



**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA
DE BEJAIA FACULTE DES SCIENCES
HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES
SOCIALES**

Thème

**L'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement
Organisationnel des salariés**

**Cas pratique : Les Moulins de la Soummam (ERIAD-
SETIF/SPA) sidi-aiche Bejaïa**

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention de diplôme de Master en psychologie

Option : psychologie du travail et des organisations et GRH.

Présenté par :

- BACHIR Nabil
- YAKOUBEN Hanibal

Encadré par :

AIT MADJBER .Dalila

Année universitaire

2018-2019

Remerciement

Nous remercions dieu qui nous a procuré du courage et de volante pour achever ce travail qui nécessite de grandes offres et beaucoup de volante.

- *Nous remercions notre promoteur, madame AIT MADJBAR Dalila qui nous a toujours porté un grand soutien, pour son dévouement de mettre son savoir a notre disposition afin de réalisé notre travail.*
- *Nous remercions nos enseignants YUCEF Khoudja.SIDI Salah. HOUCINI. SACI. AMIAR. AMRANE.CHAALAL .SLIMANI de mettre leurs savoirs à notre disposition.*
- *Nos profondes gratitude à nous vif remerciement vont également aux personnels de l'organisme d'accueil les MOULINS DE LA SOUMMAM de nous avoir guidé et facilité la tache a fin de réaliser notre stage en particulier HASSINA et SAAOUI Hadi.*

Dédicace

C'est avec une pensée plein de reconnaissance inspirées par la gentillesse que je défie ce travail, en remercier d'abord le dieu tout puissant de m'avoir accordée le courage et la volonté.

Je dédie ce mémoire pour mon père (paix à son âme) lui que j'ai voulu de voir se jour ci.

A ma très chère maman que dieu la garde pour moi, je la remercie pour son soutien durant tout mon parcours universitaire.

❖ *A mon encadreur Mme **AIT MADJBER Dalila** pour son soutien et ces conseils prestigieux.*

❖ *A mon grand frère **Massinissa** et sa femme **Samira**.*

❖ *A mes deux autres frères **Juba** et **Amazigh**.*

❖ *A ma fiancée et ma future femme **Laythmas**.*

❖ *A mon ami intime **ABDELHAK**.*

❖ *A tous mes amis de la promo **NADJIM, HASSAN, KAMIL, NABIL, MAMAH, KATTIA, HAYAT, SABRINA, TASSIANA**.*

❖ *A tous les amis de la cité **BILLAL, HALIM, ZAHIR.FATEHI, WALID***

❖ *A mon binôme **NABIL** ainsi toute sa famille.*

Et à toute les enseignants de la spécialité sans exception pour leur soutien durant tout mon parcours universitaire.

Et à ceux qui occupent ma mémoire mais pas mentionnés dans mon mémoire.

Y.HANIBAL

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

*Ma famille : mon père MOHAND (paix a son âme), à
ma chère Mère, mes sœurs, mon frère LARBI, cousin
MOULOUE.*

*Mes amis: Hannibal mon binôme, Nadjim, qui m'ont
aidé durant ma réalisation du travail.*

*A madame : Ait Madjbar, qui m'a toujours aidé et
orienté dans mon travail.*

Nabil BACHIR

Liste des tableaux

N°	Tableau	page
01	La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.	55
02	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	56
03	La répartition des membres de l'échantillon selon niveau D'instruction.	56
04	La répartition des membres de l'échantillon selon Statut professionnel.	57
05	La répartition des membres de l'échantillon selon Ancienneté professionnel.	57

Liste des abréviations :

E.O	Engagement Organisationnel
E. A	Engagement Affectif.
E.N	Engagement Normatif.
E.C	Engagement Continuité
S.P.A	Société par action

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction

Partie 01 : partie théorique

Chapitre 01 : cadre méthodologique de recherche

Préambule	06
1-1- Raison du choix de thème.....	06
1-2- Les objectifs de la recherche.....	06
1-3- Problématique	06
1-3-1-hypothèse	10
1-4-définition des concepts clés	11
1-5-la méthode utilisé.....	12
1-6-les technique utilisé	13
1-7-la pré-enquête	13
1-8-déroulement de la pré-enquête.....	14
1-9-échantillon de pré-enquête.....	14
1-10-limite spatiotemporelle de l'enquête.....	14
1-11- les études antérieures.....	15

Chapitre 02 : l'éthique et leadership éthique

Préambule

2-1-définition de quelque concept.....	19
2-2-déférentes formes éthiques.....	20
2-3-l'approche morale et l'approche éthique.....	21
2-4-la déférence entre la morale et l'éthique.....	22
2-5-les principes de l'éthique	23
2-6-les conséquences de l'éthique.....	23
2-7-les avantages de l'éthique de l'entreprise.....	23
2-8-comment mettre en place une éthique de l'entreprise.....	24
2-9-définition de leadership éthique.....	25
2-10-caractéristiques de leader éthique.....	26
2-11-les quatre qualités d'un leader éthique.....	28
2-12-les approches et modèles expliquant le leadership éthique.....	29

Résumé du chapitre.....	36
Chapitre 03 : Engagement organisationnel	
Préambule	
3-1- définition de l'engagement organisationnel.....	38
3-2- l'importance de l'engagement dans l'organisation.....	39
3-3-les approches d'engagement organisationnel.....	39
3-4-les trois composantes de l'engagement organisationnel.....	42
3-5- les échelles de mesure dans l'engagement.....	44
3-6- les modèles de l'engagement organisationnel.....	46
3-7-antécédents de l'engagement organisationnel.....	49
3-8-les couts associé a un départ de l'organisation.....	51
3-9-les conséquences de l'engagement organisationnel.....	51
Résumé du chapitre.....	52
Partie 02 : partie pratique	
Chapitre 04 : Analyse et discussion des résultats	
4-1-historique et présentation de l'organisme.....	54
4-2-investigation sur le terrain.....	55
4-2-2-analyse des résultats concernant l'axe de donnée personnelle.....	55
4-2-3-analyse des résultats concernant le deuxième axe leadership éthique.....	58
4-2-3-1- le souci des responsable pour les subordonnées.....	58
4-2-3-2-la morale chez les responsables.....	59
4-2-3-3-responsabilité et compétence des responsables.....	60
4-2-3-4-aptitude a pardonner et a aider les subordonnés pour D C	61
4-2-4-analyse des résultats concernant le troisième axe E O.....	63
4-2-4-1-engagement affectif	63
4-2-4-2-engagement de continuité	65
4-2-4-3-engagement normatif.....	66
4-3-1-discussion des résultats.....	68
4-3-1-1-discussion des résultats de la première sous hypothèse.....	68
4-3-1-2-discussion des résultats de la deuxième sous hypothèse.....	69
4-3-1-3-discussion des résultats de la troisième sous hypothèse.....	70
4-3-1-4-discussion des résultats relatifs a l'hypothèse générale.....	71
Conclusion	73
Liste bibliographique.....	76
Annexe	

Introduction

Introduction

Comme son nom l'indique, la psychologie du travail s'attache à étudier les comportements, les relations entre les différents membres d'une même entreprise. Elle est même souvent nommée psychologie des organisations. Ces études permettent de pouvoir améliorer cet environnement. Favoriser le travail d'équipe, comment améliorer la productivité d'un groupe.

Dans les entreprises modernes plusieurs facteurs de réussite ont changés et parmi ces facteurs on cite en titre d'exemple les responsables et leurs comportements envers leurs subordonnés.

Vu la place clé occupée par le leader comme interface entre les directives de la haute direction et les personnes qui les subissent, ils entreprennent une relation directe et quotidienne avec les salariés ce qui pose la question de la qualité de ces rapport d'un point de vue éthique. Ils sont souvent confrontés à des situations et des questionnements ou leurs traits de personnalité, les finalités, les moyens, les règles et bien d'autres constituent autant de facteurs qui sont mis en jeu .Ces situations ont besoin de prendre distance par rapport à la situation donnée, d'adopter un recul critique à l'égard des besoins et désirs les plus immédiats, le questionnement devient moral ou éthique.

L'éthique des responsables a une importance primordiale dans nos jours car elle influence sur le comportement et l'engagement des salariés et ces composants.

Treviño, Hartman et Brown pensent que le comportement du leader éthique a un impact positif sur l'engagement et la satisfaction des employés, voire essentiel à la bonne conduite des opérations d'une organisation et que le leader éthique doit être en mesure de rendre compte de ses décisions et de ses actions. .

Et travers cette bonne conduite et ces actions permettent aux salariés de s'engager dans leur travail soit affectivement ou normativement ou continuellement. Aujourd'hui, l'approche la plus dominante de l'engagement

Introduction

organisationnel est le modèle tridimensionnel développé par Allen et Meyer (1991). Ces auteurs proposent de distinguer les trois composantes suivantes : (affectif, normatif, continuité).

Dans notre étude on va essayer de voir quelle est l'effet de leadership éthique sur l'engagement et ces différents composants des salariés.

En concluent à travers notre étude, que l'engagement organisationnel renvoie à un état psychologique envers l'organisation, en effet cet état peut prendre différentes dimensions où chacune subira des effets par les leaderships éthiques.

L'objectif de la recherche est de démontrer l'effet de leadership éthique au sein de la MOULIN DE LA SOUMMAM sur l'engagement organisationnel des salariés. Pour les étudier nous avons divisé notre travail en deux parties : la partie théorique où elle contient trois chapitres à savoir le premier chapitre porte sur la méthodologie de recherche, le deuxième chapitre porte sur leadership éthique et le troisième chapitre sur l'engagement organisationnel. Par la suite, la partie pratique où elle contient deux chapitres à savoir le quatrième chapitre porte sur l'analyse et la discussion des résultats. Enfin, une conclusion finale.

Partie 01

Partie théorique

Chapitre 01

Cadre méthodologie De Recherche

Préambule

Dans ce chapitre on va vous présenter notre méthodologie de recherche dans le quel on va exposer les raison du choix du thème et les objectif de la recherche, problématique et hypothèse et on va définir les concepts clés de notre recherche et aussi on va montrer la méthode et la technique utilisé et le pré- enquête et son déroulement et la fin on va finir par les études antérieurs.

1-1-Raisons du choix du thème :

On a opté pour le thème « l'effet de l'éthique leadership sur l'engagement organisationnel pour les raisons suivantes :

- comprendre le phénomène de leadership éthique.
- Comprendre les effets de leadership éthique sur l'engagement organisationnel.

1-2- Les objectifs de la recherche :

- Savoir l'impact de leadership éthique sur l'engagement organisationnel des salariés de l'entreprise **Erriad Setif(SPA)**.
- Savoir l'impact de leadership éthique sur l'engagement affectif des salariés de l'entreprise **Erriad Setif(SPA)**.
- Savoir l'impact de leadership éthique sur l'engagement normatif des salariés de l'entreprise **Erriad Setif(SPA)**.
- Savoir l'impact leadership éthique sur l'engagement de continuité des salariés de l'entreprise **Erriad Setif(SPA)**.

1-3-La problématique

Dans toute organisation circule de nombreux facteurs qui l'aident à s'avancer plus efficacement pour atteindre ces divers objectifs. Et pour

cela que tous les leaders de l'organisation doivent savoir l'art et la manière avec la quelle ils vont précéder a la gérer, car les leaders efficaces sont ceux qui savent autant fonctionner sur le plan tactique et stratégique qu'être en mesure de mener leur équipe vers un but précis, Et ceux qui possède une bonne éthique envers ses subordonnés.

L'éthique est une réflexion sur les valeurs qui orientent et motivent nos actions. Cette réflexion s'intéresse à nos rapports avec autrui et peut être menée à deux niveaux ; au niveau le plus général, qui est la réflexion éthique porte sur les conceptions du bien, et le particulier qui porte sur l'accomplissement humain.

Et d'une autre manière l'éthique c'est le respect de la déontologie et des codes de conduite au sein de l'entreprise afin que celle –ci puisse assurer sa responsabilité vis-à-vis des partenaires sociaux et financiers et vis-à-vis de la société dans son ensemble. C'est une réflexion vers la recherche du bien, c'est une notion très ancienne et nouvelle à la fois. Au vingtième siècle , elle revient sous la forme d'une éthique professionnelle qui vise a clarifier collectivement au sein d'une profession, les valeurs qui doivent encadrer la profession et l'échange mutuelle qui peut être, entre un supérieure et ses subordonnés et entre le personnelles eux-mêmes, le concept a été relié aux rapports qui établissent les hommes entre eux et de ce fait, aux comportement qu'il exprimaient, et qui permettait d'éviter ou de diminuer les comportements immorales, l'éthique donc fait partir de notre existence et permet de décider ce qui se fera individuellement ou collectivement en fonction des enjeux sociaux et institutionnels.

Dans chaque organisation les leaders doivent posséder cette éthique qui est basé sur le respect des valeurs des subordonnés et le respect qui est traitement de toute personne avec dignité, courtoisie et discrétion.et il doit y'avoir de la transparence et de l'intégrité et de l'équité et en

principe c'est traiter la personne comme une fin plutôt que comme un moyen et aussi les leaders doivent posséder le savoir, le savoir-faire et le savoir être en termes de connaissances, de stratégies et d'habiletés relationnelles ainsi qu'une bonne habileté à communiquer.

Tous ces éléments sont indispensables, dans les rapports humains, afin d'être en mesure d'agir, de s'adapter à toutes les situations et d'innover car le leadership éthique se sont ces pratiques et ces comportement qui le distingue des autres et lorsque un leadership éthique fait recours à des pratiques douteuses, immorales ou illégales, il compromet la viabilité de l'organisation. C'est non seulement l'image et la réputation de l'organisation qui subissent des dommages, mais la confiance et la loyauté des salariés et du personnel qui sont ébranlées.

Bazerman et Tunbrunsel ont démontré que l'aveuglement moral des leaders peut être non seulement fatal, mais que cela nuit à la rentabilité de l'organisation, on arrivant a une phase ou les salariés vont perdre confiance avec leur supérieur et même entre eux et aussi de perdre se lien psychologique ou bien cet engagement organisationnel qui relis les subordonnés avec les leaders ou bien avec toute l'organisation. Comme le souligne Treviño, Hartman, le comportement du leader éthique a un impact sur l'engagement organisationnel et la satisfaction des employés.

L'engagement organisationnel selon Mayer et Allen est défini dans leur modèle comme « un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé susceptible de quitter cette dernière volontairement » **.(Jacques Rojot et al,2009. P279).**

Ce modèle d'engagement organisationnel repose sur l'articulation des trois composantes suivantes : l'engagement continu, l'engagement affectif et l'engagement normatif. L'engagement continuité est fondé sur le calcul des coûts perçus que devrait supporter le salarié s'il décidait de

quitter définitivement son organisation. On y retrouve l'idée de (Becker 1960), selon laquelle l'engagement n'apparaît qu'à partir du moment où le salarié éprouve le sentiment d'avoir effectué divers investissements dans son entreprise, qui seraient perdus s'il en partait. Bien que leur nombre et leur contenu diffèrent.

Selon les études voir par exemple : (Shore, Lynn, McFarlane et sandy j, 1993) ils constituent une rente professionnelle d'autant moins transférable qu'elle se bonifie avec l'accumulation de l'expérience au sein de la même organisation. Comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive, malgré lui, à conforter son engagement envers son organisation, afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital, en cas de départ définitif. L'engagement affectif renvoie à l'idée, développée par (Shore, Lynn, McFarlane et sandy j, 1993) que l'attachement à l'organisation où l'on est employé se manifeste par le désir d'en partager les objectifs et les valeurs, au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels. L'engagement normatif est plus récent introduit par (Allen et Meyer 1990), au début des années quatre-vingt-dix, il renvoie à l'idée, déjà entrevue par quelques travaux de la fin des années soixante-dix (Wiener, Vardi, 1980), que le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes. (Meyer et Allen 1991) y voient l'effet d'un processus de socialisation et «d'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu au moment de son entrée dans l'organisation. (Meyer et Herscovitch 2001) ajoutent le principe de réciprocité envers l'organisation lorsque le salarié se sent gratifié par cette dernière.

Dans la littérature spécialisée, l'engagement normatif est un sujet de controverse. D'un côté, plusieurs chercheurs estiment qu'il ne distingue guère de l'engagement affectif (Paille, 2004). De l'autre,

(Meyer et Allen 1991), rejoints en cela par Angle et Lawson 1993), y voient une composante essentielle de l'engagement organisationnel, en soulignant sa fonction d'intégration des buts et valeurs de l'organisation au système de valeurs de chacun de ses membres. Bien qu'ils n'abordent, à aucun moment, l'engagement normatif comme processus identificatoire, nous nous appuierons sur cet aspect fonctionnel pour considérer qu'il s'agit plutôt d'un mode d'identification à l'organisation, pouvant influencer sur l'engagement calculé ou l'engagement affectif.

Dans ce cadre notre intérêt se porte vers l'étude de l'entreprise des **Moulins de la Soummam** (spa) qui est considérée comme une institution de secteur public.

Pour le but de donner une conception objective à la psychologie du travail on a tenté d'étudier l'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement organisationnel des subordonnées, afin de rétablir la réalité qu'endurent les salariés dans les organisations.

En vue de l'importance de l'éthique des leaders et l'engagement organisationnel dans les organisations. On a voulu d'abord le thème l'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement organisationnel des subordonnés pour mettre en considération du bien être de l'employé pour qu'il puisse accomplir ses tâches d'une meilleure manière et avec plus d'efficacité .

Le manque d'appréciation de certaine valeur des employés et l'ambiguïté de la situation que les salariés endure nous a motivé à se demander :

Quelle est l'effet de leadership éthique sur l'engagement organisationnel des salariés ?

1-3-1 Les hypothèses de recherches

1-3-2-L'hypothèse générale

le leadership éthique a un effet sur l'engagement organisationnel

1-3-3-Les hypothèses partielles

- Le leadership éthique a un effet sur l'engagement affectif
- Le leadership éthique a un effet sur l'engagement continu
- Le leadership éthique a un effet sur l'engagement normatif

1-4-Définition des concepts clés

Il est utile de présenter quelque concept lié à notre thème, et qui sont les suivants :

1-4-1-L'éthique:

L'éthique est la [science](#) de la [morale](#) et des mœurs. C'est une [discipline](#) philosophique qui réfléchit sur les finalités, sur les [valeurs](#) de l'existence, sur les conditions d'une vie heureuse, sur la notion de "bien" ou sur des questions de mœurs ou de morale.

L'éthique peut également être définie comme une réflexion sur les comportements à adopter pour rendre le monde humainement habitable. En cela, l'éthique est une recherche d'idéal de société et de conduite de l'existence.

(<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Ethique.htm>).

1-4-2- Le leader

Selon le dictionnaire de psychologie de Norbert Sillamy le leader est « Celui qui est à la tête d'un groupe, d'une organisation qui l'entraîne et le dirige ». (Sillamy Norbert, 1999, P154).

-Définition opérationnelle de leader

C'est un individu qui peut mener ou conduire d'autres individu ou

organisation dans le but d'atteindre certain objectifs, on dira donc un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

1-4-3-Le leadership éthique

C'est la capacité de créer une relation émotionnellement véritable avec les membres d'un groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs (**Jacinthe, Théberge, 2010, p125**).

- **Définition opérationnelle de leadership éthique**

C'est une forme de leadership ou le leader manifeste de l'éthique dans ses comportements, autrement dit c'est le style de commandement basé sur le respect des valeurs.

1-4-4-L'engagement organisationnel

Selon Allen et Mayer l'engagement est définie comme étant « Un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » et aussi comme « un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé susceptible de quitté cette dernière volontairement » (**Jacques Rojot et al. P279**).

- **-Définition opérationnel de l'engagement**

C'est la volonté de fournir des efforts considérables pour le bien-être de l'entreprise et le désir de maintenir son appartenance à l'organisation.

1-5-La méthode utilisée

Le mot méthode désigne une tentative d'explication servant de cadre à une recherche. Il peut se rapporter à une façon d'envisager un travail.

méthode dicte alors une manière de concevoir et de planifier une recherche sur un Object d'étude en particulier.

Dans notre recherche sur «l'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement organisationnel » on a opté pour la méthode de **l'analyse de contenu**.

-Définition de l'analyse de contenu

Selon **Maurice Angers** L'analyse de contenu « est une technique indirecte utilisée sur des productions écrites, sonore ou audio visuelle provenant d'un individu ou de groupes ou portant sur eux, dont le contenu se présente sous forme non chiffrée. Et elle permet de faire des prélèvements quantitatifs ou qualitatifs. (**Angers Maurice,1997, p157**).

1-6-Les techniques utilisées :

Les techniques de recherche sont des outils permettant d'aller recueillir des données sur le terrain, qui permettant la confirmation ou l'infirmerie de nos hypothèses de recherche.

Dans notre recherche, on a opté pour le questionnaire comme meilleur technique adéquate à notre champ d'étude.

-Le questionnaire «est un moyen de communication essentiel entre l'enquêteur et l'enquêté. Le questionnaire comporte une série des questions concernant les problèmes sur lesquels on attend de l'enquêteur une information (**Grawitz Madeleine, 1999, p728**).

Après les lectures faites sur notre thème de recherche, et dans le cadre de nos hypothèses. On a formulé un questionnaire se présente par des questions ouverts des questions fermés et questions multi choix, on a partagé ces dernières sous trois axes

- Le premier axe celui des données personnelles (05questions)

- Le deuxième axe sur leadership éthique. 14 questions
- Et le troisième axe sur l'engagement organisationnel 15 questions :
 - Engagement affectif 05 question.
 - Engagement continue 05question.
 - Engagement normatif 05 question.

1-7-La pré-enquête

La pré-enquête est une étape préparatoire de l'enquête, elle a pour objectif de prendre contacte avec le terrain d'étude et ce à travers la collecte d'informations et de données sur le sujet d'étude et sur une population déterminée.

1-8-Le déroulement de la pré-enquête

Nous avons appliqué le questionnaire sur un échantillon de 30 salaries tirés d'une Façon aléatoire simple afin de vérifier et la validité de notre questionnaire.

-Le seuil de signification est $\alpha=0.6$

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	30

D'après le tableau on remarque que $\alpha > 0.6$ donc le questionnaire est fiable et utilisable.

1-9-L'échantillon d'étude

« Échantillon est une sous-ensemble d'éléments d'une population

donnée » Pour choisir notre échantillon, on a utilisé l'échantillonnage

aléatoire simple.

Notre échantillon total de recherche se compose de **70** salariés, venus de l'entreprise Etatique « LES MOULINS DE LA SOUMMAM » constituées de façon au hasard. Afin de collecter le maximum d'information.

1-10-Limite spatiotemporelle de l'enquête

-Le lieu : l'étude à effectuer dans l'entreprise LES MOULINS DE LA SOUMMAM (ERIAD-SETIF/SPA) de SIDI-AICHE.

-Le temps : l'enquête de terrain s'est effectuée dans la période entre le 10 MARS 2019 au 09 AVRIL 2019(durant un mois).

1-11-Les études antérieures**1-11-1-L'engagement organisationnel**

L'origine des recherches sur l'engagement organisationnel semble remonter à l'étude de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) sur le turnover des employées stagiaires en psychiatrie. La question centrale dans cette étude reposait sur le fait de savoir si le concept d'« engagement organisationnel », tel que le définissaient les auteurs, pouvait s'avérer plus crédible que celui de satisfaction. Dans cette étude princeps Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) ont défini l'engagement organisationnel comme la force avec laquelle l'individu s'identifie à une organisation particulière. Pour étudier l'engagement organisationnel, les auteurs se sont basés sur une échelle composée de 15 items (Organizational Commitment) Questionnaire connu également sous l'acronyme d'OCQ) dont les résultats ont été confrontés à ceux

issus d'une autre échelle permettant de mesurer la satisfaction au travail. Les résultats de l'étude sont sans appel, puisqu'ils montrent que l'échelle explique plus de variances sur un seul indicateur que tous ceux nécessaires pour mesurer la satisfaction au travail. Les auteurs concluent donc que l'engagement organisationnel tel qu'ils l'ont défini permet effectivement de diminuer le turnover.

1-11-2-Leadership éthique

Une étude a été menée par Belhamou Khadidja une maître assistante à l'université de Mascara sur « l'effet de l'éthique des managers sur la confiance et la performance des salariés » dans laquelle elle a utilisé un questionnaire sur deux établissements éducatifs différents. Les réponses obtenues sont analysées à l'aide d'un outil statistique : SPSS version 21 en utilisant l'échelle de Likert à cinq niveaux.

Après les analyses statistiques des moyennes et de corrélation, elle a obtenu les résultats suivants :

-Les employées sont moyennement d'accord que le manager est respecté avec une moyenne de **(3.48) (69,6%)**, car ses actes et ses paroles ne correspondent pas, il n'agit pas avec équité, il n'est pas objectif dans son évaluation, et n'encourage pas ses travailleurs à participer à la prise de décisions, par contre **(4,03)** pour l'autre établissement, ils sont d'accord que le manager est respecté par tous **(80.6%)**.

-la plupart des travailleurs, pour les deux établissements, soulignent davantage sur l'importance de l'engagement du manager dans l'égalité de traitement de tous les travailleurs, suivi par la qualité dans son travail et l'amélioration des conditions de travail ainsi que l'encouragement à la participation à la prise de décision.

-L'engagement du manager dans l'égalité envers ses relations avec les travailleurs, se reflète dans la méthode d'évaluation objective, de l'amélioration des conditions de travail, appréciation des employés sur leur bonne performance au travail et de leur implication dans les décisions.

-Le sentiment d'appartenance des travailleurs dans l'organisation provient de leur appréciation par le manager quant à leur bonne performance, les encourager à participer à la prise de décisions et les informer des objectifs globaux de l'organisation.

-Tous les travailleurs sont tout à fait d'accord sur le fait que prendre leurs opinions et suggestions en considération améliore leurs performances **(88,2 % et 85%)**

-Tous les travailleurs sont d'accord que le comportement éthique du manager offre un sentiment de confiance **(72,8% et 76,8%)**.

Résumé du chapitre

Dans ce chapitre on a montrés les raison du choix de notre thème et les objectifs de notre recherche ainsi notre problématique et les hypothèses et on définie les concepts clés de notre recherche et la méthode et la technique de récolte des donnés aussi les prés enquête et son déroulement et notre échantillon d'étude et on a finis par les études antérieur.

Chapitre 02

L'éthique

Et

Leadership éthique

préambule

Dans ce chapitre concernant l'éthique on va vous montrer la définition de l'éthique et de la déontologie et de la moral et ces formes et aussi sur l'approche éthique et moral et les principes de l'éthique et les avantages de l'éthique dans l'entreprise et la déférence entre l'éthique et morale, en suite on va parler sur le leadership et le leadership éthique on va les définir et aussi donner les caractéristique du leadership éthique et ses qualités et on ca cité les approches du leadership éthique et ces modèles et on va finir par une conclusion.

2-1-Définition de quelques concepts**2-1-1-Définition de l'éthique**

Selon un dictionnaire philosophique, l'éthique est la science qui prend pour objets les jugements d'appréciation sur les actes, bons ou mauvais. Elle est aussi la réflexion sur les raisons de désirer, la justice et l'harmonie et les moyens d'y parvenir. A travers les termes jugements, bon, mauvais, justice, on peut constater que la notion d'éthique est proche de celle de justice. Pas au sens de la loi, mais plutôt une justice personnelle.

L'éthique représente l'ensemble des valeurs adoptées par chacun. Celles-ci varient selon les individus : l'éthique est donc propre à la personne. les normes et les valeurs et la culture que chacun détient, le milieu et le contexte dans lequel nous vivons sont a l'origine de L'ensemble des expériences vécues contribue la construction de l'éthique (Sabine, Avont, Coralie, Azais, 1999, p3).

2-1-2-Définition de la déontologie :

Elle concerne les règles et les normes de conduite que peut se donner une entreprise ou une profession. Elles correspondent aux intérêts bien compris d'un

fonctionnement qui garantit l'exercice dans de bonnes conditions du commerce entre les entreprises et entre les hommes.. Une fois que les règles et normes déontologiques sont définies, elles s'imposent à tous (**Jean-François Claude.2002, p54**).

2-1-3-Définition de la moral

La morale correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou des normes préétablies pour déterminer ce qui est bien ou mal (**Jean-François Claude.2002, p53**).

2-2-Différentes formes d'éthique

Depuis ses origines, l'éthique a évolué dans le temps et dans les sociétés. Aujourd'hui. Les philosophes distinguent plusieurs formes d'éthique.

2-2-1- L'éthique personnelle (individuelle)

Elle implique également le respect du droit et des lois. Elle fait intervenir les notions d'intégrité, d'honnêteté intellectuelle et d'ouverture de la critique.

2-2-2- L'éthique sociale

Cette catégorie met en jeu l'action de groupes, instances ou encore institutions.

2-2-3-L'éthique professionnelle

Celle dont tout le monde parle mais dont personne ne sait réellement à quoi elle fait allusion. D'après un groupe de travail de l'Université du Québec Outaouais. L'éthique professionnelle est un ensemble de valeurs, d'attitudes et de conceptions d'un professionnel que celui-ci doit actualiser dans l'accomplissement de son travail, tout en faisant également preuve de solidarité envers la profession. On entend par éthique professionnelle le fait que chacun

doit se demander ce qui est acceptable, au niveau du travail à fournir. Du comportement à adopter, peu importe sa fonction.

On considère tous nos actes comme légitimes à partir du moment : ils respectent nos valeurs et c'est lorsqu'il y a un désaccord. entre deux personnes que le code du travail permet d'harmoniser ces valeurs, de faire en sorte que les deux partis respectent des valeurs communes et ainsi éviter un conflit. Ce dernier est constitué de règles à respecter pour que la vie en communauté au sein de l'entreprise permette à chaque personne d'agir pour son plus grand bien. Dès lors qu'il n'est pas respecté ou que l'éthique professionnelle est violée, des tensions et des malaises s'installent au sein de l'entreprise (**Samuel, Mercier, 2004, p8**).

2-3-L'approche morale et l'approche éthique

La plupart des auteurs qui travaillent sur l'éthique en entreprise utilisent le mot moral et le mot éthique comme des synonymes. Si l'éthique et la morale visent chacune à orienter l'action vers ce qu'il est bien à faire, elles correspondent à des démarches distinctes.

2-3-1- L'approche morale

L'idéal moral consiste à considérer qu'il y a des règles ou des normes qui s'appliquent à tous, et que le fait de s'y conformer ou de ne pas s'y conformer distingue la bonne action de la mauvaise action. Ainsi, il est bien de dire la vérité et il est mal de mentir. La morale est une recherche de conformité. La tradition philosophique kantienne représente cette exigence morale. Kant énonce des impératifs catégoriques auxquels l'individu, s'il veut se comporter moralement, ne doit pas déroger. Une norme morale peut être du type : « Tu ne mentiras pas quelles que soient les circonstances. » . La morale est empreinte d'ascèse et de dilemmes où l'idéal est rarement atteint. Elle peut, par recherche excessive de conformité, mener au désabusement (lassitude de ne pas être soi-

même à la hauteur des normes de référence, ou que les autres n'y soient pas) ou à la mauvaise foi (prétendre indûment que l'on agit conformément aux normes morales de référence) (**Jean-François Claude.2002, p50**).

2-3-2- L'approche éthique

L'approche éthique considère que l'idéal de ce qu'il est bon de faire procède d'une construction personnelle. Cet idéal s'enracine dans la recherche par chacun d'une vie heureuse. Alors que la morale tend à la conformité, l'éthique est plus une élaboration dans laquelle chacun vise à développer le meilleur de lui-même. La tradition philosophique aristotélicienne représente cette approche éthique.

L'éthique est également plus pragmatique que la morale, dans la mesure où elle peut représenter une démarche progressive alors que la morale positionne chacun d'une façon plus absolue dans le camp du bien ou dans celui du mal. L'approche éthique est plus cohérente avec la position de l'homme contemporain qui souhaite se construire par lui-même en faisant des choix personnalisés. Le tableau suivant met en évidence ce qui distingue la morale et l'éthique.

2-4-différence entre morale et éthique

Morale	Ethique
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	Valeurs singulière 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 bon
Recherche du parfait	Recherche du bonheur

Source : (Jean-François Claude.2002, p52).

2-5- Les principes de l'éthique

L'éthique repose sur trois principes : l'autonomie, la non malfaisance et la bienfaisance.

2-5-1-L' autonomie

C'est la capacité de l'individu de prendre des décisions, de faire des choix autodéterminés. Ce principe englobe le respect envers soi et les autres.

2-5-2-La non mal- faisances

Il ne faut pas du tout faire du mal ou violer quelqu'un.

2-5-3- La bienfaisances

Il faut faire pour le bien des autres. Ce principe englobe : le soins, la compassion, l'empathie, la sympathie, l'altruisme, la gentillesse, la grâce, l'amitié et l'amour (Maya Shaha, 2004, p 13).

2-6-Les conséquence de l'éthique

-La délibération avec l'éthique nous montre nos devoirs et obligations moraux.

-Le devoir et l'obligation morale sont considérés comme des actions lesquelles une personne est sensée à exécuté.

- On agit pour éviter une conséquence importante, intolérable et qui contribue à la vie sociale tolérable.

- Le devoir et l'obligation est en lien avec les intérêts des autres. Par contre, le droit est en lien avec l'individu (Maya, Shaha, 2004, p32).

2-7-Les avantages de l'éthique dans l'entreprise

Les avantages sont nombreux, l'éthique en entreprise permet de:

- harmoniser les comportements,

- conforter la confiance de votre clientèle,
- faciliter la gestion des risques,
- accroître la compétitivité,
- améliorer l'image de marque,
- participer à la création de valeur.

2-8-Comment mettre en place une éthique d'entreprise :

Avant de rendre effective votre nouvelle politique d'entreprise, il vous faudra définir quel axe éthique adopter.

2-8-1- Réaliser une évaluation

Une évaluation pourra être mise en place en collaboration avec les managers, les dirigeants et les salariés. Elle sera l'occasion de mettre en évidence les dysfonctionnements, les enjeux et les aspirations de chacun quant à un engagement éthique, tout en conciliant les impératifs économiques et humains de la structure.

L'échange avec les équipes opérationnelles et la prise en compte de leurs attentes sont primordiaux, ils garantissent une meilleure acceptation des décisions prises.

Cette évaluation permettra ainsi d'aborder des thématiques comme :

- les situations critiques et leur impact (humain, environnemental...),
- les conflits d'intérêts,
- les comportements déviants,
- etc.

Les nouvelles directives mises en évidence pourront être compilées dans un document source.

2-8-2- Choix d'un document de référence

Selon le niveau de détail et la taille de la structure, différents documents s'offrent aux décideurs :

-la charte éthique : c'est un document simplifié dans lequel seront regroupées les valeurs intrinsèques et fondamentales de votre entreprise, ainsi que vos principes d'actions.

-Le code de conduite : il vient en complément de la charte. Il intègre les comportements à adopter afin de répondre aux engagements de cette dernière.

-Le guide de bonnes pratiques : c'est le document le plus complet, dans le sens où il permet de mettre en exergue les pratiques à adopter par contexte. Il intègre ainsi les différents secteurs/sites de l'entreprise.

Il est également possible d'envisager la création d'un comité d'éthique au sein de votre structure.

2-8-3-Communiquer l'engagement éthique

Avoir un document de référence nécessite par la suite une bonne communication en interne. Cela assurera la mise en place effective de votre engagement éthique, et sa promotion de façon efficiente en externe.

(<https://www.creerentreprise.fr/ethique-en-entreprise/15/05/2019> a 00h15).

2-9-Définition de leadership et de leadership éthique

2-9-1-Le leadership: correspond à la manière dont un individu occupant une position hiérarchique dans l'entreprise exerce son autorité sur ses subordonnés. On parle du « leadership du manager sur son équipe », mais aussi plus généralement du « leadership du dirigeant de l'entreprise par rapport à l'ensemble des salariés », il s'agit donc de la manière de mobiliser les ressources humaines afin d'atteindre des objectifs organisationnels (**Duchamp David, 2014.P 124**).

2-9-2-Le leadership éthique : est une pratique sociale qui intègre la réflexion et l'action. Au cœur de cette pratique se trouve l'exercice du jugement professionnel basé selon trois dimensions éthiques : la justice, la sollicitude et la critique. Le leadership éthique s'inscrit dans un processus de conscientisation qui se veut optimal et continu; C'est une capacité qui permet de mieux cerner les enjeux éthiques, les conflits de valeurs et de normes afin de trouver ce qui est éthiquement juste et acceptable de faire et ce, de manière responsable (**Lyse Langlois, 2012, p9**).

Et selon **Lyse Langlois** et **Lapointe** le leadership éthique est une pratique sociale qui permet l'exercice autonome du jugement professionnel.

Autant le leadership éthique est une ressource basée sur trois dimensions éthiques telles que la sollicitude, la justice et la critique, autant il est une capacité et un pouvoir permettant d'agir de manière pleinement responsable (**Lyse Langlois, Lapointe, 2012, p6**).

2-10-Caractéristique d'un leader éthique

Le leader éthique se distingue des autres à travers un ensemble de caractéristiques qu'on va illustrer ci-après :

2-10-1-Aiguiser son "intelligence morale"

Faire preuve de moralité est moins simple qu'il n'y paraît. La grande majorité des individus est sincèrement attachée à se comporter selon les règles de l'éthique. Mais si le respect de la morale est simple lorsqu'il s'agit de choisir entre le mal et le bien, il l'est beaucoup moins lorsque l'on est confronté à des alternatives également insatisfaisantes. Par exemple, un dirigeant doit-il licencier un collaborateur qui connaît d'importantes difficultés personnelles et dont les mauvaises performances ont des retombées directes sur le reste de l'équipe. Face à de tels dilemmes, il ne suffit pas de respecter certains principes moraux universels.

2-10-2-Affirmer sa propre hiérarchie de valeurs, et vivre en cohérence

Le leader éthique formule d'une façon concrète et précise ses valeurs. Il tire parti des dilemmes rencontrés pour établir et préciser sa hiérarchie de valeurs. Avec cette "boussole morale", il peut facilement traduire ses valeurs en comportements.

2-10-3-Travailler son exemplarité

Développer sa propre moralité est indispensable pour s'affirmer comme un leader éthique, mais insuffisant. Diverses études ont ainsi montré que la plupart des individus se croient plus moraux que ce qu'estime leur entourage. Et cela non parce que chacun serait un amoral qui s'ignore, mais parce que si vous connaissez les intentions qui sous-tendent vos actions, votre entourage ne les perçoit pas nécessairement pour autant. Par exemple, par souci de préserver ses équipes d'une source de stress importante, un dirigeant peut décider de garder certaines informations pour lui, faisant ainsi acte de courage. Mais aux yeux des autres, cette même décision peut être interprétée comme un manque de sincérité ou de transparence. Or il est important, en particulier pour les personnes en position de responsabilité, de montrer l'exemple en matière d'éthique. Pour cela, il faut veiller non seulement à adopter des comportements conformes à ce que l'on attend d'un leader éthique (voir tableau ci-dessous), mais il est tout aussi important de travailler activement à développer sa réputation dans ce domaine, en officialisant ses valeurs et en veillant à la visibilité des comportements qui sont cohérents avec ces valeurs.

2-10-4-Veiller à la moralité de ses équipes :

Un rôle important du dirigeant et du manager est d'être un garant de la moralité de ses équipes. Se montrer exemplaire en la matière est une première condition indispensable. Mais il faut parfois donner une impulsion plus active .

2-10-5-Expliciter les valeurs de l'équipe ou de l'organisation

Il ne faut pas pour cela se contenter d'énoncer quelques valeurs génériques - intégrité, transversalité, souci du client, etc. - mais expliquer quels comportements sont cohérents avec ces valeurs, voire comment les conflits de priorités doivent être gérés. Par exemple, expliquer que le souci du résultat ne doit jamais se faire au détriment de l'intégrité.

2-10-6-Récompenser la moralité

Beaucoup d'entreprises à une attitude ambiguë : leurs discours exhortent à l'éthique, mais leurs systèmes de management n'encouragent pas leurs salariés à adopter les comportements requis.

2-10-7-Sanctionner de façon notable les comportements déviants

Promouvoir l'éthique passe aussi par une réelle fermeté : il est important que chacun sache que l'entreprise ne laissera pas passer des comportements contraires à ses valeurs, même si cela peut signifier à court terme une perte de chiffre d'affaires ou d'un collaborateur par ailleurs performant

2-11-Les quatre qualité d'un leader éthique

On peut résumer les qualités d'un leader éthique en quatre principales qualités ;l'intégrité, souci des autres, responsabilité et aptitude à pardonner

2-11-1-L'intégrité

Il s'agit de montrer que les décisions et les actions de leader sont fondées sur des valeurs cohérentes et acceptables.

2-11-2- Le souci des autres

Le leader éthique doit être l'écoute des autres, et accepter que leur perspective soit différente de la sienne.il aide ses subordonnés à atteindre leurs objectifs,

même s'ils ne sont pas les siens. de plus il doit être objectif et équitable dans le traitement de ses collaborateurs.

2-11-3-La responsabilité

Le leader éthique doit :

- Assumer la responsabilité de ses choix, même décevants.
- Admettre ses erreurs et ses échecs.
- Endosser la responsabilité des actions de ses collaborateurs.
- Ne chercher pas de boucs émissaires ni d'excuses artificielles.

2-11-3-L'aptitude à pardonner :

-C'est d'accepter que les autres puissent commettre des erreurs et les aider à en comprendre les causes et à éviter qu'elles ne se reproduisent.

(http://www.journaldunet.com/management/0701/0701170_manageris.shtml 29/04/2019 à 23:38).

2-12-Les approches et les modèles expliquant le leadership éthique

Les premiers travaux sur le leadership éthique sont caractérisés par une nette visée prescriptive et, à partir des travaux fondateurs de Russell, ils sont très fortement liés avec les travaux philosophiques. Ünal et al. reprennent les travaux de Donaldson et Whetstone pour distinguer les trois principales approches philosophiques qui ont alimenté la réflexion sur le leadership éthique.

2-12-1-La première approche est dite « déontologique »

Elle s'intéresse aux conséquences des actes des managers éthiques. Un comportement éthique est alors considéré comme un comportement dont les conséquences peuvent être considérées comme bonnes. Les fondements

philosophiques de cette approche se trouvent dans la philosophie kantienne qui a cette volonté de caractériser un acte par les conséquences qu'il produit.

2-12-2-La seconde approche est dite « téléologique »

L'utilitarisme s'intéresse aux finalités poursuivies par le manager qui a des comportements éthiques et s'efforce d'identifier si ce comportement éthique a accru le bonheur des individus (Mill, 1957). Il existe plusieurs types d'utilitarisme puisqu'on peut distinguer l'utilitarisme des actes et l'utilitarisme des règles mais tous ces types d'utilitarisme se réfèrent aux travaux philosophiques fondateurs de Bentham . Dans cette approche, ce ne sont plus les conséquences des actes qui permettent de les considérer comme éthiques mais les finalités avec lesquelles ils ont été initiés, même si, in fine, leurs conséquences non intentionnelles pouvaient être non-éthiques.

2-12-3-La troisième approche, dite « Virtue éthique »

Cette approche ne s'intéresse pas seulement aux conséquences des comportements éthiques et aux finalités que poursuivent les personnes qui les réalisent mais s'efforce de mettre en évidence que le leadership éthique est lié au fait d'individus qui cultivent des « vertus » spécifiques comme l'excellence, le jugement, l'intégrité, etc. . Ces travaux s'inscrivent dans la lignée de ceux d'Aristote qui, très tôt, ont établi ce lien entre l'éthique et le développement de certaines vertus comme l'excellence, etc.

Différents travaux ont clairement montré que le leadership éthique a des effets positifs sur les salariés, sur les organisations et même sur les leaders éthiques eux-mêmes. En effet, les salariés qui sont supervisés par un leader éthique démontrent une plus forte satisfaction au travail, sont plus impliqués dans leur organisations, sont plus enclins à faire des efforts pour atteindre leurs objectifs ou à formuler des suggestions constructives. Ils ont aussi plus souvent,

en retour, des comportements éthiques vis à vis de leurs superviseurs (et plus globalement envers l'organisation) .

Ce leadership éthique a même des conséquences positives pour le leader lui-même puisque Rubin et al. ont démontré que les leaders éthiques ont plus de chances que les autres d'être promus. De la même manière, quelques travaux se sont intéressés aux antécédents de ce leadership éthique. Les rôles tenus par ces leaders éthiques et leurs caractéristiques personnelles apparaissent ainsi comme des facteurs favorisant ce type de leadership. Toutefois, ces trois approches philosophiques ont en commun d'appartenir à la même perspective de la philosophie normative, une philosophie qui dit ce que doivent être les Comportements des individus (pour qu'ils soient éthiques). Cette perspective n'est pas directement intéressée par l'analyse de ce que sont les comportements « réels » des individus. Elle n'a ainsi pas pour objectif de décrire les comportements de leadership éthique dans les organisations : c'est l'objectif de l'approche descriptive du leadership éthique (Ewan, Oiry et al, 2015, p6).

2-11-4-Le modèle de Kanungo et Mendonca (1998)

Selon le modèle de Kanungo et Mendonca (1998) Le leadership éthique implique que le leader possède des intentions altruistes qui sont par opposition à des intentions égoïstes. Le comportement du leader est motivé par des besoins tels que l'affiliation, la réalisation et le pouvoir. (Mendonca et Kanungo, 2007, p.9).

Le modèle de Kanungo et Mendonca (1998) est caractérisé par trois dimensions distinctes : la motivation/intention du leader, la stratégie d' influence du leader et finalement la formation du caractère du leader. Selon ces auteurs, la motivation/intention du leader se traduit dans les intentions altruismes de celui ci. De plus, ils spécifient que le leader peut être réellement efficace seulement lorsqu'il est guidé par un souci de l'autre. Cela signifie que le leader a beaucoup

de considération pour autrui et peut même parfois aller jusqu'à agir afin de faire bénéficier les autres même si cela en résulte par des coûts personnels pour le leader (Kanungo et Mendonca, 1998 ; Mendonca et Kanungo, 2007).

Pour ce qui est de la stratégie d'influence du leader, celle-ci est caractérisée par les méthodes que le leader utilise afin d'influencer ses subordonnés à agir d'une certaine manière et à posséder certaines attitudes. En fait, selon ces auteurs, il existe deux principales stratégies d'influence : transactionnel et transformationnel. Selon Kanungo et Mendoca (1998), le leader qui utilise la stratégie d'influence transactionnelle transmet un climat lourd et cela engendre beaucoup de conflits.. Ces auteurs jugent donc plus adéquat de mettre en œuvre la stratégie d'influence de type transformationnel, car celle-ci permet d'atteindre deux objectifs.

Finalement, la dernière dimension du modèle de Kanungo et Mendoca (1998) est la formation du caractère du leader .Les leaders éthiques doivent obligatoirement faire des efforts afin d'incorporer des principes moraux dans leurs comportements, leurs valeurs et leurs prises de décisions quotidiennes (Kanungo et Mendoca, 1998).

Il faut dire que ce modèle est très intéressant quant aux dimensions qui sont traitées et mises de l'avant. Toutefois, comme leur modèle ne semble pas avoir été testé et qu'ils n'ont pas fait d' échelle de mesure, il est évident que peu d' attention a été portée vers celui-ci.

Conjointement à ce fait, ce modèle se limite à favoriser l'adoption de bons comportements, mais n'implique pas qu'il faut également contrôler, donc celui ci est théoriquement limité vu les types de leadership présentés précédemment **(Marylou Tessier, Dugal, 2013, p42).**

2-11-5-Le modèle de Brown, Trevino et Harrison (2005)

Le deuxième modèle étudié est celui de Brown, Trevino et Harrison (2005). Ceux-ci ont réussi à démontrer l'importance du leadership éthique. De ce fait, leur définition du leadership éthique est : Le leadership éthique est défini comme la manifestation d'une conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles, des relations interpersonnelles. Cela dans le but de promouvoir une communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision (Brown, Trevino et Harrison, 2005, p. 120).

En effet, selon le modèle de Brown et ses collègues (2005), il existerait deux facettes différentes pour un seul leader soit la personne morale et le gestionnaire morale.

Les leaders éthiques doivent être honnêtes et dignes de confiance et doivent se soucier des gens et de la société. il est aussi capital que le leader éthique se comporte de manière éthique autant dans sa vie professionnelle que personnelle. Brown et ses collègues (2005) ont caractérisé cette facette du leader comme étant la personne morale. Cela évoque « la perception des observateurs quant aux traits qui caractérisent le leader, soit son caractère et sa motivation altruiste » (Brown et *al.*, 2005, p.597). En bref, la personne morale désigne les caractéristiques du leader qui se regroupe en trois piliers principaux : les traits, les comportements et la prise de décision (Brown et Trevino, 2006 ; Trevino, Hartman et Brown, 2000).

La première composante qui caractérise la première facette soit, la personne morale, est les traits. Cela indique les caractéristiques personnelles constantes et stables de la personne.

En fait, cela signifie que la personne se conduit de manière prévisible dans le temps et ce face à diverses situations (Trevino, Hartman et Brown, 2000). Ensuite, pour ce qui est de la deuxième composante qui caractérise la

personne morale, le comportement, celui-ci réfère aux habiletés du leader dans le but de faire la « bonne chose » en lien avec les valeurs partagées par le groupe (Trevino, Hartman et Brown, 2000).

Le leader doit être en mesure de faire « la bonne chose » même lorsqu'il n'y a personne pour en être témoin et c'est pour cela qu'il est possible de dire que ce sont les comportements qui définissent le leader. Parallèlement à cela, le leader doit agir comme une personne morale, doit prendre en compte les autres qui l'entourent et finalement il doit rester ouvert afin d'être en mesure de communiquer l'éthique de manière adéquate et persuasive (Trevino, Hartman et Brown, 2000).

Enfin, la prise de décision doit être prise en compte lorsqu'il est question de personne morale, car celle-ci doit être considérée dans le but d'obtenir un ensemble de valeurs et de principes éthiques solides et fiables. La personne morale s'appuie sur un nombre important de règles éthiques. La personne morale doit constamment se demander si les décisions et actions qu'elle prend pourraient être déclarées à la société. Cela a pour but de refléter la sensibilité du leader quant aux normes de la communauté et ainsi s'assurer d'une bonne prise de décision éthique. (Brown, Trevino et Harrison, 2005) .

La deuxième facette que représente le gestionnaire moral signifie que celui-ci inclut quotidiennement des programmes d'éthique et communique ses valeurs grâce à un comportement éthique. En fait, selon ces auteurs, le gestionnaire moral fait de l'éthique sa priorité et met tout en œuvre afin d'en optimiser les bienfaits dans son organisation. Comme la personne morale, le gestionnaire moral se décline aussi en trois principales composantes : le rôle de modèle, le système de punitions et de récompenses et finalement la communication sur l'éthique et les valeurs. Le rôle de modèle réfère à l'action visible et perceptuelle que les subordonnés ont du leader. Il est important que le

gestionnaire moral soit conscient du fait qu'il doit être l'exemple à suivre et ses actes doivent absolument refléter les valeurs qu'il désire implanter dans l'organisation.

Le système de punitions et de récompenses doit prendre une place prédominante pour le gestionnaire moral. Il doit « utiliser un système de récompenses afin de discipliner ses subordonnés dans le but d'obtenir une conduite éthique » (Brown, Trevino et Harrison, 2005 p.120).

Enfin, pour ce qui est de la communication sur l'éthique et les valeurs, le gestionnaire moral doit être capable de parler ouvertement d'éthique et de manière naturelle dans son organisation. (Trevino, Hartman et Brown, 2000 p.135)12.

Par ailleurs, ce qui est pertinent de ce construit, est le fait que Brown et ses collègues (2005) dévoilent deux facettes très distinctes l'une de l'autre afin de définir le leader éthique.

Il importe de noter qu'à l'opposé de Burn (1978) qui utilisait le leadership transformationnel et transactionnel sur un continuum, Trevino et ses collègues (2000, 2003) prennent une autre tangente.

En effet, il semble s'agir, pour ces derniers, de deux caractéristiques différentes et, de surcroît, complémentaires. On peut donc être à la fois transformationnel et transactionnel, voire ni un ni l'autre. En comparant les deux différents modèles sur le leadership éthique, il est possible de souligner l'apport de l'influence du leadership transactionnel, qui selon Brown et ses collègues (2005), est indispensable pour un leader éthique, à l'opposé du modèle de Kanungo et Mendonca (1998). En fait, ces derniers sont certains que le leadership transactionnel, qui traite principalement du contrôle des subordonnés à l'aide d'un système de récompenses et de punitions est à proscrire du modèle qui justifie le leadership éthique.

Il faut aussi spécifier qu'à l'opposé du modèle de Kanungo et Mendonca (1998), celui de Brown et ses collègues (2005) a été testé empiriquement grâce à diverses études (Mayer *et al.*, 2009 ; Piccolo *et al.*, 2010 ; Walumbwa et Schaubroeck, 2009) d'où l'engouement plus élevé pour ce modèle.

(Marylou Tessier, Dugal, 2013,p44).

Résumé du chapitre

Le leadership éthique appelle à l'initiative et à la responsabilité plutôt qu'à l'obéissance. Il représente un puissant levier de transformation reposant sur le savoir-être (intégrité) et un meilleur vivre ensemble (collaboration). Lorsqu'il peut se déployer, il intègre un style de gestion conscientisé qui sert à bâtir une organisation plus humaine, inspirée et durable.

Chapitre 03

Engagement organisationnel

Préambule

Ce chapitre est réservé à l'engagement organisationnel, dont on va développer la définition et l'évolution de l'engagement organisationnel avec ses théories et ses échelles en s'appuyant sur ses types et ses sous-types, puis on parle encore des couts associés à un départ de l'organisation. on terminera ce chapitre par les points relatifs aux conséquences de l'engagement organisationnel et ses piliers.

3-1-Définition de l'engagement organisationnel

Selon Allen et Mayer l'engagement est définit « comme un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation » **(Marie-Claude Décarie, 2010, p7).**

Porter et ses collaborateurs (1974), ont défini l'engagement organisationnel comme la force de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière. De plus, selon eux, l'engagement organisationnel serait caractérisé par (i) une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ou (ii) une bonne volonté et des efforts dans l'intérêt de la compagnie, ou encore (iii) un certain désir de maintenir son appartenance à l'organisation, tandis que Buchanan (1974) considère l'engagement de l'individu comme un dévouement émotionnel en lien avec les buts et les valeurs de l'organisation. L'attachement de l'individu à un groupe ou à une idée est un acte émotionnel (Kanter, 1968) qui peut se développer et devenir une identification de l'employé à l'organisation (Sheldon, 1971).

Sheldon (1971) décrit l'engagement de l'individu à l'organisation comme un comportement qui persiste une certaine période de temps durant laquelle l'individu n'accepte pas les autres possibilités. Celui-ci se construit, en quelque

sorte, une affinité avec les buts et les valeurs de l'organisation (**Elena Stoeva, 2006, P.14**).

3-2- L'importance de l'engagement dans l'organisation

L'engagement organisationnel est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employées à ses activités et à son développement. L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un facteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation. Plus spécifiquement, l'engagement organisationnel est relié avec la stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire), l'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle, et les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions des rôles attribués).

3-3-Les approches d'engagement organisationnel

Dans les écrits portant sur l'engagement organisationnel, on peut faire la distinction entre deux approches, l'une attitudinale et l'autre comportementale (Mowday, Porter, 1982, Meyer, Allen, 1990). C'est à partir de ces deux approches que seront présentées les modèles de l'engagement organisationnel qui dominaient dans la littérature avant la venue du modèle tridimensionnel de (**Annik ST Pierre, 2009, p8**).

3-3-1-L'approche attitudinal

L'engagement organisationnel attitudinal est celui qui a reçu le plus d'attention par les chercheurs dans la littérature (Mathieu et al., 1990; Meyer, 1990; Mowday 1982). Il met l'accent sur la façon dont l'individu envisage sa

relation avec son organisation en général. On peut le décrire par un état d'esprit selon lequel les individus considèrent l'étendue de la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs avec ceux de l'organisation (Mowday et al. 1982).

l'engagement organisationnel (attitudinal) est défini comme étant une identification et une implication relativement forte d'un individu à l'égard d'une organisation particulière. Cet engagement peut être caractérisé par au moins trois facteurs:

- a) une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation;
- b) une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation;
- c) un désir de demeurer au sein de l'organisation (Mowday et Porter, 1982).

L'outil qui a été le plus utilisé pour attester de l'engagement organisationnel attitudinal (Meyer et Allen, 1991) est « l'organizational commitment questionnaire » développé par Porter et ses collègues (Mowday et Porter, 1982; Porter et al, 1974). L'approche attitudinale de l'engagement organisationnel a été utilisée par plusieurs auteurs (Angle & Perry, 1981; Morris & Sherman, 1981; Mowday et al., 1979; Mowday et al, 1982; Porter et al., 1974; Steers & Rhodes, 1978). Porter et ses collègues ont démontré qu'un individu avec un faible niveau d'engagement envers son organisation avait une plus grande propension à quitter l'entreprise qu'un individu avec un plus grand niveau d'engagement (Porter et al, 1974). Steers (1978) a quant à lui conduit une étude visant à identifier les antécédents et les conséquences de l'engagement. Il a trouvé que des caractéristiques individuelles et des caractéristiques liées à l'expérience vécue au travail ont une influence sur l'engagement envers l'organisation. Il a également trouvé que l'engagement était fortement lié à l'intention de rester et modérément lié à la présence au travail. Il n'a pu établir de lien significatif entre l'engagement et la performance au travail. Plus loin dans le chapitre, un

portrait plus exhaustif sera tracé des antécédents et des Conséquences de l'engagement organisationnel, tels qu'identifiés dans la littérature (**Annik ST Pierre, 2009, p7**).

3-3-2-L'approche comportemental

L'autre approche de l'engagement organisationnel est appelée comportementale. Sous l'angle comportemental, les chercheurs s'intéressent au processus par lequel des individus deviennent attachés à une organisation et leur façon de composer avec cette situation (Mowday et al, 1982). Selon cette approche, ce serait le fait d'adopter un comportement ou d'accomplir une série d'actions qui conduirait à un engagement envers l'organisation afin de justifier cognitivement l'adoption de ces comportements ou l'accomplissement de cette série d'actions. Ainsi, l'engagement organisationnel peut être créé par les comportements passés d'un individu et l'attribution qu'il en fait à son environnement externe ou à lui-même. Cet engagement se développe par raisonnement rétrospectif afin de justifier des actions passées (Meyer et al. 1997). Par exemple, un individu qui fait des heures supplémentaires au travail, sans recevoir de compensation monétaire, pourra justifier cette série d'action par le fait qu'il est attaché à son employeur et qu'il a à cœur le succès de celui-ci. Meyer et Allen (1997) illustrent cette définition par l'hypothèse selon laquelle les employés seront plus enclins à demeurer au sein de l'organisation si, par exemple, le fait de rejoindre celle-ci correspondait à une volonté personnelle, s'ils ont fait connaître leur choix publiquement ou que la décision ne peut être facilement révoquée. Ainsi, après être devenus liés à l'organisation selon ces circonstances, les employés tenteront de justifier leurs actions rétrospectivement, en développant un attachement émotionnel envers elle (Meyer et al.1997) Le principale distinction de cette approche, par rapport à l'approche attitudinale, est que celle-ci s'attarde d'abord au processus qui a conduit l'individu à s'attacher à l'organisation. Ce processus passerait par des

choix, des comportements ou des séries d'actions qui conduiraient l'individu à justifier cognitivement ces derniers par un attachement envers son organisation (Meyer et al. 1997). Selon l'approche comportementale de l'engagement, les recherches se sont principalement intéressées aux conditions selon lesquelles le comportement, une fois qu'il s'est manifesté, tend à se reproduire, ainsi que l'effet de ces comportements sur le changement d'attitude, soit l'engagement (Meyer et al. 1991). Les deux approches présentées dans cette partie ont en commun qu'elles considèrent toutes deux l'engagement comme un concept unidimensionnel (Becker, 1992). Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen intègre les deux approches qui vous ont été présentées ici et amène la multidimensionnalité du concept (**Annik ST Pierre, 2009, p8**).

3-3-3-L'approches multidimensionnelles

À partir du milieu des années 80, une nouvelle conception de l'engagement

Afin de bien comprendre le modèle de Meyer et Allen (1991), on présentera sommairement chacune des composantes, il s'agit de l'engagement affectif,

Les 3-4-les trois composantes de l'engagement organisationnel :

Afin de bien comprendre le modèle de Meyer et Allen (1991), la prochaine partie présentera sommairement chacune des composantes, et par la suite seront présentées les conséquences de celles-ci. Finalement, les antécédents de chacune de ces composantes de l'engagement seront détaillés afin de comprendre comment susciter l'engagement organisationnel.

l'engagement normatif et l'engagement de continuité.

3-4-1-L'engagement affectif

Le rapport à l'organisation repose sur une identification à ses valeurs et à ses objectifs. C'est plus précisément l'adhésion à ces valeurs et ces objectifs qui constituent la source d'un engagement élevé. Forme d'engagement la plus étudiée c'est l'engagement affectif, il reflète une identification, une

implication et un attachement émotif envers l'organisation. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation, s'accrochent aux valeurs et à la culture de leur organisation. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « est en amour avec son travail » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. La dimension affective de l'engagement organisationnel provient du facteur intrinsèque les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, la satisfaction qu'un travailleur ressent pour le travail en lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment d'avancement ou même le sentiment de réalisation (Marie Claude Decarie, 2010, p 8). À ce sujet, Mottaz (1988) atteste que ce sont principalement les facteurs intrinsèques qui déterminent l'attitude des employés envers leur organisation. L'engagement affectif a suscité de nombreuses études. De prime abord, plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'engagement affectif est relié positivement à des sentiments positifs envers l'organisation et à un sentiment d'appartenance avec les collègues de travail (**Marie Claude Decarie, 2010, p 9**).

3-4-2-L'engagement normatif

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen renvoi au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation. Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour qui l'engagement organisationnel a trait, rappelons-le, à un ensemble de pressions normatives internalisées. Selon ce chercheur, l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminent par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques. Ainsi, le développement de l'engagement normatif dépendrait en partie de facteurs antérieurs à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de cet engagement. (**Jacque Rojot, 2009, p280**).

En effet, dans le contexte de la relation employée organisation, les

expériences positives, perçues par l'employé comme étant offertes par l'organisation, peuvent également susciter, par le jeu de la réciprocité, un sentiment d'obligation chez ce dernier se traduisant par un engagement normatif. Même si cette troisième dimension a été discutée, on retiendra que l'engagement organisationnel est une attitude multidimensionnelle. On peut alors considérer les facteurs déterminant l'engagement organisationnel considéré sous ses différentes facettes. **(Claude Louche, 2007, p89).**

3-4-3-L'engagement de continuité

L'engagement organisationnel décrit par (Meyer et Allen ,1991) comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et a des implications sur la décision de demeurer au sein de celle-ci, peut être motivé par un besoin, une nécessité de demeurer à l'emploi de l'organisation. Les auteurs parlent alors d'engagement de continuité. Cette composante de l'engagement réfère à la conscience qu'a l'individu de ce qu'il lui en coûterait de quitter l'entreprise **(Annik ST Pierre, 2009, p14).**

Il s'agit d'une relation à l'organisation qui se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considéré que son départ lui occasionnerait des pertes qui ne serait pas compensé par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants), soit le marché du travail n'offre pas au salarié la possibilité de trouvé un autre poste. C'est autour d'un rapport contribution-rétribution que se tissent des liens avec l'organisation. La relation à l'organisation se constitue alors sur un calcul. **(Claude Louche, 2007, p90).**

3-5-Les échelles de mesure dans l'engagement

Il existe plusieurs échelles mesurant l'engagement organisationnel:

3-5-1-L'échelle de Blau (1985)

L'échelle développée par Blau (1985) a connu un succès important avant la

proposition de Meyer et de ses collègues de transposer à la profession leur échelle d'implication organisationnelle (Meyer et al, 1991). Elle reste aujourd'hui encore très largement utilisée. Blau (1985) définit l'implication dans le métier comme l'attitude d'un individu envers sa profession ou sa vocation. Il souscrit pleinement à la thèse de Hall (1971) selon laquelle l'implication dans le métier se distingue des autres formes ou cibles d'implication (comme par exemple l'organisation ou le travail). Il se propose de mettre fin à la redondance conceptuelle des instruments de mesure de l'implication au travail dénoncée par Morrow (1983). Sa contribution majeure au regard de la mesure de l'implication relève plus d'un travail d'opérationnalisation que de renouvellement du concept. Blau (1985) considère que la quasi-totalité des échelles existantes souffrent de problèmes de redondance conceptuelle, ou de fiabilité, ou d'un manque de générativité. Il construit sa propre échelle de mesure, composée de huit items. Celle-ci repose sur trois échelles existantes celles de Price et Mueller (1981), Downing et ses collègues (1978), Liden et Green (1980). Il mesure l'implication à partir des trois critères suivants:

- 1/ des activités associées à l'exercice de la profession.
- 2/ du désir de continuer de travailler dans cette profession malgré l'existence d'opportunités disponibles dans d'autres champs professionnels.
- 3/ de l'intérêt pour les activités professionnelles indépendamment de l'emploi ou de l'organisation actuels. L'instrument de mesure présente des propriétés psychométriques (validité interne et discriminante) très satisfaisantes. Il est aujourd'hui encore parmi les échelles les plus utilisées, bien qu'il s'agisse d'une conceptualisation considérée comme unidimensionnelle. Cependant, cette échelle est fortement concurrencée par l'échelle multidimensionnelle développée par Meyer et ses associés(1993) (**Morin, Estelle, 2006, p54**).

3-5-2-L'échelle d'implication professionnelle de Meyer, Allen, Smith (1993)

Meyer et ses collègues en s'appuyant sur leurs travaux sur l'implication organisationnelle renouvellent la conceptualisation de l'implication professionnelle. Ils proposent notamment une définition multidimensionnelle de ce construit. Meyer, Allen et Smith (1993) transposent à l'implication dans le métier, le cadre théorique qu'ils ont développé pour l'étude de l'implication organisationnelle (Meyer et al. ,1991). Bien qu'à cette époque leur réflexion ne soit pas encore formalisée, ils envisageaient déjà l'implication selon un cadre ou un modèle général. La définition retenue de l'implication est attitudinale et multidimensionnelle. Selon ces auteurs, l'implication est un état psychologique;

1/ qui caractérise la relation entre un individu et une cible (par exemple l'organisation, le métier, etc.)

2/ qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible. Cet état psychologique peut revêtir plusieurs formes telles que le désir, le besoin ou l'obligation. La dimension affective de l'implication se rapporte à l'attachement émotionnel de l'individu, à son identification et à son engagement envers une cible donnée. La dimension de continuité de l'implication repose sur la conscience des coûts associés à quitter cette cible. La dimension normative se fonde sur un sentiment d'obligation envers cette cible. Le développement de chacune des formes d'implication résulte d'expériences spécifiques. De même, chaque forme d'implication a des conséquences spécifiques sur le comportement au travail. Toutefois, ces formes d'implication ne doivent pas être considérées comme des types d'implication mais bien comme les composantes d'un même concept. Meyer et ses collègues construisent leurs échelles en s'inspirant de l'échelle qu'ils ont développé pour mesurer l'implication organisationnelle (Meyer et al. , 1991).

Ils procèdent toutefois à un vrai travail de construction. L'échelle définitive est multidimensionnelle et composée de dix-huit items – six items par dimension. Elle présente une validité interne satisfaisante bien que modeste (l'alpha de Cronbach est légèrement inférieur ou supérieur à .80 selon les études). Cette mesure souffre toutefois de quelques limites. Ainsi, pour Blau (2003), les validités discriminante, convergente et nomologique peuvent être interrogées. De plus, la dimensionnalité du construit est remise en cause soit directement (par exemple Blau, 2003), soit indirectement par la remise en cause de l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer et al. (1991) (par exemple Paillé, 2004). Cette échelle de mesure est probablement la plus répandue aujourd'hui. Des auteurs comme Blau (2004, 2006) tentent de la perfectionner. L'ensemble de ces travaux participe à la construction de la mesure de l'implication professionnelle texte français (statistiques descriptives, fiabilité et validité, ACP, et MES). Globalement, les résultats suggèrent la solidité de l'échelle. Cependant, l'un des 10 items est remis en question, sur la base d'arguments théoriques et de résultats empiriques. Une version de l'échelle à 9 items est ainsi suggérée pour les recherches futures, en se basant sur des résultats empiriques et une interprétation théorique (**Morin, Estelle, 2006, p56**).

3-6-Les modèles de l'engagement organisationnel

3-6-1-Modèle implicite

l'approche implicite est une variante de l'approche classique du pied dans la porte dans laquelle la demande n'est plus explicite. Uranowitz (1975) a demandé à des ménagères dans un centre commercial de garder son sac de course sous prétexte qu'il devait retrouver son portefeuille qu'il avait fait tomber quelques rayons plus loin. Pratiquement 100%. Des ménagères ont accepté de garder des affaires jusqu'à ce qu'il revienne. Ensuite, un peu plus tard, un second expérimentateur, déguisé en client fait tomber volontairement

un petit paquet sans faire mine de le remarquer devant la ménager. Les résultats montrent que 80 des ménagères qui ont accepté de garder les affaires du premier expérimentateur ont été prévenir le second expérimentateur que son sac était tombé. Dans la condition contrôle (celle où les ménagères n'avaient pas du garder les affaires de l'expérimentateur). Seulement 35 d'entre elles ont été ramassé le paquet.

3-6-2-Modèle de l'échange :

La première approche classique concernant l'engagement organisationnelle est la théorie de l'échange, plus communément appelé la théorie des « sidebets », qui a été élaboré par Becker (1960) et qui a dominé durant les 1960 à 1980. Dans le cadre de cette théorie, le terme « sidebets » fait référence à tout investissement réalisé par un individu. Becker (1960) présente le concept d'engagement organisationnel selon le principe qu'un individu adopte une certaine ligne de conduite suite à un raisonnement logique. Ce choix rationnel est souvent lié à des intérêts externes (Hrebiniak et al., 1972). En effet, l'engagement organisationnel est le résultat d'un jugement cognitif effectué par l'employé quant aux conséquences d'un changement d'emploi (Ritzer et Trice, 1969). Les coûts économiques, psychologiques et sociaux tels que les investissements en temps et en efforts, la sécurité d'emploi, les relations établies avec ses collègues ainsi que les compétences et les connaissances acquises chez son employeurs font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé. Ce dernier va demeurer au sein de son entreprise lorsqu'il perçoit que les coûts engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'organisation sont trop élevés.

Il lui serait alors trop difficile de quitter son entreprise. Cette approche perçoit l'engagement organisationnel comme étant un phénomène structurel qui se produit en raison d'une relation d'échange entre l'employé et l'organisation. Kanter (1968), qui a élaborer le concept de « cognitive-

contenance commute, avance que l'engagement organisationnel ne correspond pas à un attachement affectif de la part d'un employé envers son organisation, mais qu'il est plutôt la conséquence logique d'une évaluation positive du ratio des bénéfices perçus par rapport aux coûts investis. Il faut toutefois noter que les avantages qui vont déterminer le degré d'engagement organisationnel chez l'employé dépendent de leurs valeurs aux yeux de ce dernier plus un individu perçoit des avantages importants pour lui à peu de coûts, plus il lui est difficile de quitter son organisation et plus élevé est son engagement. Dans le cadre de l'approche échangiste, l'engagement organisationnel est donc le fruit d'une transaction positive entre l'individu et son environnement organisationnel (Isabelle Lapierre, 2008, p12).

3-6-3-Modèle de la valeur morale

Bien que moins connue, cette approche n'en demeure pas moins importante quant à l'évolution du concept de l'engagement organisationnel. Jaros, Jennier, Koehler et Sincich (1993) affinent que les chercheurs ayant traité d'engagement morale se sont grandement inspirés des recherches à l'approche affective. Ce n'est qu'une fois que les études de l'approche affective ont été en commun avec les recherches traitent explicitement d'engagement morale que ce dernier concept a pris son ampleur. L'une des premières études ayant porté son attention sur l'engagement moral, fut celle de Kidron (1978). Ce dernier a voulu reproduire une recherche de Dubin, Chonko et Porter (1975) sur les centres d'intérêts dans la vie des travailleurs et l'engagement organisationnel tout en y ajoutant les éléments de l'éthique protestante de Weber (1958). Il semble que les travailleurs qui démontrent un haut niveau d'éthique protestante manifestant un engagement organisationnel beaucoup plus élevé que ceux qui ont un faible niveau d'éthique protestante (Kidron, 1978). Dans cette recherche, l'éthique protestante est vue comme un principe de vie qui considère le travail acharné comme une valeur morale. L'individu qui adopte

le vision de l'éthique protestante s'engage avec acharnement dans son travail puisqu'il considéré le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale, l'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs. Kidron (1978) définit, quant à lui, l'engagement comme étant une identification aux buts et aux valeurs de l'organisation. Cette définition de l'engagement organisationnel diffère de celle tenue par l'approche affective dans le sens où il y a un sentiment d'obligation envers l'organisation ressenti par l'employé. (Jaros et al, 1993). Le salarié ne travaille pas dans son propre intérêt, mais plutôt dans celui de l'organisation qui l'emploie (**Isabelle Lapierre, 2008, p14**).

3-7- Antécédents de l'engagement organisationnel

Constituant une des diverses formes de l'engagement au travail, le concept d'engagement organisationnel (EO) n'a cessé de croître en popularité dans la littérature provenant des disciplines de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. En effet, l'engagement organisationnel fut l'objet de nombreuses recherches empiriques l'analysant à la fois sous l'angle d'une conséquence des autres variables reliées au travail ou d'un antécédent de ces dernières des lors, dans la perspective où il représentait une conséquence, l'engagement organisationnel fut relié à des variables personnelles, à différents rôles ou à des aspects de l'environnementales des caractéristiques de l'emploi aux dimensions de la structure organisationnelles. Lorsque l'engagement organisationnel était utilisé comme un antécédent, il a alors été associé à divers comportements de la main-d' œuvre, entre autres, l'absentéisme, la performance et le taux de roulement. Egalemt, dans leur méta analyse, Mathieu et Zajac (1990) soulignent que les observations ont démontré l'existence de relations entre EO et certaines variables telles que l'implication et la satisfaction en emploi, ces dernières étant qualifiées d'éléments de corrélation (corrélâtes) du concept.

Les antécédents de l'engagement affectif relèvent de quatre catégories de facteurs: les caractéristiques personnelles, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques liées aux rôles de l'employé dans l'entreprise, et l'expérience de travail. Deux types de variables personnelle ont été examinés dans les études portant sur l'engagement : les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.), et les variables "disent positionnelles " (personnalité, Valeurs, etc.). Dans l'ensemble, les variables démographiques semblent être modestement liées à l'engagement affectif.

La caractéristique organisationnelle intervenant le plus dans le développement de l'engagement affectif est la décentralisation de structure de décision, les politiques de gestion, et la communication organisationnelle. Dans l'absolu, ces caractéristiques sont cependant faiblement associées à l'engagement affectif, probablement parce que ces facteurs "distaux" exercent leur influence par le biais de facteurs plus "proximaux". Les caractéristiques liées au rôle de l'employé dans l'entreprise ont en général été assez fortement associées à l'engagement affectif. Les antécédents de l'engagement normatif et de continuation ont fait l'objet de moins de recherche, essentiellement parce que des mesures fiables de ces composantes n'ont été développées que récemment. Allen et Meyer, selon leur modèle, toute action ou événement conduisant. Les variables antécédentes de l'engagement normatif ont été peu examinées jusqu'à ce jour, on peut classer les antécédents potentiels de l'engagement normatif en deux catégories : les facteurs relevant de la socialisation pré-organisationnelle, et les facteurs liés à la socialisation organisationnelle proprement dite. Les expériences de socialisation pré-organisationnelle réfèrent à l'influence du milieu familial, culturel, et institutionnel sur les individus. Depuis la prime enfance, les individus sont en effet socialisés à des valeurs qui conditionnent la vie en société. Certains de ces valeurs réfèrent à la loyauté institutionnelle. En effet, bon nombre d'individus intériorisent tôt dans leur

existence un sens de loyauté “généralisé” signifiant que la “fidélité” à l’entreprise, qu’elle que soit, est érigée en principe moral. L’engagement normatif envers l’organisation est alors renforcé de façon plus spécifique par les expériences de socialisation organisationnelle. En effet, par les biais de son système de gravitation et de récompense ou par ses actions de formation, l’entreprise est susceptible d’inculper à ses nouveaux membres un sens de loyauté envers elle. Plus précisément, le nouveau membre ayant reçu une considération et un support adéquat de la part de l’entreprise qui développera un sentiment d’obligation morale active par le besoin de réciprocité **(Christian, Vanderbeghe, 1998, p37).**

3-8-Les couts associés à un départ de l’organisation :

En 1960, Becker a observé l’engagement de l’individu envers l’organisation en s’appuyant sur les coûts financiers et non financiers pour l’individu au moment où il quittera son entreprise. L’individu qui est avisé des situations susceptibles de lui faire perdre les avantages liés au travail manifestera un certain engagement. Cet auteur explique ainsi l’engagement organisationnel comme une tendance de l’engagement de l’individu dans un domaine d’activité cohérent (traduction libre, Becker, 1960, p. 33). Dans sa théorie des avantages liés au travail, il conçoit cet engagement comme une conséquence de la participation de l’individu à des organismes sociaux **(traduction libre, Becker, 1960, p. 32).**

En effet, si les activités cessent, les avantages liés au travail seront perdus et, par conséquent, l’engagement de l’individu cessera aussi. Or, il est nécessaire de toujours encourager une certaine adhésion de l’individu à l’organisation. Cependant, dans ce contexte, le sens des avantages liés au travail est un peu vague, car en général, ces termes font référence aux diverses implications de l’individu, comme le temps, les efforts, l’argent, etc. (Meyer et Allen, 1984) Enfin, Meyer et Allen (1984) concluent que, selon Becker, les individus

s'engagent parce que les couts associés à un autre comportement sont trop élevés, et non pas parce qu'ils ont un attachement affectif à l'objet de leur engagement. **(Elena Stoeva, 2006, P.16).**

3-9-Les conséquences de l'engagement organisationnel

Selon M.A (1997), les trois principales conséquences de l'engagement organisationnel sont : la rétention de la main d'œuvre, la performance des employés et le bien-être des travailleurs et des travailleuses. Ainsi, pour les organisations avoir des employés engagés augmenterait la performance et le bien être tout en réduisent les intentions des employés de vouloir quitter leur entreprise et même de vouloir s'absenter de celle-ci (Clugston, 200, Henri, 200, Meyer et coll, 202). En effet, l'impact de l'engagement sur la productivité et la fidélisation des employés varie selon la forme d'engagement. Quelques études empiriques ont été exposées à ce sujet. De prime d'abord, les résultats de recherche de Somers (1995) démontrent que l'engagement affectif est le type d'engagement qui influence principalement un travailleur à vouloir quitter ou s'absenter de son travail. En effet, cette étude démontre une relation négative entre l'engagement affectif. L'intention de quitter et l'absentéisme au travail, donc, moins un employés et engagé de façon affective dans par ailleurs, Law (2005) note que l'engagement affectif à beaucoup plus d'impact sur l'intention de quitter que l'engagement continu. Ainsi que, les employés engagés affectivement à leur travail auraient plus de chance de s'absenter que les employés qui sentent le besoin de garder une relation d'emploi avec leur entreprise (engagement continu) .enfin, selon plusieurs auteurs, un faible engagement affectif à un impact important sur l'intention d'abandonner son emploi de s'absenter **(Marie-Claude Décarie, 2010, p14).**

Résumé du chapitre

Dans ce chapitre, on a cerné l'engagement organisationnel avec ces

différentes définitions, par la suite la description des approches théoriques de l'engagement organisationnel, dont on a basé sur la théorie de Allen et Mayer (1991) avec son modèle tridimensionnel (Affectif, Normatif, Continuité). Enfin on a travaillé et les antécédents variable .On a conclus ce chapitre avec les conséquences et les piliers de l'engagement.

Partie 02

Partie pratique

Chapitre 04

Analyse

Et

Discussion

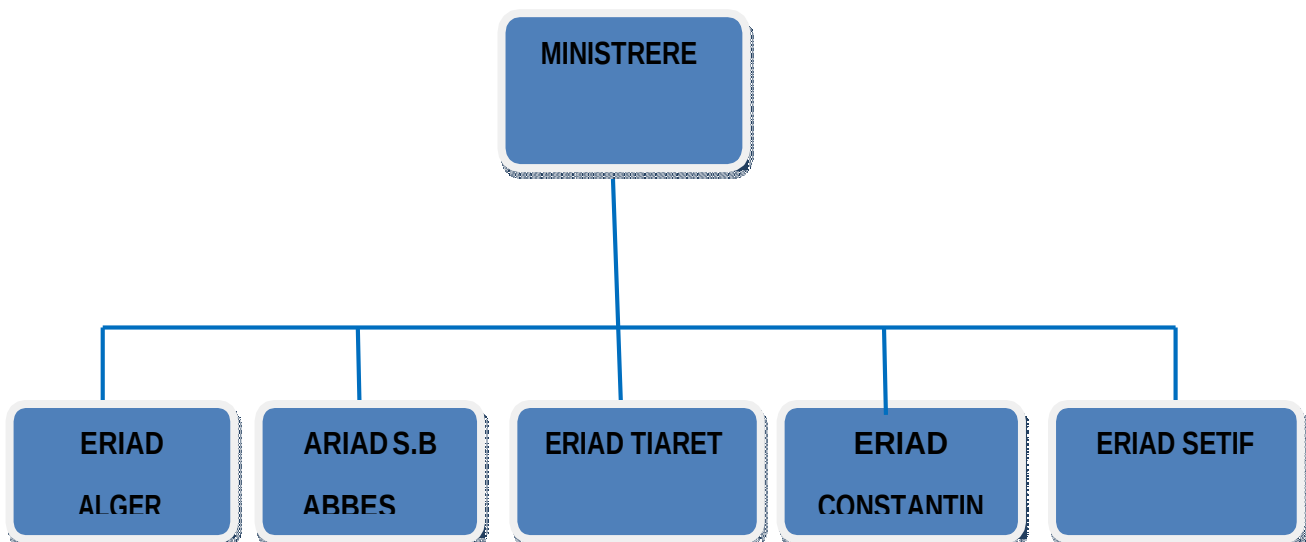
Présentation de lieux de stage :**4-1. Historique et présentation de l'ERIAD :**

ERIAD : Entreprise Régionale des Industries Alimentaire céréalières et Dérivées

❖ Source interne

Le groupe ERIAD a été créé suite à la restructuration de la de la société nationale des semouleries, minoteries, fabrique des pâtes alimentaires et couscous.

SN-SEMPAC est érigée en sociétés par action (SPA) le 02 avril 1990 et introduite en bourse le 05 février 1998 et en 2004 à la suite d'une décision de conseil national de participation de l'Etat (C.N.P.E).

❖ Organigramme d'ERIAD

Les Moulins de la Soummam(SPA) est une filiale, issue de la restructuration de l'EURIAD Sétif(SPA), créée par acte national le 10/10/1997, dont le siège social est implanté à Sidi Aiche, pour des raisons de rentabilité et de fiabilité économique ; cette filiale est composée de deux unités de production : Sidi

Aiche et Kharrata. L'unité de production de Sidi Aiche est située en nord-ouest de la wilaya de Bejaia, à une distance de 45 Km pour des raisons stratégique, elle se trouve au chef lieux de la daïra, et plus précisément près de la gare S.N.T.F. Elle est implantée sur une surface de 06 hectares dont 02 sont destinés au génie civil.

L'effectif total de l'entreprise jusqu'à 31 Mars 2017 est de 213 salariés.

D'après les donnée, on a remarqué qu'il y a quatre (4) catégories dans cette entreprise, la première catégorie sont des exécutants avec 95 agents, suivie de celle des maîtrises avec 68 agents, ensuite celle des cadres est de 40 agents, en dernier lieu, on trouve celle des cadres supérieurs et cadre dirigeants avec 10 agents.

4-2 .L'investigation sur le terrain

Dans cette partie de travail on va présenter les différentes caractéristiques de l'échantillon choisi, ainsi que les résultats obtenus lors de cette étude.

4-2-1-Identification de l'échantillon

Après avoir déterminé notre échantillon d'étude qui est **70** salariés on va présenter les différentes caractéristiques de notre population d'étude selon la première partie de notre questionnaire qui est « Les données personnels ».

4-2-2-Analyse des résultats concernant l'axe des données personnel

Tableau N° 01 : La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.

Le sexe	Nombre	Pourcentage
Masculin	43	61,43%
Féminin	27	38,57%
Total	70	100,0%

On remarque selon les données statistiques de ce tableau que le taux des salariés de sexe masculin est élevé avec un pourcentage de **61,43%**, et le reste de sexe féminin avec un taux de **38,57%**.

On constate que le sexe masculin est majoritaire par rapport au sexe féminin.

Tableau N° 02 : La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.

L'âge	Nombre	Pourcentage
[20-30[	15	21,43%
[30-40[	29	41.43,%
[40-et plus [	16	37,14%
Total	70	100,0%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le taux des salariés âgé 20 à 30 est avec un pourcentage de **21,43%** par contre les salariés âgé de 30 à 40 ans est de **41.43,%** et les salariés âgé de **40** ans et plus est avec un pourcentage de **37,14%**.

Donc on remarque que les salariés de **30** à **40** ans sont majoritaires dans cette entreprise.

Tableau n°03: La répartition des membres de l'échantillon selon niveau D'instruction.

Niveau d'instruction	Nombre	Pourcentage
Moyen	13	18,57%
Primaire	07	10%
Secondaire	19	27,14%
Universitaire	31	44,29%
Total	70	100,0%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le niveau moyen est avec un pourcentage de **18,57%** et que le niveau primaire est avec un taux de pourcentage de **10%** et le niveau secondaire est avec un pourcentage de **21.29%** et que le niveau universitaire est le plus élevé avec un taux de pourcentage de **44.29%**.

Donc à la fin on constate que cette entreprise exige un haut niveau d'instruction.

Tableau N°04 : La répartition des membres de l'échantillon selon Statut professionnel.

Statut professionnel	Nombre	Pourcentage
Cadre	20	28,57%
Agent de maitrise	23	32,86%
Agent d'exécution	27	38,57%
Total	70	100,0%

On remarque dans le tableau ci-dessus que le taux des cadres est avec un pourcentage de **28.57%** et que les agents de maitrise est avec un pourcentage de **32.86%** et que les agents d'exécution est avec un taux de pourcentage de **38.57%**.

Donc on constate que les agents d'exécution est le taux le plus élevé dans

l'entreprise.

Tableau N°05 : La répartition des membres de l'échantillon selon Ancienneté professionnel.

Ancienneté professionnel	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	18	25,71%
De 5 à 10 ans	29	41,43%
De 11 à 20 ans	10	14,29%
Plus de 20 ans	13	18,57%
Total	70	100%

On remarque dans le tableau concernant l'ancienneté professionnel que les salariés ayant l'expérience moins de 5ans avec un taux de pourcentage **25.71%** Et que les salariés de **5 à 10** ans avec un pourcentage de **41.43 %** les salariés ayant l'expérience de **11 à 20** ans avec un pourcentage **14.29 %** et salariés ayant l'expérience plus de **20** ans avec un pourcentage de **18.57%**.

On constate que l'entreprise se focalise sur des nouvelles compétences et de nouveau recrues.

4-2-3. Analyse des résultats concernant le deuxième axe de questionnaire « Le leadership éthique»

Dans cet axe on a ciblé un ensemble des comportements caractérisant le style de leadership éthique qui sont : le souci des responsables pour leurs subordonnés, la morale chez les responsables, la responsabilité et la compétence chez les responsables et l'aptitude à pardonner et à aider les subordonnés pour développer leurs compétences.

4-2-3-1. Le souci des responsables pour les subordonnés :

Certains interlocuteurs avec un taux de pourcentage de **(69.29%)** perçoivent leur responsables comme faisant des responsables qui se souci et qui soutiennent et encouragent leurs subordonnées.

La redondance de quelque thème dans leur discours bien veillant, protecteur, soutien et encourageant révèle et affirme les comportements des responsables vis-à-vis leurs subordonnées.

D'après notre recherche sur le terrain on a pu bien constaté que le souci et le soutien et l'encouragement d'un responsable envers ses subordonnés joue un rôle important dans le renforcement de la relation entre eux.

C'est dans ce sens que l'un des salariés nous a porté sa perception : *« nous somme son premier souci et il est compréhensif et aussi c'est une personne qui adopte un style de commandement parentale »*.

Et une autre personne qui explique aussi et qui affirme : *« il est toujours en position de me rendre service et je le trouve toujours a mes cotés en cas de difficultés, c'est une personne qui m'encourage souvent »*.

Par contre on a remarqué que **(30.71%)** salariés pensent le contraire et que leur responsable est n'est pas du genre qui se souci pour ses subordonnées et qui porte du soutien .un des salariés nous a porté sa perception : *« notre bien être n'est jamais son souci .Il m'a jamais soutenu et il favorise certain au travail .c'est une personne qui me blâme a chaque erreur et il m'a jamais encouragé au travail »*.

D'après notre recherche et les résultats obtenus on constate que la majorité des salariés confirment que leurs responsables c'est des responsable qui leur offre le soutien et c'est le genre des responsables qui se souci et encourage leurs subordonnées.

4-2-3-2 .la morale chez les responsables :

Une deuxième caractéristique chez les responsables de l'entreprise SPA a été identifiée à partir des explications de certaines personnes interrogées dans cette étude.

Certains interlocuteurs avec un taux de pourcentage **(67.79%)** perçoivent que leur responsable comme faisant des responsables qui sont morales et intègres envers leur entreprise en générale et leur subordonnée en particulier.

La redondance de quelque thèmes dans leur discours justice, honnêteté, et la parole montre en principe quelles sont les bases aux quelle elle est fondé cette entreprise.

Dans notre investigation sur le terrain on a pu voir ces caractéristiques de plus proche par certain explication des salariés qui nous ont porté leur perception. L'un d'entre eux explique : *«il n'utilise pas ses sentiments au travail en cas de conflit, il est quelqu'un de raisonnable et il essaie toujours de trouver un terrain d'entente »* et un autre confirme que: *« c'est quelqu'un de décisif et qu'il est contre l'injustice »*.

Par contre la minorité des salariés avec un taux de pourcentage **(32.21%)**. Pense le contraire et que leurs responsables sont immorales et injustes et ne tiennent pas leur parole au travail et qui ne prennent pas de décisions qui leurs conviennent et aussi ils les défendent pas au travail. L'un des salariés nous a exprimé son mécontentement : *«il prend des décisions qu'on a jamais promis, il ne me défend pas et lors d'un conflit il n'arrive pas à prendre des décisions qui satisfait tout le monde »*.

D'après les résultats obtenus et les dits des salariés, on constate que la plupart des salariés considèrent leurs responsables comme des responsables qui sont morale à travers l'application de la justice, le maintien de la parole et de se battre contre tout danger menaçant les salariés.

4-2-3-3. Responsabilités et compétence des responsables :

Cette étude on a questionné une autre de toucher une caractéristique chez les responsables de l'entreprise SPA, c'est la responsabilité et la compétence perçu par les subordonnés.

A partir les explications et les réponses obtenues dans cette étude, un nombre important des salariés interrogés avec un taux de pourcentage **(71.21%)** perçoivent que leurs responsables sont compétents.

A partir les réponses obtenues on a pu tirer des idées globales par la redondance de quelques thèmes dans leurs discours comme responsabilisation, participation, et transmission du savoir nous a éclairé la manière avec la quelle les salariés sont traités.

Notre investigation sur le terrain nous a permis de fréquenter les salariés de plus près qui nous ont porté leurs perceptions l'un des agents de maîtrise explique : *«je l'aide dans la prise de décision dans certain cas, mais mon avis est toujours dans le premier lieu et par fois il me responsabilise dans certain taches difficiles pour que je prenne confiance et que dans la majorité du temps il se gêne pas quand je le contrarie au travail »* et un agent d'exécution confirme aussi que : *«c'est un responsable de compétence et nous fait participer dans la prise de décision et notre avis n'a jamais était un obstacle pour lui»*.

Par contre on a remarqué qu'une minorité des salariés avec un taux de pourcentage **(28.79%)** pensent le contraire et que leurs responsables ne sont pas des responsables de responsabilités et de compétence et leurs avis n'a jamais était pris en considération.

D'après les résultats obtenus on constate que la majorité des salariés pensent ou perçoivent que leurs responsables sont des responsables compétents et ils font participer leurs subordonnées dans la prise de décision.

4-2-3-4. Aptitude à pardonner et à aider les subordonnées pour développer leurs compétences :

Une quatrième caractéristique éthique chez le responsable d'entreprise (SPA) a été identifiée à partir des explications de certaines salariées interrogées dans ce questionnaire.

La plupart des salariées avec un taux de pourcentage de **(65.31%)** perçoivent leur responsable comme faisant preuve de responsabilités éthiques et qui ont une aptitude à pardonner et à accepter que les autres puissent commettre des erreurs en les aidant à comprendre les causes et en évitant qu'elles se reproduisent. C'est des responsables qui aident leurs subordonnés à améliorer et développer leurs compétences au travail. Et dans ce sens l'un des répondants confirme « *mon responsable est compréhensif en cas d'erreur, et il m'aide à les surpasser à chaque fois* » et une autre personne répond « *il accepte mes erreurs et il me dit que l'erreur est humaine et il m'aide à développer mes compétences au travail afin d'éviter d'autres erreurs* ».

La redondance de ces discours révèle les vraies valeurs partagées entre le responsable et ses subordonnés dans lesquelles on adopte une aptitude à pardonner l'erreur et à aider pour développer leurs compétences au travail.

Par contre certaines salariées avec un taux de pourcentage de **(34.69%)** considèrent leurs responsables des personnes qui n'acceptent pas les erreurs commises par leurs subordonnés.

Au travail, d'après l'un des répondants : « *mon responsable se gêne et réclame souvent à chaque erreur que je commise, c'est une personne qui n'accepte pas les erreurs au travail* » et une autre personne explique « *il me blâme toujours à chaque fois que je commets une erreur et pour lui l'erreur est impardonnable dans le travail* ». Donc cela montre l'absence d'aptitude à

pardonner et à aider les subordonnés, ce qui affecte négativement la relation interpersonnelle entre le responsable et ses subordonnées.

D'après les résultats de notre recherche, on constate que les responsables dans l'entreprise SPA c'est des responsables éthique car ils sont toujours à l'écoutes de leur subordonnée et accepte les perspective et ce sont des responsable qui les aident à atteindre les objectifs même si ils ne sont pas les siens, et ils sont objectifs et équitable dans le traitement de leur collaborateur.

On a remarqué que ce sont des responsables intègres et de ceux qui montrent leurs décisions et leurs actions sont fondé sur des valeurs cohérente et acceptable, ils essayent toujours en maximum de tenir leur promesse et d'expliquer leur limite afin de ne pas décevoir leurs subordonnés, et aussi on a constaté que leurs comportements sont conformes à leur valeur.

Ils se sont des responsables qui assument les responsabilités même s'ils sont décevants, ils admettent leur erreur et accepte les erreurs et les échecs de leur subordonnés et comprendre les causes afin quelle ne ce reproduise pas.

4-2-4. Analyse des résultats concernant le troisième axe de questionnaire « l'engagement organisationnel » :

Dans cet axe de questionnaire on s'est focalisé sur l'engagement organisationnel dans ses différentes formes ; l'engagement affectif, l'engagement continuité et l'engagement normatif. Et on a essaye de comprendre le lien entre l'engagement ressenti par les subordonnés et les comportements éthiques des responsables.

4-2-4-1. L'engagement affectif :

Certains interlocuteurs avec un taux de pourcentage de **(69.79%)** perçoivent leur engagement affectif au sein de l'entreprise (SPA) est liés aux comportements éthiques de leurs responsables. ils pensent que le souci de responsable pour leur bien-être, le soutien montré par ce dernier à leurs égards,

et la reconnaissance perçue pour les efforts fournis au travail sont les raisons principales de se sentir attaché et d'appartenir affectivement à leur entreprise.

Les thèmes tirés à partir de leur discours attachement, reconnaissance, loyauté et rapport nous montre l'importance d'un responsable éthique pour garder leurs subordonnés engagés affectivement à leur entreprise car la personne engagée affectivement est en amour avec son travail et plus spécifiquement représente une motivation intrinsèque qui détermine l'attitude des employés envers leur organisation.

Notre investigation sur le terrain nous a permis de bien cerner une idée à propos de l'engagement affectif des employés au sein de leur entreprise c'est pour cette raison que l'un des cadres nous a porté sa perception et nous a expliquée : *« son inquiétude pour mon bien être m'offre le sentiment d'appartenir à cette entreprise et que la bonne communication m'offre le sentiment d'attachement à mon entreprise et mon travail ».*

Et un agent d'exécution confirme que *« grâce au soutien de mon responsable supérieur que je suis loyal envers mon entreprise et mon travail et que j'ai peur de quitter mon entreprise à cause de la confiance qu'on m'a offert ».*

Par contre une minorité de salariés avec un pourcentage **(30.21%)** pensent le contraire, et perçoivent leur absence d'engagement affectif au sein de l'entreprise (SPA) est liés aux mauvais comportements de leurs responsables, ils pensent que le manque de soutien et la reconnaissance, et encore l'absence de souci de responsable pour leurs bien-être sont les raisons principales de ne pas se sentir attaché et appartenir affectivement à leur entreprise. l'un des agents de maîtrise confirme *« je ne reçois aucun soutien de sa part et il ne mérite pas ma loyauté envers mon entreprise et la mauvaise communication avec mon responsable ça me pousser à quitter l'entreprise actuelle ».*

D'après les résultats obtenus on constate que les salariés de l'entreprise SPA son engagés affectivement grâce a l'éthique de leur responsable et cette engagement affectif aux quelle les subordonnés sont engagé envers leur entreprise actuelle, c'est avec le souci de leur responsables sur leur bien être et le soutien que leur accordent ces dernier que leur sentiment d'attachement sera plus élevé ainsi les bons rapports qui existe entre eux augmente le sentiment d'appartenance et le sentiment d'avancement et de réalisation des salariés ce qui fait que la reconnaissance et le soutien et l'encouragement de la part des responsables offre aux salariés une motivation intrinsèque.

Ce qui permet aux salariés de s'attacher et s'accrocher envers leur organisation par désir de rester au sein de cette dernière. Donc les responsables éthiques de l'entreprise des MOULINS DE LA SOUMMAM ont un effet sur l'engagement affectif des salariés.

4-2-4-2.Engagement de continuité :

Certains salariés interrogés avec un taux de pourcentage **(58.21%)** perçoivent qu'ils sont engagés continuellement de travailler pour leur entreprise à cause des avantages offerts par leurs responsables.

Les thèmes tirés de leur discours concernant les avantages offert par les responsables sont la bonne communication, les avantages personnelles et les bon rapports nous montre clairement que les responsables prennent soin de leurs subordonnés.

D'après notre investigation dans le terrain on a pu bien conclure et avoir une idée global sur l'engagement de continuité des subordonnés, ou l'un des salaries nous a portés sa perception : *«il nous met dans des bons conditions et veille que tous va bien et il se bat pour que on aura plus d'avantage sociaux ».*

Et on a remarqué a travers les questions fermées qu'on a posées que **54,29 %** des salariés estiment qu'ils sentiraient coupables s'ils quittent leur entreprise et que **45.71%** des salariés pensent le contraire .et on remarque aussi que **57.14 %** pensent que s'ils quittent l'entreprise c'est une sorte de trahison de la confiance accordée par leurs responsables. Par contre **42.86%** pensent le contraire, quitter l'entreprise ne veut dire en aucun cas trahir la confiance de personne.

On remarque aussi que **45.72%** des salariés pensent qu'ils continuent de travailler pour leur organisation car leurs responsables exigent un haut niveau d'application de compétences.

Par contre on constate que la plus part qui est avec un taux de pourcentage **54.28%** pensent le contraire.

Et dans la dernière question concernant l'engagement de continuité on remarque que **55.71%** des salariés continuent de travailler pour leur organisation car leur responsable leurs se battent pour leurs assurées des avantages des avantage sociaux.

D'après les résultats obtenu on constate que la majorité des salariés son engagé continuellement avec les effets des comportements éthique de leur responsable dans le quel ils essayent toujours de leur offrir des avantages au travail comme de se comporté librement au travail, les mettre dans des conditions favorable, l'autonomie, la bonne communication et le respect réciproque.

Les salariés de l'entreprise des Moulins de la Soummam prennent en considération ces valeur et normes offerte par leurs responsables ou ils pensent s'ils quittent leur organisation actuelle est une sorte de trahison de la confiance que leur accorde ces derniers, et que s'ils quittent maintenant ils ne vont pas avoir les avantages et les mêmes opportunités de se comporté comme avant.

Donc les responsables éthiques de l'entreprise Moulins de la Soummam ont un effet sur l'engagement continu de leur subordonnées.

4-2-4-3.Engagement normatif :

Certains salariés interrogés perçoivent qu'ils sont engagés normativement de travailler à leur entreprise à cause de la valeur éthique favorable offerte par leurs responsables.

On remarque à travers la question qu'on a posée dans l'engagement normative que **57.14%** des salariés restent dans leur entreprise parce que ils n'avaient pas une autre opportunité du travail.

Par contre on remarque que **42.86%** des salariés expliquent le contraire est qu'ils n'ont pas resté dans leur entreprise parce que ils n'avaient pas d'autre opportunité du travail.

Et dans la deuxième question dans l'engagement normative on remarque que la plupart des salariés avec un taux de **61.43%** considèrent que leur entreprise et leur responsable comme une deuxième famille.

Et par contre on remarque que le reste des salariés avec un taux de **38.57%** pensent le contraire.

Concernant la troisième et la quatrième on remarque dans la première On remarque que la plupart des salariés avec un pourcentage de **54.29%** Pensent que ils ont resté dans leur entreprise parce qu'ils ne vont pas trouver des responsable intègre et sociable ailleurs.

Et que le reste des salariés avec un taux de **45.71%** pensent le contraire et ce n'est pas la raison qui les a laissé au sein de l'entreprise.

Et dans la deuxième on remarque On que **70%** des salariés restent dans leur entreprise actuelle car leur responsable ils les motivent à travaillé dans un climat chaleureux e de collaboration.

Par contre **30%** des salariés ne reste pas dans leur entreprise actuelle car leur responsable ne les motive pas a travaillé dans un climat chaleureux et de collaboration.

Et a la fin dans la dernière question de l'engagement normative on remarque que **64,29%** des salariés restent dans leur entreprise actuelle a cause de la bonne communication.

Par contre on remarque que **35.71%** salariés pensent le contraire que la communication n'est pas la raison au quelle ils ont resté.

D'après les résultats obtenus dans notre recherche on constate que la majorité des salariés sont engagées normativement à cause de leurs responsables éthiques.

Ou la plus part des salariés son engagé normativement par une obligation moral envers leurs responsables ou les salariés pensent s'ils quittent leur entreprise actuelle ils ne vont plus avoir la chance d'avoir les même responsable sociable et intègre ailleurs qui les mets dans un climat chaleureux et de collaboration au travail car la plus part des salariés considère que leur entreprise et responsables comme une deuxième famille toute ces comportements éthique exercé par les responsables envers leurs subordonnés obligent ses dernier a rester et avec une manière indirecte par le faite de les mettre en premier lieu les salariés se sentirons valorisé et pris en considération leur donnera se sentiment d'obligation morale de rester au sein de l'organisation.

Et travers les résultats obtenu concernant les trois composante de l'engagement affectif, continu, normatif on constate que le l'éthique des

responsables est importante pour maintenir les salariés à s'engagé envers leur entreprise et de créer un lien psychologique fort entre les salariés et leur organisation, plus que leaders les soutiennent, reconnaissent, encouragent, prennent l'avis de ses subordonnés plus que les salariés sont engagé vers leur travail et leur entreprise et la relation entre eux devienne forte.

4-3-1- Discussion des résultats

A partir les questions posées dans notre questionnaire dans le premier axe concernant leadership éthique on constaté que les responsables de l'entreprise des MOULINS DE LA SOUMMAM sont des responsables éthiques.

4-3-1-1 Discussion des résultats de la première sous hypothèse relative sur l'effet du leadership éthique sur l'engagement affectif :

D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet de leadership éthique sur l'engagement affectif on a remarqué que la majorité des salariés avec un pourcentage **(69.79%)** perçoivent que leur engagement affectif envers leur entreprise est lié aux comportements éthiques de leur responsable.

Le faite qu'ils les soutiennent et reconnaissent et les encouragent dans leurs travail les salariés seront plus attacher et leur sentiment d'appartenance a leur entreprise sera plus élevé donc toute ces facteur les aides a plus s'engagé affectivement a leur organisation et a leur travail.

D'après Allen et Mayer (1991) pour eux l'engagement affectif reflète l'attachement de l'individu à son organisation.

Et pareil pour l'étude menée par Belhamou KHadidja sur l'effet de l'éthique des managers sur la confiance et la performance des travailleurs ou elle constaté que le sentiment d'importance des travailleurs dans l'organisation provient de leur appréciation par le manager quant à leur bonne performance, les encourager à

participer à la prise de décision et les informer des objectifs globaux de l'organisation.

Vus aux résultats obtenues on constate que le leadership éthique a un effet sur l'engagement affectif des salariés de l'entreprise des MOULINS DE LA SOUMMAM.

❖ Donc notre première sous hypothèse « le leadership éthique a un effet sur l'engagement affectif » est **confirmée**.

4-3-1-2 Discussion des résultats de la deuxième sous hypothèse relative sur l'effet du leadership éthique sur l'engagement continue.

D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet de leadership éthique sur l'engagement continue, on a remarqué que la majorité des salariés avec un pourcentage (**58.21%**) perçoivent qu'ils sont engagé continuellement pour les avantages offert par leurs responsables et aussi on remarqué que la majorité pensent s'ils quittent leur entreprise c'est une sorte de trahison pour leurs responsables et d'autres continue de travaillé pour leur entreprise parce que leurs responsables se battent pour leur assuré des avantages sociaux.

Donc les salariés de l'entreprise des MOULINS DE LA SOUMMAM continuent de travaillés pour cette dernière a cause de leur responsables qui essayent toujours de les faire en premier lieu. D'après Allen et Mayer (1991) pour eux l'engagement de continuation, qui est lié à l'accumulation de bénéfices au sein de l'organisation (et au coût que représenterait son départ).

Vus aux résultats obtenu et les avis des salariés de l'entreprise des MOULINS DE LA SOUMMAM ont constate que l'éthique de leur responsable est la cause principale pour la quelle ils sont engagé continuellement a leur entreprise.

- ❖ Donc notre deuxième sous hypothèse « le leadership éthique a un effet sur l'engagement continue des salariés » est **confirmée**.

4-3-1-3-Discussion des résultats de la troisième sous hypothèse relative sur l'effet du leadership éthique sur l'engagement normatif :

D'après les résultats de notre recherche concernant l'effet de leadership éthique sur l'engagement continue, on a remarqué que la majorité des salariés perçoivent qu'ils sont engagé normativement a leur entreprise pour le sentiment d'être redevable avec leur responsable et une personne qu'est intègre et sociable et qui motive ses subordonnées a travailler dans un climat chaleureux et de collaboration aussi leur considération que leur entreprise et leur responsables représentent pour eux une deuxième famille.

Ces facteurs donc poussent les salariés à se sentir obligé moralement à rester dans leur entreprise car leurs responsables les obligent indirectement à rester sans obligation, par le faite de bien les apprécier ils resteront engagé normativement a leur entreprise.

Donc les salariés de l'entreprise des MOULIN DE LA SOUMMAM restent dans leur entreprise à cause de leurs responsables qui leur offrent la sociabilité et l'intégrité. D'après Allen et Mayer (1991) pour eux l'engagement normatif, qui est une perception de la part de l'individu de l'obligation de rester.

A travers les résultats obtenus on conclut que les salariés des MOULINS DE LA SOUMMAM restent dans leur entreprise à cause de l'éthique de leurs responsables.

- ❖ Donc notre troisième sous hypothèse « le leadership éthique a un effet sur l'engagement normatif » est **confirmé**

4-3-1-4 Discussion des résultats de l'hypothèse générale relative a l'effet de leadership éthique sur l'engagement organisationnel :

D'après les résultats obtenus dans les différentes composantes de l'engagement organisationnel (affectif, continue, normatif) on peut **confirmer** notre hypothèse générale vus aux réponses obtenus lors de notre recherche sur le terrain on a remarqué qu'un leadership éthique influence sur l'engagement des salariés envers leur travail ou bien leur organisation.

Car le fait que les leaders les soutiennent et encouragent et prend leur avis en considération et se battent pour leur assurer des avantages sociaux et veiller à la moralité de ses subordonnés est d'être un garant de la moralité de ses équipes et aussi un leader qui affirme sa propre hiérarchie de valeurs, et vivre en cohérence avec la traduction de ces valeurs dans ses comportements d'une façon concrète et précise et le fait que les salariés restent dans leur organisation car ils ont une crainte qu'ils n'auront pas les mêmes responsables éthiques dans d'autre entreprise ca montre que les leaders avec leurs comportements éthiques poussent les salariés à s'engager et attacher vers leur travail et leur organisation.

Dans notre recherche sur l'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement organisationnel des salariés on a opté pour une recherche générale et globale ou on n'a pas précisé exactement quel est le composant de l'engagement qui est le plus touché par l'effet de l'éthique des leaders donc on ouvre le champ pour d'autres recherches pour mieux examiner cet effet.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

Cette étude a tenté d'éclaircir l'effet de l'éthique des leader sur l'engagement organisationnel chez les travailleurs au sein de entreprise MOULIN DE LA SOUMMAM . Pour ce faire, nous avons transmis d'une part, une revue de littérature nous permettant de recenser les courants les plus classiques d'auteurs à notre sujet, et d'autre part, nous avons diffusé des données secondaires recueillies lors d'une enquête portant sur leadership éthique l'engagement organisationnel. De plus notre enquête a démontré qu'il est possible d'arriver aux résultats positifs qui confirment nos quatre hypothèses. En regarde à la première sous hypothèse, les résultats montrent qu'elle est confirmée, à savoir qu'un travailleur engagé affectivement car ils ont un sentiment d'appartenance et d'attachement a leur entreprise grâce a l'éthique de leur responsable.

Ce qui concerne la deuxième sous hypothèse elle a été confirmée sur le terrain et que les salariés de l'organisme ils ont un sentiment d'obligation et de responsabilité envers leur organisation, aussi ils ne trouvent pas correcte de quitter leur organisation actuelle car ils ont une crainte de ne pas trouver des responsable sociable et intègre ailleurs.

Et ce qui concerne la troisième sous hypothèse a été confirmé sur le terrain et que la plupart des répondants sont d'accord pour continuer de travaillé au sein de leur organisation parce que bénéficient de leur responsable car ils se battent pour leur assurer des avantages sociaux et leur fournir de bon conditions de travail.

Et a la fin a partir de la confirmation des trois sous hypothèse concernant les composants de l'engagement organisationnel on a pus donc confirmer l'hypothèse général qui concerne l'effet de l'éthique des leaders sur engagement organisationnel.

Durant notre recherche sur le terrain nous n'avons rencontré aucune difficulté, le personnel nous a fourni toutes les informations concernant notre

Conclusion

thème au sein de cet organisme et faciliter la distribution et la récupération des questionnaires sur place.

liste bibliographique

Liste bibliographique

❖ *Liste des ouvrages*

1. CLAUDE Louche, (2007) **Psychologie social des organisations**, 2eme édition, Armand Colin, Paris.
2. David Duchamp, (2014), **la gestion des ressources humaines**, édition, NATHAN.
3. JACQUE Rojot et al, (2009), **comportement organisationnel, théories des, Organisations, motivation au travail, engagement organisationnel**, 3eme édition, deboeck.
4. Jean-François CLAUDE, (2002), **l'éthique au service du mangement**, 2ème édition, LIAISON.
5. Sabine AVONT, Coralie AZAIS, et autre, (1993), **l'éthique professionnelle** (complexe essentielle mais peut-être utopique ?), Ed minuit.
6. Samuel Mercier, 1999,2004, **l'éthique dans les entreprises**, Ed la découverte, Paris.

❖ *Les ouvrages méthodologiques :*

7. ANGERS Maurice, (1997), **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition Casbah, Alger.
8. GRAWITZ Madeleine, (1999) **lexique des sciences sociales**, 7édition, Dalloz, Paris.

❖ *Les Dictionnaires.*

9. AKOUN André et Ansart Pierre, (2006), « **Dictionnaire de sociologie** », édition Conzagne Raynaud, Paris.
10. SILLAMY Norbert, (1999), « **Dictionnaire de psychologie** », Larousse, Paris.

Liste bibliographique

❖ Les PDF

11. LYSE Langlois, (2009), le leadership éthique : vecteur d'intégrité professionnelle, Moncton.
12. LYSE Langlois, CLAIRE Lapointe, 2012, effet du questionnaire sur le leadership éthique sur le développement d'une compétence éthique chez les gestionnaires de l'éducation, Université Laval.
13. MAYA Shaha, 2004, Introduction à l'éthique, Université de Lausanne.

❖ périodique:

14. -CHRISTIAN Vandenberghe, *L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen et le changement organisationnel par réduction de main-d'œuvre*, Vol 2, N° 1, Printemps, 1998.
15. -EWAN Oiry, et autres *éthique normative et éthique réflexive : quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin*. 2015/1 Vol. 33 | pages 3 à 21.
16. -MORIN, Estelle M. *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. Études et recherches, santé psychologique*, N°543, HEC Montréal, 2006.
17. Pascal Paillé, 2005 *Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique* Dans Bulletin de psychologie 2005/6 (Numéro 480), pages 705 à 711.

❖ Mémoires et thèses :

18. -ANNIK St- pierre, *les types de climats éthiques et leurs impacts sur L'engagement organisationnel affectif*, Montréal, 2009.
19. -ELENA Stoeva, *La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement Organisationnel*, HEC Montréal, aout, 2006.
20. -ISABELLEI Lapierre, *Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe*, Montréal, avril, 2008 *availleuses*, Montréal, Mai, 2010.
21. JACINTHE THÉBERGE, *le leadership éthique dans la fonction publique québécoise: concilié éthique et performance en contexte de changement*

Liste bibliographique

QUÉBEC, 2010.

22.-JULIE, Sylvestre *l'efficacité du leadership authentique sur la qualité de la relation leader-membre dans un contexte de diversité culturelle*, Montréal 2010

23.-MARIE-CLAUDE Décarie, *Etude de la relation entre l'engagement Organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les*

❖ **Site internet :**

24. (<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Ethique.htm>.
[2015-1-page-3.htm](#).

25. <http://www.journaldunet.com/management/0701/0701170-manageris.shtml>
[29/04/2019 a 23:38](#)).

26. -<http://www.memoireonline.com/>

27. <https://www.cairn.info/revue-journal-de-gestion-et-d-economiemedicales>

28. (<https://www.creerentreprise.fr/ethique-en-entreprise/15/05/2019> a 00h15).

Annexes

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Questionnaire

Sur le thème :

L'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement organisationnel

Des salaries Cas pratique SEMPAC sidi Aich

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre strictement universitaire dont le but est de mener, une étude psychologique que nous voulons réaliser sur l'effet de l'éthique des leaders sur l'engagement organisationnel. Et donc, ce questionnaire est destiné aux salariés de la SEMPAC, dont le but de réaliser cette étude. Nous vous sollicitons de répondre avec le plus d'objectivité possible aux questions posées ci-dessous. Lisez attentivement les propositions, puis répondez en mettant une (x) dans l'une des cases proposées. Les résultats seront présentes sous forme synthétique dans notre Mémoire (et dans des publications éventuelles) en respectant l'anonymat des réponses de votre entreprise, sachant que vos réponses ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Merci d'avance pour votre aimable collaboration.

Préparé par:

Bachir Nabil

Yakouben Hannibal

Année universitaire

2018-2019

Axe 1 :Données personnelles :

• **Sexe:**

a. Homme

b. Femme

• **Age :**

a.[20-30]

b.[31-40]

c. 40 et plus

• **Niveau d’instruction :**

c. Primaire

d. Moyen

e. Secondaire

f. universitaire

• **Catégorie socioprofessionnelle**

g. Cadre

h. Agent demaitrise

i. Agentd’exécution

• **L’ancienneté professionnelle:**

j. Moins de 5ans

b. [5-10]

c. [11-20]

d. Plus de 20ans

Axe 2 : leaderships éthiques

1) Pensez-vous que votre responsable se soucie de votre bien être?

a. Oui

b. Non

Expliquer?.....
.....
.....

2) Pensez-vous que votre responsable vous offre le soutien nécessaire pour accomplir vos tâches ?

a. Oui

b. Non

Expliquez.....
.....

3) Votre avis est pris en considération par votre responsable lors de prise des décisions?

a. Oui

b. Non

Sioui. Comment il intègre vos avis dans la prise de décision ?

.....
.....

4) pensez-vous que votre responsable se gêne quand vous le contrariez au travail ?

a. Oui

b. Non

5) Votre responsable accepte- il vos erreurs ?

c. Oui

d. Non

Expliquez

.....
.....
.....

6) Jugez-vous que Votre responsable est de genre qui aide ses subordonnés a transformé leur échecs en réussite ?

a. Oui

b. Non

Expliquez
.....

7) Est - ce que votre responsable vous encourage plutôt que vous blâme?

a. Oui

b. Non

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

8) Qu'est ce qui ne vous plait pas chez votre responsable?

- Manque de respect

-autorité

-manque de reconnaissance

Autre(s).....
.....

9) Pensez-vous que votre responsable gère les conflits entre travailleurs d'une manière juste et prend des décisions satisfaisantes ?

a. Oui

b. Non

Expliquez.....
.....

10) Pensez- vous que les dits de votre responsable conformément ses comportements traduit (il fait ce qu'il dit)?

a. Oui

b. Non

Expliquez.....
.....

11) Pensez-vous que votre responsable se bat contre la discrimination et le harcèlement au travail ?

a. Oui

b. Non

Expliquez.....
.....

12) considérez- vous que votre responsable est compétent ?

a. Oui

b. Non

13) Comment qualifiez –vous vos rapports de travail avec votre responsable?

a. collègues au travail;

b. Dirigeant- travailleur;

c. maitre-esclave.

14) votre responsable, vous donne la possibilité de développer vos connaissances etsavoir-faire ?

a. Oui ☐

b. Non ☐

Comment ?.....
.....

Axe 3 :engagements organisationnels

Le souci de votre responsable sur votre bien- être, vous éprouves un sentiment d'appartenance a votre organisation ?

a. Oui ☐

b. Non ☐

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

15) Le rapport avec votre responsable renforce-t-il votre sentiment d'attachement a votre entreprise ?

a. Oui ☐

b. Non ☐

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

16) Pensez –vous que la loyauté à l'entreprise dépend de soutien de responsable à l'égard de ses subordonnés ?

a. Oui ☐

b. Non ☐

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

17) Le manque de reconnaissance de votre responsable, vous poussez à quitter votre entreprise ?

c. Oui ☐

d. Non ☐

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

18) Le sentiment d'être redevable envers votre responsable empêche- vous de quitter l'entreprise ?

a. Oui ☐

b. Non ☐

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

19) Les avantages offerts par votre responsable vous encourage de continuer a travailler pour votre entreprise ?

a. Oui

b. Non

EXPLIQUEZ.....
.....
.....

20) Vous estimez que vous serais coupable si vous quittez maintenant votre organisation ?

a. Oui

b. Non

21) Pensez-vous si vous quittez votre organisation maintenant est une sorte de trahison de la confiance que vous accorde votre responsables ?

c. Oui

d. Non

22) Vous continuez de travailler pour votre entreprise car votre responsable exige un haut niveau d'application des compétences dans l'entreprise ?

e. Oui

f. Non

23) Vous continuez de travailler pour votre entreprise car votre responsable se bat pour vous assurez des avantages sociaux ?

a. Oui

b. Non

24) Vous restez dans votre entreprise actuelle parce que vous n'avez pas une autre opportunité de travail,

a. Oui

c. Non

25) Considérez-vous que votre entreprise et votre responsable comme une deuxième famille ?

a. Oui

b. Non

26) Vous restez dans votre entreprise actuelle parce que vous n'allez pas trouver des responsables sociables et intègres ailleurs ?

a. Oui

b. Non

27) Vous restez dans votre entreprise actuelle parce que votre responsables vous motive a travaillé dans un climat chaleureux et de collaboration ?

a. Oui

b. Non

28) La bonne communication de votre responsable vous encourage à rester dans votre entreprise actuelle ?

a. Oui

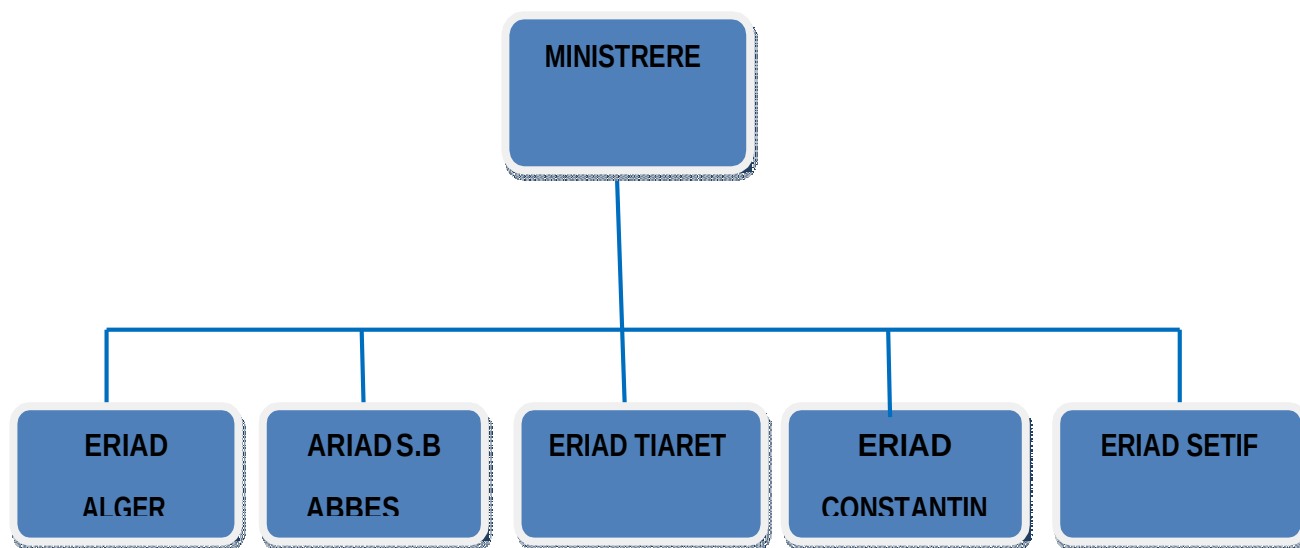
b. Non

29) Le travail de groupe avec votre responsable vous encourage à rester dans votre entreprise actuelle ?

a. Oui

b. No

ANNEXE N°2: Organigramme d'ERIAD



**Annexe N° 3 : Organigramme générale
De la filiale les Moulins de la Soummam**

