la théorie de dissonance cognitive (Koh, H.C & Boo, E.H.Y, 2001). A cet effet la perception de l'éthique des managers sera donc tester par la perception de la justice organisationnelle. Voire figure suivante

Figure n °13 : Perception de l'éthique des managers testée par la PJO



- Pourquoi cette importance donnée au role du managers et supérieur hiérarchique dans la formation de la perception de la J.O ?

Les recherches ont montré que les salariés perçoivent leurs supérieurs hiérarchiques comme étant à la fois un partenaire d'échange à part entière et le représentant de l'organisation (Nasr, M.I & al, 2009, Ambrose & Schminke, 2003). Le manager est assimilé à une interface entre les directives de la haute direction et les personnes qui les subissent (Cherré, B, 2011). Ce double role du manager peut être justifiée par la relation quotidienne de ce dernier avec ses subordonnés et, être en même temps chargé de mise en œuvre des stratégies, des décisions, des procédures et des pratiques organisationnelles (Nasr M.I & al, 2009, Whitener, 1997). Les actions de managers servent comme référent pour les comportements des hommes au sein de l'entreprise, leurs influence a été pas mal soulignée dans la littérature managériale (Boyer,A, p. 46). Donc la manière et la qualité des pratiques managériales perçues par les salariés influencent sur leurs comportements et attitudes au travail.

En outre, la théorie de l'échange social constitue maintenant le cadre théorique le plus sollicité et le plus accepté pour l'étude des effets de la perception de la justice

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

organisationnelle. Les chercheurs en la matière ont intégré le cadre de l'échange social et de la justice dans le but de produire une image plus complète des mécanismes explicatifs des comportements et attitudes des employés (Nasr M.I et al 2009). A cet effet et sur la base de cette théorie, nous essayons de tester et d'expliquer les effets de la justice organisationnelle sur les comportements au travail, en prenant en considération la relation entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques.

2. Les effets de la perception de la justice organisationnelle « PJO »

Dans les dernières décennies, un ensemble considérable de recherches a étudié les conséquences du traitement juste et injuste par les organisations. Cet intérêt peut s'expliquer d'après (Greenberg 1990) par le fait que la justice peut expliquer plusieurs variables (attitudes ou comportements) organisationnelles, elle est source de réciprocité entre l'employé et son organisation. (Frimousse. S & Peretti, J-M & Swalhi, A, 2008)

La JO est un cadre théorique très riche pour la GRH car elle recouvre un nombre important des préoccupations éthiques de la GRH. Le succès de ce cadre auprès de la communauté scientifique de gestion réside dans sa proximité forte avec les problématiques concrètes au travail, notamment en terme de politiques et pratiques de GRH, telle que l'évaluation des performances, le traitement, le recrutement, la rémunération...etc. (Hireche, L & Morabet, B 2007)

Les recherches ont démontré que la perception de la justice est liée à de nombreux variables organisationnels importants tels que l'engagement affectif, le comportement de citoyenneté organisationnelle, les comportements contre-productifs...etc. (Koh, H.C & Boo, E.H.Y, 2001). D'une façon générale, les études empiriques ont démontré que la justice procédurale influence plus particulièrement les attitudes à l'égard de l'autorité qui prend les décisions alors que la justice distributive contribue à façonner les attitudes à l'égard de la rétribution ressortie du processus (Cloutier, J, 2003)

Selon les recherches menées dans ce domaine, la justice perçue influe sur les attitudes du personnel et leurs comportements. Le sentiment d'être considéré justement accroît chez les salariés l'engagement envers l'organisation et la satisfaction au travail (Bernatchez, J-C,2003, Cropanzano et Greenberg, 1997), accroît des bonnes relation avec l'environnement de travail (Bernatchez, J-C,2003, Moorman,1991) ainsi, qu'elle contribue à la réduction de

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

taux de rotation du personnel(turn-over) et le sabotage dans les organisations (Bernatchez, J-C,2003, Greenberg,1990)

Suite à ces conclusions des recherches, nous pouvons postulé l'hypothèse suivante :

HB : La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur détermine une grande partie de ses comportements et attitudes ce qui affecte sa performance au travail

Dans ce qui suit, nous allons passez en revue théorique le détail des conclusions des recherches qui ont porté sur les effets de la perception de la JO sur les comportements et les attitudes au travail.

2.1. Les effets émotionnels et attitudinaux de la PJO

D'après les première études menée dans ce domaine, il était admis que les premières réactions au sentiment d'injustice sont de nature émotionnelles et attitudinales (El Akermi, A & al 2006a, p. 68). Colquitt et Cropanzano (2003) ont souligné que la perception de la JO doit être investiguée à travers le role médiateur de leurs effets cognitifs comme l'engagement organisationnel (organizational commitment) et la confiance dans l'organisation (Abdul Haque & Aslam M.S, 2011). Quant à Cropanzano & Mitchell (2005), ils ont souligné les effets médiateur de la confiance, l'engagement, la perception du support organisationnel comme des fonctions des relations d'échange. (Ibidem)

2.1.1. Les effets de la perception de la JO sur la satisfaction au travail (job satisfaction)

En se qui concerne la relation JO/ satisfaction au travail, les recherches ont donné des résultats peu cohérents, à ce titre certaines études mettent l'accent sur la primauté de justice distributive par rapport à la justice procédurale dans l'explication des effets de la JO sur la satisfaction au travail³. (El Akermi, A & al 2006a, p. 68). Les conclusions de Folger &

³ -Voire McFralin et Sweeney, 1992 ; Tang et Sarsfield Baldwin, 1996 ; Leung, Smith, Wang et Sun, 1996

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

Konovsky (1989) ont trouvé dans une étude auprès de 217 employés que la justice distributive explique le mieux le niveau de satisfaction à l'égard des salaires (Müller, J & Djuatio, E 2011). Quant à Mc Farlin & sweeney (1992), Summers et Hendrix (1991), de Tremblay et Roussel (2001) et de DeConinck et Stilwell (2004), ils montrent avec leurs résultats que parmi les trois dimensions de la JO, c'est la justice distributive qui a le pouvoir prédictif de la satisfaction à l'égard des outcomes (El Akermi, A & al 2006a, p 68).

Dailey & Kirk (1992) ont déclaré que la perception de la JO (procédurale et distributive) joue un rôle central dans la satisfaction au travail. D'autres ⁴ont fait état d'une prédominance des effets de la justice procédurale par rapport aux autres dimensions. (Ibidem) et d'autre⁵ suggèrent que les trois dimensions sont reliées avec des proportions semblables à la satisfaction au travail.

A cet effet, nous retiendrons l'hypothèse suivante :

HB1 : La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail ce qui affecte sa performance au travail.

Néanmoins Blau et Boal notent que la satisfaction au travail n'explique que 15 % de la variance de la rotation et l'absentéisme du personnel, cela a conduit d'après Müller & Djuatio 2011 à mettre en lumière d'autres variables qui expliquent le comportement au travail, à savoir l'engagement organisationnel (Müller, J & Djuatio, E 2011, Dailey & Kirk, 1992)

2.1.2. Les effets de la perception de la JO sur l'engagement organisationnel (organizational commitment)

Selon Meyer & al (2002), la JO fait souvent partie des antécédents les plus considérée dans l'étude de l'engagement (Banville, B, Chenevert, D, 2006)

Les recherches en JO se sont massivement intéressées à cette thématique, puisque près d'un tiers des recherches (entre 1975 et 2001) se sont intéressés aux effets de la JO sur l'engagement organisationnel (Müller, J & Djuatio, E, 2011)

A ce titre une littérature abondante a souligné la relation positive entre la perception de la JO et l'engagement organisationnel (Folger et Konovsky, 1989; Meyer et Smith, 2000; Müller, J

⁴ - voire Lissak, 1983 ; Masterson et al., 2000

⁵ -voire Lam et al., 2002 ; Aryee et al., 2002

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

& Djuatio, E, 2011 De Boer et al., 2002.), Ces études démontrent que les corrélations varient selon la dimension de la JO étudiée.

Certaines recherches ont souligné que parmi les dimensions de la JO, la justice procédurale est celle qui a l'effet le plus fort sur l'engagement organisationnel. Les études qui succédaient ont apporté les validations empiriques, comme celles de Folger et Konovsky (1989) et de McFarlin et Sweeny (1992), Masterson et al (2000) (El Akermi, A & al 2006a, p. 70). Par exemple Masterson (2001) a questionné un groupe important des enseignants universitaires de quelle manière ont-ils été traités, ils disaient que lorsqu'ils ressentent une justice distributive ou procédurale, ils avaient tendance à être plus engagés dans leurs travail (Cropanzano, R & Bowen D.E & Gilliland W, 2007).

D'autres travaux ont cependant montré que la dimension distributive et, dans une moindre mesure, la dimension interactionnelle peuvent affecter l'engagement organisationnel significativement et parfois, aussi fortement que la dimension procédurale (Ibidem).

Konovsky & Cropanzano (1991) en incluant à la foi la justice procédurale et interactionnelle ont observé que l'effet de la perception juste et impartiale des procédures était liée à un niveau élevé d'engagement ce qui l'a démontré Simard, Doucet et Bernard (2005) sur le rôle médiateur jouée par la JO entre les pratiques de GRH et l'engagement. (Chenevert, D & Charest, A & Simard, G, 2007). La différence quant aux effets de la PJO a été soulevée dans la méta-analyse de Colquitt et ses collaborateurs, dont les résultats montrent que cela est dû à l'influence des valeurs de soi (Poussar, D. J, M & Le Roy, J, 2013)

L'engagement affectif a été aussi utilisé comme médiateur entre la perception de la JO et le niveau d'absentéisme. Cela était les conclusions de l'étude de Gellatly (1995) dont les résultats suggèrent que la JO affecte l'absentéisme à travers le rôle médiateur de l'engagement affectif. Dans la même logique, deux analyses de Colquitt & al (2001) et de Cohen-Charash montrent que le traitement injuste se traduit par un désengagement envers l'entreprise qui se manifeste par un turn-over et une proportion d'absentéisme élevée. (Le Roy, J **date de soutenance**).

En outre, des recherches comme celle de Scandura et Williams (1999) puis de Whitenor (2001) ont intégré la médiation partielle de la confiance organisationnelle entre la PJO et l'engagement organisationnel. (Guerrero, S Herrbach, O, 2007) Quand aux conclusions de Nasr & al (2009), elles soutiennent les effets positifs de la justice sur le développement et la continuité des relations de confiance entre l'employé, l'organisation, le supérieur et les collègues de travail (Nasr, M.I & al, 2009)

Suite aux confirmations théoriques, nous nous basons dans notre étude sur le postulat suivant :

HB2. La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur influence son engagement organisationnel ce qui affecte sa performance au travail.

2.2.Effets de la PJO sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

En fait, plusieurs études récentes ont souligné l'existence d'une relation entre la JO et le niveau de performance à la tâche⁶, néanmoins les résultats ne se contentent pas sur l'effet de chacune des dimensions de la JO. (El Akermi, A & al 2006a p. 74).

Par exemple dans une étude comparative entre Hong Kong et les états unis menée par Lam & al (2002), la justice distributive été plus fortement corrélée à la performance intra-role que la justice procédurale (Ibidem). Or que dans d'autres études comme celle de Konovsky & Cropanzano (1991) , Miles & Klein (1998) et Douthitt & Aiello (2001) ont tous arrivé à ce que la justice procédurale est celle qui a plus de significativité avec la performance.(Ibidem).

En plus de la performance intra-role, le comportement de citoyenneté organisationnelle CCO a suscité un intérêt spécial dans la littérature de la JO, cette dernière a été considérée comme clé des comportements de citoyenneté organisationnelle (Abdul Haque Aslam M, 2011 Moorman 1991). Organ (1988) affirme que la PJO joue un role prépondérant dans la promotion des comportements citoyens (Meyer, M & Ohana, M ,2010).

La relation entre PJO et CCO a été affirmé plusieurs fois dont on peut citer par exemple les meta-analyses de cohen-charash & Spector, (2001), colquitt & al (2001), Organ & Konovsky (1989) organ & ryan, (1995), Lepine & al (2002), Podsakoff et al (2000) (Ibidem). Organ & Konovsky 1989 ont trouvé suite à leur étude réalisée auprès des employés de l'hôpital que les CCO des employés étaient significativement liées à la PJO (perception of fairness), à l'évaluation subjective qu'à leurs états d'humeur. Cela s'affirme aussi avec les mêmes conclusions apportées par Moorman (1991). Le mécanisme de cette relation peut s'expliquer d'après Belinda & al (2006) par la théorie de l'échange social (Blau 1964) qui suppose que les employés consacrent davantage leurs efforts en échange pour en bénéficier des avantages

⁶ - Voire :Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Miles et Klein, 1998 ; Libby, 1999 ; Shaw, Gupta et Delery, 2002 ;Rupp et Cropanzano, 2002 ; Aryee *et al.*, 2002 ; Brotheridge, 2003 ; Aryee, Chen et Budhwar, 2004 ; Chang et Dubinsky, 2005

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

financier ou/et social (Belinda & al, 2006). D'après cette logique d'échange social l'employé diminue ou augmente le niveau de ses comportements citoyens et s'engagent dans des comportements qui dépassent le cadre formel des conduites prescrites en fonctions de l'équité du traitement qu'ils perçoivent (El Akermi, A & al 2006a, p. 76, Tepper, Locjhart et Hoobler, 2001). Quant à Greenberg (1993), il note que « *les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* » (Ibidem)

En outre, la relation supérieur/salarié a été au centre des préoccupations des recherches, puisque la perception de la nature in/juste de cette relation peut entraîner des dysfonctionnements au niveau organisationnel et même au niveau individuel comme une baisse des CCO (Le Roi, J, Townsend, Phillips, & Elkins, 2000). Toutefois, et par sa nature interpersonnelle, les CCO sont généralement associés à la justice interactionnelle plutôt qu'aux autres dimensions de la JO. Dans cette logique Masterson & al (2000) ont montré que les effets de la justice interactionnelle sur les CCO orientés vers le supérieur passent par la qualité du LMX (échange leader-membre : leader member exchange) (Nasr, M.I & al 2009). D'autres résultats soutiennent cette logique en montrant que la justice perçue du supérieur hiérarchique détermine fortement les CCO. (El Akermi, A & al 2006a, p 76). Quant à Rupp & Cropanzano (2002), ils confirment que la qualité de l'échange entre supérieur et l'employé joue un rôle médiateur entre les effets de la justice interactionnelle et les CCO orienté vers le supérieur. (Nasr, M.I & al 2009).

Une autre piste de recherche réside dans les travaux qui portent sur l'engagement organisationnel. Dans ce qui a été développé ci-dessus, les recherches ont révélé une significativité forte entre la PJO et l'engagement organisationnel, en outre selon Paillé ce dernier a été fortement associé à un grand nombre de conséquences organisationnelle favorable y compris toutes les formes les CCO ⁷ donc nous pouvons déduire que la PJO contribue quant à elle aux CCO à travers le rôle médiateurs de l'engagement organisationnel. L'idée est que si l'employé ressent un attachement fort à son organisation, par la norme de réciprocité un sentiment d'obligation de la part du salarié se manifeste par un engagement dans des bons comportements et un investissement d'effort pour son organisation.

Les effets de la PJO peuvent être appréhendés aussi par le rôle joué par la confiance (Koh, H.C & Boo, E.H.Y, 2001). Cela remonte aux premiers travaux de Blau dans son élaboration

⁷ -Voire : Paillé 2008

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

de la TES, alors qu'il affirmât que *le processus de l'échange social engendre la confiance qu'il requiert d'une façon auto-génératrice*» (Nasr, M.I & al 2009, Blau 1968, p 454). Ensuite Tyler & DeGoey 1996 et Lind (2001) ont trouvé une causalité significative entre l'équité perçue et le niveau de confiance accordée au supérieur et une relation d'échange de haute qualité. Cela conduit l'employé à s'engager à des CCO comme un signe de reconnaissance et de loyauté pour assurer la continuité de la relation (Ibidem). Konovsky et Pugh (1994) ont démontré que la relation entre la PJO et les CCO était assurée par l'intermédiaire de la relation de confiance entre salariés/supérieur. Quand à Aryee & al (2002), ils démontraient que la justice interactionnelle est la plus déterminante par rapport aux autres dimensions de la JO sur les CCO, et cela était assuré par l'intermédiaire de la confiance accordée au supérieur. (Hireche, L, 2004)

A cet effet nous développons l'hypothèse suivante :

HB3. La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur influence ses comportements citoyens au travail ce qui affecte sa performance au travail

2.3.Les effets de la PJO sur les comportements contre-productifs

Bien que la justice avec ses trois facettes est un déterminant de plusieurs comportement bénéfiques pour l'organisation, le manque de celle-ci aura aussi un impact mais d'une façon inverse dite comportement contre-productif (Organizational misbehavior ou deviant workplace behavior.)

Notre revue de littérature s'appuie d'une grande partie aux conclusions de Al Akermi & al (2006) qui figure l'un des pionniers dans les recherches francophones en justice organisationnelle.

Maintenant, il est de plus en plus admis que les salariés ont tendance à adopter des comportements contraires à l'éthique quand ils jugent que leur environnement comme inéquitable. L'injustice perçue est souvent considérée comme une des premières causes de comportement contre-productif « CCP ». Un nombre important d'étude ont mis en relation le sentiment d'être injustement traité avec les comportements de vol, sabotage, d'agressions, de non-citoyenneté...etc. Les conséquences comportementales de l'injustice organisationnelles

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

varient selon la forme ainsi que dans l'intensité allant d'un simple acte mineur à un comportement grave.

Le mécanisme d'influence est le même que celui du traitement juste, la théorie de l'échange social serve comme le cadre fécond dans les deux sens juste/injuste. Donc dans une organisation qui traite ses salariés d'une façon inéquitable, elle doit attendre en contre partie une baisse de comportements productifs au profit du contre-productifs.

Pour comprendre au mieux cette relation, on remonte à la théorie d'équité d'Adams selon laquelle, les salariés en tendance à réagir négativement à l'injustice perçue en changeant leurs comportements dans un sens qui rééquilibre leurs ratios rétributions/contributions. Donc lorsqu'ils estiment que leurs ratio est moins que leurs collègues ou même des salariés dans d'autres organisations, ils désengagent en diminuant leurs contributions à travers l'absentéisme par exemple ou bien même augmenter leurs rétributions à travers des actes illicites comme le vol par exemple (El Akermi, A & al 2006a, p.78)

A l'instar des travaux de Greenberg (1990), les travaux sur les effets de la PJO sur les comportements contre-productifs ont pris l'essor. D'après les premières études de Greenberg, les salariés qui ont eu des explications adéquates lors de la baisse de leurs salaires ressentent une évaluation positive de l'équité salariale et commettaient moins de vols sur les lieux du travail, cela étaient le contraire avec les salariés qui n'ont pas reçue des explications aux décisions prises (Ibidem). Ainsi Boye & Jones (1997) ont démontré que les employeurs étaient capables de baisser les CCP de leurs salariés à travers un environnement dans lequel ils sont traités avec respect, dignité, équité et honnêteté. (Hireche, L, 2004).

Quant à la l'injustice distributive, Aquino, Lewis & Bradfielf (1999) ont trouvé que ceux qui estiment que leurs distributions soient injustes risquent de blâmer la source de la décision et de cibler la personne responsable de la distribution inéquitable, donc on pourrait attendre à l'agression de superviseur et/ou l'organisation ciblée (Hershcovis, M.S, Turner, N & Barling, J & al 2007). D'après les conclusions de Skarlicki & Folger(1997), l'injustice procédurale peut conduit le salarié à engager dans des conduites de représailles contre son organisation (Hershcovis, M.S, & al 2007, Skarlicki Folger, 1997),

En guise de synthèse d'après El Akermi & al 2006, les trois formes d'injustice sont tous impliquées dans la manifestation des CCP, mais à des degrés différents. Les CCP dites mineurs orientés vers l'organisation comme un usage personnel des biens de l'organisation

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

semblent être le résultat d'une injustice procédurale (El Akermi, A & al 2006a p 79, Blader, Chang et Tyler, 2001 ; Fox, Spector et Miles, 2001 ; Lim, 2002). Le deuxième type est celui des CCP mineurs orientés vers les individus, et vu le caractère interpersonnel, la justice interactionnelle occupe la première place comme déterminante de ce type de comportement. (El Akermi, A & al 2006a p 79 Weiss, Suckow et Cropanzano, 1999 ; Tepper, 2000 ; Conlon et Shapiro, 2002). Le degré de gravité monte pour atteindre les CCP grave orientés vers l'organisation qui sont essentiellement influencés par l'injustice interactionnelle. (El Akermi, A & al, 2006a, p. 79, Greenberg, 1993; Ambrose, Seabright & Schminke, 2002). Enfin des CCP graves orienté vers les autres membres de l'organisation qui sont influencés par l'injustice procédurale (El Akermi, A & al 2006a, p. 79 Greenberg, 2002 ; Greenberg et Barling, 1999). Selon le model agent/système, lorsque l'injustice est interactionnelle, les salariés ont tendance à être agressifs, violents, vers leurs supérieurs hiérarchique ou leurs collègues, ainsi une monté de conflit interpersonnel dans les lieux du travail (El Akermi, A & al 2006a,p 78).

Enfin nous postulons la dernière hypothèse relative aux conséquences de la PJO

HB4. La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur influence négativement ses comportements contre-productifs ce qui affecte sa performance travail

Conclusion du quatrième chapitre

Suite à ce recensement des études ultérieures, et en se basant sur la théorie de l'échange social, il est admit maintenant que la justice organisationnelle a des effets non négligeables sur un nombre considérable d'attitudes et de comportements fondamentaux dans les organisations. On peut en déduire que l'éthique managériale, à travers la perception de justice organisationnelle, a des conséquences organisationnelles importantes qui peuvent avoir des effets sur la performance en incitant les salariés à dépasser le cadre formel des conduites prescrites, à faire confiance au supérieurs, à une implication au travail (engagement). À l'inverse, plus le sentiment de justice organisationnelle est lié à de la performance au travail plus on est amené à se demander quel impact laisse un sentiment d'injustice organisationnelle

QUATRIEME CHAPITRE : EFFETS DE LA PERCEPTION DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateur DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAIL

sur la performance, les attitudes et les comportements au travail. De tels sentiments d'injustice peuvent engendrer des conduites ayant un impact négatif orientées vers les individus ou bien l'organisation. Plusieurs études empiriques montrent que des comportements de retrait, de vol, de sabotage, d'agression ou encore de non-citoyenneté organisationnelle sont expliqués par des perceptions d'injustice organisationnelle.

Cinquième chapitre

Cinquième chapitre

Effets de la perception du climat éthique sur la performance des subordonnés au travail, le rôle médiateur des attitudes et des comportements au travail

Plan du chapitre :

Première section : Revue de littérature sur le concept du climat éthique

Deuxième section : Les effets de la perception du climat éthique sur les attitudes et les comportements au travail.

Introduction

Au-delà de la perception de la justice organisationnelle et le leadership éthique et leurs effets sur les comportements organisationnels, un nombre considérable de recherches ont étudié le climat éthique qui règne dans l'organisation qui peut à son tour avoir des répercussions sur les comportements au travail. Dans les deux dernières décennies ce concept a pris l'essor à la fois théorique et empirique, en étudiant ses antécédents, ses manifestations, et ses conséquences. Dans ce qui suit dans ce chapitre nous dresserons une revue de littérature qui porte sur le développement du concept, ses différents modèles, et les recherches menées en la matière. En deuxième section nous développons avec détail les recherches qui ont traité l'impact du climat éthique sur les comportements au travail.

Première section : Revue de littérature sur le concept du climat éthique

Cette section sera consacrée au développement du concept du climat éthique, cependant, l'ambiguïté qui l'entour, nous amène à définir le terme climat, sa différence avec la culture de l'entreprise, et enfin nous développons la littérature portant sur le concept du climat éthique

1. Définition le concept du climat éthique

Les investigations sur le comportement éthique ou non-éthiques des membres de l'organisation ont souvent basé sur l'influence du caractère personnel ou le processus de prise de décision comme déterminants du comportement (Weber, J & Seger. E.J, 2002, weber & Gillespie, 1998, Trivino & youngblood 1990). D'autres recherches se sont orientée vers une étude macro ou une priorité organisationnelle pour une meilleure compréhension du comment ces comportements non/éthique se produisent. Incorporées dans le niveau macro de l'analyse éthique, cela renvoi au sujet de climat éthique du travail. (Weber, J & Seger. E. J, 2002, Weaver & al 1999, Paine 1995).

1.1. Climat organisationnel et culture organisationnelle :

Les premières investigations théoriques effectuées, nous ont relevées que la différence entre les deux concepts n'est pas si simple du tout, car même les recherches qui ont été effectuées durant les cinquante dernières années n'ont pas arrivé à un consensus final. Il existe autant de similarités entre les deux concepts qui rendent la distinction si difficile. La confusion réside au fait que les deux concepts se concentrent souvent sur les mêmes interactions manifestées au sein de l'entreprise, en résultat ils se coïncident souvent dans les mêmes acceptations.

De notre tour, même si nous n'arriverons pas à finir avec cette confusion, cela n'empêche pas à faire un aperçue théorique qui vise à mettre l'accent sur quelques points les plus soulevés au cours des recherches dans les cinquante dernières années. Notre revue repose sur les conclusions de l'article de Denison (1996) et celui d'André Savoie & Luc Brunet (2000). D'abord l'article de Denison, trace dans deux tableaux les points de différence et convergence entre les deux expressions voire tableau n^o , & n^o

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

Tableau n°08 : Les points de convergence entre la culture organisationnelle et climat organisationnel

Champs de convergence	Exemple de convergence
Définition du phénomène	Les deux se concentrent sur l'environnement psycho-social interne comme un holistique, et définie collectivement le contexte social
Questions théoriques centrales	Dilemme partagé, le contexte est crée par l'interaction, mais contexte détermine l'interaction Définition du domaine varie essentiellement selon le choix individuel du théoricien Dynamique entre le tout et la partie : -Plusieurs niveaux d'analyse -Sous-culture vs culture unique
Contenu et substance	Grand chevauchement entre les dimensions étudiées par les études quantitatives de la culture et les recherches récentes portant sur le climat
Épistémologie et méthode	Émergence récente des recherche quantitative de la culture et qualitative du climat
Fondations théoriques	Les racines des recherches sur la culture partent d'un constructionnisme social et les racines des recherches sur le climat partent du champ théorique Lewinien Beaucoup de recherche ont dépassé ou combiné ces traditions

Traduit d'après : Denison D, R, (1996)

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

Tableau n°09 : les points de divergence entre culture organisationnelle et climat organisationnel

Différences	Littérature sur la culture	Littérature sur le climat
Épistémologie	contextualisé, et idiographique	Comparative et nomothétique
Point de vue	Natif	De chercheur
Méthodologie	Qualitative	Quantitative
Niveau d'analyse	Hypothèse et valeurs sous-jacentes	Manifestation de niveau superficiel
Orientation temporelle	Évolution historique	Prise instantanée
Fondations théoriques	Construction sociale, théorie critique	Champs théorique Lewinien
Discipline	Sociologie et anthropologie	Psychologie

Traduit d'après : Denison D, R, (1996)

En se basant sur le même article de Denis (1996), deux conclusions s'émergent,

- D'abord d'un point de vue superficiel, la distinction entre les deux expressions apparaît claire. Le climat est lié à une situation, aux pensées, sentiments, et les comportements des membres de l'organisation. Ainsi, il est temporel, subjectif, et fait souvent sujet de manipulation par des membres qui ont le pouvoir et l'influence. En revanche la culture fait référence à un contexte en évolution, elle est enracinée en histoire, détenue collectivement et, assez complexe pour résister à plusieurs tentatives de manipulation. Les deux perspectives ont généré des théories, méthodes et épistémologie distinctes ainsi qu'un ensemble distinct de conclusions, défaillances, et des futurs agendas (ibid.).
- En revanche dans un niveau profond, quand quelqu'un commence à comparer les recherches individuelles des deux littératures, la simple distinction semble commencer à se disparaître. Denis affirmait que la plus forte différence provient de leurs fondations théoriques. Les deux sont enracinés dans les traditions théoriques dominantes dans leurs époques, le climat dans la théorie Lewinien (Ibid., Lewin, 1951) et la culture dans le cadre de la construction sociale (Ibid., Berger & Luckmann, 1966, Mead, 1934). Denis conclut

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

à dire que les deux expressions doivent être vue comme différence dans l'interprétation plus que la différence dans le phénomène.

Quant à Schwartz & Davis (1981), ils furent déclaré tous simplement que « *quoi que se soit la culture, elle n'est pas le climat* »¹ (Ibid.).

En outre, pour plus d'argumentation, nous nous référons à l'étude de André Savoie & Luc Brunet (2000) dont ils ont étudié chronologiquement le développement conceptuel des deux expressions. À la fin d'étude ils s'en sortent avec les points de divergence suivants (Savoie, A & Brunet, L, 2000) :

- Les deux expressions proviennent de traditions scientifiques différentes, alors que les études qui portent sur le climat sont dans la majorité quantitative, celles de la culture sont qualitatives (ibid., Denison, D .R, 1996).
- Ils sont conceptuellement distincts : ils sont le produit de déterminants différents; car, selon les conclusions de l'étude, les déterminants du climat éthique sont les contraintes de la structure organisationnelle, le style de gestion des dirigeants, les politiques et les règlements, le système de récompense et de punition, la culture organisationnelle (Ibid., L & Savoie, A, 1999). Ceux de la culture organisationnelle sont d'un autre acabit, ils suscitent des effets organisationnels différents, et surtout, aucune recherche scientifique ne démontre actuellement que le climat de travail dérive ou soit l'expression de la culture organisationnelle comme le présume une fâcheuse tendance contemporaine.

En guise de conclusion les deux concepts servent à identifier et à comprendre l'environnement organisationnel interne de l'entreprise en se basant sur des composantes souvent similaires. A cet effet, dès le premier coup, il semble qu'ils sont similaires, mais en réalité, il existe des points de différence qui suscitent une attention particulière dans l'emploi des deux expressions.

1.2. Climat organisationnel et climat éthique

La période 1939-1960 a connu une augmentation régulière dans la compréhension de l'environnement dans/et les variations environnementales entre les organisations. Il y avait

¹ -Traduit de « whatever culture is, it is not climate»

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDIEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

plusieurs termes qui ont été utilisé pour décrire cet environnement par exemple : atmosphère, personnalité, caractère...etc. La première recherche sur le climat a été faite par Lewin et ses collègues (1939), et son influence était apparente dans les recherches qui ont suivis particulièrement celles d'Argyris, Mc Gregor et Likert (Ehrhart, M. G & Schneider, B & Macey, W. H, 2014, p 32). Ensuite, la notion du climat organisationnel fut apparaitre pour la première fois dans les années soixante (1960) avec les travaux de Gellerman dont la définition était « *le climat est 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* » (Baggio, S , Dufour, F & Sutter, P.E 2013, Brunet & Savoie, 1999, p. 23, Roy, 1984). Le concept fut référence aux caractéristiques intrinsèques internes de l'organisation vécus par ses membres (Baggio, S , Dufour, F & Sutter, P.E 2013, Jorde-Bloom, 1988, Galdbois, 1974) et se fonde sur la partage de ce vécu , collectivement par les membres d'une même unité (Baggio, S , Dufour, F & Sutter, P.E 2013. Brunet, 1987 ; Naylor et al, 1980)

Après Gellerman, cette notion a pris l'essor dans la littérature managériale citant par exemple Schneider (1975) qui le définit ainsi « *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. & Yahiaoui D.2011, Schneider, 1975). Il s'agit aussi « *les façons dont les organisations opérationnalisent les comportements et les actions qui sont attendus, soutenus et récompensés* » (Lavorta, L, 2007, Schneider & 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* ». (Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D.2011).

Les recherches menées dans ce domaine ont pu constater qu'il existe plusieurs type de climat organisationnel .A ce propos, selon Schneider, les entreprises peuvent avoir une multitude de climats qui sont associés à leurs différents aspects de fonctionnement. (Ibid.). A cet effet Victor et Cullen (1987) ont inspiré des constats de Schneider (du fait qu'il existe plusieurs facettes de climat organisationnel) pour en introduire la notion du climat éthique. Pour le conceptualiser Victor et Cullen ont déployé trois courants de pensée en éthique qui sont : l'égoïsme, l'utilitarisme, et déontologiste. En outre ils ont intégré la théorie de développement cognitif de Kohlberg (1984) et la théorie des rôles de Merton et Goldner.

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDIEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

Victor et Cullen (1987) ont définis le climat éthique 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, Victor & Cullen, 1987, pp. 51–52). Ils l'en définis (1988) ainsi « *une perception prédominante par les salariés des pratiques et des procédures de l'entreprise qui ont un contenu éthique* » (Victor & Cullen, 1988, p. 101).

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* ». (Chouaib. A, 2014, Arnaud 2010, p. 346)

Il s'agit selon Lavorta (2007) d'un processus cognitif, ces jugement peuvent provenir de la confrontation d'un individu avec les dilemmes éthiques, de l'observation de l'action critiquable, menée par d'autres mais aussi du traitement auquel il fait objet (Lavorta, 2007, Babin, Boles & Robin, 2000). A cet effet, le climat éthique est considéré comme faible lorsque les employés sont forcés d'agir de façon contraire aux standards éthiques (Ibid., Grojean *et al*, 2004, Robin et Reidenbach, 1987). Le climat éthique reflète les valeurs éthiques de l'entreprise et les comportements attendus et qu'ils se trouvent dans les procédures ou les pratiques mises en place par l'entreprise (Lavorta, 2007, Schwepker, Ferrell et Ingram, 1997, Victor et Cullen, 1988). Ces définitions soulignent le fait que le climat éthique réside dans l'évaluation cognitive de l'individu aux traitements non/éthique qui reçoit de la part de son système organisationnel qui est dans notre étude les managers.

2. Les niveaux de climat éthique dans l'entreprise

Dans les deux dernières décennies, un nombre important de recherche a tenté de modéliser le climat éthique pour une meilleure compréhension possible, en résultat, une littérature abondante a eu le jour, citant ainsi le model de Robin & Rodenbach (1991), le model de Vidaver-Cohen (1995), le model de Logsdon et Yuthas (1997), le model d'Arnaud (2006). Or le model qui était à l'origine de plus de trois-quarts des écrits est celui de Victor et Cullen (1988).

- **Le model de Victor et Cullen** : Nous nous intéressons à ce model parce que c'est celui qui domine la littérature portant sur le climat éthique avec trois-quarts $\frac{3}{4}$ des écrit en la

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

matière. La raison de cet intérêt réside dans les possibilités de tests empiriques offerts par ce model par rapport au autres. Ce model repose sur une vision bidimensionnelle d'analyse prêtée de la théorie de l'éthique et de développement moral de Kohlberg d'une part et des théories sociologiques des organisations.

La première dimension utilisée par Victor et Cullen est celle qui fait référence à la philosophie morale de la prise de décision, elle est appelée « critère éthique ». Elle regroupe les trois bases motivationnelles de la prise de décision éthique qui sont : égoïsme, l'utilitarisme et la déontologie. En fonction de ça, on obtient trois niveaux de comportements qui sont respectivement la maximisation de l'intérêt personnel, la recherche de l'intérêt commun, et l'adhésion aux principes universels. (Chouaib. A, Zaddem, F, 2012)

Le deuxième axe est appelé « lieu d'analyse » qui dérive de la théorie sociologique portant sur les groupes de référence développé par Merton (1957). Ce dernier a identifié deux groupes de référence auxquels l'individu se réfère à savoir le niveau local et le niveau cosmopolite. Victor et Cullen ont ajouté un autre niveau de référence qui est le niveau individuel.

Victor et Cullen ont croisé les deux dimensions pour en finir avec neuf types théoriques de climat éthique qui sont illustrés dans le tableau suivant. Parmi les neuf configurations possibles du climat éthique, le type le plus pertinent et utile pour comprendre les employés au sein des organisations est le « type local » (Parboteeah K. P & al. 2010, Parboteeah & Kapp, 2008). Ainsi Victor et Cullen ont développé à partir de cette matrice leur célèbre questionnaire du climat éthique (Ethical Questionnaire Climate EQC) qui sera développé après.

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDIEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

Tableau n° 10: Typologie du climat éthique selon Victor & Cullen

		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 : Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D 2005 Victor et Cullen 1988, p. 104

2.1. Le climat éthique égoïste:

Selon ce critère, la première préoccupation de l'individu réside dans la satisfaction de l'intérêt immédiat propre. Selon ce critère, trois types de comportement peuvent exister, le premier appelé « intérêt personnel » qui part d'une vision purement individualiste dont la fin justifie les moyens. Au niveau organisationnel un individu avec un tel raisonnement ignore catégoriquement les besoins et les intérêts des autres membres (Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D 2005, Cullen & al ,2003). C'est un climat dans lequel la poursuite de l'intérêt personnel devient la source du raisonnement moral (Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D 2005, Cullen et al. 2003, Wimbush et Shepard, 1994 Victor et Cullen 1987, 1988).

Restant dans le même type de climat (égoïste) mais dans le niveau d'analyse local, cela représente le climat dont l'intérêt économique de l'entreprise constitue la principale préoccupation.(Ibid.). Le troisième niveau d'analyse dite cosmopolite qui résulte un climat éthique d'efficience. Cette facette dépasse le volé individuel en allant vers l'intérêt de la société (Ibid.).

2.2. Le climat éthique bienveillant (utilitariste)

Ce climat appelé aussi « caring » se base sur l'inquiétude et une préoccupation aux autres dont les preneurs de décisions cherchent les alternatives qui maximisent de l'intérêt commun même si cela résulte une satisfaction moindre de leurs besoins (Cullen, J. B, & al, 2003, Weber 1995). La personne qui perçoit le climat bienveillant a la tendance à prendre des décisions qui engendrent le grand bien pour le plus grand nombres d'individus impliqués dans ces décisions. Ce genre d'individu voit que son organisation prend en considération un intérêt sincère à son bien-être. (Cullen, J. B, & al, 2003, Wimbush & Shepard, 1994).

Le climat « Amitié » est le climat qui est caractérisé par une bienveillance avec un niveau d'analyse individuel. C'est un climat dans lequel les individus portent un intérêt des uns aux autres sans faire référence à l'appartenance à l'entreprise (Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D 2005, Victor et Cullen, 1988).

Au niveau d'analyse local, on arrive au climat où les individus lors de leurs prises de décisions évaluent les incidences de chaque alternative sur chacun des membres, pour cela une coopération doit exister pour atteindre les objectifs partagés entre les membres. Ce climat se base sur l'inquiétude et une préoccupation aux autres dont les preneurs de décisions cherchent les alternatives qui maximisent de l'intérêt commun même si cela résulte une satisfaction moindre de leurs besoins (Cullen, J. B, & al, 2003, Weber 1995). La personne qui perçoit le climat bienveillant a la tendance de prendre des décisions qui engendrent le grand bien pour le plus grand nombres d'individus impliqués dans ces décisions. Ce genre d'individus voit que leur organisation prend en considération un sincère intérêt à leur bien-être. (Cullen, J.B, & al, 2003, Wimbush & Shepard, 1994).

Le climat « Amitié » est le climat qui est caractérisé par une bienveillance avec un niveau d'analyse individuel. C'est un climat dans lequel les individus portent un intérêt des uns aux autres sans faire référence à l'appartenance à l'entreprise (Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D 2005, Victor & Cullen, 1988)

La case de la responsabilité sociale représente le climat dont l'intérêt est porté sur l'ensemble de la société en faisant attention aux incidences des décisions sur les différentes parties prenantes de l'organisation. Ce climat se base sur l'inquiétude et une préoccupation aux autres dont les preneurs de décisions cherchent les alternatives qui maximisent de l'intérêt commun

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDIEATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

même si cela résulte une satisfaction moindre de leurs besoins (Cullen, J.B, & al, 2003, Weber 1995). La personne qui perçoit le climat bienveillant a la tendance de prendre des décisions qui engendre le grand bien pour le plus grand nombres d'individus impliqué dans ces décisions. Ce genre d'individus voit que leur organisation prend en considération un sincère intérêt à son bien-être. (Cullen, J.B, & al, 2003,Wimbush & Shepard,1994).

2.3. Le climat principe ou déontologique

Victor et Cullen ont ajouté ce critère venant de la théorie éthique, pour en décrire le climat dont les règles, les lois et les standards constituent les bases de raisonnement moral de la prise de décision. (Cullen, J.B, & al, 2003)

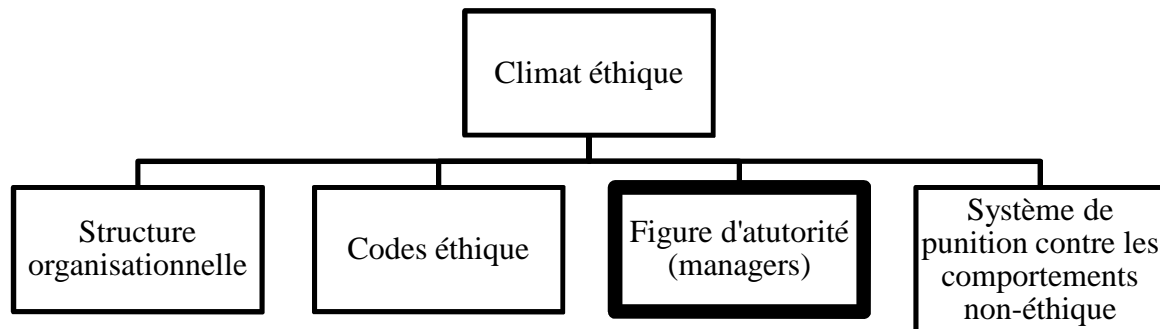
Le premier climat qui en découle de ce critère est appelé « moralité personnelle » ou les décisions des individus sont inspirées de leurs propres croyances morales, ce qui en résulte un climat dont les individus sont guidés par leurs éthiques personnelles.(Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D, 2005)

Au niveau local, les individus sont guidés par des règles et des procédures instaurées par l'organisation. Il est appelé « règles et procédure de l'entreprise ». Au dernier niveau d'analyse dite cosmopolite, les individus s'orientent vers les sources externes pour prendre des décisions et les justifier(. Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D, 2005; Cullen et al., 2003, Victor et Cullen, 1987, 1988)

3. Le role du manager dans l'établissement du climat éthique dans l'organisation:

Les dernières recherches suggèrent plusieurs facteurs qui façonnent la perception des individus du climat éthique de leurs organisations. Ces facteurs comprennent la structure organisationnelle avec l'instauration des codes éthiques (ibid, p 272,Schneider & Reichers ,1983), l'utilisation de punition contre les comportement non-éthique (ibid, p 273,Posner & Schmidt 1987), une dimension interpersonnelle du comportement non/éthique des membres de l'organisation (ibidem,La Forge & Schwepker 2007) et enfin la perception des comportement des superviseurs et le style de leadership (Ibidem,Dickson & al 2001) . Les chercheurs ont constamment argué du fait que le climat éthique de travail est en grande partie formé par les managers d'organisation. (Neubert, M.J,& al, 2009,Schein, 1985; Schminke et al., 2005; Trevino & al., 2000).

Figure n°14: Les antécédents du climat éthique



Il est admis maintenant dans les recherches scientifiques que les actions de la figure d'autorité jouent un rôle important dans la détermination du climat éthique des organisations. Les valeurs affirmées par la figure d'autorité ont une influence durable sur les valeurs affichées dans les organisations. (Kerns, C, 2005, p. 129, p. 198). Dicson & al 2001 ont souligné l'importance des comportements des managers comme déterminants du climat éthique qui règne dans les organisations. (Hireche.L,2004,Dichson & al 2001)

Verschoor (2005) a rapporté des données provenant de « l'éthics resource center » indiquant que plus la moitié des employés américains observés au moins une incidence contraire à l'éthique commise en milieu du travail au cours de l'année écoulée et plus d'un tiers a observé plusieurs occurrences. L'étude a également montré que 70% des employés dans les organisations qui disposent d'une culture éthique faible rapporté qu'ils avaient observé des violations éthiques comparé à 34 % dans des organisations qui ont une culture éthique. Les résultats de ceci et d'autres ont conduit Verschoor à conclure que les actions des managers dans tous les niveaux ont l'effet direct sur le climat éthique des organisations. Jin K.G ,Drozdenko, R.G, 2010)

L'équipe dirigeante est le premier responsable de la définition des standards éthiques, par sa communication formellement ou informellement à travers ses propres conduites et décisions, les stratégies mises en œuvre, ainsi par son appropriation par les membres de l'entreprise (Chouaib, A, Zaddem,F, 2012, Ambrose et Schminke, 2003). A travers leurs actions et mots, les managers ont la capacité de transmettre les valeurs considérées comme importantes pour

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

l'organisation. Quand ils développent un niveau élevé de valeurs éthique et comportements, ils vont créer plus un climat éthique (Charle, H, Schwepker, J. R, 2013, p 273, Grojean & al, 2004). En plus, les managers qui développent le professionnalisme, esprit du groupe, et responsabilité sociale produira plus de climat éthique (Charle.H, Schwepker, JR, 2013, p 273, Elci & Alpakan, 2009)

De cela, Schein (2004) affirme que les managers peuvent utiliser plusieurs pratiques pour renforcer les valeurs qu'ils détiennent jour après jour dans la prise de décisions de leurs subordonnés, ce qui résulte une création le climat éthique dans l'organisation (Parboteeah K.P & al. 2010). Les managers de différents niveaux hiérarchiques jouent un rôle important dans la perception des employés des valeurs qu'ils associent à leurs organisations, leurs actions et comportements manifestés au sein des organisations ont un impact direct sur la perception des employés des valeurs organisationnelles. (Moore, H.L , Moore, W, 2014)

Les études indiquent que même s'il existe des codes éthiques au sein des entreprises, les employés suivent l'exemple de leurs managers plutôt que de la politique éthique de leur entreprise. (Lavorta, L, 2007, Grojean *et al*, 2004, Andrews, 1989). Par conséquent, c'est aux managers avec leurs comportements qui vont donner du sens à la politique et aux pratiques éthiques de l'entreprise. (Lavorta, L, 2007, Tréviño, Hartman et Brown, 2000 Wimbush & Shepard, 1994).

Les employés ont tendance à accorder confiance à leurs managers lorsqu'ils perçoivent un climat éthique positif dans lequel ces derniers se comportent éthiquement et avec bienveillance, tiennent leurs promesses, agissent comme des « modèles éthiques » (Chouaib, A, Zaddem, F, 2012, Trevino et Brown, 2004). Les managers constituent aussi un « référentiel » et un « miroir » des comportements encouragés, ou au contraire intolérables pour les employés. Selon le principe de la réciprocité évoquée par la théorie de l'échange social, l'être humain tend à redonner en proportion de ce qu'il reçoit. Sachant aussi que le climat est par finition la perception de la façon dont un salariés est traité dans son organisation et par ses managers, de ce fait, le comportement des salariés en retour dépend de la nature de ce traitement, d'où l'importance primordiale su rôle des managers comme responsables de ces comportements a travers l'établissement du climat favorable de travail. (Savoie, A & Brunet, L, 2000)

Deuxième section : Effets de la perception du climat éthique sur les attitudes et les comportements au travail

Le climat éthique a suscité une littérature importante tant sur ses types, ses antécédents ainsi que sur ses conséquences. Cette section est consacrée aux effets comportementaux et attitudinaux du climat éthique au sein des organisations. Martin et Cullen (2006) basant sur leurs revues de méta-analyse sur les recherches effectuées sur le climat éthique, ont classé les conséquences de ce dernier en quatre catégories qui sont

- ✓ Comportement dysfonctionnel
- ✓ Satisfaction au travail
- ✓ Bien-être psychologique
- ✓ Engagement organisationnel

Puisque ont utilise comme facteurs explicatifs de la performance organisationnelle les comportements et les attitudes suivants : l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, le turn-over, et les comportements contre-productifs (ces deux derniers sont considérés comme comportements dysfonctionnels), nous allons quant à ce chapitre les déployer pour en arriver un model cohérent de recherche.

1. Conséquences de la perception du climat éthique

La majorité des recherches en éthique des entreprises ont focalisé sur le climat éthique comme un antécédent important des résultats (outcomes) organisationnels (Shin,Y, 2012). Il a été significativement lié à une liste importantes de comportements et attitudes au travail comme par exemple la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel intention de départ « Turn over intentions » comportement éthique et les comportements intra/extra role (Schneider, B & Barbera, K. M, 2014) .Dans ce qui suit une revue de littérature qui tracent avec détail tous les recherches menées en la matière. Nous formulant donc l'hypothèse suivante :

HC : La perception par le salarié du climat éthique détermine une grande partie de ses comportements et attitudes au travail ce qui affecte sa performance au travail

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

1.1. La relation entre la PCE et l'engagement organisationnel (organizational commitment) »

Cullen & al (2003) ont trouvé une causalité signifiante entre le climat éthique avec ses trois facettes (égoïste, bienveillant, et de principe) et l'engagement organisationnel. Ils ont pu démontrer que le caractère bienveillant des organisations aura l'effet positif sur l'engagement organisationnel, par contre le caractère égoïste est négativement relié, quant au climat éthique de principe et positivement relié mais seulement avec les professionnels (Moore H.L, Moore; T.W, 2014). Les organisations qui promeuvent un climat bienveillant encouragent la perception d'un environnement de soucie (caring) local, ce dernier a tendance à encourager un attachement affectif positif vis-à-vis les membres de l'organisation, ce qui résulte un niveau élevé d'attachement à l'organisation (Moore H. L, Moore, T.W, 2014, Cullen & al ; 2003, p.138)

Dans un climat égoïste qui se base sur la maximisation de l'intérêt personnel, ou les normes encouragent la focalisation sur les gains personnels, ou la principale source de raisonnement moral réside dans la recherche de l'intérêt personnel sans prendre en considération le bien-être des autres. Avec toutes ces caractéristiques de ce type de climat éthique, il semble improbable selon Cullen & al (2003) que ces actions promeuvent un comportement d'engagement organisationnel. (Cullen J. B, Parboteeah, K,P Victor, B, 2003). Face à cette situation, l'entreprise doit multiplier les pressions avec une panoplie de mesure pour fonctionner dans les limites des comportements éthiques acceptables. (Cullen JB; K Praveen Parboteeah; Bart Victor, 2003, Weaver & al, 1999). Cela se coïncide avec les conclusions de la méta-analyse de Cullen & Martin (2006) qui portait sur les antécédents et les conséquences du climat éthique, qui a pu démontrer que tous les types de climat éthique avaient une causalité significativement positive avec l'engagement organisationnel sauf le climat instrumental. Dans cette même logique, Wimbush & Shepard (1994) ont théorisé que le climat éthique dans les groupes de travail pourra avoir l'impact sur le comportement des employés, ainsi le travail de groupes, ainsi que la performance de la firme. Ils croient que les employé qui travaillent dans un climat de soucie, de règles et de codes, ou climat d'indépendance, ont la tendance de se comporter éthiquement par rapport à ceux qui travaillent dans un climat instrumental. (Weber, J & Seger. E.J, 2002).

Dans un climat bienveillant, les salariés en tendance à se concerner du bien-être commun, dans l'organisation et même en dehors, les caractéristiques du climat bienveillant comme la

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

coopération, attraction mutuelle personnelle, sentiments positifs envers les tâches, peut établir une tonalité affective positive entre les membres de l'organisation (Martin K.D, Cullen J.D , 2006, Wech et al., 1998). En résultat, cet effet positif au sein de l'organisation entraîne des comportements comme la diffusion de la bonne volonté et les bonnes informations à propos de l'organisation et même la protéger contre les menaces de son bon fonctionnement.(Cullen J. B; Parboteeah, P Bart Victor, 2003, George & Brief,1992). Or selon Cullen & al (2003) tous les comportements cités ci-dessus relèvent un niveau élevé d'engagement organisationnel.

Un climat bienveillant est synonyme d'un climat de soutien selon Cullen & al (2003), dans lequel, les employés perçoivent un niveau élevé de support organisationnel. Dans cette logique, Eisenberger & al (1986) affirment que les employés qui perçoivent un niveau élevé de support organisationnel ont tendance à se sentir obligé de rendre à l'organisation ce qu'elle doit, cela peut prendre par exemple un niveau élevé d'engagement organisationnel (Cullen J. B, Parboteeah, P, & Victor, B, 2003, Eisenberger & al,1990).

Enfin dans le climat éthique de principe, les recherches sur l'engagement organisationnel ont démontrés que les individus ont la tendance à développer un niveau élevé d'engagement quand ils peuvent s'identifier avec les valeurs et standards de l'organisation (Cullen J. B, Parboteeah, P, & Victor, B, 2003, Wiener 1982). L'étude de Schwepker (2001) a aussi trouvé que le degré d'application du climat basé sur les règles était positivement corrélé avec l'engagement pour les professionnels de vente (Cullen J. B, Parboteeah, P, & Victor, B, 2003) Schwepker & Charles (2001) dans une étude menée auprès de la force de vente, a testé l'effet de climat éthique sur leurs comportements et attitudes au travail (engagement, satisfaction, et intention de départ). Les résultats démontraient que le climat éthique a eu l'effet positif sur l'engagement des vendeurs qui s'est traduit par une tendance moindre de quitter l'entreprise. Les limites de cette recherches réside dans le fait que ses employés travaillent à l'extérieur de l'entreprise se qui rend les résultats biaisées. (Schwepker, JR & Charles, H ;2001)

HC2. La perception par le salarié du climat éthique influence son l'engagement organisationnel au travail ce qui affecte sa performance au travail.

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDiateUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

1.2. La relation entre la PCE et la satisfaction au travail « job satisfaction »

En outre du comportement d'engagement organisationnel, plusieurs recherches ont penché sur les effets entraînés par le climat éthique sur les différentes facettes de la satisfaction au travail (satisfaction des employés de leurs travaux, potentiel de promotion, co-équipiers, et les superviseurs). Ce construit a été testé dans différents contextes, avec des salariés de différents secteurs d'activité comme par exemple : Armstrong et al, (1999); Deshpande, (1996); Okpara, (2004). Les résultats ont trouvé que ce n'est pas seulement le climat bienveillant qui a une significativité positive avec la satisfaction au travail, même le climat éthique de principes a eu l'effet positif (Martin K. D, Cullen J.D , 2006).

Deshpande (1996), dans une étude portée sur les managers des organisations a but non-lucratif, a testé les différents type de climat éthique (professionnalisme, caring, règles, instrumental, efficience et indépendant) sur les différents facettes de la satisfaction au travail vis-à-vis : la paie, promotion, collègues, superviseur. Aucun type a été significativement relié à satisfaction à la paie. Le climat professionnel a été significativement relié avec la satisfaction à l'égard de la promotion, superviseurs, et au travail. Les répondants qui croient que leurs organisations a un climat de soucie « caring » étaient plus satisfaits à l'égard de leurs superviseurs. En contrepartie, le climat instrumental a été négativement relié avec l'ensemble des facettes de la satisfaction au travail. Les climats de règles et d'efficience, et d'indépendance n'avaient aucuns effets sur la satisfaction au travail. (Deshpande, S.P, 1996)

Des résultats similaires ont été trouvés par Joseph & Deshpande (1997) dans une étude portée sur la satisfaction au travail des infirmières dans un hôpital à but non-lucratif. (Chy Koh, H, Boo, A.H.Y, 2001).

Sims & Kroeck (1994) ont testé certaines hypothèses, parmi lesquelles, les employés qui ont achevé un lien entre leurs climats éthiques actuels et leurs préférences exprimées, ont la tendance à percevoir une satisfaction au travail. À la fin de leurs test, l'ajustement éthique a été significativement lié à l'intention de départ, engagement organisationnel (affectif et de continuité) et, malheureusement, les résultats n'étaient pas significatives avec la satisfaction au travail (Sims, R.L, kroeck, K.G, 1994).

HCI. La perception par le salarié du climat éthique résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail ce qui affecte sa performance au travail

1.3. La relation entre la PCE et les CCP

Shepard (1994), Wilbush & al (1997) ont suggéré que le climat éthique d'une organisation pourrait servir à prévoir non seulement des comportements non-éthiques mais les comportements contreproductifs ou dysfonctionnels. (Bulutlar, F, Unler Oz, E, 2008)

Vardi (2001), dans une étude portant sur les antécédents des comportements contre-productifs, a réalisé une enquête auprès de 97 managers et d'employés qui représente la fonction de production, marketing, département d'administration, dans une entreprise de production métallurgique en Palestine. Il a conclut qu'il existe une relation négativement signifiante entre le climat éthique de règles, de soucie et paradoxalement l'instrumental et les comportements contre productifs (Vardi, Y, 2001)

Quant à Peterson (2002), il a mené une étude pour déterminer si les comportements déviant au travail pourraient éventuellement être prédite à partir du climat éthique d'une organisation. Il ont utilisé encore une fois le questionnaire du climat éthique (ethical climate questionnaire ECQ). Afin de déterminer les comportements déviant dans le milieu du travail, une enquête a été réalisée, similaire à celle de Robinson et Bennett (1995). Les résultats obtenus par Peterson, ont indiqué plusieurs corrélations entre le type de déviance et le type de climat éthique. La relation la plus significative était entre les comportements déviant et le climat de soucie (caring climate). Ils concluent que , lorsque les employés se sentent que l'organisation est préoccupée par leurs bien-être, ils sont moins susceptibles d'éprouver, ou d'engager dans des comportements déviants. (Appelbaum, S.H Deguire,K.J & Lay,M 2005 ,Peterson,2002)

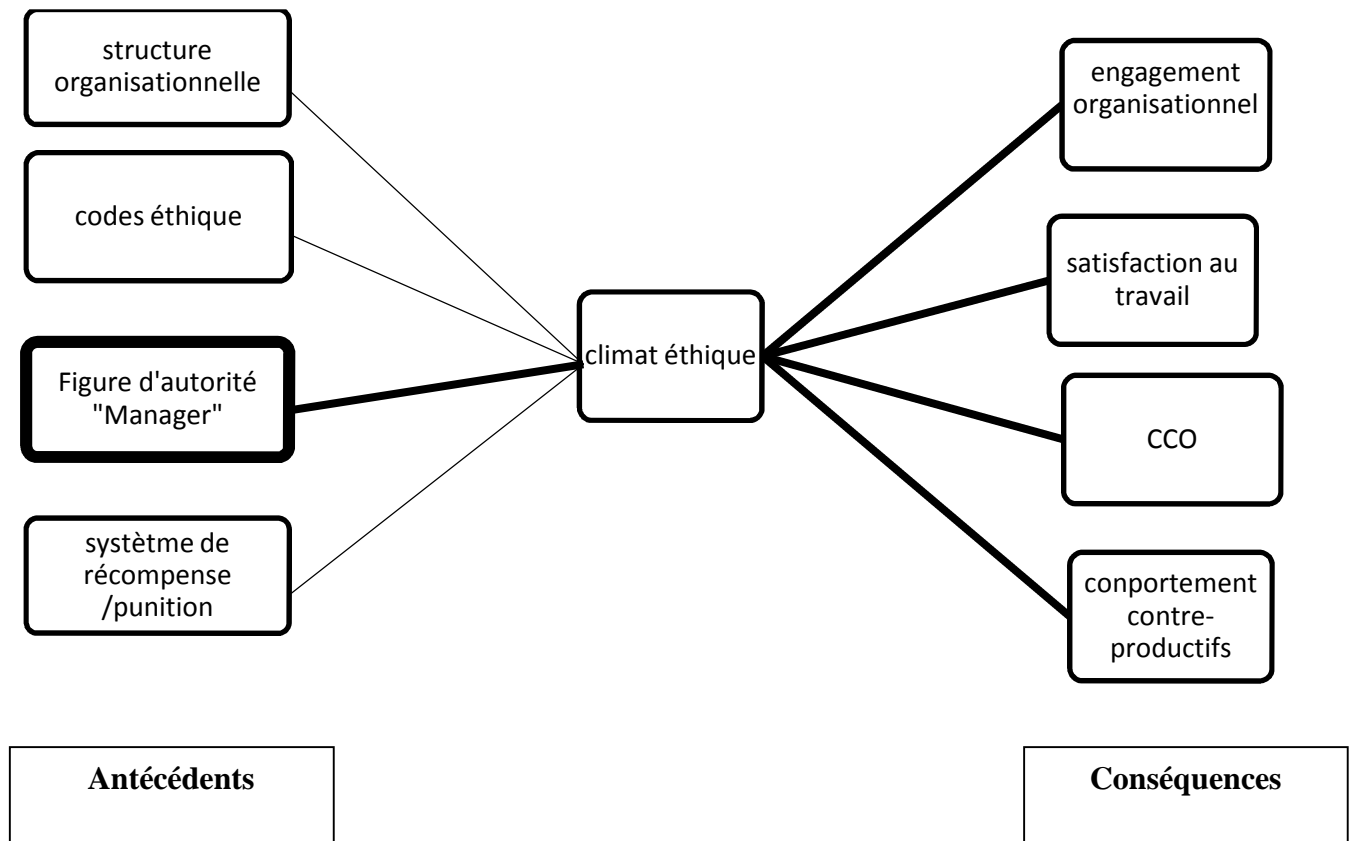
Une deuxième classification qui a fournie des résultats constants est la catégorie de la déviance vis-à-vis la propriété. Cette forme était liée aux climats de règles et de professionnalisme. Cela indique que les organisations qui ne mettent pas l'accent sur l'adhérence stricte aux lois et les règles de la société sont plus vulnérables à la déviance de la propriété. Les comportements déviants vis-à-vis la production étaient significativement liés au climat instrumental, d'indépendance et de soucie (Ibidem). Le climat instrumental était positivement corrélé, indiquant que les organisations ou les individus étaient principalement préoccupés par la protection de leurs propres intérêts étaient plus susceptibles de souffrir de cette déviance. A l'inverse, les climats d'indépendance et de soucie, sont négativement corrélés avec les comportements déviant vis-à-vis la production

CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE MEDIEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI

Bulutlar & Unler Oz (2008) ont conclu dans leur étude que le climat instrumental est le climat le plus vulnérable que les managers doivent l'éviter parce que non seulement il est positivement relié au comportement d'intimidation « Bullying » mais il est négativement relié à l'engagement organisationnel Bulutlar,F, Unler Oz, E, 2008

HC4.La perception du climat éthique influence négativement ses comportements contre-productifs au travail ce qui affecte sa performance au travail.

Figure n°15 : Model de recherche basée sur le climat éthique



**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Tableau n° 11: Études empiriques antérieures sur le climat éthique

Auteurs	Journal	Mesures	Niveau d'analyse	Antécédents	Conséquences
Agarwal & Malloy 1999	Journal of business ethics	Questionnaire de climat éthique Soucie individuel, machiavélisme, Independence, soucie social, lois et codes	Individuel		
Ambrose Arnaud & Schminke 2008	Journal of business ethics	ECQ instrumental, soucie, Independence	Climat organisationnel		Satisfaction au travail, engagement organisationnel, intention de départ
Andreoli & Lefkowitz	Journal of business ethics	10 Items pour l'enquête NBES	Individuel		CCP, pratiques de conformité, le compromis avec les standards éthique
Aquino 1998	Journal of conflict management	Vignette	Individuel		Déceptions, comportement éthique, résultats personnelles favorables
Aquino & Becker 2005	Journal of organizational behavior	Vignette	Individuel		Stratégie de neutralisation des négociations
Arnaud 2010	Business & society	Mesure avec ses propres 36 items	Individuel		Comportement non/éthique
Babin, Boles & Robin 2000	Journal of the academy of marketing science	Propre mesure (responsabilité, confiance, normes éthique, pratiques de vente	Individuel		Satisfaction au travail, engagement organisationnel, conflit de role ; ambiguïté de role
Barnett & Schubert 2002	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique : bienveillance : responsabilité social, bienveillance : groupe, lois et	individuel		Relation d'alliance

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

		codes, égoïsme, et intérêt personnel			
Barnett & Vaicys 2000	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique (égoïste, utilitariste, déontologique)	Individuel		Jugement éthique, intentions éthiques
Bartels, Harrick, Martel & Strickland 1998	Journal of business ethics	Propre mesure	Individuel		Gravité des problèmes éthique dans l'organisation, succès dans le traitement des questions éthiques
Bourne & Snead 1999	Journal of business ethics	Propre mesure (environnement culturel, interactions avec les parties prenantes externes, éthique des employés...)	Psychologique		
Brower & Shrader 2000	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique (principale, bienveillant, égoïste)	Individuel	Par type d'organisations, organisation à but lucratif vs non lucratif	
Buchan 2005	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique (climat instrumental)	Individuel		Intentions éthiques
Bulutlar & Oz 2009	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique (règles, soucie, instrumental, indépendant, profit)	Individuel		Bullying, engagement organisationnel
Caldwell & Moberg 2007	Journal of business ethics	Vignette	Individuel		Imagination morale
Cullen, Parboteeah & Victor	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique	Par unité/ organisationnel		Engagement organisationnel

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

2003					
Damirch & Rahimi 2011	Interdisciplin ary journal of contemporary research in business	Questionnaire (toutes les neuves dimensions	Individuel		Santé organisationnelle
Dawson 1992	Journal of personnel selling & sales management	Pas de mesure	Genre		
Deconinck 2003	The marketing management journal	Climat éthique au travail(Babin, Boles & Robin 2000) (responsabilité/ confiance, normes éthiques	Individuel		Perception des situations éthiques, la volenté d'engagement dans des comportements éthiques, intensité morales vers les situations non- éthiques
Deconinck 2010	Journal of business research	Climat éthiques au travail (Babin, Boles & Robin 2000) (responsabilité/ confiance, normes éthiques	Individuel		Role stress, satisfaction à la paie, super satisfaction, engagement organisationnel, performance, turnover
Deconinck & Lewis 1997	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique (soucie, lois et codes, règles, instrumental, Independence	Individuel		Décisions des managers pour récompenser ou punir les comportements non éthiques de la force de vente
Deshpande 1996a	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique(professionnalisme, soucie, règles, instrumental, effcience, Independence	Individuel		Satisfaction au travail
Deshpande 1996b	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique(professionnalisme, soucie, règles, instrumental, effcience,	Indiviudel		Perception des pratiques éthiques des managers réussis

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

		Independence			
Deshpande, George & Joseph 2000	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique(professionnalisme, soucie, règles, instrumental, efficience, Independence	individuel		Perceptions des pratiques éthiques par les managers réussis
Deshpande & Joseph 2009	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique(professionnalisme, soucie, règles, instrumental, efficience, Independence	Individuel		Comportement éthique
Deshpande, Joseph & shu 2011	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique(professionnalisme, soucie, règles, instrumental, efficience, Independence	Individuel		Pratiques éthiques
Duh, Belak & Milfilner 2010	Journal of business ethics	Questionnaire du climat éthique(professionnalisme, soucie, règles, instrumental, efficience, Independence	Individuel	Entreprises familiales versus non familiales	
Elci & Alpkán 2009	Journal of business ethics	Climat éthique (tous les neuf dimensions) plus la mesure de schwepker 2001	Individuel		Satisfaction au travail
Elm & Nichols 1993	Journal of business ethics	QCE (egoisme, utilitarisme, principal	Individuel	Niveau de raisonnement moral	
Engelbrecht, Van Aswegen & Theron 2005	South african journal business management	QCE(lois et règles, règles, Independence, soucie)	Individuel	Intégrité du leadership transformationnel	
Erben & Gunser 2008	Journal of business ethics	QCE (lois et codes, règles, Independence, soucie, instrumental,	individuel	Comportement paternaliste	Engagement organisationnel

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Erondu & Sharland & Okpara 2004	Journal of business ethics	Mesure non spécifiée	Individuel		Efficienc, responsabilité sociale, lois et codes professionnels
Flannery & May 2000	Academy of management journal	QCE dimensions non spécifiées			Intentions de prise de décision éthique environnementale des managers
Forte 2004a	Journal of business ethics	QCE (lois et règles, règles, Indépendance, soucie)	Individuel	Age de managers, le niveau du manager	Raonnement moral du manager
Forte 2004b	Journal of business ethics	QCE (Soucie, loi et code, règles, instrumental, Indépendance	individuel	Locus de contrôle, âge de mandat du travail, genre, niveau organisationnel,	Raonnement moral du manager
Fournier, Tanner, Chonko & Manolis 2010	Journal of personnel & sales management	Mesure de Schwepker & al 1997	Individual		Intention de départ
Fritzche 2000	Journal of business ethics	QCE (soucie, lois et codes, efficacité, règles, indépendance, l'entreprise	Individuel		Prise de décisions éthique
Fu & Deshpande 2012	Journal of business ethics	Six items du Deshpande 1996	Individuel		Comportement éthique
Ganzalez-Padron, &	Industrial marketing	Dimension éthique de la citoyenneté de l'entreprise	Individuel		Apprendre l'innovation entrepreneuriale, qualité des

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Hult 2008	management				relations, temps de cycle
Hart 2005	Journal of nursing scholarship	Questionnaire du climat hospitalier éthique	Individuel		Intention de départ positionnelles, intention de départ professionnelles
Herndon, Ferrell, Le Clair & Ferrell 1999	Research in marketing	QCE (une dimension	Individuel	Valeurs morales individuelles	Satisfaction au travail, engagement organisationnel, et intention de départ
Jaffe & Tsimerman 2005	Journal of business ethics	QCE (soucie, lois et codes, efficacité, règles, indépendance, l'entreprise	Individuel		
Jaramillo, Mulki & Solomon 2006	Journal of personnel selling & sales management	Schwepker 2001, 7 items de l'échelle de climat éthique	Individuel		Conflit de rôle, ambiguïté de rôle, engagement organisationnel, satisfaction au travail
Joseph & Deshpande 1997	Health care management journal	QCE (professionnalisme, soucie, règles, instrumental, efficacité, Indépendance	Individuel		Satisfaction au travail
Kelly & Dorsch 1991	Journal of personnel selling & sales management	QCE (soucie, règles, instrumental	Individuel		Engagement organisationnel, endettement
Kim & Miller 2008	Journal of business ethics	QCE (soucie, esprit du groupe, efficacité, intérêt personnel, loi et code, règles	Individuel		Satisfaction au travail, engagement organisationnel
Koh & Boo 2001	Journal of business ethics	Propre mesure adaptée d'après QCE (egoïste, bienveillant, principal	Individuel		Satisfaction au travail

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Laratta 2011	Public management review	QCE(interet personnel, soucie, Independence, lois et codes	Individuel		Comptabilité
Leung 2008	Journal of business ethics				
Lin 2011	Journal of business ethics	QCE (instrumental independence, soucie, règles, loi et code	Individuel	Culture nationale	
Luthar DiBatista & Gautschi 1997	Journal of business ethics	Pas de mesure	Individuel	Genre , âge, niveau d'éducation, éducation éthique	
Martin & cullen 2006	Journal of business ethics	QCE	Meta- analyse		Engagement organisationnel, satisfaction au travail, bien-etre psychologique, mensonges, vols, rapports falsification, accepter faveurs et cadeaux
Mayer, Kuenzi & Greenbaum 2010	Journal of business ethics	Developper leurs propres mesures avec 6 items	Unité / organisationnel	Leadership éthique	Comportement contre-productifs des employés
Mc Kendall & Wagner 1997	Organization science	Bently college center for business ethics questionnaire(pas de dimension)	Individual		Illégalité d'entreprise, concentration industrielle d'illégalité
Mulki, Jaramillo & Locander 2006	Journal of personnel selling & sales management	Schwepker 2001	Individual		Satisfaction au travail, engagement organisationnel, confiance

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Mulki, Jaramillo & Locander 2008	Journal of business ethics	Schwepker 2001	Individuel		Role du stress , confiance au supérieur
Mulki, Jaramillo & Locander 2009	Journal of business ethics	Schwepker 2001	Individuel	Leadership de soucie et instrumental	Satisfaction au travail, satisfaction au supérieur
Neubaum, Mitchell & schmincke 2004	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Unité/ organisationnel	Orientation entrepreneurial, nouveauité d'organisation, taille de la firme	
Neubert, Carlson , Kacmar, Roberts & Chonko 2009	Journal of business ethics	10 items d'après Trivino & al 1998	Individuel	Leadership éthique	Satisfaction au travail, engagement organisationnel
Ozer & Yilmaz 2011	Business and economics research journal	5 items d'après schwepker & al 1997	Individual		Justice procedurale
Parboteeah, Chen, Lin, Chen, Lee & Chung 2010	Journal of business ethics	QCE (egoiste, bienveillant, principale	individuel	Communication , empowerment	
Parboteeah, Cullen, Victor, &	Management international review	QCE (egoiste, climat individuel, climat localement bienveillant, climat cosmopolite, climat principal	Individuel	Culture national (USA vs japonaise)	

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Sakano 2005		cosmopolite			
Parboteeah & Kapp 2008	Journal of business ethics	QCE egoiste, bienveillant, principal	Individuel		Comportement de sécurité, dommage
Peterson 2002a	Journal of business ethics	QCE(interet personnel, profit de l'entreprise, efficience, amitié, interet du groupe, responsabilité sociale, moralité personnelle, règles, lois	Individuel	Codes d'éthique	Comportement non éthique
Peterson 2002b	Journal of business and psychology	QCE(règles, lois, interet de l'employé, interet de la société, éthique personnelle, interet personnel, efficience	Individuel		Déviance de la production, déviance politique, déviance de la propriété, agression personnelle
Prachsriphu m & Ussahawan it-Chakit 2008	Review of business research	QCE (egoiste, bienveillant, principal	Individuel		Qualité du reporting financier
Rosenblatt, shapira, lishchinsky & shirom 2010	Human ressources management review	QCE (soucie)	Individuel		Absences
Ross & Robertson 2000	Business ethics quarterly	Propres mesures pas de dimensions			Mensonges, mensonges aux concurrents
Rothwell & Baldwin 2006a	Journal of business ethics	QCE (loi et règles, amitié ou intérêt du groupe, responsabilité sociale, profit de l'entreprise ou l'efficience, Independence	Individuel		

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Rothwell & Baldwin 2006b	Review of public personnel administration	QCE (independence, instrumental, soucie, règles, loi et code	Individuel		Intention whistle-blowing action whistle-blowing
Ruppel & Harrington 2000	Journal of business ethics	QCE (interet individuals, interet organisationnel	Individual		Confiance de l'employé, atmosphère de confiance, communication d'employé
Saini & Martin 2009	Journal of business ethics	QCE bienveillant, egoiste	Unité/ organisationnel		Prise de risque
Schmincke, Ambrose & Neubaum 2005	Organizational behavior and human decision processes	QCE (instrumental, independence, règles, soucie, loi et codee	Unité / organisationnel	Développement moral du leader, utilisation du développement moral, age de l'organisation	
Schweper 2001	Journal of business ethics	Propre mesure	Individuel		Satisfaction au travail, engagement organisationnel, intentions de départ
Schweper & Good 2007	Journal of personnel selling & sale management	Proper mesure	Individual		Force de vente non-éthique, attitudes éthique des managers de vente
Schweper , Ferrell & Ingram 1997	Journal of the academy of marketing science	Proper mesure	Individual		Conflit éthique avec les managers des ventes, conflit éthique avec les TM
Schweper & Hartline 2005	Journal of service research	Qualls & Puto (1989) & Herndon (1991)	Individuel	Application des codes éthique, introduction des	Conflit de role, satisfaction au travail, engagement vers le service de la qualité

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

				codes éthique, punition des violations éthique, discussion des problèmes éthique	
Shacklock, Manning & Hort 2011	Journal of new business ideas & Trends	QCE (instrumental, independence, règles, soucie, loi et codee	Individuel		Efficiencie, prise de décision éthique
Shafer 2008	Accounting arganizations & society	QEC(egoiste, bienveillant, individuel, cosmopolite	Individuel		Comportement non éthique
Shpira- Lishchinsk y & Even Zohar 2011	Journal of business ethics	QCE (soucie, formel	Individuel		Engagement organisationnel
Shpira- Lishchinsk y & Rosenblatt 2009	Journal of business ethics	QCE (soucie, formel	Individuel		Absences
Shin 2012	Journal of business ethics	QCE 5 items	Unité / organisationnel	Leadership éthique du PDG	Comportement de citoyenneté organisationnelle collectif
Sims & Keon 1997	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, loi et code, règles, Independence	individuel		
Smith & Kroeck	Journal of business	QCE (instrumental, soucie, loi et code, règles, Independence	Individuel		

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

1994	ethics				
Smith & Thomson & Lacovou 2009	Journal of business ethics	QCE (interet personnel, règles et codes, esprit du groupe	Individuel		Fausses déclarations
Stewart, Volpone, Avwey & McKey 2011	Journal of business ethics	Deux items développés pour cette étude	Individuel		Intentions de départ
Stone & Henry	Journal of business ethics	QCE plus propre étude	Individuel		
Trivino & Butterfield 1998	Business ethics quarterly	QCE(environnement éthique, intérêt du salariés, intérêt de la communauté, intérêt personnel, efficience, règles et procédures, éthique personnelle, loi et codes professionnels	Individuel		Engagement organisationnel
Tsai & Huang 2008	Journal of business ethics	QCE 14 item de mesure de soucie, independent, loi et code, règles, instrumental	Individuel		Satisfaction au travail, engagement organisationnel
Tseng & Fan 2011	Journal of business ethics	QCE loi et code professionnel , interet personnel, responsabilité sociale	Individuel		Engagement
Ulrich, O'Donell, Taylor, Farrar, Danis & Grady 2007	Social science & medicine	Échelle du climat hospitalier éthique d'Oldham	Individuel		Satisfaction au travail, intention de départ

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Upchurch & Ruhland 1996	Journal business ethics	QCE égoïste, bienveillant, principal	Individuel	Age, l'expérience, niveau d'instruction, type de propriété, niveau individuel, niveau cosmopolite	
Vaicys, Barnett & Brown 1996	Pshychologic al reports	QCE (esprit d'équipe, règles et codes, responsabilité sociale, intert personnel, efficience, morale personnelle	Individuel		
Van aswegen & Engelbrecht 2009	Journal of human resource management	QCE loi et code, règles, Independence, soucie	Individuel	Leadership transformationnel	
Van Sandt, Shepard & Zappe 2006	Journal of business ethics	QCE(intérêts personnels, , efficience, amitié, , responsabilité sociale, morale personnelle, règle et procédure, loi et code	Individuel		Conscience morale
Vardi 2001	Journal of business ethics	QCE soucie, loi et code, règles, instrumental, interdépendance	Individuel		Comportement organisationnel déviant
Venezia ; Venezia & Hung 2010	International business & economncs research	QCE intérêts personnels, intérêt de la compagnie, efficience, amitié, jeu d'équipe, responsabilité sociale, morale personnelle, règle et procédure, loi et code	Individuel	Publique vs privé	
Verbeke, Ouwerkert	Journal of business	Ruch & Newstom 1975	Individuel	Système de contrôle,	Prise de décision éthique, attraction de bas machiavélisme

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

& Peelen 1996	ethics			orientation de carrière, communication	
Victor & Cullen 1988	Administrative science quarterly	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Individuel	Type d'entreprise	Satisfaction
Wang & Hsieh 2012	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Unité/ organisationnel		Satisfaction au travail
Weber & Gerde 2011	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Individuel	Type d'unité militaire	
Webber 2007	The journal of academic librarianship	RECQ Reflexive, direction juste, auto-direction, direction par les règles, auto-préservation patriotique, socialement responsable	Individuel		
Weber 1995	Organization al science	QCE QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Individuel	Type de département ,	
Weber, Kurke & Pentico 2003	Business & society	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Individuel	Groupes de vols vs groupes qui volent pas	Morrality preffered EWC
Weber & Seger 2002	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Individuel	Type de département	
Weeks, Loe, Chonko, Wakefield 2006	Journal of personnel selling & sales management	Schewepker & al 1997	Individual		Engagement à la qualité, engagement organisationnel, performance de vente

**CINQUIEME CHAPITRE: EFFET DE LA PERCEPTION DU CLIMAT ETHIQUE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, LE ROLE
MEDIATEUR DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS DES SUBORDONNES AU TRAVAI**

Weeks, Loe, Chonko, Martinez & Wakefield 2006	Journal of personnel selling & sales management		Individual	Developpement éthique et moral	Engagement à la qualité, engagement organisationnel, performance de vente
Wimbush; Shepard & Markham 1997a	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Individuel	Unité opérationnelles	
Wimbush; Shepard & Markham 1997b	Journal of business ethics	QCE (instrumental, soucie, independence, règles, loi et code	Unité / organisationnel		Vols, mensonges, refus des règles d'organisation, être complice
Wittmer & Coursey 1996	Journal of public administratio n research & theory	QCE et Menzel (1991)	Individuel	Enterprise privée vs publique	
Wotruba, Chonko & Loe 2001	Journal of business ethics	Schwepker & al 1977	Individual		Utilité des codes éthiques

HC1 : L'évaluation cognitive (perception) du climat éthique résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail se qui affecte positivement/négativement la performance organisationnelle

HC2.L'évaluation cognitive (perception) du leadership éthique du supérieur hiérarchique influence positivement/positivement l'engagement organisationnel des salariés et par la suite la performance organisationnelle de l'organisation

HC3. L'évaluation cognitive (perception) du leadership éthique du supérieur hiérarchique influence négativement les comportements citoyens des salariés se qui se répercute sur la performance organisationnelle de l'organisation

HC4. L'évaluation cognitive (perception) du leadership éthique du supérieur hiérarchique influence positivement/négativement les comportements contre-productif des salariés se qui se répercute positivement/négativement sur la performance organisationnelle de l'organisation

Conclusion du cinquième chapitre

Il est admis maintenant dans les recherches scientifiques que les actions de la figure d'autorité jouent un rôle important dans la détermination du climat éthique des organisations. Or, ce dernier est considéré comme un antécédent important des résultats (outcomes) organisationnels (Shin,Y, 2012). Le climat éthique a été identifié comme étant un facteur favorisant l'émergence de plusieurs conséquence positives pour les employés ainsi pour l'organisation tel que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel intention de départ « Turn over intentions » comportement éthique et les comportements intra/extra rôle.

Sixième chapitre

Sixième chapitre

Étude empirique

Plan du chapitre :

Première section : La conception de l'étude du terrain

Deuxième section : la Phase de purification de l'instrument de mesure

Introduction

Au cours des trois derniers chapitres, nous avons pu recenser théoriquement avec une panoplie de recherche les liens qui relient l'éthique des managers avec beaucoup d'attitudes et comportements au travail. Nous avons également défini le cadre conceptuel pour introduire théoriquement notre travail à savoir la TPP et la TES. Il nous reste maintenant d'adapter ce cadre conceptuel à une étude de cas afin de le valider empiriquement.

Au niveau de cette partie, nous nous proposons de présenter le cadre d'application des hypothèses théoriques relatives à cette étude. La partie empirique sera consacrée donc à la vérification de trois hypothèses proposées à travers une étude sur terrain et l'analyse de résultats trouvés. L'objectif consiste à appréhender le rôle que joue l'éthique managériale dans la définition des comportements au travail, à travers des facteurs explicatifs, que nous avons choisis pour démontrer cette relation

Ce chapitre comporte deux sections, la première est consacrée à la conception de l'étude empirique dont on précise d'abord le model global de recherche, ensuite nous nous abordons la démarche méthodologique adoptée et sa justification et la construction de l'échelle de mesure. À la deuxième section, nous présentons, interprétons et nous discutons les résultats obtenues et leurs implications managériales.

Première section : la conception de l'étude du terrain

Dans cette partie de travail, nous expliquerons comment nous avons procédé pour répondre à nos questions et de vérifier nos hypothèses. L'objectif est donc d'identifier et de regrouper les hypothèses de recherche dans un model valide qui sera testé empiriquement.

1. Construction du model de recherche

L'investigation théorique nous a permit d'identifier trois facteurs intermédiaires qui peuvent être opérationnaliser dans une étude corrélacionnelle. Notre hypothèse générale part du fait que la perception cognitive par les salariés de l'éthique des managers influe positivement/négativement les comportements des salariés au travail. Cette hypothèse sera découpé ou bien opérationnaliser à travers trois sous-hypothèses HA, HB, HC. Ces trois hypothèses représentent les cadres conceptuels développés à la première partie. Chacune de ces trois hypothèse sera ensuite découpé en quatre sous-hypothèse comme suit HA1, HA2.....HB1,.....HC1...etc. cette dernière décomposition représente les réponses attitudinales et comportementale engendrées par les facteurs intermédiaires qui sont la perception de la perception du leadership éthique, la perception de la justice organisationnelle et perception du climat éthique

1.1.Première hypothèse principale

HA. La Perception du salarié du leadership éthique du supérieur détermine une grande partie de ses comportements et attitudes ce qui affecte sa performance au travail

.

HA1. La perception par le salarié du leadership éthique du supérieur résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail se qui affecte sa performance au travail.

HA2. La perception par le salarié du leadership éthique du supérieur influence son engagement organisationnel au travail ce qui affecte sa performance au travail.

HA3. La perception par le salarié du leadership éthique du supérieur influence ses comportements citoyens ce qui affecte sa performance au travail

HA4. La perception par le salariés du leadership éthique du supérieur influence négativement ses comportements contre-productifs ce qui affecte sa performance au travail

1.2. Deuxième hypothèse principale

HB. *La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur détermine une grande partie de ses comportements et attitudes ce qui affecte sa performance au travail*

HB1 : La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail ce qui affecte sa performance au travail

HB2 La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur influence son engagement organisationnel ce qui affecte sa performance au travail.

HB3. La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur influence ses comportements citoyens au travail ce qui affecte sa performance au travail

HB4 La perception par le salarié de la justice de l'échange avec le supérieur influence négativement ses comportements contre-productifs ce qui affecte sa performance travail

1.3. Troisième hypothèse principale :

HC. *La perception par le salarié du climat éthique détermine une grande partie de ses comportements et attitudes au travail ce qui affecte sa performance au travail.*

HC1 : La perception par le salarié du climat éthique résulte un sentiment de satisfaction à l'égard du cadre du travail ce qui affecte sa performance au travail

HC2. La perception par le salarié du climat éthique influence son l'engagement organisationnel au travail ce qui affecte sa performance au travail.

HC3. La perception par le salarié du climat éthique influence ses comportements citoyens au travail ce qui affecte sa performance au travail.

HC4. La perception du climat éthique influence négativement ses comportements contre-productifs au travail ce qui affecte sa performance au travail.

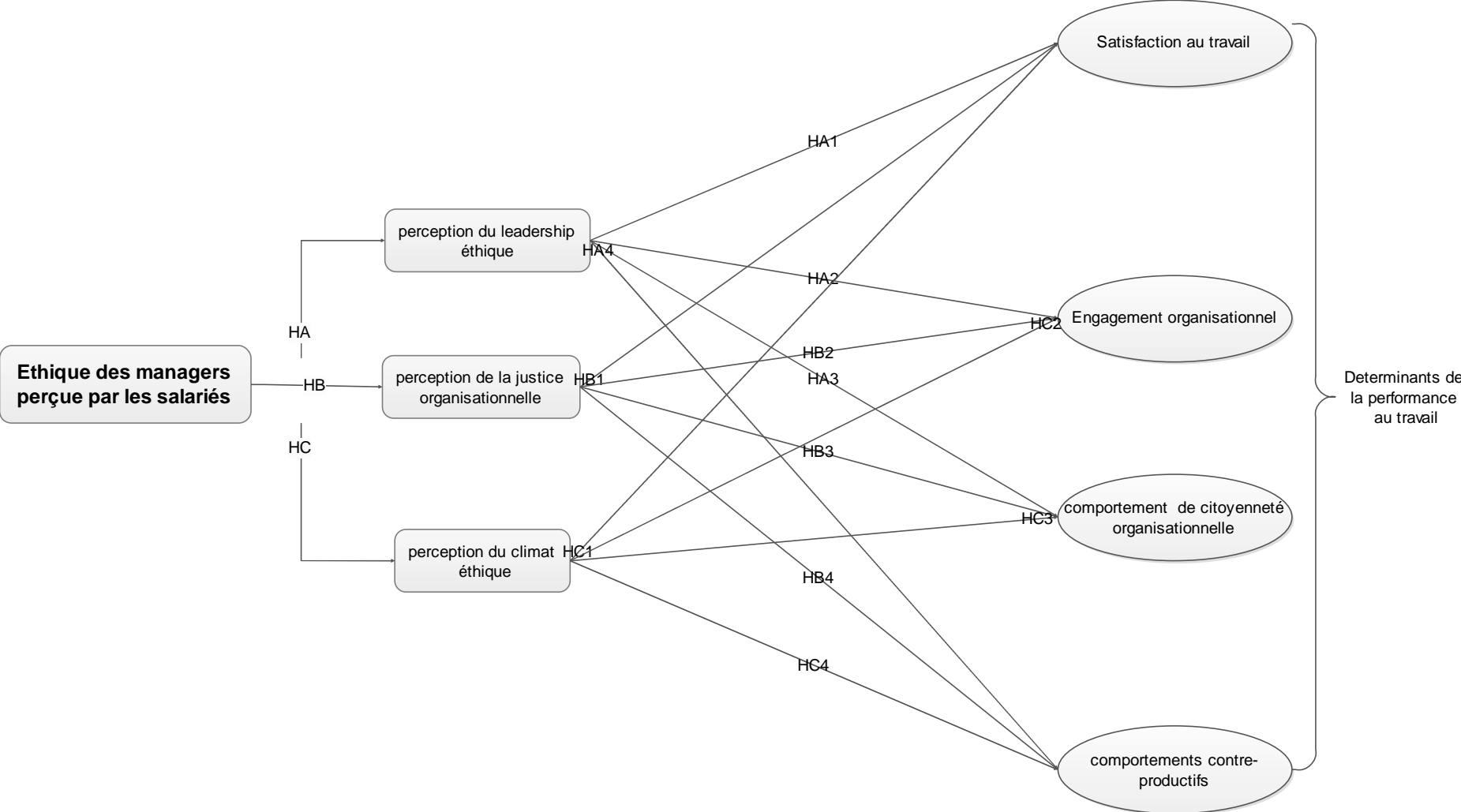


Figure n°16 : Model global de recherche

2. Démarche méthodologique et l'élaboration de l'instrument de mesure

Une fois le model de recherche est cerné et les questions de recherches formulées, il nous reste maintenant de déterminer l'outil (instrument) qui nous permet de répondre et de vérifier les hypothèses de départ.

D'abord l'un des premiers éléments à introduire c'est est l'angle d'approche choisi. La justification de l'approche choisie se fait principalement à travers les objectifs de la recherche (Mongeau, P, 2008, p 84). Si l'objectif est la création du sens et la modélisation, cela nécessite une approche qualitative qui fait recours à des instruments comme l'entrevue, observation de terrain, récit autobiographique etc. (Ibidem). Par contre si l'objectif comme dans notre cas d'étude est de vérification et de généralisation, cela rend nécessaire une approche plutôt quantitative avec une utilisation de techniques de collecte fermées comme le questionnaire, grille d'observation systématique, instrument de mesure etc. (Ibidem).

Nous procédons donc à une étude quantitative à travers un questionnaire dont les étapes d'élaboration vont être détaillées dans ce qui suit. L'élaboration du questionnaire a été faite sur la base du model ci-dessus en tenant en compte le contexte et les objectifs de recherche. Le questionnaire sera donc organisé et structuré selon les chapitres regroupant les questions qui traitent le même sujet.

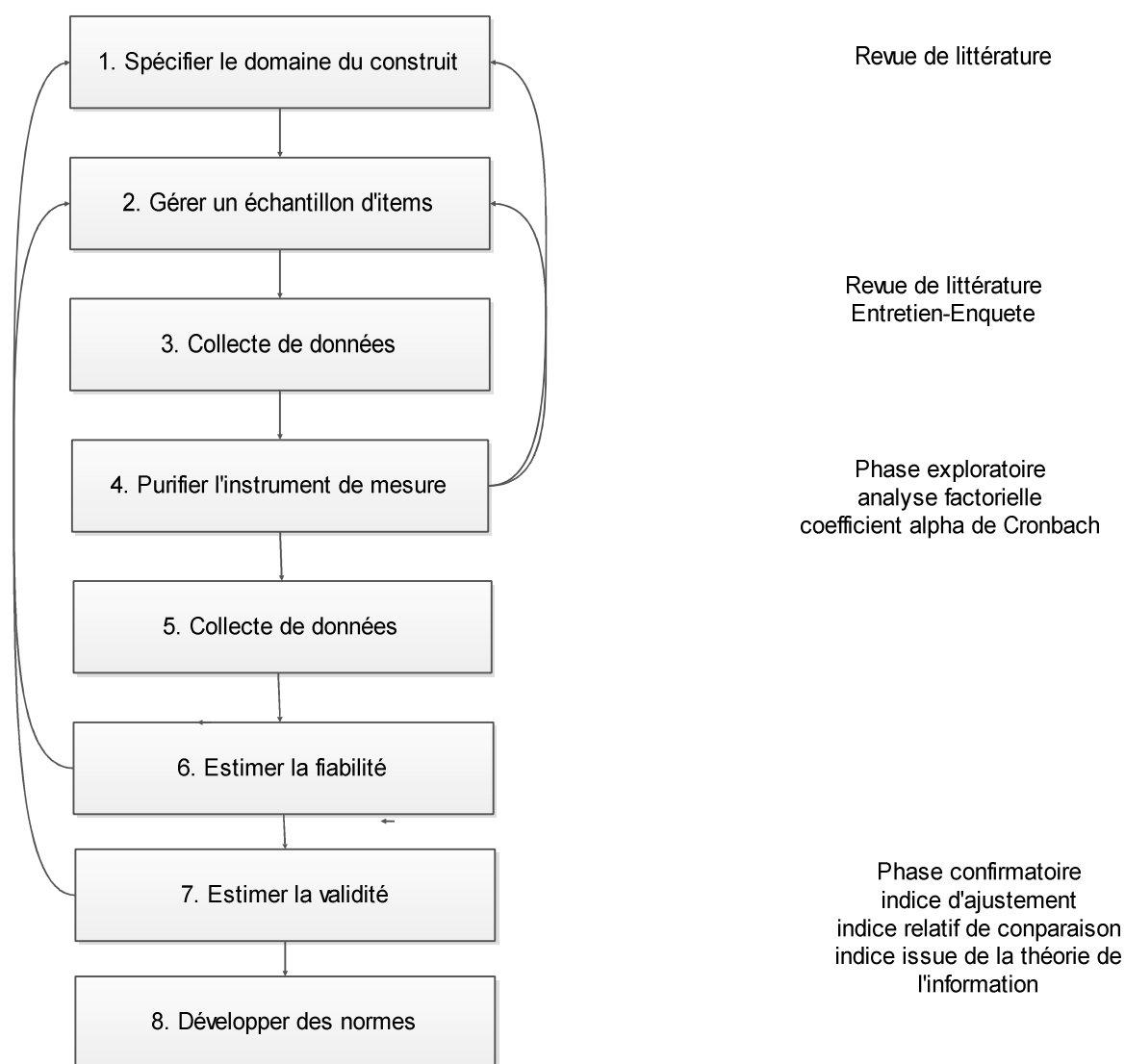
La démarche méthodologique suivie dans l'élaboration du questionnaire a été effectué en suivant le paradigme de Churchill (1979).

2.1.Le paradigme de Churchill (1979) :

Churchill a présenté en 1979 sur la base des travaux en psychométrie une démarche méthodologique conçue pour développer des questionnaires constitués d'échelles multiples d'attitudes. L'enjeu de la méthode est d'une part, à anticiper et à réduire les biais que pourraient engendrer un effet d'instrumentation, d'autre part de vérifier la validité interne d'une recherche (Roussel, P, Wacheux, F, 2005, p 247). Ce paradigme concerne seulement certains type de questionnaire, qui, néanmoins sont sans doute les plus utilisés en GRH, se sont les questionnaires d'attitudes à échelle multiple (Igalen, J, Roussel, P, 1998,p 109). Les étapes de cette démarche visent à s'assurer de la fiabilité de cohérence interne de l'instrument de mesure quel que soit le contexte

Cette démarche distingue deux grandes phases qui sont la phase exploratoire et la phase de validation. Ces deux grandes phases contiennent quatre étapes pour chacune. Ces étapes sont décrites dans la figure suivante :

Figure n° 17: Le paradigme de Churchill pour l'élaboration de l'instrument de mesure



Source : Roussel, P, Wacheux, F, 2005, p 249, d'après G.A Churchill 1979, p 64

En suivant l'enchaînement des étapes énoncées dans la figure précédente, nous procédons donc à l'adapter à notre étude, et pour des raisons de model pré testés dont nous avons utilisé, les étapes de la démarche de Churchill seront réduites comme suit :

Figure n ° 18: Les étapes d'élaboration du questionnaire de l'étude empirique selon le paradigme de Churchill



2.2. La phase exploratoire

Nous commençons par la définition du domaine du construit car elle constitue selon Churchill (1979) une étape pertinente qui conditionne la validité du contenu de l'échelle (Mansouri, N & al, 2008). Cette étape se base sur la revue de littérature développée dans le cadre conceptuel de l'étude. Le construit conceptuel comporte deux types de variables dépendantes et indépendante

Vue les recommandations de Churchill, nous allons générer un ensemble d'items en se basant sur la revue de littérature. La recherche théorique effectuée nous a permis d'identifier des modèles pré testés et validés, quant à notre étude, nous procédons à utiliser ces modèles avec des modifications pour les adapter au contexte et aux objectifs de l'étude.

Donc nous procédons à une validation du contenu du questionnaire –voire la formulation du items-. Cette phase se veut à éliminer les items conceptuellement incohérents avec les définitions retenues du construit ou bien les moins bien rédigés. Puisque notre étude se base sur des questionnaires pré testés traduit en français, le travail consistait à vérifier à ce que la traduction reflète parfaitement le sens voulu du model. La traduction a été faite a travers un logiciel de traduction « Systran ». Bien évidemment cette traduction a nécessité une reformulation et une réadaptation pour des fins d'étude.

2.2.1. Les variables indépendantes (explicatives)

➤ Perception du leadership éthique

Brown & al 2005 ont défini le leadership éthique comme « *une démonstration normativement appropriée à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles et la promotion de tel conduites aux adeptes à travers une communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décisions* » (Brown & al, 2005, Resick C.J & al, 2011).

Notre évaluation du leadership éthique des managers consistait à évaluer l'éthique personnelle et interpersonnelle des managers vue par leurs salariés. Il est clair que ce sont des composantes difficilement dissociables car elle se manifeste conjointement dans la conduite de l'être humain. Pour l'éthique personnelle on a choisis les valeurs que nous jugeons importante suite à notre investigation théorique sur le leadership éthique. Cela nous a donné 6 items, cela correspond aux mêmes valeurs investiguées par Resick & al (2011). Pour l'éthique interpersonnelle, et pour arriver à une cohérence, les mêmes thèmes de Resick et al (2011) ont été repris à savoir ; la responsabilité, la justice, le respect, la considération, l'ouverture et la flexibilité. Pour cela nous avons généré 13 items relatifs à la perception de leadership éthique

➤ Perception de la justice organisationnelle

D'après le développement théorique la PJO occupe une place très importante parmi les facteurs médians qui peuvent nous expliquer les bases motivationnelles des comportements des salariés faces aux attitudes éthiques des managers. Notre raisonnement se base sur le fait que la majorité des questionnements éthiques au sein de la GRH intègre la dimension de la justice organisationnelle.

La perception de la justice organisationnelle est un jugement sur la qualité de la relation qui relie le salarié à son entreprise. Il s'agit d'une comparaison entre ce qui espère le salarié de la

part de son entreprise en contrepartie de son travail, temps, énergie,...etc. et se qui reçoit non seulement du coté financier mais la qualité de traitement, la qualité de décisions relatives à lui (Hireche, L, 2004).

Les items de cette variable (la perception de la justice organisationnelle) ont été adaptés d'après des model fameux de colquitt (2001). On a pris 10 items de l'échelle originale qui compte 20. L'adaptation (pour les fins de l'étude) consistait à remplacer l'entreprise par le manager, ainsi que l'évaluation des salariés de la justice de leurs managers portait seulement dans la sphère de leurs départements de travail au lieu de l'entreprise entière parce que les managers ainsi que les salariés appartenaient à des différents départements. Quant à la justice interactionnelle et puisque certains items du model de Moorman (1991) ont été motionné dans la composante de leadership éthique, ça sera inutile de les répéter.

➤ La perception du climat éthique

Victor et Cullen (1987) ont définis le climat éthique 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, Victor & Cullen, 1987, pp. 51–52). Ils l'en définis (1988) ainsi « *une perception prédominante par les salariés des pratiques et des procédures de l'entreprise qui ont un contenu éthique* » (Victor et Cullen, 1988, p. 101).

La mesure du climat éthique dans notre travail a été faite sur la base du questionnaire du climat éthique (ethical climate questionnaire) de Victor & Cullen à 36 items. En fait nous n'avons pris que 5 items, pour éviter certaine redondance entre les items des autres facteurs

2.2.2. Les variables dépendantes (à expliquer)

➤ Engagement organisationnel :

Le concept le plus reconnu de l'engagement organisationnel a été donné par Meyer et Allen 1991, « *l'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et son organisation, influençant ainsi sa décision de demeurer ou non au sein de l'entreprise* » (Chenevert, D & Charest, A & Simard, G, 2007, Meyer & Allen 1997). A

cet effet, nous retiendrons le questionnaire développé par Meyer & Allen (1991) (organizational comittement questionnaire) composé de 24 items, huit (08) pour chaque type d'engagement (affectif, normatif, de continuité). Pour des fins de l'étude nous avons retenu 16 items traduit d'après le model original de Mayer & Allen (voire annexe). En ce qui concerne l'engagement affectif, on a retenu 6 items sur 8 que nous jugeons les plus appropriés, pour l'engagement normatif on a développé 4 items d'après les 8 items de la version originale.

Tableau n ° 12: liste des items portant sur l'engagement organisationnel

Type d'engagement	Items
Engagement affectif	Je me sens une grande appartenance à cette entreprise
	Mon entreprise représente beaucoup pour moi
	Je suis fièr(ère) d'appartenir à cette entreprise
	Je ressens les problèmes de mon entreprise comme étant les miens
	Je serai heureux de passer le reste de mon carrière dans cette entreprise
	Je planifié rester autant que possible dans cette entreprise
Engagement normatif	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.
	Je trahirais la confiance que l'on m'accorde si je quittais maintenant mon organisation
	Si j'aurai une autre offre d'emploi je ne me sentirais pas que sa sera raison de quitter mon entreprise
	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent
Engagement de continuité	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.
	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'estime que mes possibilités de travailler ailleurs sont trop limitées.
	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'en retire de nombreux bénéfices.
	Je continue de travailler pour mon organisation actuelle parce que j'y vois beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients.
	Je continue de travailler pour cette organisation parce qu'une autre organisation ne pourrait pas m'offrir les mêmes avantages.
	Je planifier à quitter cette entreprise le plus tôt possible

➤ Comportement de citoyenneté organisationnelle vers les individus / entreprise

Les comportements de citoyenneté organisationnelle se définissent généralement comme « *des actes individuels laissés à la discrétion des employés et qui contribuent significativement à l'efficacité organisationnelle* » (Paillé,P 2006). Ce terme a suscité un intérêt croissant dans ces dernières années, en générant une littérature abondante. Ce terme a été introduit par Organ et ses collaborateurs pour décrire les conduites qui ne relèvent pas du

rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction (Paillé, P 2008, Organ 1998, p. 4). L'échelle de mesure utilisée dans ce travail a été développée par Pascal Paillé d'après une validation française de l'échelle de mesure de Podsakoff et Mackensie 1994.

➤ Comportement contre productif

Il a été définie par Vardi & Wiener comme « *des action intentionnelle commises par les membres d'une organisation qui défie et viole les normes et attentes organisationnelle partagées, ou les valeurs social, les mœurs et les standard du bon déroulement* » (Vardi, Y, 2001)

Pour définir nos items de questionnaire, nous avons tous d'abord élaboré une liste des comportements contre-productifs les plus observés aux seins d'organisations. A la fin de cette phase nous avons pu sortir 17 items que nous jugeons les plus reconnus aux seins des organisations

➤ La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est analysée par Locke (1976) comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail* » (Müller, J et Djuatio, E, 2011). Elle se résulte de l'évaluation de l'employé de sa situation au travail par laquelle il condamne ou apprécie la qualité de ses rapports. Une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction (Paillé, P, 2008).

Les items du questionnaire ont été tirés du « Minnesota Satisfaction Questionnaire » traduit par Roussel. Nous avons pu tirer 8 items que nous avons jugés appropriés à notre travail.

2.3.L'échelle de mesure

Les participants sont amenés à répondre en évaluant leurs degrés d'adhésion à des attitudes face à leurs perceptions du comportement éthique de leurs managers. Les échelles d'attitudes les plus utilisé en GRH sont les échelles multiples (Igalen, J, Roussel, P, 1998, p 109) dont celui de Likert est une des plus fréquemment rencontrés (Michon, C. 2010, p 51). Il s'agit d'une échelle où le répondant fournit son degré d'accord ou de désaccord sur la base d'une

échelle de 5 ou 7 degré. De notre part nous faisons recours à cette échelle pour donner au répondant la possibilité de donner son avis à quel point il est sensé d'engager à des attitudes en plaçant ses réponse sur une échelle de 5 point allant du pas du tout d'accord à tout à fait d'accord.

2.4. Les variables de contrôle

Durant cette étude, nous introduisons les facteurs de contrôle suivant : l'âge du salarié, genre, son ancienneté et son niveau hiérarchique. Cela va nous permettre de comprendre au mieux le poids de causalité entre variable extrapolées sur les différents facteurs de contrôle

DEUXIÈME SECTION : LA PHASE DE PURIFICATION DE L'INSTRUMENT DE MESURE

La phase de purification consiste à soumettre le questionnaire à un test de fiabilité de cohérence interne et de validité du construit (Roussel, P, Wacheux, F, 2005, p 256). Le test de fiabilité se fait à travers le coefficient d'Alpha de Cronbach, la validité du construit à travers une analyse factorielle.

1. Le test de fiabilité interne à travers « Alpha de Cronbach »

La fiabilité ou fidélité est « *la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé mesurer* » (Carricano, M & al, 2010, p 61, Evrard & al, 2009). Cela veut dire qu'une échelle est fiable si on obtient les mêmes réponses à chaque fois avec la même population. On fait recours au coefficient d'Alpha de Cronbach car il mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items (Ibidem). Ça consiste à réduire un grand nombre d'items dans un processus d'itération de conservation/élimination en fonction de la valeur d'Alpha qui varié entre 0 à 1, plus la valeur s'approche du 1 plus la cohérence est forte. Le seuil d'acceptabilité de la valeur de coefficient est de 0.7 puisque on est dans une étude exploratoire. (Ibidem). Dans le tableau suivant la signification des valeurs d'Alpha :

Tableau n °13 : Valeur d'Alpha de Cronbach et sa signification

< 0.6	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
> 0.9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Carricano & al 2010, p 62

A cet effet nous procédons au test de fiabilité interne à travers SPSS.20, nous commençons par la liste des items qui concerne le leadership éthique. Dans le questionnaire préliminaire on a généré treize item (13) le tableau suivant nous indique les items retenus suite à la purification à travers le coefficient d'Alpha.

Tableau n ° 14: Résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs au leadership éthique

Item	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	33,20	84,458	,657	,782	,899
Q2	33,07	83,051	,802	,842	,893
Q3	32,98	84,697	,744	,787	,896
Q4	33,22	85,639	,725	,750	,897
Q5	32,93	84,917	,740	,713	,896
Q6	33,22	85,809	,716	,698	,897
Q7	33,08	84,204	,720	,672	,596
Q8	33,11	84,302	,749	,706	,895
Q9	33,08	82,827	,773	,777	,894
Q10	33,09	86,596	,644	,577	,900
Q11	33,15	87,367	,695	,618	,898
Q12	32,83	96,860	,141	,424	,920
Q13	32,88	97,624	,091	,446	,923

Donc suite à cette tableau et au tableau de signification de valeur d'Alpha, il nous semble que les items 07 ,12 et 13 (mis en gris) qui sont successivement : « Les promesses et les engagements de mon supérieur sont tenus » « Mon supérieur se soucie uniquement de ses intérêts personnels » et « Mon supérieur se soucie seulement de son image avec la direction même si cela affecte ses subordonnés » qui ont les valeurs (0.596, 0.920, et 0.923) doivent

être retiré du questionnaire. Le reste des items ont une très bonne cohérence interne. À cet effet nous retiendrons 10 items.

Passant ensuite aux items relatifs à la perception de la justice organisationnelle. Préalablement, la liste des items comporte 15 éléments, après le calcul du coefficient nous devons retenir que 10 items qui ont une valeur d'Alpha acceptable (voire le tableau ci-dessous). Les items enlevés sont :

1. Item 14 : mon supérieur a pris des engagements en matière de justice
 - Item 18 : Mon salaire correspond à mes responsabilités
 - Item 19 : Mon salaire correspond à mes efforts fournis au travail
 - Item 20 : Mon salaire est équitable par rapport aux salaires de mes collègues
 - Item 21 : Mon salaire est appréciable par rapport aux entreprises du même secteur.

Tableau n° 15: Résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs à la PJO

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q14	36,47	79,691	,564	,574	,473
Q15	36,48	78,500	,710	,646	,867
Q16	36,53	78,137	,603	,540	,871
Q17	36,45	77,527	,596	,600	,872
Q18	36,68	78,594	,645	,702	,650
Q19	36,65	78,577	,574	,725	,642
Q20	36,31	79,338	,496	,640	,612
Q21	36,33	77,304	,719	,668	,666
Q22	36,72	80,819	,518	,632	,875
Q23	36,58	81,665	,536	,624	,875
Q24	36,38	79,245	,550	,429	,874
Q25	36,81	84,375	,324	,551	,883
Q26	36,82	82,371	,442	,586	,878
Q27	36,33	83,061	,395	,461	,880
Q28	36,72	80,737	,449	,670	,879

Quant au climat éthique, le tableau ci-dessous nous montre que les 5 items retenus ont une bonne cohérence interne puisque la valeur d'Alpha se situe entre 0.7 et 0.8 (voire le tableau ci-dessous)

Tableau n ° 16: Alpha de Cronbach des items relatifs à la PCE

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q29	11,70	12,305	,629	,558	,723
Q30	11,73	12,687	,529	,518	,753
Q31	11,26	12,653	,521	,431	,756
Q32	10,92	12,060	,532	,321	,754
Q33	11,41	11,470	,597	,372	,731

Passant maintenant aux facteurs explicatifs, commençant d'abord par la satisfaction au travail Tous les items relatifs à ce facteur nous semblent cohérents puisque leurs valeurs se situent entre 0.8 et 0.9 et s'approchent d'alpha global qui est de 0.860 ce qui nous conduit à retenir tous les 8 items.

Tableau n° 17 : Alpha de Cronbach des items relatifs au facteur la satisfaction au travail

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q34	19,40	26,960	,594	,424	,844
Q35	19,58	26,557	,662	,471	,837
Q36	19,54	26,316	,693	,534	,833
Q37	19,60	26,019	,625	,441	,840
Q38	19,50	28,586	,435	,314	,861
Q39	19,45	25,659	,650	,450	,837
Q40	19,05	26,397	,667	,468	,836
Q41	19,51	26,653	,535	,386	,852

En outre, en ce qui concerne l'engagement organisationnel, le coefficient Alpha global est de 0.888, ce qui signifie que l'échelle de mesure de ce facteur a une très bonne cohérence interne, puisque même les énoncés varient entre 0.8 et 0.9. En fait, ce model a été déjà

vérifié et testé puisqu'il s'agit du célèbre model de Meyer et Allen, a cet effet aucun des items ne sera enlevé, cela nous assure aussi pour le choix de items qui sont au nombre de 16.

Tableau n° 18: Statistiques de fiabilité de l'engagement organisationnel

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,888	,892	16

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q42	42,46	104,175	,534	,797	,882
Q43	42,24	102,144	,700	,862	,876
Q44	42,19	102,791	,640	,665	,878
Q45	42,49	102,811	,663	,577	,877
Q46	42,71	102,064	,633	,736	,878
Q47	42,90	101,079	,634	,700	,878
Q48	43,03	103,297	,586	,592	,880
Q49	42,97	105,664	,400	,398	,888
Q50	43,49	102,268	,572	,610	,880
Q51	43,31	102,263	,631	,651	,878
Q52	43,19	106,000	,474	,540	,884
Q53	43,14	109,307	,330	,390	,889
Q54	42,79	103,072	,721	,626	,876
Q55	42,73	103,206	,664	,640	,877
Q56	42,83	104,094	,514	,483	,883
Q57	43,24	113,209	,117	,446	,899

Les items relatifs aux comportements de citoyenneté organisationnelle ont été pris de l'étude de Pascal Paillé suite à une traduction française du model de Podsakoff et Mackensie 1994, mais rien n'empêche à les vérifier. Le tableau ci-dessous nous indique les résultats de la cohérence interne d'après le SPSS.

Tableau n ° 19 : résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs aux CCO

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q58	30,96	79,356	,438	,446	,815
Q59	30,28	74,748	,630	,704	,756
Q60	30,18	71,189	,731	,789	,801
Q61	30,02	71,597	,782	,755	,898
Q62	29,73	69,653	,825	,819	,896
Q63	29,86	70,032	,803	,809	,897
Q64	29,85	72,946	,799	,761	,898
Q65	29,99	72,049	,730	,769	,900
Q66	30,01	72,125	,796	,757	,898
Q67	30,51	81,518	,393	,359	,756
Q68	30,41	82,458	,325	,334	,719

Les résultats sont satisfaisants, toutes les valeurs varient entre 0.7 et 0.9, ce qui statistiquement acceptable, nous devons donc retenir tous les onze (11) items.

Enfin, les comportements contre productifs occupe la dernière position en tant que facteur explicatif, tous les énoncés ont une valeur d'alpha satisfaisante sauf les items numéro 84-85-86 qui doivent être retiré car leurs valeurs dépassent 0.9 voire le tableau ci-dessous

Les items enlevés sont

- Item 84 : Je traite mes affaires personnelles dans le lieu du travail
- Item 85 : Je dévalorise les produits de mon entreprise auprès des clients
- Item 86 : 86Si j'aurai l'occasion je prends quelques équipements de l'entreprise pour moi

Tableau n°20 : Résultats d'Alpha de Cronbach du facteur CCP

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q69	28,57	157,378	,610	,690	,841
Q70	28,58	151,404	,790	,802	,837
Q71	28,62	156,170	,583	,673	,842
Q72	28,54	158,670	,560	,643	,742
Q73	28,81	155,466	,768	,765	,838
Q74	28,80	154,480	,817	,811	,837
Q75	28,86	155,742	,807	,842	,738
Q76	28,77	156,399	,693	,736	,840
Q77	28,62	152,255	,749	,706	,838
Q78	28,69	154,707	,707	,684	,839
Q79	28,12	158,843	,469	,448	,845
Q80	28,53	157,663	,635	,564	,841
Q81	28,52	152,093	,802	,815	,837
Q82	28,61	154,059	,716	,774	,939
Q83	28,40	149,963	,772	,813	,938

2. Le test de la validité de l'échelle de mesure à travers l'analyse factorielle.

L'analyse factorielle est une méthode exploratoire d'analyse des tableaux de contingence développés essentiellement par J-P Benzecri 1970-1990. Pour des construits mesurés par des échelles multi-items comme dans notre cas d'étude, l'analyse factorielle sert à révéler leurs différentes dimensions et à déterminer dans quelle proportion chaque variable peut expliquer chaque dimension. (Carricano & al op.cité, p 63). Elle permet de purifier les échelles d'un questionnaire, c'est-à-dire éliminer les items qui nuisent la validité de trait ou de construit (ibid. p. 68)

Dans ce qui suit, nous procédons à une analyse factorielle des correspondances du groupe d'item relatif à la perception du leadership éthique. Les tableaux ci-dessous nous indiquent les résultats obtenus.

Tableau n° 21: Analyse factorielle du construit du facteur PLE

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,848	62,250	62,250	6,848	62,250	62,250	4,231	38,467	38,467
2	1,024	9,312	71,562	1,024	9,312	71,562	3,641	33,096	71,562
3	,727	6,612	78,174						
4	,644	5,858	84,032						
5	,457	4,159	88,191						
6	,347	3,151	91,342						
7	,294	2,675	94,017						
8	,246	2,240	96,257						
9	,174	1,585	97,842						
10	,142	1,295	99,137						
11	,095	,863	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes

	Composante	
	1	2
Q1	,733	,554
Q2	,844	,149
Q3	,794	-,371
Q4	,791	,337
Q5	,795	-,355
Q6	,792	,237
Q7	,779	-,293
Q8	,804	,286
Q9	,852	-,204
Q10	,714	-,112
Q11	,771	-,203

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,884
Test de sphéricité de Bartlett	3968,160
ddl	55
Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO 0.884 ainsi que la signification de Bartlett qui est inférieur à 0.001 permettent d'accepter préalablement les résultats de cette analyse. Au premier tableau, il est remarquable que les facteurs 1 et 2 expliquent plus de 71 % de la variance initiale, elle est

ainsi largement représentée par le premier facteur qui représente seul 62.25% par rapport au deuxième facteur avec 9.312 %. A cet effet, pour valider notre construit, nous procédons à vérifier les corrélations de la première composante à l'ensemble des items dans la matrice des composantes. Nous constatons que tous les items sont fortement corrélés, ce résultat rajouté à la première purification avec test de cohérence interne (Alpha de Crobach) nous amène à accepter tous les dix (10) items (voire annexe)

Passant ensuite à la validation du construit de la justice organisationnelle, la même procédure sera adaptée, les résultats obtenus sont décrites dans les tableaux ci-dessous

Tableau n° 22: Analyse factorielle du construit du facteur PJO

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,183	38,028	38,028	4,183	38,028	38,028	2,633	23,938	23,938
2	1,620	14,731	52,759	1,620	14,731	52,759	2,079	18,900	42,839
3	1,183	10,756	63,515	1,183	10,756	63,515	1,931	17,554	60,393
4	1,015	9,228	72,744	1,015	9,228	72,744	1,359	12,351	72,744
5	,805	7,315	80,058						
6	,572	5,202	85,261						
7	,406	3,686	88,947						
8	,380	3,456	92,403						
9	,345	3,132	95,534						
10	,259	2,354	97,888						
11	,232	2,112	100,000						

Indice KMO et test de Bartlett du facteur PJO

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,750
Khi-deux approximé	1905,031
Test de sphéricité de Bartlett	ddl
	55
	Signification de Bartlett
	,000

Matrice des composantes du facteur PJO

	Composante			
	1	2	3	4
Q12	,648	,152	-,607	,001
Q13	,696	,309	-,077	-,374
Q14	,610	,520	-,067	,225
Q15	,523	,595	,258	,002
Q16	,630	-,275	,201	-,546
Q17	,703	-,302	,231	-,141
Q18	,622	,305	-,065	-,104
Q19	,495	-,582	-,330	-,108
Q20	,661	-,500	,124	,235
Q21	,519	-,044	,671	,306
Q22	,636	-,165	-,255	,579

D'abord, le test (l'indice KMO et la signification) assure que les données sont factorisables, ce qui veut dire qu'on peut suivre d'analyser le reste des résultats.

On constate qu'il existe quatre (4) facteurs qui expliquent la variance initiale avec 72 % répartie respectivement 38 %, 14.7 %, 10.7 % et 9 %. Donc, on se focalise maintenant sur la relation des facteurs aux items, pour cela nous retenons que le premier facteur puisqu'il représente plus de la moitié de la variance initiale. À travers le tableau de la matrice des composantes, tous les items présentent une corrélation forte avec le premier facteur, ce qui nous assure de la validité du construit sans aucun recours à une élimination d'item.

Dans le tableau ci-dessous l'analyse factorielle relative aux items qui testent la perception climat éthique, le questionnaire testé comporte 5 items qui vont être non/validés :

Tableau n° 23: Analyse factorielle du construit du facteur PCE

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,698	53,968	53,968	2,698	53,968	53,968
2	,893	17,866	71,834			
3	,652	13,040	84,874			
4	,519	10,372	95,246			
5	,238	4,754	100,000			

Matrice des composantes principales du facteur PCE

	Composante
	1
Q23	,796
Q24	,719
Q25	,696
Q26	,699
Q27	,758

Il existe un seul facteur qui domine la représentativité de la variance initiale avec près de 54 %. Quant à ce facteur, il est fortement corrélé avec tous les items, ce qui nous confirme avec le test d'alpha de Crobach la validité du construit.

Tableau n° 24 : Analyse factorielle du facteur satisfaction au travail

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,091	51,138	51,138	4,091	51,138	51,138
2	,990	12,377	63,515			
3	,743	9,288	72,802			
4	,546	6,827	79,630			
5	,471	5,892	85,521			
6	,411	5,136	90,658			
7	,386	4,823	95,480			
8	,362	4,520	100,000			

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Q28	1,000	,499
Q29	1,000	,582
Q30	1,000	,620
Q31	1,000	,522
Q32	1,000	,306
Q33	1,000	,561
Q34	1,000	,583
Q35	1,000	,419

Matrice des composantes

	Composante
	1
Q28	,707
Q29	,763
Q30	,787
Q31	,723
Q32	,553
Q33	,749
Q34	,763
Q35	,647

Les tableaux ci-dessus représentent l’analyse factorielle du construit relatif au sentiment de la satisfaction au travail. Les items ont une bonne représentativité qui varie entre 0.419 et 0.620 ce qui est relativement acceptable. Quant à la variance initiale, elle est dominée avec 51 % d’un seul facteur, ce dernier fait montrer une forte corrélation avec tous les items. A cet effet nous retiendrons tous les items et nous confirme le choix du construit d’après le Minnesota Satisfaction Questionnaire.

Matrice des composantes^a

	Composante			
	1	2	3	4
Q36	,660	-,502	,332	-,286
Q37	,798	-,400	,178	,057
Q38	,730	-,337	,165	,055
Q39	,737	-,138	-,026	,297
Q40	,735	-,215	-,325	,179
Q41	,709	,038	-,379	,403
Q42	,661	-,057	-,391	,084
Q43	,440	,443	-,296	,053
Q44	,655	,068	-,325	-,437
Q45	,671	,322	-,188	-,432
Q46	,494	,620	-,111	-,131
Q47	,359	,240	,393	-,351
Q48	,763	,152	,243	,076
Q49	,723	-,032	,398	-,024
Q50	,563	,276	,269	,120
Q51	,119	,588	,513	,394

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,806
	Khi-deux approximé	4489,184
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	120
	Signification de Bartlett	,000

Tableau n° 25: Analyse factorielle du facteur engagement organisationnel

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,509	40,682	40,682	6,509	40,682	40,682	3,635	22,720	22,720
2	1,788	11,178	51,859	1,788	11,178	51,859	3,006	18,786	41,507
3	1,520	9,501	61,360	1,520	9,501	61,360	2,533	15,831	57,338
4	1,075	6,719	68,080	1,075	6,719	68,080	1,719	10,741	68,080
5	,985	6,155	74,235						
6	,761	4,757	78,991						
7	,737	4,604	83,595						
8	,541	3,383	86,978						
9	,419	2,622	89,600						
10	,400	2,501	92,101						
11	,312	1,951	94,052						
12	,278	1,740	95,793						
13	,235	1,469	97,262						
14	,195	1,218	98,480						
15	,160	1,001	99,480						
16	,083	,520	100,000						

L'engagement constitue l'un des plus grand construit puisqu'il attribut un des plus grand nombre d'item. L'indice KMO (0.806) est totalement acceptable, cela nous oriente vers l'extraction des variables retenus, en résultat, quatre variables ont été retenus, avec une domination du premier avec plus de 40 % de représentativité. Pour la valeur des coefficients structurels, ont les comparent dans la matrice des composantes avec le premier facteur seulement, on constate a cet effet que l'item 51 « je planifié quitter cette entreprise le plutôt possible » affiche une corrélation très faible 0.119 ce qui nous conduit à l'éliminer pour plus de consistance à la fiabilité du construit.

En ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle, trois facteurs expliquent 76.624 % de la variance initiale (voire tableau ci-dessous), dont le premier représente la quasi- représentativité. On compare sa corrélation dans la matrice des composantes avec les items, on constate qu'il affiche une forte relation ce qui valide notre choix d'items.

Tableau n° 26: Analyse factorielle du facteur CCO

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,017	54,697	54,697	6,017	54,697	54,697	4,563	41,484	41,484
2	1,352	12,288	66,985	1,352	12,288	66,985	2,403	21,844	63,329
3	1,060	9,639	76,624	1,060	9,639	76,624	1,463	13,296	76,624
4	,809	7,358	83,982						
5	,487	4,429	88,412						
6	,401	3,641	92,053						
7	,308	2,803	94,856						
8	,174	1,586	96,442						
9	,157	1,425	97,867						
10	,135	1,230	99,097						
11	,099	,903	100,000						

Matrice des composantes du facteur CCO

	Composante		
	1	2	3
Q52	,494	,659	,270
Q53	,686	,576	,058
Q54	,785	,460	-,047
Q55	,837	,036	-,077
Q56	,880	-,186	-,081
Q57	,867	-,167	-,210
Q58	,858	-,178	-,147
Q59	,808	-,301	-,200
Q60	,851	-,218	-,067
Q61	,454	-,279	,525
Q62	,376	-,250	,764

Les comportements contre productifs occupe la dernière position dans notre construit, l'analyse factorielle nous semble primordiale car, l'élaboration des items n'est basée sur aucun model prés-testé.

L'alpha de Cronbach nous a permis d'éliminer l'item 84, 85, 86 pour laisser une liste internement cohérente. Le construit est aussi valide puisque le premier facteur qui représente 56 % de la variance initiale est fortement corrélé avec tous les items restant après le test d'alpha.

Tableau n ° 27: Analyse factorielle du facteur CCP

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	8,408	56,052	56,052	8,408	56,052	56,052	4,548	30,318	30,318
2	1,315	8,767	64,819	1,315	8,767	64,819	3,846	25,643	55,960
3	1,222	8,146	72,965	1,222	8,146	72,965	2,551	17,005	72,965
4	,878	5,852	78,817						
5	,737	4,912	83,729						
6	,549	3,660	87,389						
7	,428	2,851	90,240						
8	,311	2,071	92,311						
9	,232	1,544	93,855						
10	,216	1,442	95,297						
11	,177	1,181	96,479						
12	,168	1,118	97,597						
13	,134	,895	98,491						
14	,121	,808	99,299						
15	,105	,701	100,000						

Matrice des composantes du facteur CCP

	Composante		
	1	2	3
Q63	,643	,188	,424
Q64	,798	,245	,313
Q65	,609	-,218	,608
Q66	,619	-,505	,342
Q67	,824	-,333	,036
Q68	,868	-,215	-,085
Q69	,869	-,208	-,287
Q70	,769	-,259	-,255
Q71	,799	-,094	-,256
Q72	,781	-,156	-,376
Q73	,518	,435	-,244
Q74	,678	,381	,050
Q75	,810	,427	,121
Q76	,764	,167	-,127
Q77	,782	,268	-,032

3. Le mode d'administration du questionnaire :

3.1.Échantillonnage :

D'une façon générale l'échantillonnage signifie « *la sélection d'une partie de la population en l'occurrence d'un échantillon, il représente l'ensemble des opérations destinées à former un échantillon à partir d'une population donnée* » (Dodge, Y, 2007, p 159). Donc tout un travail d'échantillonnage nécessite d'abord une définition bien précise de la population mère concernée par l'étude. Il s'agit de poser une question clé : qui ?

Notre étude essaye de mettre la lumière sur les perceptions des salariés quant à l'éthique managériale (des managers), et d'en tirer les éventuelles causalités avec leurs comportements et attitudes au travail. On est donc censé de se focaliser sur la population salariale dans les différents types d'entreprise et d'essayer de toucher les différents types de secteurs d'activité pour plus de fiabilité de l'étude. Ainsi, notre population doit être composée de tous les types de salarié dans des niveaux hiérarchiques différents, ça peut aller d'un simple ouvrier au plus haut niveau hiérarchique en passant par les niveaux intermédiaires.

Maintenant, il s'agit de répondre à une autre question d'autant plus importante que la première : combien de répondants à notre questionnaire ? La question de la représentativité des données collectées a une importance particulière, car les mesures les plus exactes, précises, valides sont pratiquement sans aucune valeur si l'échantillonnage est mal réalisé (Kazancigil, A & Makinson, D, 2001). Il existe deux méthodes d'échantillonnage. La Méthode aléatoire ou probabiliste : elle se caractérise par un choix au hasard des éléments de la population. La deuxième est la méthode non aléatoire empirique : les éléments de la population sont sélectionnés à partir des règles prédéterminées. Puisque nous nous n'intéressons pas d'un type particulier de salarié ou bien d'un secteur bien précis, notre méthode soit la méthode aléatoire.

En ce qui concerne le nombre de répondant pour que l'échantillon soit représentatif, on fait référence à une formule mathématique utilisée dans l'échantillonnage probabiliste pour déduire le nombre suffisant d'élément pour une représentativité de l'échantillon (Tauran-Jamelin, V, 2002, p 110) :

$$n = \frac{t^2 N}{t^2 + (2e)^2(N - 1)}$$

Avec :

N : La taille de la population

n : La taille de l'échantillon

t : Seuil de confiance utilisé

e : la marge d'erreur acceptée

Selon l'ONS (office national de statistiques), le nombre de population occupée au niveau nationale est estimé à 10.594.000de salariés, en appliquant cette formule avec un seuil de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %, on obtient un échantillon composé de 384 éléments. A cet effet nous devons atteindre ce seuil de répondant pour que notre échantillon soit représentatif

3.2.Le profil des répondants

Nous voulons toucher le nombre le plus possible de salarié dans différents secteurs, cela se fait sur la base des possibilités d'accès offertes par les entreprises. A ce stade, nous avons demandés des audiences auprès des dirigeants de 15 grandes entreprises situant à Bejaia, et

Mascara. Au résultat, nous avons pu recevoir que 4 avis favorable, dans le tableau ci-dessous la liste des entreprises investiguées avec le nombre des répondants pour chacune

Tableau n ° 28 : Répartition du nombre de participants à l'étude selon les entreprises investiguées

Nom de l'entreprise	Nombre de questionnaires distribués	Nombre de répondant	Taux de retours
Cevital (Bejaia)	200	180	90 %
Danone Djurdjura Algérie	160	125	78 %
Lafarge	100	80	80%
Sonelgaz	150	80	53%
Total	610	465 répondants	Moyenne : 76.22%

Les répondants dans notre échantillon se situent entre deux principales tranches d'âge avec 46.2 % entre 21-30 ans et 34.8 % entre 31- 45 ans et avec des pourcentages beaucoup moins avec 8.4 % moins de 21 ans et avec 10.5 % plus de 45 ans.

En ce qui concerne la répartition des répondants selon le facteur genre, plus de 66 % sont des hommes et 33.8 % sont des femmes, cela reflète la prédominance de l'homme dans tous les secteurs d'activité.

Plus de 68 % de répondants ont un niveau universitaire, se qui rend la compréhension des énoncés moins difficile, ce qui n'est pas le cas pour les personnes qui ont un niveau collégiale, en contrepartie, la traduction en arabe du questionnaire facilite la compréhension des questions.

La répartition selon l'âge des répondants se reflète sur leurs l'ancienneté, cela explique donc 75.3 % de salariés qui ont moins de 10 ans d'ancienneté répartie comme suit : 30.5 % de salaries qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, et 44.7 % entre 5 et 6 et 10 ans. Il reste ceux qui ont entre 11 et 15 ans avec 18.5 % et ceux qui ont plus de 16 ans avec 6.2 %

La répartition des répondants selon le niveau hiérarchique, les cadres moyens occupent la place centrale dans notre échantillon avec plus de 62% suivie des cadres exécutants et 11 % de cadre supérieurs. Cela reflète la décomposition réelle existante dans les entreprises.

Septième chapitre

Septième chapitre

Analyse et discussion des résultats

Plan du travail

Première section : Analyse des résultats

Deuxième chapitre : Discussion des résultats

Introduction

Cette section sera réservée à la présentation et à la discussion des résultats obtenus au terme de la démarche méthodologique développée dans la première section du chapitre empirique. Nous voulons tester notre modèle et les hypothèses proposées afin de soulever les liens de causalité entre la perception de l'éthique des managers et les comportements des salariés au travail. D'abord une analyse descriptive aux différentes variables sera présentée, ensuite on procédera à des calculs de régressions, corrélations afin de tester la significativité des liens entre les variables.

PREMIÈRE SECTION : ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce qui suit une analyse descriptive des résultats obtenues d'après les réponses des salariés à propos de leurs perceptions du leadership éthique, justice organisationnelle, climat éthique. Cela va nous permettre d'évaluer la qualité des relations entre salarié et manager et de savoir à quel point ces salariés apprécient-ils la conduite managériale éthique de leurs managers.

1. Analyse descriptive des résultats

L'évaluation de la perception du leadership éthique était opérationnalisé par la fréquence des réponses des 10 items retenus. Les fréquences obtenues nous donnent une image relativement claire sur les relations et les interactions interpersonnelles managers/salariés. Nous voulons évaluer le « capital éthique » des managers, cela consiste à évaluer leurs éthiques personnelles « traits de personnalité » ainsi leurs éthiques interpersonnelles. L'opération a été faite à travers l'évaluation des différentes valeurs détenues par les managers et leurs conduites avec leurs salariés, les réponses représentent le point de vue des salariés et non pas un avis personnel.

Il est préférable (dans le but d'avoir une image claire) de présenter chaque énoncé a part. L'une des valeurs les plus citées dans les publications scientifiques portant sur le leadership éthique était « l'honnêteté » (Resick, C.J & al 2011, Lee, S.T & Cheng, I.H, 2011, Rubin, R.S & al, 2010 Poff, D.C, 2010, D.M & Bazerman, M.H, 2001, Jeurissen, R.J.M & Van Luijk, H.J.L, 1998, , Mayer, D.M & al, Messick), pour cela cette valeur figure dans la première place des valeurs évaluées. Au niveau de cette qualité, les salariés questionnés nous ont révélé qu'elle fait défaut auprès de leurs managers, puisque 45.5 % (répartie : 23.2% pas du tout d'accord et 22.3 % pas d'accord) avec $s^2=1.238$ expriment que leurs managers ne se comportent pas honnêtement avec eux. Ce jugement projette la lumière sur une dimension peu traitée de la conduite managériale dans les entreprises investiguées, et sert une base pour des recherches ultérieures.

Par ailleurs le même constat se répète avec plusieurs valeurs telles que le respect, intégrité, avec des pourcentages alarmantes (42.9%,41% pas du tout d'accord, et pas d'accord). Cela reste à confirmer pour un grand échantillon d'entreprise pour plus de fiabilité.

Quant à l'éthique interpersonnelle, un mécontentement semble dominer l'avis des salariés, c'est le reflet de l'éthique personnelle, puisque les mêmes pourcentages se manifestent avec 41%, 32 %, 44% 37.8%, pour les valeurs : soutien, ouverture et flexibilité, tenue de la parole.

Ces résultats signifiants nous ont révélé une carence et un mécontentement relativement important de l'éthique personnelle dans les pratiques managériales des managers, à cet effet, les managers doivent travailler d'avantage sur leurs conduites éthique avec leurs subordonnées.

En ce qui concerne la justice organisationnelle traduite dans les pratiques des managers, le constat s'exprime aussi avec des pourcentages significatifs. Les résultats suivants représentent l'avis des salariés concernant l'item suivant « Je me sens équitablement récompensé pour mes efforts fournis au travail ». Il est remarquable que la moitié représente la tranche de salariés qui se sentent injustement traités ou récompensés. Avec les items qui se suivent (12.13.14- voire le questionnaire aux annexes), d'autres arguments viennent d'affirmer cette situation en ce qui concerne la répartition de travail, les avantages, les opportunités de promotions. 61 % de salariés déclarent que la charge de travail est injustement répartie entre collègues dans le même département. Ainsi 51.2 % avec $s^2 = 0.995$ de salariés déclarent qu'ils n'ont pas les mêmes opportunités de promotions par rapport à leurs collègues et 49.2 % mettent l'accent sur l'injustice dans la distribution d'avantages (équipement, voiture de service, bureau, PC...)

La justice procédurale n'échappe pas du constat de la justice distributive, le mécontentement à propos des procédures et leurs mises en applications domine les avis des salariés. Environ 48% (47.9%) de salariés déclarent que leurs intérêts ne sont pas pris en compte lors des décisions de leurs managers, et 43.3% d'entre eux signalent une injustice dans l'application des décisions sur tous les collègues dans le même département.

Il semble aussi que les préjugés prennent une place importante dans les décisions, c'est pourquoi 56 %, $s^2 = 0.934$ (21.2% pas du tout d'accord et 34.8 % pas d'accord) de salariés pensent que les décisions de leurs managers sont basés sur des préjugés. Cette discrimination entraîne (comme déjà vu en partie théorique) des dysfonctionnements et des coûts cachés pour l'entreprise.

Les interactions entre leadership éthique, la justice organisationnelle et le climat éthique nous semble très étroite, car le premier constat (sans avoir recours aux corrélations) des réponses relatives au variable « climat éthique » nous a montrés presque les mêmes fréquences de désaccord vis-à-vis le climat éthique au sein de ses entreprises. Cela reste à confirmer dans ce qui suit avec les analyses des corrélations et de régression

2. L'analyse des corrélations et de régressions

Le coefficient de corrélation donne la force du degré de liaison entre deux variables quantitatives. Cette mesure de lien linéaire peut démontrer l'existence d'un lien entre deux variables dépendantes et indépendantes. Ainsi l'analyse de régression permet de produire un modèle de relation entre des variables métriques, d'estimer l'adéquation d'un modèle et de voir

graphiquement la correspondance entre les données et le model (Plaisant, M & al. 2009, p 103.104).

Afin de procéder à cette analyse, les items relatifs à chaque variable ont été regroupés en un seul facteur donnant naissance à Sept (7) facteurs trois indépendantes et quatre dépendantes. Le processus de vérification compte 12 hypothèses décomposé en quatre groupes selon les variables dépendantes (voire tableau ci-dessous). Chaque niveau sera testé à travers une analyse de corrélation ainsi qu'une analyse de régression qui relie une variable dépendante et les trois variables indépendantes.

Tableau n° 29 : Liste des Régressions entre les variables du model

	Variables dépendantes	Variables indépendantes	Hypothèses
Première régression	Satisfaction	Leadership éthique justice organisationnelle climat éthique	HA1 HB1 HC1
Deuxième régression	Engagement organisationnel	Leadership éthique justice organisationnelle climat éthique	HA2 HB2 HC2
Troisième régression	Comportement de citoyenneté organisationnelle	Leadership éthique justice organisationnelle climat éthique	HA3 HB3 HC3
Quatrième régression	Comportements contre productifs	Leadership éthique justice organisationnelle climat éthique	HA4 HB4 HC4

Afin de vérifier la contribution de chaque variable dans l'explication et la vérification du model conceptuel, nous procédons à une analyse de régression appelée « *pas à pas* ». L'analyse pas à pas permet de mesurer l'effet de l'inclusion ou suppression de variables prises chacune à son tour sur la validité du model. (Pétry, F, 2003, p 125,126)

2.1.L'influence de l'éthique du manager sur la satisfaction des subordonnés au travail

Les résultats du test de corrélation nous indique préalablement que la satisfaction des salariés au travail est significativement corrélée avec les trois variables explicatives qui sont la perception du leadership éthique, la perception de la justice organisationnelle et enfin la perception du climat éthique avec respectivement $r= 0.705/0.687/0.672$. Ces fortes corrélations sert une base pour passer à l'analyse de régression afin de voire le poids de chaque facteur dans notre model.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6283,344	3	2094,448	184,387	,000 ^b
Résidu	3975,653	350	11,359		
Total	10258,997	353			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,583 ^a	,512	,609	3,37031

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,187	,791		5,295	,000
Leadership Éthique	,171	,029	,272	5,788	,000
Justice Organisationnelle	,297	,039	,341	7,616	,000
Climat Éthique	,384	,055	,303	7,022	,000

SEPTIÈME CHAPITRE : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

D'abord l'interprétation débute par l'évaluation de la qualité du model, cela est fait dans le premier tableau « ANOVA » dont la valeur de $D=187.387$ avec $p < 0.001$ obtenue nous amène à rejeter l'hypothèse nulle de la non existence de relation significative entre les variables.

La valeur de R (dans le deuxième tableau) qui correspond à la valeur de corrélation multiple détermine la force de relation entre la variable dépendante et la combinaison des variables indépendantes. La valeur de $R = 0.583$ signifie que le model a un ajustement significatif.

La valeur de R^2 (R-deux) est le coefficient de détermination qui détermine à quel point l'équation de régression est capable de décrire la distribution des points. Le $R^2 = 0.512$ signifie que la droite de régression de la satisfaction du travail est capable de déterminer 51.2 % de la distribution des points des trois variables indépendantes. Cela nous assure de la qualité du model construit.

Enfin l'équation de corrélation de la satisfaction au travail interprétée par les trois variables est donnée comme suit :

$$\text{Satisfaction au travail} = 0.171 \text{ PLE} + 0.297 \text{ PJO} + 0.384 \text{ PCE} + 4.187$$

Où : PLE perception du leadership éthique

PJO perception de la justice organisationnelle

PCE perception du climat éthique

Il semble que la perception du leadership éthique a la moins d'influence parmi les trois facteurs, seule la perception de la justice organisationnelle, la perception du climat éthique ont une explication significative de la satisfaction des salariés au travail. Pour cela, la régression pas-à-pas consiste à éliminer le facteur qui a le moins de poids dans l'explication de la variable dépendante, pour cela on procède à l'élimination de ce facteur et d'analyser la qualité de la régression de nouveau. Cette opération nous a donné les résultats suivants :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,659 ^a	,622	,590	3,44473

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,312	,783		5,505	,000
1 JusticeOrganisationnelle	,395	,034	,452	11,479	,000
ClimatEthique	,419	,049	,421	10,698	,000

Par rapport au model à trois facteurs, l'ajustement de ce model a deux facteurs a été amélioré avec R= 0.659(par rapport à 0.583) et même le coefficient de détermination avec R²= 0.622 (par rapport à 0.512). Donc la qualité de la représentativité du model a connu une amélioration après l'élimination de la PLE. La droite de régression de model est donnée comme suit :

$$Satisfaction\ au\ travail = 0.395\ PJO + 0.419\ PCE + 4.312$$

Comme conclusion de cette première analyse, nous pouvons déduire que la satisfaction au travail est mieux expliquée par la combinaison de deux facteurs (PJO, PCE) que par la combinaison trois facteurs (PLE ,PJO ,PCE).

Cela nous amène aux conclusions suivantes :

- *La perception du leadership éthique a une faible influence sur la satisfaction des salariés au travail ce qui nous amène à « infirmer la première hypothèse HA1 »*

- *La perception de la justice organisationnelle et la perception du climat éthique ont une influence significative sur la satisfaction des salariés au travail. En résultat, nous confirmons l'hypothèse H1 H1*

2.2.L'influence de l'éthique du manager sur l'engagement organisationnel des subordonnés au travail

La première étape de cette analyse consiste à tester le niveau des corrélations en la variable dépendante (engagement organisationnel) et les trois variables explicatives (PLE ,PJO, PCE). Suite au tableau des corrélations, les trois facteurs ont une corrélation positivement significative (0.602,0.649, 0.665) avec l'engagement organisationnel des salariés au travail.

En ce qui concerne la qualité de model on fait recours au tableau d'analyse de la variance ANOVA qui nous fourni le résultat suivant :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16474,700	2	8237,350	136,963	,000 ^b
Résidu	21170,297	352	60,143		
Total	37644,997	354			

La valeur D=136.963 avec $p=0 < 0.001$ nous fournit un appui pour accepter l'hypothèse H1 de l'existence de relation significative entre les variables.

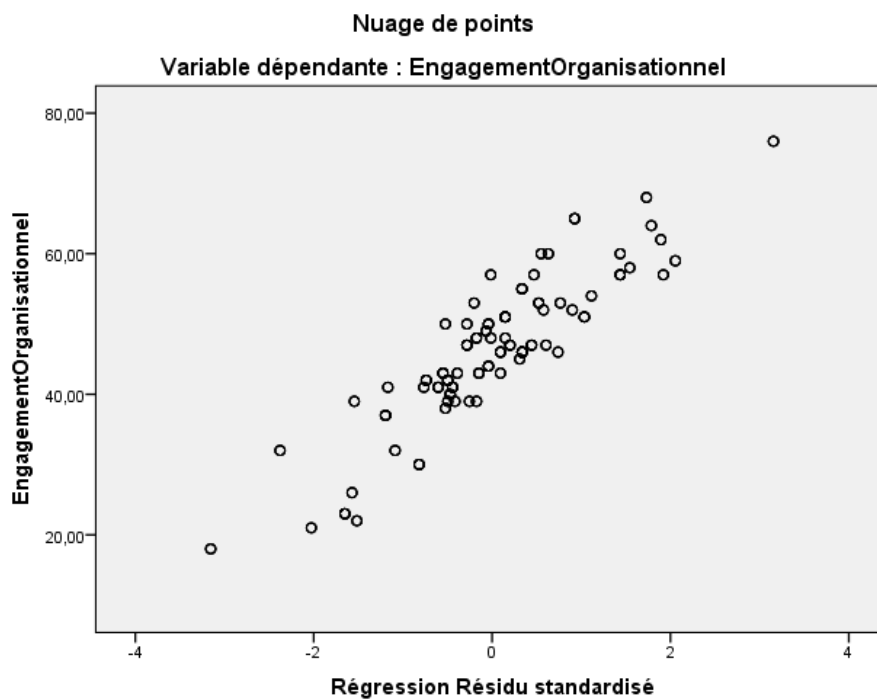
On passe ensuite à l'évaluation des paramètres du model, SPSS nous a fournies les résultats suivants :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,762 ^a	,538	,534	7,75518

La valeur de $R=0.762$ signifie que notre modèle à trois facteurs a un bon ajustement. Le $R^2=0.581$ est un signe que la droite de régression tient plus de la moitié 53.8 % de la variation totale des nuages des points de notre modèle. Même le R^2 ajusté 0.534 est proche de R^2 est significatif, cela nous assure sur la qualité de la représentativité de la droite de régression.

Figure n° 19: Représentation de la régression d'engagement organisationnel expliqué par les trois facteurs PLE, PJO, PCE



Le schéma ci-dessus dont le nuage est moins dispersé nous donne un appui supplémentaire de la qualité d'ajustement de la régression dont le ratio de la variance de l'engagement organisationnel est bien expliqué par celle de la combinaison des trois facteurs.

Le tableau ci-dessous, nous donne les valeurs des coefficients de régression dont il précise le poids de chaque facteur dans l'explication de l'engagement organisationnel.

Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,439	1,870		11,464	,000
Leadership Éthique	0.475	,071	,071	1,198	,232
Justice Organisationnelle	0,768	,091	,103	1,832	,068
Climat Éthique	0,667	,134	,529	9,452	,000

L'équation de régression peut être écrite comme suit :

$$\text{Engagement organisationnel} = 0.475 \text{ PLE} + 0.768 \text{ PJO} + 0.667 \text{ PCE} + 4.439$$

Suite aux résultats de cette analyse, les trois facteurs perception de leadership éthique, la perception de la justice organisationnelle, la perception du climat éthique affectent positivement l'engagement des salariés au travail. La combinaison des trois facteurs nous a expliqué au mieux le poids de chaque facteur dans la combinaison, dont on peut constater la prédominance de la PJO qui occupe la première place suivie par la perception du climat éthique et enfin la perception du leadership éthique.

Donc on peut sans aucun doute affirmer les trois hypothèses HA2, HB2, HC2

- *On affirme l'influence positive de la perception du leadership éthique sur l'engagement organisationnel des salariés au travail*
- *On affirme l'influence positive de la perception de la justice organisationnelle sur l'engagement des salariés au travail*
- *On affirme l'influence positive de la perception du climat éthique sur l'engagement organisationnel des salariés au travail*

2.3.L'influence de l'éthique managériale sur les CCO des subordonnés au travail

Les comportements de citoyenneté organisationnelle CCO conformément aux résultats précédentes ont des corrélations positivement significatives avec les deux facteurs PLE et PJO avec respectivement (0.543, 0.640) et une corrélation faible 0.293 avec la PCE.

Cette fois-ci on procède à une analyse de régression pas à pas ascendante dans on analyse l'effet de l'inclusion de chaque facteur dans l'ajustement du model. À cet effet, on obtient trois model un model à un facteur (CCO/ PLE), un model à deux facteurs (CCO/PLE+PJO) et enfin un model à trois facteur (CCO/PLE+PJO+PCE). Le logiciel SPSS nous a fournie les résultats de régression suivants :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,796 ^a	,633	,632	5,77223
2	,818 ^b	,669	,667	5,49124
3	,801 ^c	,660	,695	5,25376

a. Valeurs prédites : (constantes), leadership Éthique

b. Valeurs prédites : (constantes) , leadership Éthique Justice Organisationnelle

c. Valeurs prédites : (constantes) , leadership Éthique, Justice Organisationnelle , Climat Éthique

Coefficients de régression Pas à pas

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(CCO)	5,474	1,059		7,056	,000
	Leadership éthique	0,660	,073	,796	14,125	,000
2	CCO)	3,813	1,100		4,374	,000
	Leadership Éthique	0,540	,087	,651	5,484	,000
	justice organisationnelle	0,765	,044	,238	6,031	,000
3	(CCO)	4,390	1,228		6,834	,000
	Leadership Éthique	0,501	,086	,701	4,067	,000
	Justice Organisationnelle	0,640	,048	,360	8,281	,000
	Climat éthique	,247	,061	,232	5,662	,000

SEPTIÈME CHAPITRE : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les comportements de citoyenneté organisationnelle CCO sont positivement et significativement corrélés avec la perception du leadership éthique à l'égard du manager dans la première régression avec $R=0.796$ et $R^2=0.633$. Cela signifie la forte corrélation qui relie les deux facteurs et nous assure de la bonne qualité d'ajustement de ce modèle dont 63.3 % de CCO sont interprétées par la PLE.

L'inclusion de facteur perception de la justice organisationnelle a permis de modifier légèrement l'ajustement de modèle dont la représentativité a été améliorée avec 2.2%. (0.818 - 0.796). Ce modèle nous a permis d'affirmer les fortes corrélations entre les CCO et la PLE et PJO puisque la régression à deux facteurs explique mieux que la première la distribution des points avec une amélioration légère dont la variation de R^2 est égale à 3.6 %

Au contraire de la deuxième régression, l'inclusion de facteur climat éthique a permis de baisser l'ajustement du modèle. La qualité d'ajustement a été baissée de 1.7 % (0.818 - 0.801) et la droite de régression explique moins que la précédente la distribution des points avec une baisse de représentativité légère dont la variation de R^2 égale à 0.9%.

Le coefficient de chaque facteur dans la régression globale (à trois facteurs) nous permet d'expliquer l'influence de chaque facteur sur la variable dépendante. A cet effet suite au tableau des coefficients de régression, l'équation est donnée comme suit :

$$CCO = 0.501 PLE + 0.640 PJO + 0.247 PCE + 4.390$$

Suite aux résultats sur la qualité d'ajustement revue en baisse après l'inclusion de facteur PCE et la valeur de coefficient insignifiante (0.247), cette régression (à trois facteurs explicatifs) confirme les résultats des corrélations obtenues dont on a constaté une faible corrélation entre les CCO et la PCE. La PJO est le premier prédicteur des CCO avec un coefficient ($A=0.640$) suivie par la PLE avec un coefficient égale à 0.501.

Comme indiqué en haut, la deuxième régression explique mieux les CCO par la combinaison de deux facteurs qui sont PJO et PLE. L'équation de régression est donnée comme suit :

$$CCO = 0.540 PLE + 0.765 PJO + 3.813$$

En guise de conclusion nous disons qu' :

- *On infirme l'hypothèse HC3 qui relie les comportements de citoyenneté organisationnelle et la perception du climat éthique*
- *On affirme les deux hypothèses HA3, HB3 qui relient les comportements de citoyenneté organisationnelle et la perception de la justice organisationnelle et la perception du leadership éthique*

2.4.Effet de la perception de l'éthique managériale sur les CCP des subordonnés au travail

Notre analyse débute par l'analyse des corrélations (voire le tableau des corrélations), dont on peut constater l'insignifiante corrélation entre les comportements contre productifs et la perception du climat éthique et la perception du leadership éthique avec respectivement -0.115 et -0.015.

Ses faible corrélation peuvent être constaté dans les qualités du model de régression après l'inclusion des facteurs. Suite à la corrélation signifiante de la justice organisationnelle (-0.433), on voulait commencer la régression avec cette variable, puis on procède à l'inclusion successive de variables pour affirmer ce constat.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,559 ^a	,529	,426	10,50650					,000
2	,357 ^b	,208	,203	10,03189	-,202	31,414	1	313	,000
3	,378 ^c	,229	,221	9,91943	-,118	8,138	1	312	,005

a. Valeurs prédites : (constantes), Justice Organisationnelle

b. Valeurs prédites : (constantes), Justice Organisationnelle, leadership Éthique

c. Valeurs prédites : (constantes), Justice Organisationnelle, leadership Éthique, Climat Éthique

Seul le premier model (CCP expliquée par la PJO) ou le R= 0.559 et R²=0.529 , dispose d'une qualité d'ajustement suffisante ou la droite de régression peut expliquer plus de la moitié 52.9% de la distribution des points. L'inclusion de facteur PLE a permit de baisser significativement la qualité de régression de 32.1% donnant une régression ou le R² =.208 ce qui est absolument insignifiant, ce qui donne un appui supplémentaire aux résultats des

corrélations. Conformément à la première inclusion, cette deuxième ne change rien en matière de qualité d'ajustement, puisque le $R^2=0.229$ et la différence de R^2 reste consistante avec 30 % par rapport au premier model. Ces résultats nous ne laisse aucun doute sur le rejet des deux derniers model et d'accepter que le premier qui relie les CCP avec la PJO.

La régression du premier model est donnée comme suit :

$$CCP = -0.667 PJO + 4.254+$$

Le signe (-) nous indique conformément aux résultats des recherches l'influence négative de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contre-productifs. En guise de cette analyse on peut conclure que :

- *On confirme l'hypothèse HB4 qui met l'accent sur la relation négativement signifiante sur les comportements contre productifs des salariés au travail et la perception de la justice organisationnelle.*
- *On infirme les deux hypothèses HA4 et HC4 qui relient la perception du leadership éthique et la perception du climat éthique et les comportements contres productifs des salariés au travail.*

3. Influence du profil du salarié sur la perception de l'éthique managériale

Après avoir testé à travers une série de régression le poids de chaque facteur indépendant dans l'explication de la performance au travail, on veut maintenant investiguer sur l'influence des facteurs de contrôle (facteurs socioprofessionnels) sur la perception des salariés à l'éthique managériale. On peut analyser le poids des déterminants socioprofessionnels dans l'explication des PLE, PJO et PCE. Les principales caractéristiques individuelles retenues d'après la revue de littérature sont : l'âge, le genre et le niveau d'instruction. La méthode adoptée est une analyse à travers les modèles d'équation structurelles (Voire les figures 21,22et 23)

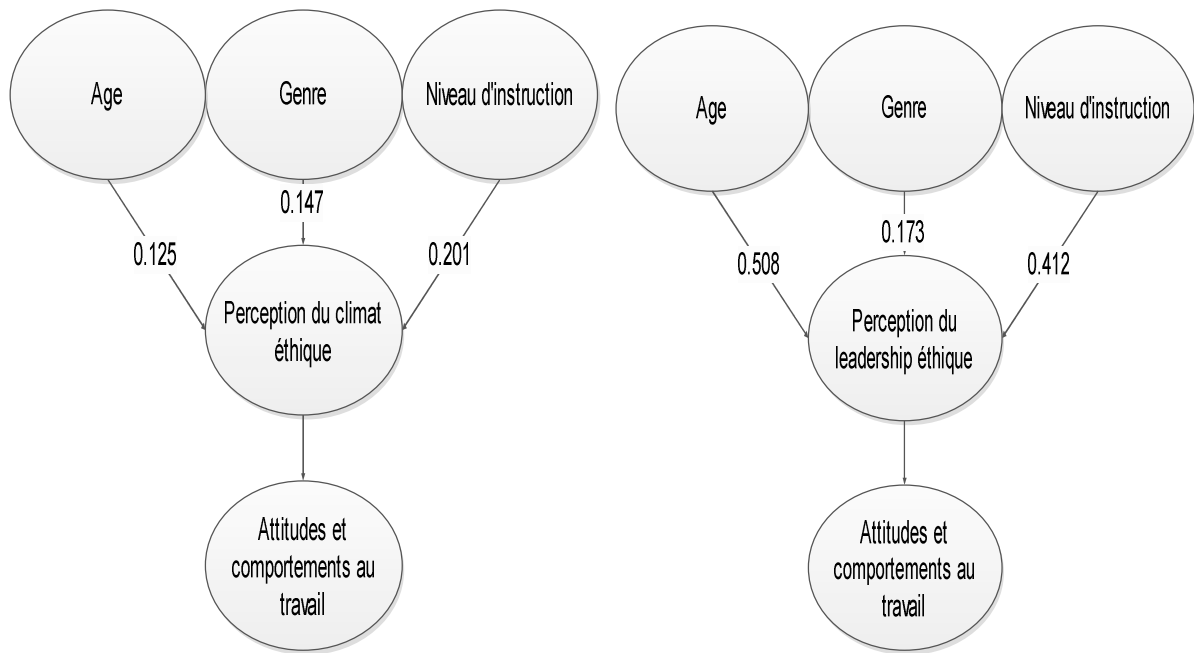


Figure n°20 : Influence du profil des répondants sur la PCE

Figure n°21: Influence du profil des répondants sur la PLE

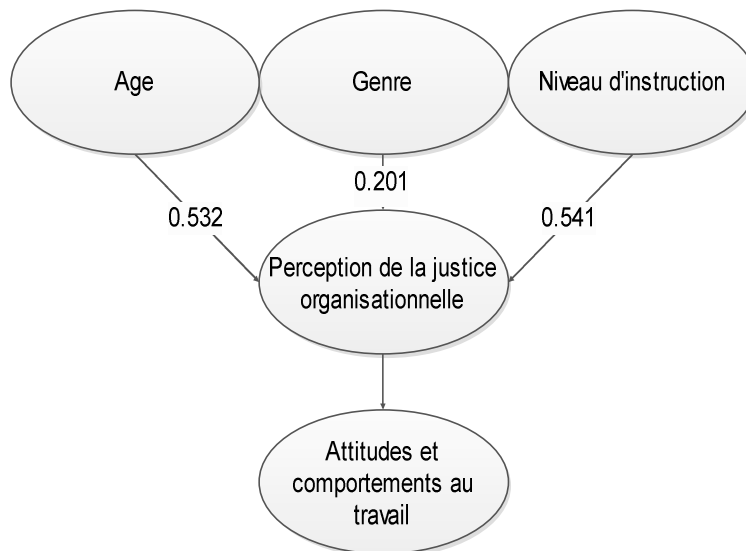


Figure n ° 22 : Influence du profil des répondants sur la PJO

D'après les résultats illustrés dans les figures ci-dessus, l'âge des répondants présente un effet statistiquement significatif sur la perception la PJO et la PLE et un effet moins insignifiant sur

la PCE avec des coefficients de régression respectivement (0.532,0.508, 0.125). Ces résultats nous indiquent que la PJO et la PLE est d'autant plus importantes quand le salarié est plus âgé. Donc la sensibilité des employés investigués aux questions de la justice organisationnelle et aux valeurs éthiques de leurs supérieurs devient déterminante de leurs réactions quand ils deviennent plus âgés.

Dans notre échantillon, le genre de l'employé présente un effet insignifiant dans la perception de l'employé aux différentes facettes de l'éthique managériale. Il est légèrement élevé dans la PJO malgré qu'il reste statistiquement insignifiant.

Par contre, le niveau d'instruction est d'autant plus significatif dans la PJO et la PLE et moins la PCE avec respectivement des coefficients de régression (0.541, 0.412 et 0.201). Il est reconnu que plus la personne est instruite, plus son niveau de conscience de sensibilité et de maturité sont élevés. Donc plus le salarié est instruit, plus il est enclin à critiquer l'injustice perçue, ou bien la carences éthique dans les relations interpersonnelles avec le supérieur.

DEUXIÈME SECTION : DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette section a présenté une description des résultats obtenus (corrélations, régressions) dans le cadre de l'étude effectuée auprès de quatre entreprises algériennes. L'objet de cette partie est de discuter les résultats obtenus lors de l'étude quantitative et de les confronter aux travaux déjà récentes dans la revue de littérature. Rappelons que le but de ce travail était d'évaluer la relation entre la qualité éthique de la supervision et la performance des salariés au travail. Pour arriver à tester cette relation, la mesure de l'éthique des managers a été effectuée à travers trois facteurs qui sont : le leadership éthique, la perception de la justice organisationnelle et, la perception du climat éthique. En outre, des indicateurs qualitatifs ont été utilisés pour mesurer la performance des salariés au travail tel que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et les comportements contres productifs.

En guise de conclusions, le tableau suivant synthétise les résultats de la validation des hypothèses de notre model dont on constate que nous avons pu confirmer huit(8) hypothèses, et infirmer quatre (4).

Tableau n° 31 : Résultats de validation des hypothèses

Variabes dépendantes	Variabes indépendantes	Hypothèse	Résultats
Satisfaction	Leadership éthique	HA1	Infirmée
	Justice organisationnelle	HB1	Confirmée
	Climat éthique	HC1	Confirmée
Engagement organisationnel	Leadership éthique	HA2	Confirmée
	Justice organisationnelle	HB2	Confirmée
	Climat éthique	HC2	Confirmée
Comportement de citoyenneté organisationnelle	Leadership éthique	HA3	Confirmée
	Justice organisationnelle	HB3	Confirmée
	Climat éthique	HC3	Infirmée
Comportements contre productifs	Leadership éthique	HA4	Infirmée
	Justice organisationnelle	HB4	Confirmée
	Climat éthique	HC4	infirmée

D'après ce tableau et la figure ci –dessus, le premier constat est le poids de la PJO dans l'explication de notre model puisque toutes les hypothèses ont été confirmées. Les résultats de corrélation ont permis de confirmer les liens positifs entre la PJO et tous les facteurs explicatifs choisis pour évaluer la performance au travail sauf les CCP dont la relation était significativement négative. Néanmoins la PJO explique mieux la variance de l'engagement organisationnel ce qui réaffirme les conclusions de Cropanzano & Greenberg 1997, El Akermi & al 2006, Meyer & al 2006, ainsi que les CCO ce qui se croise aussi avec les conclusions de cohen-charash & Spector, (2001), colquitt & al (2001), Organ & Konovsky (1989) organ & ryan, (1995), Lepine & al (2002), Podsakoff et al (2000). La PJO a eu l'effet sur la diminution des CCP ce qui représente une autre réaffirmation des travaux de d'Akermi & al 2006. En contrepartie, nos résultats indiquent que la PJO affecte moins la satisfaction au travail malgré que l'hypothèse a été affirmée. Malgré ces affirmations, et le poids important éprouvé de la PJO dans la détermination de la performance des salariés au travail, les managers des entreprises semble inconscients des retombés de leurs conduites injustes sur leurs subalternes, puisque un sentiment d'injustice (procédurale, distributive et interactionnelle) domine plus de la moitié des avis des salariés (voire analyse descriptive).

Le deuxième constat est l'infirmation de deux hypothèses sur quatre relatives à l'influence du climat éthique sur la performance au travail. L'exploration des liens nécessite selon notre avis une étude à part entière puisque on a pris que cinq items sur 36 du « ethical climate questionnaire ». Seulement la relation entre le climat éthique et la satisfaction au travail, et l'engagement organisationnel a été confirmée. Cette étude se diffère des autres recherches citées dans la revue de littérature, dans la mesure où nous n'avons pas cherché l'influence directe du climat éthique sur la performance des salariés, mais en particulier l'intermédiation de la conduite éthique des managers sur le climat éthique puis sur les comportements et les attitudes au travail.

Concernant le leadership éthique, le même constat peut être donné que celui du climat éthique, deux hypothèses sur quatre ont été confirmées. Nos résultats corroborent avec ceux de Neubert et al (2009), n'affirme pas ceux d'Avey & al (2011) portant sur les liens entre la PLE et les CCO, et les travaux de Mayer & al (2010) portant sur les liens entre PLE et les CCP. Face aux résultats obtenus (descriptifs, régressions), plusieurs interprétations peuvent être données. D'abord, en ce qui concerne le « capital éthique » des managers, l'analyse descriptive nous a révélé une carence relativement importante de l'éthique personnelle des managers, cela représente l'avis de près de 45.5% de répondants qui déclarent que les qualités de l'honnêteté et l'intégrité font défaut auprès de leurs managers. Le manque de ces deux qualités entraîne, selon les réponses le manque de confiance vis-à-vis ces managers puisque presque les mêmes répondants ne font pas confiance à leurs managers et ne peuvent pas compter sur eux. Restant toujours dans le leadership éthique, un mécontentement vis-à-vis l'éthique interpersonnelle des managers semble dominer l'avis des salariés. Il est remarquable aussi que l'éthique interpersonnelle soit le reflet direct de l'éthique personnelle puisque les mêmes questionnés qui ont mis l'accent sur la carence de l'éthique personnelle des managers sont ceux aussi qui déclarent le manque d'éthique dans les relations interpersonnelles. Cette cohérence confirme l'indissociabilité de ces deux composantes, car elle se concrétise dans les actes de l'individu conjointement.

De plus, il est important de rappeler que l'engagement organisationnel est le seul facteur dépendant qui a été le plus affecté par les trois facettes de l'éthique managériale (toutes ses hypothèses ont été affirmées), il est d'autant plus relié à la PJO suivie par la PCE et enfin la PLE. Compte tenu de ces liens, et l'importance de l'engagement organisationnel dans l'accroissement de la performance au travail (Pinder 1984, Akermi, A & al 2006a, p 69, Dessler 1999), il est si important pour les managers de valoriser leurs employés en les traitant

SEPTIÈME CHAPITRE : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

avec justice, honnêteté...etc. et de travailler d'avantage sur leurs relations interpersonnelles pour encourager leurs engagements organisationnels qui est à son tours lié aux indicateurs de la performance organisationnelle (Chenevert, D & al, 2007, Mathieu et Zajac, 1990).

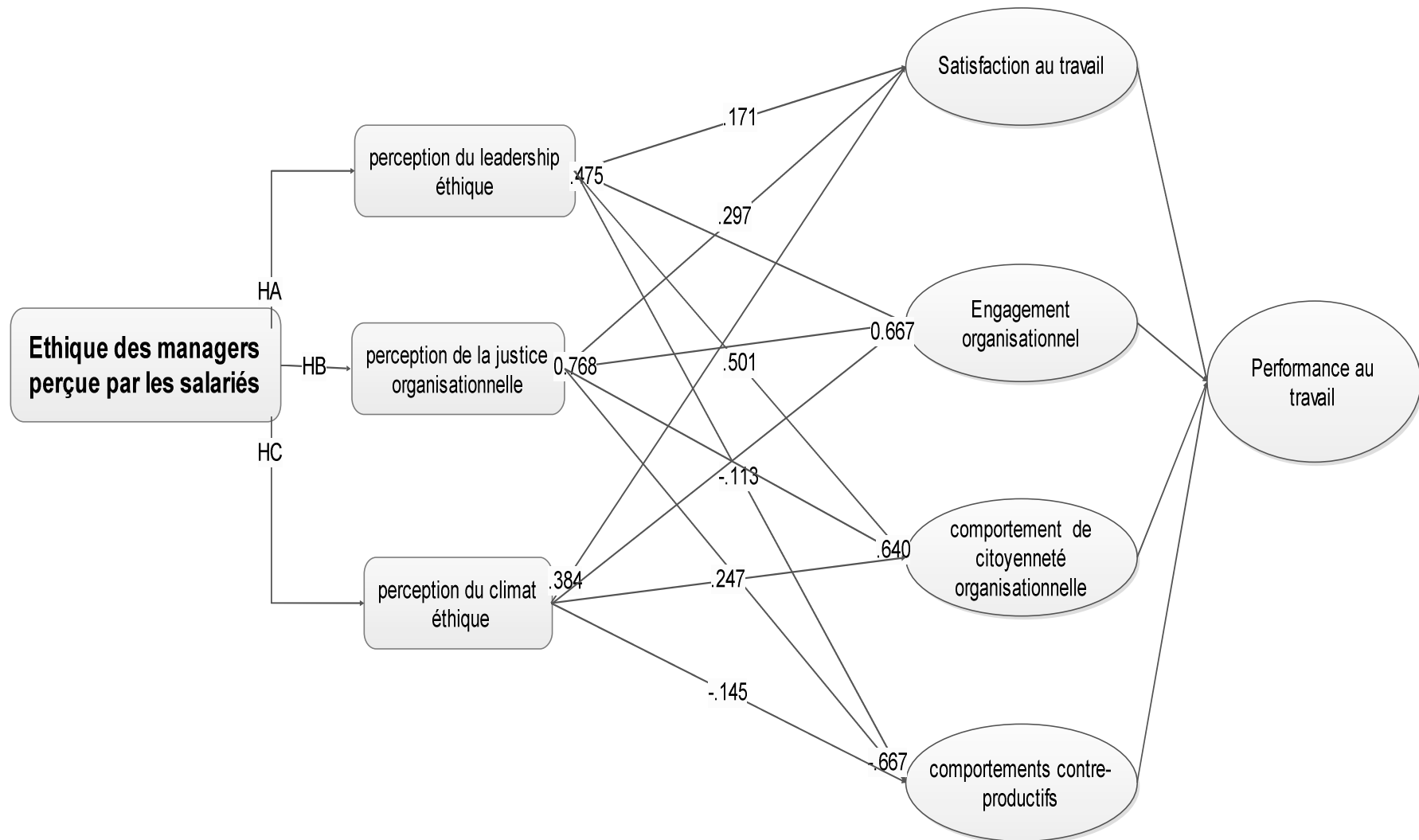


Figure n° 23: validation des hypothèses du model global de recherche

Conclusion de la partie empirique

L'étude menée a mis en évidence l'importance de la qualité des relations managériales entre le supérieur et ses subordonnés dans la détermination des réactions attitudeles et comportementales de ces derniers. Il est constatable que les salariés sont sensibles à l'éthique de leurs managers, du fait qu'un pourcentage important a mis l'accent sur la carence éthique auprès de leurs managers. Autrement dit, il sollicite davantage de la justice organisationnelle, du respect, de l'honnêteté...etc.

Les résultats de l'étude nous permettent de valider positivement à la problématique de départ selon laquelle l'éthique managériale peut influencer la performance des salariés au travail. Les actions non/éthiques des managers produisent des effets sur l'attitude et les comportements des subordonnés. La relation supérieur/subordonné constitue une unité centrale dans l'organisation, cela donne une image claire aux figures de l'autorité des organisation pour remettre en cause leurs conduites en donnant de l'importance aux relations d'emploi, en agissant d'une façon éthique juste, avec respect, honnêteté, esprit d'écoute, absence de préjugés...etc afin de favoriser l'attachement du salarié à l'entreprise et son supérieur, ce qui affecte par la suite sa performance au travail et enfin la performance organisationnelle de l'organisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Apports et implications managériale des résultats

Le champ de l'éthique dans l'entreprise a été suffisamment étendu pour pouvoir prétendre à une compréhension globale, à cet effet, nous avons restreint notre problématique dans l'étude de l'éthique de la supervision (des managers) et ses retombés sur les salariés supervisés. Ce travail vise à expliquer les réactions comportementales et attitudinales des salariés suite à leurs perceptions de l'éthique de leurs managers. Pour tester ce lien, une étude a été effectuée auprès de quatre grandes entreprises avec des salariés de différents profils. Les résultats obtenus soutiennent que ces réactions dépendent avec des proportionnalités différentes de trois facteurs qui sont, la perception du leadership éthique du manager, la perception de la justice organisationnelle, et la perception du climat éthique. Nous terminons ce travail par la présentation des apports, les limites ainsi que les implications managériales de résultats.

1. Les apports de la recherche

Avant de s'étaler sur les contributions de cette étude, il convient d'abord de signaler la difficulté et la sensibilité de traitement de ce sujet, et nous rejoignons le constat de Payne (1980) qui indique que l'éthique apparait comme le sujet le plus difficile à étudier et à évaluer dans les organisations (Cherré, B Payne, 1980).

La principale contribution de cette étude est d'avoir mis en lumière un sujet quasi-inexistant dans les recherches théoriques et empiriques en Algérie. Notre étude constitue, d'après notre connaissance, la première étude théorique et empirique en Algérie portant sur les effets de l'éthique managériale sur les comportements au travail. En fait, d'après notre recherche, nous faisons partie des premiers en Algérie à tester le climat éthique en utilisant le questionnaire de climat éthique de Victor & Cullen (1987), le même constat pour la justice organisationnelle. Pour cela, les résultats obtenus constituent une base pour avancer dans d'autres perspectives d'étude afin de mettre en valeur l'éthique dans les recherches scientifiques. Nos résultats de l'étude empirique apportent une contribution et une initiative à la recherche en éthique managériale dans les entreprises Algériennes qui sont sans aucun doute minime pour ne pas dire inexistantes.

Le deuxième apport de ce travail est d'avoir regroupé trois conceptualisations d'éthique en un seul modèle théorique et de le tester empiriquement. Cette tentative est particulièrement

difficile compte tenu des contraintes et de différences d'ordre méthodologique et conceptuel des trois facteurs qui sont : leadership éthique, justice organisationnelle et le climat éthique.

Le troisième apport de ce travail est que les données obtenues d'après l'investigation empirique corroborent les résultats des recherches citées dans la revue de littérature (Ex : El Akermi & al 2006, Folger & Konovsky, 1989, Meyer & Smith, 2000, Muller & Djuatio, 2011....etc.). Surtout il a été remarqué que c'est l'engagement organisationnel qui est le facteur le plus affecté par l'éthique managériale, puisque toutes les hypothèses relatives à ce facteur ont été confirmées, il est d'autant plus corrélé avec la perception de la justice organisationnelle que le reste des facteurs (Meyer & al 2002).

2. Limites de la recherche

D'abord, la première limite est d'ordre méthodologique, nous devons signaler que bien que l'utilisation du questionnaire est très répandu dans ce genre d'études, mais il nous semble que l'observation aurait pu être appropriée ou plutôt complémentaire. Cependant on n'a pas eu le choix d'y faire, à cause des difficultés rencontrés tel que le temps de l'étude, la nécessité d'être présent dans l'entreprise et d'observer les changements d'attitudes et de comportements ce qui n'est pas le cas pour nous.

La deuxième reproche qui nous devons l'évoquer, réside dans l'utilisation d'un questionnaire prédéterminé, comme celui de la justice organisationnelle et du climat éthique. En fait, cela n'était pas fortuit, car ils représentent des model universellement reconnus et validés empiriquement.

3. Implication managériale de la recherche

Les résultats obtenus apportent une image claire que les réponses comportementales et attitudinales des salariés dépendent fortement de leurs perceptions de traitement non/éthique de leurs supérieurs hiérarchiques. Ces employés réagissent d'une manière réciproque à la qualité non/éthique du traitement de leurs partenaires organisationnels plus précisément leurs managers.

Influencer le comportement des salariés à travers un management éthique représente un défi actuel pour les entreprises. Malgré l'engouement actuel autour de l'éthique de/dans l'entreprise, son intégration est n'est présente que dans les codes de conduite ou d'une communication institutionnelle et ne fait rarement l'objet d'une démarche réelle qui touche

tous les niveaux de l'organisation. Dans ce sens on s'inspire des conclusions de Mercier (2003) qui a fini à dire que la focalisation sur la dimension formelle ne reflète qu'une « *visions limitée* » de l'éthique en entreprise. C'est l'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements qui est déterminante. (Mercier. S, 2003).

À partir des développements théoriques et empiriques présentés dans ce travail, nous pouvons déduire que l'éthique managériale se décline sur plusieurs facettes. Les managers qui se comportent de façon éthique augmentent significativement les perceptions de la justice organisationnelle des subordonnés. La justice organisationnelle a des effets non négligeables sur nombre d'attitudes et de comportements fondamentaux dans les organisations, elle renforce l'engagement organisationnel et la confiance des subordonnés dans leurs responsables et, par là, favorise la coopération et le comportement citoyen des salariés, ce qui, au bout du compte, peut améliorer la performance de l'entreprise. Pour améliorer la perception de la justice organisationnelle, plusieurs démarches peuvent être adoptées, particulièrement la favorisation de la communication puisque plusieurs auteurs insistent sur le rôle de celle-ci dans le développement de la perception de la justice

Les rapprochements soulevés dans l'étude mettent en évidence l'influence de la qualité des rapports supérieur/salariés sur les réactions émotionnelles et attitudeles des salariés dans les lieux du travail. Cela confirme aussi que la relation supérieur/ salarié constitue une pièce centrale dans le puzzle d'une réussite organisationnelle (Dienesch et Liden, 1986). En effet, cela pousse les supérieurs à travailler davantage sur la qualité éthique de leurs rapports avec les subordonnés puisqu'elle implique un niveau élevé de satisfaction, d'engagement, de comportements de citoyenneté organisationnelle, et une baisse des comportements contre-productifs et vis-versa.

En outre, les réactions comportementales des salariés vis-à-vis une carence éthique par exemple un sentiment d'injustice, constitue une sorte de myopie managériale (Yanat, Z & Balet, 2006) et un manque à gagner pour l'organisation, puisqu'elle motive l'apparition des dysfonctionnements, et des comportements qui peuvent nuire l'organisation.

De ce fait, les entreprises qui désirent baisser les coûts cachés générés par les comportements contre-productifs de leurs salariés doivent favoriser une orientation vers les standards éthiques. La recherche d'un climat déontologique (formellement éthique) qui converge les intérêts des salariés à ceux de l'organisation, peut être réalisée par l'élaboration et la mise en

œuvre d'une politique RH éthique qui prend en considération les préoccupations des intérêts des salariés, définition des chartes éthiques, systèmes de sanction adéquate. Avec cette orientation, il ne faut pas oublier les valeurs morales détenus et affichés par les managers car elles ont une influence durable sur les valeurs affichées dans les organisations et les attitudes des salariés au travail.

En définitive, nos résultats corroborent le fait que la performance organisationnelle des organisations repose sur leur capacité à augmenter la valeur ajoutée de leurs ressources humaines dans l'atteinte du succès organisationnel. Pour réaliser cet objectif, elles doivent jouer sur les facteurs GRH en utilisant notamment des pratiques qui favorisent l'adoption d'attitudes et de comportements positifs pour l'organisation. Dans cette optique, les entreprises ont tout intérêt à encourager les managers à agir dans le respect des règles d'équité, d'impartialité et de respect afin de stimuler les comportements et les attitudes positives de leurs employés et de maximiser l'investissement exigé par la mise en place de pratiques en GRH éthiques

BIBLIOGRAPHIE

- Aasland, D. G. (2004), « On the Ethics behind "Business Ethics" » *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1/2, Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN) (Aug., 2004), pp. 3-8
- Abdul Haque, Aslam M, S «The Influence of Distributive Justice on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Emotional Exhaustion and Organizational Attachment » *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 15, 2011
- Adams J. S, & Tashchian, A & Shore, T. H. (2001) « Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior» *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 3 (Feb., 2001), pp. 199-211.
- Allouche, J & Charpateau, O. (2012), « Éthique et parties prenantes. Les enjeux philosophiques » In collectif. (2012) « Encyclopédie des ressources humaines » Ed Vuilbert. Paris
- Anne, L, Anne, R, Jean-Charles. (2007), « Performance et technologies de l'information : proposition d'un cadre d'analyse multidimensionnel" MIWIS: Montpellier International Workshop on Information Systems « SI et création de valeur : déterminants, apports et mesures »
- Apatre, F & al. (2013) « le manager éthique » Ed Novancia, Paris.
- Appelbaum, S. H Deguire, K. J & Lay, M. (2005), « The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior, Corporate Governance » *The international journal of business in society*, Vol. 5 , pp. 43 – 55
- Aryee, S, Budhwar, P & Xiong Chen, Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model » *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 267-285
- Avey, J. B, & al (2011), « When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship between Ethical Leadership and Follower Behavior» *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, No. 4 (February 2011), pp. 573-582
- Ayadi, S. D. (2003) « La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou théorie normative » 24 ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France.
- Bagger, J, Cropanzano, R & Ko, J. (2006), « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveau développement » In Collectif. (2006), « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed. De Boeck, Bruxelles.

- Baggio, S, Dufour, P. Sutter, P.E. (2013), « Mesurer le risque social en entreprise. Le modèle de la réticence socio-organisationnelle» *Psychologie du Travail et des Organisations*
- Banville, B & Chenevert, D. (2006) « Les déterminants de l'absentéisme en milieu hospitalier : le rôle de l'engagement affectif et de l'épuisement professionnel » XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH. Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims
- Batisti, M & al. (2007), « Psychological contract and quality of organizational life» *Revue relations industrielles* , 2007, Vol 62, n° 4- ISSN 0034-379X
- Bechtold. M & Loubat J. R. (2010), « Éthique et souffrance au travail dans les organisations en mutation » *Revue française de marketing*, Mars 2010, n° 226- 1/5
- Belinda & al. (2006) «Employees' Mood, Perceptions of Fairness, and Organizational Citizenship Behavior» *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 1, 2006, pp. 65-82
- Benbrahim, Z. (2006), « Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques » *Revue management et avenir* 2006/1 – n° ° 7 pp. 43-59, ISSN 1768-5958
- Bergeron J. L. (1979), « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent » *Revue Relations industrielles*, Vol. 34, No. 1 (1979), pp. 22-40
- Bernantchez, JC. (2003), « L'appréciation des performances au travail ,de l'individu à l'équipe » Ed. Presse de l'université de Québec ,Québec.
- Bigler, J. M & Poltier, H. (2003), « L'éthique en entreprise : une nécessaire instrumentalisation» *Revue Économique et Sociale*, No 1, Lausanne, 2003, pp. 87-98
- Blau, P, M. (1964). «Exchange and power in Social Life » New York, HY: Wiley
- Blondeau, D. (2006), « Éthique et soins infirmiers »Ed. La presse universitaire de Montréal, Montréal
- Boyer, A. (2002), « L'impossible éthique des entreprises »Ed. D'Organisation, Paris.
- Bulutlar,F, Unler Oz, E.(2008), «The Effects of Ethical Climates on Bullying Behavior in the Workplace », *Journal of Business Ethics*, (2009) 86:273–295
- Calvez J.Y. (2010) « Éthique, morale et déontologie : proches et différentes », *Revue française de marketing*- n°226 -1/5
- Camerman, J & Jost, J. (2005), « Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné» 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005

- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2001), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et leurs parties prenantes », In : Rapport pour le Commissariat Général du Plan: « Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes : information, évaluation des performances, contrôle externe », p. 243-407
- Capron, M & Quairel-Lanoizelée, F. (2004), « Mythes et réalité de l'entreprise responsable » Ed la Découverte, Paris, 2004
- Carricano & al. (2010) « Analyse des données avec SPSS » Deuxième édition, Ed Pearson, Paris
- Casoinic, D. A. (2007), « Leadership et diversité des âges : Quel leadership adopter dans les organisations face aux équipes de travail ». Ed Publibook
- Charle.H, & Schwepker, J. R. (2013), «Ethical climate, causes, consequences and implications for improving well being» In Giacalone R. A , Promislo M. D «Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being» Ed Sharpe.
- Chenevert, D & Charest, A & Simard, G. (2007), «Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif Le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle» *Revue Relations industrielles*, vol. 62, n° 2, 2007, p. 258-281
- Chouaib, A & Zaddem ,F. (2012) « Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance »*ARIMHE / RIMHE* 2012/1 - n°1 pp. 53-70 ISSN 2259-2490
- Cherré, B. (2011), « Décision éthique des managers et le sens du travail » *Revue Sciences de Gestion*, n° 83, p. 93 à 107
- 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 » XXX Journées ATM---Marrakech.
- Claude J.F. (2002) « l'éthique au service du management » Ed Liaison, Paris.
- Cloutier, J. (2003), « La perception de justice procédurale : quand le qui influence le comment ». 14ième Congrès de l'AGRH, Grenoble.
- Commission Européenne. (2001), « Livre Vert ».
- Collier, J. (1998),« Theorizing the ethical organization », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, No. 4, pp.621-54
- Colquitt, J. A. (2001), « On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure », *Journal of applied psychology*, 2001, Vol 86 No 3, 386-400
- Cristol, D. (Juin 2010), « Rapport a soi et éthique managériale » *Revue française de gestion* n° 227, 2/5 juin 2010 p63-75

- Cropanzano & al. (2002), «Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice » *Group and organizational management*. Volume 27 p 324-351
- Cropanzano, R & Bowen D. E & Gilliland W. (2007), «The management of organisational justice » *Revue Academy of Management Perspectives* November 1, 2007 vol. 21 no. 4 34-48
- Cropanzano.R, Stein J. (2009), « Organizational justice and behavioral ethics: promises and prospects», *Business ethics quarterly*, Avril 2009, p 193-233 issn 1052-150x
- Cullen J. B, Parboteeah, K. P & Victor, B. (2003), «The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis», *Journal of Business Ethics*; Aug 2003; 46, 2; pg. 127
- Cullen, J. B & Victor, B & Bronson, J.W. (1993), « The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity» *Psychological Reports*, 1993,73, 667-674
- Dejoux, C. (2002), « Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines » In Boyer, A. (2002), « L'impossible /éthique des entreprises »Ed Organisation, Paris, 2002
- Delhoustale, B. (2006), « Promouvoir l'éthique professionnelle : l'art de manager par les valeurs », Concours, promotion de l'éthique professionnelle, Rotary- CGE- conférence de grandes écoles.
- Delobbe, N & al. (2011), « Le lien entre la perception du supérieur hiérarchique et performance organisationnelle, le role médiateur des attitudes des employés dans le secteur hotelier » *Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies*
- Denison, D. R. (1996), «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A natives' point of view on a decade of paradigm wars» *The academy of management review* , volume 21,Issue 3 (Juillet, 1996), pp. 619-654
- Depelteau, F. (2003), « La démarche d'une recherche en sciences humaines. De la question du départ à la communication des résultats» Ed De Boeck. Bruxelles.
- Deshpande, S. P. (1996), «The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation», *Journal of business ethics* n° 15, pp.655-660
- Deslandes, G. (2012), « Le management éthique »Ed Dunod, Paris.
- Desrumaux & al. (2012), « Les comportements pro- et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des indicateurs organisationnels et individuels », *Le Travail humain*, tome 15, n° 1/2012, 55-87
- De Bry. F. (2008), « Concept d'éthique l'éthique au cœur du management" *Revue management et avenir*, numéro 20, 6/2008

- De Hoog, A. H. B, Hartog, D. N. D. (2008), « Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study», *The Leadership Quarterly*, 19 (2008) 297–311
- De Bry, F & Galindo, G. (2007) « Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies » *Revue de l'organisation responsable* n°1 - Vol. 2 pages 34 à 50, ISSN 1951-0187
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986), « Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development », *The Academy of Management Review*, vol. 11, no 3, p. 618.
- Dionne, L. (2004/5), « La loyauté dans les relations hiérarchiques », *Revue française de gestion*, no 152, pp 67 -79
- Di Fabio, A & Bartolini, C. (2009), « L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien » *Spécial Santé au Travail*, vol 15, n°4, 2009, pp 420-434
- Dodge, Y. (2007) « Statistique, dictionnaire encyclopédique » Ed Springer, Paris.
- Donaldson & Preston. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, n° 20, 1995, P 65 - 91
- Donaldson, T & Dunfee, T. (1994), « Toward a Unified Conception of business Ethics: Integrate Social Contracts Theory », *Academy of Management Review*, volume 19, n° 2, p. 252-284.
- Dupuiche. F. (2012), « Regards croisés sur la responsabilité sociale des entreprises » Ed l'Harmattan, Paris.
- Duska. R. (2007) « Contemporary reflexionx on business ethics » Ed. Springer, USA 2007
- Ehrhart, M.G & Schneider, B & Macey, W. H. (2014), « Organizational climate and culture. An introduction to theory research and practice » Ed. Routledge, New York.
- El Akermi, A & al. (2006a) « Justice organisationnelle: un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences » In collectif (2006) « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel » Ed De Boeck, Bruxelles.
- El Akremi, A. & al, (2006b), « Apports des théories de la justice organisationnelle à la compréhension de la RSE : une perspective d'intégration » Séminaire de la Recherche sur

la RSE et ses outils organisé par le CERTOP et le LIRHE – 16 & 17 Novembre, Université Toulouse 1

- El Akermi, A. (2006), « La justice organisationnelle » In collectif (2006) « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel » Ed De Boeck, Bruxelles.
- Ernult, J & Ashta. A. (2007), « Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes: Évolution et perspectives » Cahiers du CEREN 21, 2007
- Eubanks, D. L & Brown, AD, 2012 « Leadership, Identity, and Ethics » *Journal of Business Ethics*, (2012) 107:1–3
- Fortin, P. (1995a) « Guide de déontologie en milieu communautaire » Ed Presses de l'université du Québec, Québec.
- Fortin, P. (1995b), «La morale, l'éthique, l'éthicologie, une triple façon d'aborder les questions d'ordre moral » Ed Presses de l'université du Québec, Québec.
- Frimousse, S & Peretti, J-M & Swalhi, A. (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle » *Revue management et avenir*, n° 18, 2008
- Galois-Faurie, I. (2013), «La construction de l'engagement dans le secteur de l'intérim» *Revue Interdisciplinaire Management & Humanisme* 2013/4 - n° 8, pp 71- 87
- Gendron, B. 2008 « Les compétences émotionnelles comme compétences professionnelles de l'enseignant, la figure de leadership en pédagogie » cinquième colloque questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur, Juin, Brest, France
- Golli A. Swalhi A. & Yahiaoui D. (2011), « Climat éthique et implication organisationnelle: quels liens dans le cadre des entreprises Tunisiennes? », Congrès annuel de l'AGRH. Marrakech.
- Gond, J-P, Igalens, J. (2012), « Manager la responsabilité sociale de l'entreprise » Ed Pearson, Paris.
- Guerrero, S. (2005) « La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la féodalisation des gestionnaires» ASAC 2005, Toronto, (Ontario).
- Guerrero, S & Herrbach, O. (2005), « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? » *Relation industrielles* vol 64, n ° 01 2009 pp. 6-26
- Guillen, M & Gonzalez, T. F, (2001), « The Ethical Dimension of Managerial Leadership: Two Illustrative Case Studies in TQM », *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, No.3/4.

- Harold B. Jones, Jr. (1995), «The Ethical Leader: An Ascetic Construct», *Journal of Business Ethics* n°14: pp. 867-874.
- Henriques. A & Richardson, J. (2004), «The Triple Bottom Line, Does it all add up?: Assessing the Sustainability of business and CSR» Ed Earthscan. London [En ligne] sur : books.google.fr/books?isbn=1136551670 consulté le 22/07/2013
- Hershcovis, M. S, Turner, N & Barling, J & al. (2007), «Research report, Predicting workplace aggression, A meta-analysis », *Journal of applied psychology*, Vol.92, No. 1, pp. 228-238
- Hireche, L. (2004), « L'influence de l'éthique de managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel », Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Tome 4.
- Hireche, L & El Morabet, B. (2007), « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique » *Revue de l'organisation responsable*, 2007/01, volume 2, pp.51-70
- Igalen, J, Roussel, P. (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines » Ed Economica, Paris.
- Jaros, S. (2007), « Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues » *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. 6, No. 4, 2007.
- Jeurissen, R. J. M & Van Luijk, H. J. L. (1998), «The Ethical Reputations of Managers in nine EU-countries: A Cross-referential Survey», *Journal of Business Ethics* 17: pp. 995–1005.
- Jin K. G & Drozdenko, R.G. (2010), «Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals», *Journal of Business Ethics* n° 92, pp. 341–359
- Johnson, J & Coyle, T. (2012), « Vers la compréhension de la décision éthique : une mesure redéfinie de l'intention d'agir de façon éthique », *Vie & sciences de l'entreprise* 2012/2 - n° 191 – 192 pp 165-191
- Johnson S. K & Holladay, C. L & Quinones M.A. (2009), «Organizational Citizenship Behavior in Performance Evaluations: Distributive Justice or injustice? » *Journal of business and psychology*, n°24, pp.409–418
- Jutras, F, Gohier .C. (2009), « Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants » Ed Presses de l'Université du Québec, Québec.

- Kazancigil, A & Makinson, D. (2001), « Les sciences sociales dans le monde » Ed La maison des sciences de l'homme, Paris.
- Kerns, C. (2005) « Value-centered ethics. A proactive system to shape ethical behavior » Ed HRD Press, Inc. Amherst, Massachusetts. USA.
- Knights, D & O'Leary, M. (2006), « Leadership, Ethics and Responsibility to the Other» *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, No. 2 (Aug., 2006), pp. 125-137
- Koh, H. C & Boo, E. H. Y, (2001), «The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore », *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, n° 4, Special Issue on Work (Feb., 2001), pp. 309-324
- Landier, H, (1991), « Vers l'entreprise intelligente: dynamique du changement et mutation du management » Ed Calmann-Lévy, Paris
- Langlois, L & Blouin, R, Montreuil, S, Sexton, J. (2005), « Éthique et dilemmes dans les organisations » Ed. Les presses de l'université de Laval ,Canada.
- Lavorta, L. (2007), « Proposition d'une échelle de mesure du climat éthique dans l'entreprise : une application au domaine de la vente en B to B » *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1/2007
- Lee, S. T, Cheng, I. H. (2011), « Characteristics and Dimensions of Ethical Leadership in Public Relations », *Journal of Public Relations Research*, n° 23(1), pp. 46–74.
- Lehalle. H, Aris. C, Buelga. S & Musitu. G. (2004), « Développement socio-cognitif et jugement moral : de Kohlberg à la recherche des déterminants de la différenciation du développement moral » *Revue adolescence*, n° 33/2, 2004
- Lemire, L & Martel, G. (2007) « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines», Ed. Presses de L'Université Québec, Québec
- Le Tourneau, P. (2000), « L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle» Ed Dalloz, Paris.
- Le Flanchec, A. (2006), « Médiation, autonomie et justice procédurale », *Négociations* 2006/2 – n° 6, pp. 113-126
- Leymarie, S & al. (2006), « Relation du travail et organisations : plaidoyer pour une lecture paradoxale » Ed. Peter Lang, Bern.
- Liden, R & al. (2006), « Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance» *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, n°. 6 (Sep., 2006), pp. 723-746
- Mace, G & Pétry, F, 2000 « Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales » Ed De Boeck, Canada.

- Maclagan, P. (1996), « The Organizational Context for Moral Development : Questions of Power and Access », *Journal of Business Ethics*, Vol.15, p.645-654
- Madoz, J. P. (2007), « Éthique professionnelle, 100 questions pour comprendre et agir » Ed Afnor, Paris.
- Manisha .P. (2006), «Business ethics» Ed. New Age International Publisher, New Delhi
- Mansouri, N & al, (2008), «La construction d'une échelle de mesure des problématiques de l'environnement tétra normalisé de l'entreprise application du paradigme de Churchill», Cinquième congrès de l'ADERSE, Grenoble 10/11 janvier 2008.
- Manville, C. (2007), « Les perception de justice organisationnelle des salaires atypiques : des spécificités et des incidences sur les pratiques de GRH », Acte du colloque AGRH.
- Martin K. D, Cullen J. D. (2006), «Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review», *Journal of Business Ethics*, Volume 69, Issue 2, pp 175-194
- Mattei, J. F. (1996), « Les fondements de l'éthique, éthique et histoire» Actes du colloque organisé par le Centre de Recherches en Éthique Économique et des Affaires et Déontologie Professionnelle de la Faculté de Droit d'Aix-Marseille), Aix-en Provence, 4 & 5 Juillet, 1996.
- Mauduit, A. (2008), « Alerte éthique et salaires d'entreprise » *Revue internationale de psychologie*, 2008/34 Vol. 14, pp. 127-133
- Mayer, D. M & al. (2009) «Antecedents and consequences of employee-supervisor agreement on ethical leadership» *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*
- Mayer, M D. (2014), « A review of literature of ethical climate and culture “ In Schneider, B & Barbara, K. M (2014),« The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture » Ed Oxford University Press, London
- Melkonian, T & al. (2006), « être juste, ou être exemplaire ? la fusion Air France-KLM à la loupe», *Revue française de gestion* 2006/5 - no 164 pp. 229-252
- Mercier, S. (1997), « Une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises» Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université Paris 4.
- Mercier S. (1999), « L'éthique dans les entreprise »Ed La Découverte, 1999.
- Mercier .S (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature » Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001.

- Mercier, S. (2003), « La formalisation de l'éthique en entreprise, un état des lieux », In Lauriol, J & Mesure, H (2003), « L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins » Ed L'harmattan, Paris.
- Mercier S. (2006), « Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950 » Cahier du Fargo n° 106.
- Messick, D. M & Bazerman, M. H. (2001), « Ethical leadership and the psychology of decision making » *The next phase of business ethics*, volume 3, p 213-238, ISBN: 0-7623-0809-5
- Meyer, M & Ohana, M. (2010), « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales » *Revue de gestion des ressources humaines*, 2010/1 - n° 75 pp. 3-15
- Meyer, D. M, Kuenzi, M & Greenbaum, R. (2010), « Examining the link Between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate » *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Supplement 1: Regulating ethical failures, insights from psychology (2010), pp 7-16
- Michon, C. (2010), « Marketeur » Ed Pearson, Paris.
- Mongeau, P. (2008), « Réaliser son mémoire ou sa thèse » Ed Presses de l'université de Québec, Canada
- Moore H. L, Moore, T. W. (2014), « The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members » *Journal of academic and business ethics*, volume 9 Décembre, 2014.
- Müller, J & Djuatio, E. (2011), « Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel » *Revue de gestion des ressources humaines* 2011/4 - n° 82 pp 46-62 ISSN 1163-913X
- M'daghri, D.A. (1991), « Éthique et entreprise, perspectives maghrébines » Ed. Wallada, Casablanca.
- Nasr, M. I & al. (2009), « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté organisationnelle : test d'un model multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail » *Revue de gestion des ressources humaines* 2009/4 - N° 74, pp .3-23
- Neubert M, J & al. (2009), « The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field », *Journal of Business Ethics*, (2009) 90, pp. 157–170
- N'Da, P. (2015), « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article » Ed l'Harmattan, Paris

- Oliviro, M .E. (1989), « The implementation of code of ethics. The early effort of one entrepreneur », *Journal of business ethics* 8 , pp. 367-374
- Oussoukine A. (2007) « L'éthique biomédicale" Ed. Laboratoire de droit et des nouvelles technologies de l'université d'Oran, Oran. (2007).
- Paillé, P. (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail, et l'implication au travail », Ed Presses Universitaires de France, *Le travail humain* 2008/1 - Vol. 71, pp. 22-42
- Paillé, P. (2006), « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait » *Revue européenne de psychologie appliquée* n°56, pp. 139–149
- Paillé, P. (2007), « La citoyenneté dans les organisations, validation française des échelles de mesure de Podsakoff et Mac-Kensie (1994) », Ed Presses universitaires de Liège « Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale » 2007/2 , n°74,pp 59-66
- Pariente, G & Pesqueux, Y & Simon, E. (2010), «Les dérives éthiques dans l'entreprise » *Management et avenir* n° 33 ,2010
- Parboteeah, K.P & al. (2010), «Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? », *Journal of Business Ethics*, volume 97,pp. 599-611
- Pasquero J. (2002), « Le Défi de la Gestion Responsable », In. Kalika, M. (2002) « Les Défis du Management » Ed. Liaisons, Paris, 2002.
- Pasquero, J. (2008), « Entreprise, développement durable et parties prenante : esquisse d'un arrimage socio-constructionniste», *Revue management international*, 2008 vol. 12, n° 2, pp. 27-47.
- Pauchant, T. C. & Morin, E.M. (2005), «The Practice of Dialogue in Organization. An Empirical Assessment». Working Paper, Chair in Ethical Management, HEC, Montréal.
- Pauvers-charles & al. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail. un bilan de connaissances et proposition de voies de recherche » Manuscrit soumise pour publication dans un ouvrage collectif « La gestion de la performance », Ed De Boeck
- Peretti, J-M. (2004), « Les clés de l'équité dans l'entreprise " Ed d'Organisation, Paris.
- Pétry, F. (2003), « Guide pratique d'introduction à la régression en sciences sociale », Ed La presse de l'université de Laval, Canada.
- Pierre, F. (1995), « Guide de déontologie dans le milieu communautaire », Ed. Presse de l'université de Québec 'Québec

- Plaisant, M & al. (2009), « Introduction à l'analyse des données de sondage avec SPSS » Ed. Presses de l'université de Québec, Québec.
- Poff, D. C. (2010), « Ethical Leadership and Global Citizenship: Considerations for a Just and Sustainable Future », *Journal of Business Ethics*, n° 93, pp. 9–14
- Poussard, M & Le Roy, J. (2013) « Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle. » *Ételi-s-im*, (18), Juin, 2013, pp. 107-120
- Prat, C. (2010), « Les décisions éthiques à la lumière du cadre conceptuel de Forsyth » *Revue Management & avenir – 2010*, N°33, p 367-373
- Promislo, M, D & Giacalone R. A & Jurkiewicz. (2013), « Ethical impact theory (EIT). Unethical work behavior and well-being » In Giacalone R. A , Promislo M. D (2013), « Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being », Ed Sharpe ,Inc, USA.
- Resick C. J & al. (2011), « What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives », *Journal of Business Ethics*, n°101, pp. 435–457
- Richard, B. (2003), « Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations » Ed HRD Press, volume 02, USA.
- Robert, J. (2007), « Le management éthique et la fonction des ressources humaines » *Personnel & Gestion*, n°9 • Octobre 2007.
- Roussel, P, Wacheux, F. (2005), « Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociale » Ed de Boeck, Bruxelles
- Rubin, R. S & al. (2010), « Does ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability », *Business ethics quarterly*, 2010, pp. 215-236
- Ruiz, P, Ruiz, C & Martinez, R. (2011), « Improving the "Leader-Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response », *Journal of business ethics*, Vol 99, n°. 4, pp. 587-608
- Saint-Michel, S & Wielhorski, N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-il impact ? », *AGRH*, n°1, pp. 13 à 38
- Salmon, A. (2003), « Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement », *L'Économie politique*, 2003/2 no 18, pp. 26-36
- Savard.N. (1996), « De développement moral au jugement moral, réexamen de la controverse Kohlberg-Gilligan » *Revue Horizons philosophiques*, vol.7, n° 1, pp.113-124
- Savoi, A & Brunet, L. (2000), « Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? » *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3.

- Schawrtz. M.K. (2004), « Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users », *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, No. 4 (Dec., 2004), pp. 323-343
- Schwepker, J. R & Charles, H.(2001), «Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the sales force », *Journal of business research* n°54, pp. 39-52
- Sekiou, L & al. (2001)'' Gestion des ressources humaines'' Deuxième édition. Ed De Boeck, Bruxelles
- Shin, Y. (2012), « CEO ethical leadership ,ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior», *Journal of business ethics* 2012, n°108, pp. 299-312
- Singer M.S. (2000), «Ethical and fair work behavior: A Normative-Empirical Dialogue Concerning Ethics and Justice » *Journal of Business Ethics*, n°28: 187–209.
- Sogbossi, B & Merunka, D. (2009), « Perceptions et comportements éthiques des dirigeants d'entreprises dans les pays en développement : l'impact du caractère informel de l'activité » Ed centre d'étude et de recherche en gestion d'Aix Marseille, 2009.
- Steijn, B & Leisink, P. (2006), « L'engagement organisationnel du personnel de secteur public néerlandais » *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2006/2 - Vol. 72 pp. 195-211
- Stouten, J & al. (2010), « Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment »*Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Supplement 1: Regulating ethical failures, insights from psychology, pp 7-16
- Stroud .S. (2001), « A la recherche de la source des normes déontologiques » *Revue philosophiques*, Vol 28, n° 1, pp. 151-171
- Tahri N. (2010), « Les effets psychosociologiques des pratiques au travail» *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2010/38 - Vol. 16, pp. 209 à 228
- Thiaw-po-une, L. (2006), « Question d'éthique contemporaine », Ed Stock, Paris.
- Tremblay, M & Simard, G. (2005), « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité », *Revue Gestion* 2005/2 - Vol. 30 pp. 60-68.
- Toor, S. U. R & Ofori, G. (2009), «Ethical leadership : examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture » *Journal of business ethics*, n°90, pp.533-547

- Trevino, L. K & Weaver, G. L. (2001), « Organizational justice and ethics program "follow-through" influences on employees harmful and helpful behavior», *Business ethics quarterly*, n°11(4) -651
- Trevino, L & Hartman, L. P & Brown, M. (2000), « Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership» *California management review*, Vo42, No 4.
- Vandenberg, C, & Dellobe, N, Karnas, G. (2003), «Développement des compétences investissement professionnel et bien- être des personne, dimension individuel et sociale de l'investissement professionnel» Ed Presse universitaire de Louvain, Belgique
- Vardi, Y. (2001), « The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work» *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 4, Special Issue on Work (Feb., 2001), pp. 325-337
- Van Hoorebeke, D. (2009), « Le comportement responsable des salariés au travail : une investigation théorique » *Cahier scientifique Cirano*, Montréal.
- Van Aswegen, A. S & Engelbrecht, A.S. (2009), «The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organizations : original research», *Journal of Human Resource Management*, Vol 07, issue1, pp.1-9
- Vevere, V. (2014), « Ethical leadership: student perceptions of exercising ethical influence in organization», *European integration studies*. n° 8
- Victor, C & Cullen, J.B. (1988), «The organizational bases of ethical work climate » *Administrative science Quarterly*, n°33 (1), pp. 101-125
- Watts, P. & Holme, L. (1999), «Meeting Changing Expectations: Corporate Social Responsibility - Progress Report » World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Genève.
- Waxin, M.F & Barmeyer. C. (2008), «Gestion des ressources humaines internationales » Ed Liaison, Paris.
- Weber, J & Seger. E. J. (2002), «Influences upon Organizational Ethical Sub climates: A Replication Study of a Single Firm at Two Points in Time», *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, No. 1/2, (Nov. -Dec., 2002), pp. 69-84 [En ligne] <http://www.jstor.org/stable/25074907>
- William, J.C. (2012), « Mobilisation sociales aux Antilles, les événements de 2009 dans tous leurs sens » Ed Karthala, Paris.

- Yanat. Z & Balet D. (2006), « L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise » In Rosé J. J « Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social » Ed de Boeck, Paris, pp 169-184
- Zgheib Ph. W. (2005) « Managerial Ethics: An Empirical Study of Business Students in the American University of Beirut », *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 1 (Sep., 2005), pp. 69-78

TABLE DES MATIÈRES

Premier chapitre : revue de littérature sur le concept d'éthique managériale	1
Introduction du premier chapitre	1
Première section : Revue de littérature sur le concept d'éthique	
1. Définition du concept d'éthique	2
1.1. Distinction entre éthique et morale	3
1.2. Éthique et déontologie	7
2. Le réveil d'éthique dans le monde actuel des affaires	8
2.1. Définition de l'éthique des affaires.	11
3. L'éthique et le courant de la responsabilité sociale	15
3.1. La dimension éthique de la RSE	17
4. Les niveaux d'intervention de l'éthique dans le management des entreprises.	17
4.1. Le niveau déclaratif	18
4.2. Le niveau adaptatif	18
4.3. Le niveau synergétique	19
Deuxième section : Éthique managériale	21
1. Conception d'éthique managériale.	21
2. Le manager et le processus de décision éthique	22
3. Les caractéristiques d'une éthique managériale	24
3.1. Les caractéristiques individuelles	24
3.2. Les caractéristiques relationnelles	25
4. Les cadres théoriques de la pensée éthique en management des hommes	26
4.1. Les doctrines philosophiques et psychologiques	27
4.1.1. Les théories de la philosophie morale	27
4.1.2. Les théories de la psychologie morale	28
4.2. Les théories modernes de la RSE et d'éthique des affaires	30
Conclusion du premier chapitre	31

Deuxième chapitre : la qualité de la relation managériale entre manager/salariés et ses liens avec la performance des subordonnés au travail	33
Introduction du deuxième chapitre	
Première section : la conception de la relation managériale manager/ subordonné	34
1. La relation managériale appréhendée par la théorie LMX	34
2. Le rôle des comportements et les attitudes dans la détermination de la performance du salarié au travail	35
3. Le rôle de la qualité de la LMX sur les comportements et les attitudes du salarié au travail	39
Deuxième section : les cadres conceptuels pour l'explication des effets de l'éthique managériale sur la performance des subordonnés au travail	41
1. Premier cadre théorique : la théorie de 'échange social de Blau 1964	41
1.1. Histoire et conception de la théorie de l'échange social	42
1.2. Fondements de la théorie	43
1.3. Les principes de la théorie de l'échange social	44
1.3.1. Le principe de la réciprocité	44
1.3.2. Le principe d'obligation	44
1.4. Raisons de choix de la théorie d'échange social comme cadre théorique	45
2. La théorie des parties prenantes TPP (Stackholders theory) Freeman 1984	46
2.1. Historique d'apparition de la théorie	46
2.2. Typologie des parties prenantes	47
2.3. Apports de la théorie :	50
2.4. Les différentes approches de la TPP	51
2.4.1. Approche descriptive de la TPP :	52
2.4.2. L'approche instrumentale de la TPP :	52
2.4.3. Approche normative :	53
2.5. Raisons du Choix de la TPP comme cadre théorique	53
Conclusion du deuxième chapitre	54

Troisième chapitre : Effets de la perception du leadership éthique sur la performance du subordonné au travail, le rôle médiateur des attitudes et les comportements au travail	58
Introduction du troisième chapitre	
Première section : le concept du leadership éthique	59
1. La définition du concept du leadership	59
2. Le leadership éthique	62
Deuxième section : Effet du leadership éthique sur les attitudes et les comportements des subordonnés au travail	66
1. Les effets de la perception du leadership éthique sur l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail	66
2. Les effets de la perception du leadership éthique sur les CCO et les CCP	68
Conclusion du troisième chapitre	69
Quatrième chapitre : Effets de la perception de la justice organisationnelle sur la performance du subordonné au travail, le rôle médiateur des attitudes et les comportements au travail	71
Introduction du quatrième chapitre	71
Première section : Revue de littérature sur le concept de la justice organisationnelle	72
1. L'éthique et le courant de la justice organisationnelle.	73
2. Développement du courant de la justice organisationnelle :	75
3. Le concept de la justice organisationnelle	76
3.1. La justice distributive	76
3.2. La justice procédurale :	79
3.3. La justice interactionnelle	80
4. Les motifs de la justice organisationnelle	82
4.1. Le motif instrumental : l'intérêt personnel	83
4.2. Le motif relationnel : besoins d'appartenance et de valorisation de soi	83
4.3. Le motif moral : la justice comme vertu	83
5. La perception de justice organisationnelle : un intérêt croissant dans la littérature du comportement organisationnel	84

Deuxième section : Effets de la PJO sur les attitudes et les comportements au travail 85

1. Le rôle des managers (figure d'autorité) dans la perception PJO par les subordonnés	85
2. Les effets de la PJO	87
2.1. Les effets émotionnels et attitudinaux de la PJO	88
2.1.1. Les effets de la perception de la JO sur la satisfaction au travail (job satisfaction)	88
2.1.2. Les effets de la perception de la JO sur l'engagement organisationnel (organizational commitment)	89
2.2. Effets de la PJO sur les comportements de citoyenneté organisationnelle	91
2.3. Les effets de la PJO sur les comportements contre-productifs	93
Conclusion du quatrième chapitre	95

Cinquième chapitre : Effets de la perception du climat éthique sur la performance du subordonné au travail, le rôle médiateur des attitudes et les comportements au travail 98

Introduction du cinquième chapitre 98

Première section Revue de littérature sur le concept du climat éthique 99

1. Définition du concept du climat éthique	99
1.1. Climat organisationnel et culture organisationnelle :	99
1.2. Climat organisationnel et climat éthique	102
2. Les niveaux de climat éthique dans l'entreprise	104
2.1. Le climat éthique égoïste:	106
2.2. Le climat éthique bienveillant (utilitariste)	107
2.3. Le climat principe ou déontologique	108
3. Le rôle du manager dans l'établissement du climat éthique dans l'organisation:	108

Deuxième section : Effets de la PCE sur les attitudes et les comportements au travail 111

1. Conséquence de la PCE	111
1.1. La relation entre la PCE et l'engagement organisationnel	112
1.2. La relation entre la PCE et la satisfaction au travail	114
1.3. La relation entre la PCE et les CCP	115

Conclusion du cinquième chapitre	134
Sixième chapitre : l'étude empirique	136
Introduction du sixième chapitre	136
Première section : la conception de l'étude de terrain	137
1. La construction du model de recherche	137
2. La démarche méthodologique et l'élaboration de l'instrument de mesure	139
2.1. Le paradigme de Churchill	139
2.2. La phase exploratoire	141
2.2.1. Les variables indépendantes (explicatives)	142
2.2.2. Les variables dépendantes (à expliquer)	143
2.3. L'échelle de mesure	145
2.4. Les variables de contrôle	146
Deuxième section : la Phase de purification de l'instrument de mesure	146
1. Le test de fiabilité interne à travers « Alpha de Cronbach »	146
2. Le test de validité de l'échelle de mesure à travers l'analyse factorielle	152
3. Le mode d'administration du questionnaire	161
3.1. Échantillonnage	161
3.2. Le profil des répondants	162
Septième chapitre : Analyse et discussion des résultats	164
Introduction du septième chapitre	164
Première section : Analyse des résultats	164
1. Analyse descriptive des résultats	165
2. Analyse des corrélations et de régressions	166
2.1. Influence de l'éthique du manager sur la satisfaction des subordonnés au travail	169
2.2. Influence de l'éthique du manager sur l'engagement organisationnel des subordonnés au travail	172
2.3. Influence de l'éthique du manager sur les CCO des subordonnés au travail	175
2.4. Influence de l'éthique du manager sur les CCP des subordonnés au travail	177
3. Influence du profil du salarié sur la perception de l'éthique managériale	178
Deuxième section : Discussion des résultats	180
Conclusion de la partie empirique	185
Conclusion générale	186
Bibliographie	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n °01	Distinction entre éthique et morale	7
Tableau n ° 02	le continuum des principales pratiques éthiques en fonction des objectifs visés par l'entreprise	18
Tableau n °03	Principales théories de la psychologique et la philosophie morale	30
Tableau n °04	Classification des parties prenantes selon la classification d'Agle, Mitchell et Wood (1997)	49
Tableau n °05	Synthèse de revue de littérature portant sur les approches de leadership	61
Tableau n °06	Les deux piliers du leadership éthique selon Trevino & al 200	65
Tableau n °07	les trois dimensions de la justice organisationnelle	82
Tableau n °08	Les points de convergence entre la culture organisationnelle et climat organisationnel	100
Tableau n °09	les points de divergence entre culture organisationnelle et climat organisationnel	101
Tableau n °10	Typologie du climat éthique selon Victor & Cullen	106
Tableau n °11	Études empiriques antérieures sur le climat éthique	117
Tableau n °12	liste des items portant sur l'engagement organisationnel	144
Tableau n °13	Valeur d'Alpha de Cronbach et sa signification	147
Tableau n °14	Résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs au leadership éthique	147
Tableau n °15	Résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs à la PJO	148
Tableau n °16	Alpha de Cronbach des items relatifs à la PCE	149
Tableau n °17	Alpha de Cronbach des items relatifs au facteur la satisfaction au travail	149
Tableau n °18	Statistiques de fiabilité de l'engagement organisationnel	150
Tableau n °19	Résultats d'Alpha de Cronbach des items relatifs aux CCO	151
Tableau n °20	Résultats d'Alpha de Cronbach du facteur CCP	152
Tableau n °21	Analyse factorielle du construit du facteur PLE	153
Tableau n °22	Analyse factorielle du construit du facteur PJO	154
Tableau n °23	Analyse factorielle du construit du facteur PCE	156
Tableau n °24	Analyse factorielle du facteur satisfaction au travail	156
Tableau n °25	Analyse factorielle du facteur engagement organisationnel	158
Tableau n °26	Analyse factorielle du facteur CCO	159
Tableau n °27	Analyse factorielle du facteur CCP	160
Tableau n °28	Répartition du nombre de participants à l'étude selon les entreprises investiguées	163
Tableau n ° 29	Liste des Régressions entre les variables du model	167
Tableau n °30	Corrélations entre les variables	168
Tableau n °31	Résultats de validation des hypothèses	181

LISTE DES FIGURES

Figure n °01	Racines étymologiques du mot éthique et morale	4
Figure n °02	Questions traitées dans les codes de conduite	14
Figure n ° 03	Les dimensions de la RSE	16
Figure n ° 04	les trois niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise	20
Figure n °05	Model de décision éthique de Rest à quatre composantes	23
Figure n ° 06	Typologie des comportements contre-productifs dans les entreprises	39
Figure n ° 07	Model de recherche selon la théorie de l'échange social	45
Figure n ° 08	Les différences entre les parties prenantes selon le model d'Agle, Mitchell et Wood (1997)	48
Figure n °09	L'entreprise et ses parties prenantes	51
Figure n °10	Explication du model de recherche par la TES et la TPP	56
Figure n °11	La règle de la proportionnalité pour calculer le ratio d'équité	77
Figure n °12	Ratio d'équité et sentiment de justice	78
Figure n °13	Perception de l'éthique des managers testée par la PJO	86
Figure n ° 14	Les antécédents du climat éthique	109
Figure n ° 15	Model de recherche basée sur le climat éthique	116
Figure n ° 16	Model global de recherche	138
Figure n ° 17	Le paradigme de Churchill pour l'élaboration de l'instrument de mesure	140
Figure n ° 18	Les étapes d'élaboration du questionnaire de l'étude empirique selon le paradigme de Churchill	141
Figure n °19	Représentation de la régression d'engagement organisationnel expliqué par les trois facteurs PLE, PJO, PCE	173
Figure n °20	Influence du profil des répondants sur la PCE	179
Figure n °21	Influence du profil des répondants sur la PLE	179
Figure n °22	Influence du profil des répondants sur la PJO	179
Figure n °23	Validation des hypothèses du model global de recherche	184

LISTE DES ACRONYMES

PJO : Perception de la justice organisationnelle

PLE : Perception du leadership éthique

PCE : Perception du climat éthique

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

TPP : Théorie des parties prenantes

TES : Théorie d'échange social

Annexes

Questionnaire anonyme portant sur l'éthique managériale

1. Description du projet de recherche

Ce travail s'inscrit dans l'objectif de réaliser une thèse de doctorat qui porte sur la perception des salariés de l'éthique de leurs managers. L'objectif de cette recherche est mettre la lumière sur la qualité éthique des rapports entre managers et employé.

Les données de réponses seront obtenues à partir de vos réponses au questionnaire ci-dessous, et on vous garantie que le questionnaire est anonyme et la confidentialité de vos réponses sera strictement préservée. Seul le chercheur et le directeur de recherche qui ont l'accès à ces informations pour des fins d'analyse.

Sachant que votre temps est précieux, nous vous remercions de nous avoir porté attention à ce questionnaire, et merci d'avantage pour votre collaboration.

2. Identification personnelle

1. Quel est votre âge ?

Moins de 21 ans de 21 à 30 ans de 31 à 45 ans plus de 45 ans

2. Genre

Masculin féminin

3. Quel est votre niveau d'instruction ?

Collège secondaire université Post graduation

4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 5 ans de 6 ans à 10 ans de 11 ans à 15 ans plus de 16 ans

5. Quel est votre niveau hiérarchique?

Cadre supérieur Cadre moyen Exécution

3. À laide de l'échelle suivante veuillez SVP indiquer en mettant une croix «X» à la réponse que vous jugez appropriée

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Items	1	2	3	4	5
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur les qualités éthiques de votre supérieur hiérarchique					
1. Mon supérieur se comporte honnêtement avec moi					
2. Mon supérieur me traite avec respect et considération					
3. Mon supérieur fait preuve d'intégrité					
4. Mon supérieur m'assure le soutien nécessaire dans mon travail					
5. Mon supérieur est accessible et ouvert aux idées et aux propositions					
6. Les actes de mon supérieur sont conformes à ses paroles					
7. Mon supérieur respecte les lois et le règlement interne de l'entreprise					
8. Mon supérieur est reconnaissant a propos de mes accomplissements					
9. Mon supérieur fait attention à mes droits en tant qu'employé					
10. Mon supérieur sert de model avec sa conduite éthique					
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur la justice dans votre département					
11. Je me sens équitablement récompensé pour mes efforts fournies au travail					
12. Mon supérieur répartit la charge de travail parmi les employés d'une manière juste					
13. Les avantages (ex : voiture de service, congés, bureau, PC,... etc) sont équitablement distribué entre les salariés du même statut dans mon département					
14. Dans mon département j'ai les mêmes opportunités de promotion par rapport à mes collègues					
15. Mon supérieur prend en compte les intérêts de toutes les parties concernées par les décisions					
16. Les décisions de mon supérieur sont prises de la même manière pour tous les salariés					
17. Lors d'une décision mon supérieur est capable de dépasser les préjugés personnels					
18. Mon supérieur s'assure que tous les soucis des employés sont entendus avant que des décisions du travail soient prises					
19. Mon supérieur est intolérant avec l'application des règles sur tous les employés sans exception					
20. Mon supérieur clarifie les décisions et donne des informations additionnelles si les employés demandent des explications					
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur le climat éthique dans votre département					
21. Mon supérieur sanctionne tous les comportements non éthiques de la part des salariés					
22. L'application de la sanction est appliquée sur tous les salariés sans exception					
23. La première responsabilité des salariés de mon département est l'efficacité au travail					
24. Il est très important de suivre strictement les règles et les procédures dans mon département					
25. La préoccupation la plus importante dans mon département est le bien de tous les salariés					
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur votre satisfaction au travail					

26. Je suis satisfait de la stabilité de mon emploi et de mes possibilités d'avancement					
27. Je suis satisfait des conditions de travail					
28. Je suis satisfait de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont appliquées dans mon département					
29. Je suis satisfait des compétences de mon supérieur dans la prise de décisions					
30. Je suis satisfait de mon salaire par rapport à l'importance de travail que je fais					
31. Je suis satisfait de la manière dont mon supérieur dirige ses employés					
32. Je suis satisfait de ma relation avec mon supérieur					
33. Je fais entièrement confiance à mon supérieur					
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur votre engagement au travail					
34. J'ai un grand sentiment d'appartenance à cette entreprise					
35. Mon entreprise représente beaucoup pour moi					
36. Je suis fier(ère) d'appartenir à cette entreprise					
37. Je ressens les problèmes de mon entreprise comme étant les miens					
38. Je serai heureux de passer le reste de mon carrière dans cette entreprise					
39. Je planifié rester autant que possible dans cette entreprise					
40. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation maintenant.					
41. Je trahirais la confiance que l'on m'accorde si je quittais maintenant mon organisation					
42. Si j'aurai une autre offre d'emploi je ne me sentirais pas que sa sera raison de quitter mon entreprise					
43. Je ne quitterais pas mon entreprise maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent					
44. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle.					
45. Je continue de travailler pour mon entreprise actuelle parce que j'estime que mes possibilités de travailler ailleurs sont trop limitées.					
46. Je continue de travailler pour mon entreprise actuelle parce que j'en retire de nombreux bénéfices.					
47. Je continue de travailler pour mon entreprise actuelle parce que j'y vois beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients.					
48. Je continue de travailler pour cette entreprise parce qu'une autre organisation ne pourrait pas m'offrir les mêmes avantages.					
49. Je planifié quitter cette entreprise le plus tôt possible					
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle					
50. Je dois beaucoup à mon supérieur					

51. Je dois beaucoup pour cette entreprise					
52. Cette entreprise mérite mon loyauté					
53. Je défends mon entreprise quand des personnes n'en faisant pas partie la critiquent					
54. Je donne volontairement de mon temps pour aider des collègues qui rencontrent des difficultés dans leur travail					
55. Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les collègues à s'intégrer ou se former					
56. Je pèse mes actes avant de faire quoi que ce soit dans le travail qui pourrait affecter les personnes avec lesquelles je travaille					
57. J'interviens pour essayer d'empêcher l'émergence de problèmes relationnels entre des collègues					
58. Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de mon entreprise.					
59. Je passe beaucoup trop de temps sur des tâches qui me paraissent professionnellement insignifiantes					
60. Plutôt que de voir le côté positif de mon entreprise, j'ai tendance à voir ce qui ne va pas.					
Vous trouverez ci-dessous une liste des questions portant sur les comportements déviants					
61. J'arrive souvent en retard sans donner des excuses ou d'explications					
62. Je reste à domicile en faisant semblant d'être malade					
63. Il m'arrive souvent de penser à s'absenter du travail					
64. Je travaille lentement même si le travail demande plus de rapidité pour ne pas avoir plus de travail					
65. Je fais semblant de travailler					
66. Je perturbe volontairement le travail des mes collègues					
67. Je bâcle le travail confié par mon supérieur					
68. Je déploie moins d'effort possible dans mon travail					
69. J'évite de suivre les instructions de mon supérieur					
70. Je fais en sorte de dévaloriser les performances de mon supérieur					
71. J'exprime ma colère au supérieur de mon situation					
72. J'utilise les équipements de mon travail (Téléphone, papier) pour mes affaires personnelles					
73. Je prends des grandes pauses					
74. Je refuse de diffuser les informations pour mes collègues					
75. Je traite mes affaires personnelles dans le lieu du travail					

Échelle de mesure de la justice organisationnelle **Version original, Colquitt (2001)**

Procedural justice

The following items refer to the procedures used to arrive at your outcome. To what extent:

1. Have you been able to express your views and feelings during the procedures?
2. Have you had influence over the outcome arrived at by those procedures?
3. Have those procedures been applied consistently?
4. Have those procedures been free of bias?
5. Have those procedures been based on accurate information?
6. Have you been able to appeal the outcome arrived at by those procedures?
7. Have those procedures upheld and moral standards?

Distributive justice

The following items refer your outcome. To what extent /

8. Do the outcome reflect the effort you have put into your work ?
9. Is your outcome appropriate for the work you have completed?
10. Does your outcome reflect what you have contributed to the organization?
11. Is your outcomes justified, given your performance?

Interpersonal justice

The following items refer to the authority figure who enacted the procedure. To what extent :

12. Has he/she treated you in a polite manner?
13. Has he/she treated you with dignity?
14. Has he/she treated you with respect?
15. Has he/she refrained from improper remarks or comments?

Informational justice

The following items refer to the authority figure who enacted the procedure. To what extent:

16. Has he/she been candid in his/her communication with you?
17. Has he/she explained he procedures thoroughly?
18. Were he/she explanations regarding the procedures reasonable?
19. Has he/she communicated details in the timely manner?
20. Has he /she seemed to tailor his /her communications to individuals' specific needs?

Note: All items use a point scale anchor of 1 = to a small extent and 5 = to a large extent

Source: Colquitt, J. A. (2001), « on the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure » journal of applied psychology, 2001, Vol 86 No 3, 386-400

Échelle de mesure de la satisfaction au travail « Questionnaire de Satisfaction au Travail »

(Minnesota Satisfaction Questionnaire) version traduite par Roussel (1996)

- 1 = Très insatisfait(e)
- 2 = Insatisfait(e)
- 3 = Ni satisfait(e), ni insatisfait(e)
- 4 = Satisfait(e)
- 5 = Très satisfait(e)

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?

- 01 – De vos possibilités d'avancement
- 02 – Des conditions de travail
- 03 – Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps
- 04 – De votre importance aux yeux des autres
- 05 – De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)
- 06 – De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)
- 07 – Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience
- 08 – De la stabilité de votre emploi
- 09 – Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
- 10 – Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire
- 11 – Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités
- 12 – De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application
- 13 – De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites
- 14 – Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative
- 15 – Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail
- 16 – Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail
- 17 – Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi
- 18 – De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux
- 19 – Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail
- 20 – Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

Source : Roussel P. (1996), « Rémunération, motivation et satisfaction au travail ». Ed. Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris.

Échelle de mesure de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen 1991

Version original

Affective Commitment Scale Items

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I enjoy discussing about my organization with people outside it.
3. I really feel as if this organization's problems are my own.
4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.
5. I do not feel like 'part of the family' at my organization.
6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization.
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.
8. I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization.

Continuance Commitment Scale Items

1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now.
4. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
6. I feel that I have very few options to consider leaving this organization.
7. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice—another organization may not match the overall benefits I have here.

Normative Commitment Scale Items

1. I think that people these days move from company to company too often.
2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.
3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.
4. One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.
5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.
6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.
7. Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers.
8. I do not think that to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore.

Source: Jaros, S. (2007), « Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues » The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 2007

Questionnaire climat éthique « Ethical climate questionnaire » version original Victor & Cullen 1987

1. In this company, people are mostly out for themselves.
2. The major responsibility for people in this company is to consider efficiency first.
3. In this company, people are expected to follow their own personal and moral beliefs.
4. People are expected to do anything to further the company's interests.
5. In this company, people look out for each other's good.
6. There is no room for one's own personal morals or ethics in this company.
7. It is very important to follow strictly the company's rules and procedures here.
8. Work is considered sub-standard only when it hurts the company's interests.
9. Each person in this company decides for himself what is right and wrong.
10. In this company, people protect their own interest above other considerations.
11. The most important consideration in this company is each person's sense of right and wrong.
12. The most important concern is the good of all the people in the company.
13. The first consideration is whether a decision violates any law.
14. People are expected to comply with the law and professional standards over and above other considerations.
15. Everyone is expected to stick by company rules and procedures.
16. In this company, our major concern is always what is best for the other person.
17. People are concerned with the company's interests—to the exclusion of
18. Successful people in this company go by the book.
19. The most efficient way is always the right way, in this company.
20. In this company, people are expected to strictly follow legal or professional standards.
21. Our major consideration is what is best for everyone in the company.
22. In this company, people are guided by their own personal ethics.
23. Successful people in this company strictly obey the company policies.
24. In this company, the law or ethical code of their profession is the major consideration.
25. In this company, each person is expected, above all, to work efficiently.
26. It is expected that you will always do what is right for the customer and public.
27. People in this company view team spirit as important.
28. People in this company have a strong sense of responsibility to the outside community.
29. Decisions here are primarily viewed in terms of contribution to profit.
30. People in this company are actively concerned about the customer's, and the public's, interest.
31. People are very concerned about what is generally best for employees in the company.
32. What is best for each individual is a primary concern in this organization.
33. People in this company are very concerned about what is best for themselves
34. The effect of decisions on the customer and the public are a primary concern in this company.
35. It is expected that each individual is cared for when making decisions here.
36. Efficient solutions to problems are always sought here

Source: Cullen, J.B & Victor, B & Bronson, J.W. (1993), "The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity» *Psychological Reports*, 1993,73, 667-674

جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

استبيان حول الاخلاق الادارية

تقديم البحث

يندرج هذا البحث في إطار مشروع تحضير رسالة دكتوراه بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان. تتمحور موضوع البحث حول التسيير الأخلاقي و علاقته بسلوكيات العمال و أثره على الأداء التنظيمي للشركات.

و لتحقيق أهداف هذا البحث تم إعداد هذا الاستبيان نرجو التكرم بالإجابة على أسئلتها و ذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة التي ترونها صحيحة . نعلم سيادتكم أن البيانات ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث

معلومات شخصية :

❖ السن	أقل من 21 سنة	من 21 إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 31 إلى 45	أكثر من 45 سنة	<input type="checkbox"/>
❖ النوع	ذكر	أنثى	<input type="checkbox"/>
❖ مستوى التعليم :	ابتدائي	ثانوي	<input type="checkbox"/>
		جامعي	<input type="checkbox"/>
❖ الأقدمية داخل المؤسسة :	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>

← المستوى الوظيفي:

إطار ساهي في المؤسسة
موظف عادي

الاسئلة	لا اوافق مطلقا	لا اوافق	غير متأكد	اوافق	اوافق بشدة
1. رئيسي يتعامل معي بطريقة نزيهة					
2. رئيسي يتعامل معي باحترام و إهتمام					
3. رئيسي يتميز بالنزاهة					
4. رئيسي يؤمن لي المساعدة التي أحتاج اليها في العمل					
5. رئيسي يصغي لكل الأفكار و الاقتراحات المتعلقة بالعمل					
6. ما يقوم به رئيسي يتماشى مع ما يقوله					
7. رئيسي يلتزم بالقوانين و النظام الداخلي للمؤسسة					
8. رئيسي يُقدر و يعترف بكل الانجازات و المهام التي أقوم بها					
9. رئيسي يهتم و يراعي حقوقي كعامل					
10. يُعتبر رئيسي مثالا يُقتدى به من الناحية الأخلاقية					
11. احس انني اعامل بطريقة عادلة مقابل ما اقوم به من عمل					
12. رئيسي يقوم بتقسيم العمل بطريقة عادلة بين العمال					
13. الامتيازات (سيارة العمل عطل ،مكتب ،وسائل ،.....) تقسم بطريقة عادلة بين العمال في نفس المستوى الوظيفي					
14. أمتلك نفس فرص الترقية مثلي مثل زملائي في العمل .					
15. رئيسي يتخذ جميع الإجراءات مراعاة لمصالح جميع الأطراف المعنية بالقرارات المتخذة					
16. رئيسي يأخذ قراراته بنفس الطريقة بالنسبة لكل عامل بدون استثناء.					
17. . رئيسي يتخذ قراراته بغض النظر عن الأحكام المسبقة					
18. رئيسي يراعي انشغالات جميع العمال قبل اتخاذ القرار					
19. رئيسي غير متسامح مع تطبيق القوانين بدون استثناء مع جميع العاملين					
20. يقوم رئيسي بتوضيح قراراته و يعطي معلومات إضافية في حال طلب العمال ذلك					
21. يقوم رئيسي بمعاينة جميع السلوكيات و الممارسات غير الأخلاقية من طرف العمال					
22. العقوبة تطبق على جميع العمال بدون استثناء					
23. الاهتمام الأول لجميع العمال في قسم العمل هو الأداء .					
24. من المهم التطبيق الصارم للقوانين داخل قسم العمل					
25. أول الاهتمامات داخل قسم العمل هي الخير لجميع العمال					

					26. أن راض على استمراريتي في العمل و إمكانيات التقدم.
					27. أنا راض على ظروف العمل .
					28. أنا راض عن طريقة تطبيق القوانين و الأنظمة الداخلية داخل المؤسسة.
					29. أنا راض على كفاءة رئيسي في طريقة اتخاذه للقرارات.
					30. أنا راض على أجري مقارنة بأهمية العمل الذي أقوم به .
					31. أنا راض على الطريقة التي يدير بها رئيسي أعماله.
					32. أملك علاقة جيدة مع رئيسي .
					33. أضع ثقتي الكاملة في رئيسي .
					34. أحس بالانتماء إلى هذه الشركة
					35. تمثل هذه الشركة الشيء الكثير بالنسبة لي.
					36. أحس بالفخر للانتماء إلى هذه الشركة .
					37. أحس بأن مشاكل الشركة كأنها مشاكلي.
					38. سأكون سعيدا لقضاء ما تبقى من مساري المهني داخل هذه الشركة.
					39. أخطط للبقاء قدر الإمكان داخل هذه الشركة
					40. سيكون عمل غير أخلاقي إذا ما قررت الرحيل الآن عن الشركة
					41. سأحس أنني قد أخون الثقة الممنوحة لي إذا ما قررت الرحيل الآن عن الشركة.
					42. إذا ما تحصلت على فرصة عمل أخرى أحس أنه من غير الملائم أن أترك هذه الشركة .
					43. لن أترك هذه الشركة لأنني أحس أن لي التزامات اتجاه بعض الأشخاص اللذين يعملون بها.
					44. لا أملك خيارات أخرى غير البقاء داخل هذه الشركة .
					45. سأبقى داخل هذه الشركة لأن فرصي في العمل في مكان آخر محدودة .
					46. سأبقى داخل هذه الشركة لأنني أحوز منها على منافع كثيرة.
					47. سأبقى داخل الشركة لأنني أرى كثيرا من المحاسن مقارنة بالمساوى.
					48. سأستمر بالعمل في هذه الشركة لأن أي شركة أخرى لا يمكنها منحي نفس الامتيازات
					49. أخطط لمغادرة هذه الشركة في أقرب وقت ممكن .
					50. أدين بالكثير لرئيسي.
					51. أدين بالكثير لهذه الشركة .
					52. هذه الشركة تستحق ولائي لها.
					53. أدافع عن شركتي في حال ما انتقدها أشخاص لا ينتمون إليها.

					54. اقضي بصفة ارادية من وقتي في مساعدة زملائي الذين يواجهون صعوبات في العمل
					55. حتى اذا ما كنت مشغولا , اقوم بمساعدة زملائي في حالة ما طلبوا ذلك
					56. أقوم بمراقبة أفعالي قبل القيام بأي شيء يمكن أن يضر بالأشخاص اللذين يعملون معي
					57. اقوم بالتدخل محاولا منع وقوع أو ظهور مشاكل بين الزملاء
					58. أحيانا أقوم بأعمال غير مطلوبة مني و لكنها تساهم في تحسين صورة الشركة.
					59. أضيع الكثير من الوقت في أعمال غير مفيدة مهنيا .
					60. أميل الى مراقبة مشاكل المؤسسة في مقابل ما هو جيد فيها.
					61. أحضر أحيانا متأخرا الى العمل من دون تقديم تفسيرات .
					62. أبقى في البيت متعللا بالمرض .
					63. أفكر أحيانا في التغيب عن العمل.
					64. أعمل بوتيرة بطيئة حتى و إن كان العمل يتطلب سرعة و هذا لتجنب الحصول على أعمال أخرى.
					65. أتظاهر بالعمل.
					66. أقوم بعرقلة زملائي بصفة متعمدة.
					67. لا أعمل بإتقان العمل المقدم لي من طرف مديري.
					68. أبذل قليلا من الجهد الممكن في العمل.
					69. أتجنب تطبيق أوامر رئيسي.
					70. أتعمد الانقاص من مستوى اداء رئيسي
					71. أعبر عن غضبي لرئيسي.
					72. أقوم باستغلال التجهيزات (هاتف، ورق،.....) لأغراض الشخصية
					73. أقوم بأخذ استراحات طويلة .
					74. أرفض نشر المعلومات لزملائي.
					75. ادير اعمالى الشخصية اثناء اوقات العمل

الملخص

نهدف من خلال هذا الاطروحة الى دراسة موضوع الاخلاق في ظل الممارسات الادارية داخل المؤسسات وهذا من اجل معرفة مدى تأثيراتها على مواقف وسلوكيات العمال اثناء العمل. من اجل تحقيق اهداف الدراسة اهتمامنا بالدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاخلاقية, العدالة التنظيمية و جو العمل الاخلاقي من اجل تحديد معالم نموذج البحث, وهذا بهدف دراسة كيفية ادراك وتقييم واستجابة الموظف للإدارة اللا/اخلاقية و مدى تأثيرها على ادائه في العمل.

من الناحية التطبيقية قمنا بإجراء دراسة ميدانية شملت 465 موظف من قطاعات مختلفة. نتائج الدراسة اظهرت لنا وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبنسب مختلفة بين الادارة الاخلاقية ومختلف سلوكيات العمال اثناء العمل كالالتزام الوظيفي , الرضى اثناء العمل ,سلوك المواطنة الوظيفية وكذا التقليل من السلوكيات المضرة بالمؤسسة

Résumé

Nous nous intéressons dans le cadre de ce travail, à l'éthique dans les pratiques managériales, en examinant son influence sur les comportements et les attitudes des salariés au travail. Nous voulons étudier comment les salariés perçoivent, évaluent et réagissent aux actions non/éthiques mises en œuvre par les managers et comment ces perceptions peuvent avoir l'impact sur leurs performance au travail.

Théoriquement, pour examiner cette relation, les travaux portant sur le leadership éthique, la justice organisationnelle et le climat éthique sont très intéressantes pour formuler notre model de recherche. Empiriquement une enquête a été menée auprès d'un échantillon composé de 465 salariés de différents secteurs d'activité. Les résultats nous ont confirmé avec des proportionnalités différentes l'existence de relation entre l'éthique des managers et les différents comportements et attitudes positive pour l'entreprise telle que l'engagement organisationnel, satisfaction au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la diminution des comportements contre productifs.

Abstract

We have chosen to focus in this work on ethics in managerial practices, and examining his influence on behaviors and attitudes of employees at work. We want to study how employees perceive, evaluate and respond to the non/ethical actions made by managers and how theses perceptions can have effects on their performance at work.

Theoretically, to examine this relationship, we have focused on studies about ethical leadership, organizational justice and ethical climate. Empirically, a survey was conducted with a sample of 465 employees in different sectors. The results have confirmed us with different proportionalities the existence of a significant relationship between the ethics of managers and different positive behaviors and attitudes such as, organizational commitment, satisfaction at work, organizational citizenship behavior and reduction of deviant work behavior