



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Psychologie du travail, de l'organisation et GRH

THEME

**La contribution de leadership éthique dans
le renforcement des comportements de
citoyenneté organisationnelle**

Cas pratique : DSA de Bejaia

Réalisé par :

MAMERI ABDELKADER

LAIB KOCEILA

Encadré par :

AIT MEDJBER DALILA

Année universitaire : 2022 /2023

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire. Tout d'abord ce travail ne serait pas fini et n'aurais pas avoir le jour sans l'encadrement de Mm AIT MADJEBER Dalila On la remercie vivement pour la qualité de son encadrement, pour sa patience sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de notre mémoire. Mes remerciements s'adressent également à tous nos professeurs pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles Enfin j'adresse mes sincères sentiments de gratitude et de reconnaissance à toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Je tiens à remercier tous les membres du staff de la DSA pour leur contribution dans la réalisation de ce travail de recherche.

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail accompagné d'un profond amour :

☺ *A celle qui m'a arrosé de tendresses et d'espoirs, à la source d'amour ma Mère*

☺ *A la mémoire de mon père disparu trop tôt, puisse t- il reposer en paix, et apprécier cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme.*

☺ *A ma sœur pour son soutien moral et conseils tout au long de mes études.*

☺ *A tous mes amis et mes proches qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.*

☺ *A tous ceux que j'aime.*

KADER

DEDICACES

Tout d'abord je dédie ce travail à mes parents et à toute ma famille que je remercie également.

A mes tantes, cousins et cousines pour leur présence, ainsi que leurs incéssants encouragement.

A tous mes amis et collègues, je vous dédie ce travail.

KOCEILA

Liste des abréviations

C C O : comportement de citoyenneté organisationnelle

C C : comportement de citoyenneté

D S A :La direction des services agricoles

L E : leadership éthique

La liste des tableaux

Tableau	Page
N°1 : La différence entre la morale et l'éthique.	23
N°2 : Les Subdivisions	64
N°3 : tableau de Cronbach.	66
N°4 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge	69
N°5 : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre selon le niveau d'instruction	69
N°6 : Répartition des membres de l'échantillon	
N°7 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience	69
N°8 : Analyse des résultats de l'axe « 1 » : la confiance, souci de bien être.	70
N°9 : Analyse des résultats de l'axe « 2 » : l'honnêteté, justice et respect	71
N°10 : Analyse des résultats de l'axe « 3 » : les comportements de citoyenneté	72
N°11: les résultats de la corrélation entre le comportement de citoyenneté et les variablesrécapitulatif des modèles	74 75
N°12 : récapitulatif des modèles	76
N°13 : Le test d'ANOVA	77
N°14 : présentation du modèle de régression	77

Sommaire

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introduction-----01

Chapitre 1 : Cadre générale de la problématique

• Préambule-----04

1-1-Problématique-----04

1-2-Les hypothèses de recherche-----07

1-3-Définition des concepts-----08

1-4-Les raisons du choix du thème-----09

1-5-Les objectifs de la recherche-----10

1-6-Les études antérieurs-----10

• Conclusion-----16

Partie théorique

Chapitre 2 : Le leadership éthique

Introduction-----19

2-1-Historique de l'éthique-----19

2-2-Définition de l'éthique-----20

2-3-concepts voisins de l'éthique-----21

2-4-L'approche morale et l'approche éthique-----22

2-5-Les types de l'éthique-----23

2-6-Les principes éthiques-----24

2-7-Les conséquences de l'éthique-----25

2-8-L'importance de l'éthique sur la pratique-----25

2-9-Définitions de leadership éthique-----26

2-10-Les types de leadership éthique-----	27
2-11-Les approches de leadership éthique -----	27
2-12-Le leader éthique et son jugement moral -----	31
2-13-Les modèles de leadership éthique -----	32
2-14-Les caractéristiques de leadership éthique -----	38
2-15-Les effets du leadership éthique sur l'organisation -----	39
•Conclusion -----	40

Chapitre 3 : Les comportements de citoyenneté organisationnelle

•Préambule -----	42
3-1-Définition de comportements de citoyenneté organisationnelle « CCO -----	42
3-2-L'historique du concept de comportements de citoyenneté organisationnelle-----	42
3-3-Les dimension de comportements de citoyenneté organisationnelle -----	45
3-4-Les causes éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle -----	47
3-5-Les conséquences éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle ---	48
3-6-Les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle -----	50
3-7-Liens entre le leadership éthique et les CCO-----	51
3-8-La relation entre les CCO et les autres concepts organisationnels -----	52
•Conclusion -----	54

Partie pratique

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

4-1-Présentation de l'entreprise -----	57
4-2-Méthode et techniques utilisées -----	65
4-2-1-La méthode utilisée dans la recherche -----	65
4-2-2-La technique utilisée -----	65
4-3-Le choix de l'échantillon-----	67

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats

Préambule -----	69
5-1-Présentation des caractéristiques de l'échantillon -----	69
5-2-Analyse descriptive des résultats-----	70
5-3-Analyse des résultats de régression multiple -----	75
5-4-Synthèse de l'interprétation des résultats -----	78
5-5-Discussion des résultats -----	79
5-6-Recommandation-----	79
<i>Conclusion générale</i> -----	82

Bibliographie

Annexes

Introduction

Dans un contexte mondial en constante évolution, les organisations sont confrontées à des défis complexes qui exigent des pratiques de gestion innovantes et efficaces. Parmi les nombreux facteurs qui influencent la performance et la durabilité des organisations, le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle jouent un rôle crucial. Le leadership éthique, caractérisé par des valeurs morales, l'intégrité et la responsabilité, a le potentiel d'inspirer et de guider les employés vers des actions éthiques. Le comportement de citoyenneté organisationnelle, quant à lui, se réfère aux actions volontaires et positives des employés qui contribuent au bien-être de l'organisation au-delà de leurs rôles formels.

L'importance d'un leadership éthique solide et d'un comportement de citoyenneté organisationnelle ne peut être sous-estimée. Les entreprises qui adoptent des pratiques éthiques et qui encouragent la citoyenneté organisationnelle bénéficient d'une meilleure réputation, d'une plus grande fidélité des clients, d'une rétention accrue des talents et d'une performance organisationnelle améliorée. En outre, elles favorisent des relations harmonieuses et un climat de travail sain, ce qui entraîne une productivité accrue et un bien-être des employés.

Pourtant, malgré la reconnaissance de l'importance du leadership éthique et du comportement de citoyenneté organisationnelle, de nombreuses organisations continuent de faire face à des défis dans la mise en œuvre de ces concepts. Il est essentiel de comprendre comment le leadership éthique peut être renforcé et comment il peut influencer positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Dans ce mémoire, notre objectif est d'examiner le lien entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle, en explorant les théories, les modèles et les études antérieures pertinents. Nous nous efforcerons d'identifier les dimensions clés du leadership éthique, de comprendre les différents aspects du comportement de citoyenneté organisationnelle et d'évaluer l'impact du leadership éthique sur le comportement des employés.

À travers cette recherche, nous espérons fournir des recommandations concrètes pour renforcer le leadership éthique dans les organisations et encourager les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats auront des implications significatives pour les praticiens des ressources humaines, les dirigeants et les décideurs organisationnels soucieux d'améliorer la performance globale de leur entreprise tout en cultivant un environnement éthique et positif.

En conclusion, ce mémoire vise à contribuer à la compréhension du rôle du leadership éthique dans le renforcement du comportement de citoyenneté organisationnelle. En intégrant les connaissances théoriques existantes et en proposant de nouvelles perspectives, nous espérons fournir des recommandations pratiques pour favoriser un leadership éthique et une citoyenneté organisationnelle dans les organisations, en vue d'une performance organisationnelle durable et d'une meilleure satisfaction des employés

Chapitre 01 : cadre méthodologique

• Preamble

1-1-Problématique

1-2-Les hypothèses de recherche

1-3-La définition des concepts

1-4. Les raisons du choix du thème

1-5-. Les objectifs de la recherche

1-6-les études antérieures

• conclusion

Préambule

Dans ce chapitre on aborde six éléments, on a d'abord commencé par présenter notre problématique de recherche, ensuite on exposerait nos hypothèses, puis on va définir les différents concepts liés à notre thème de recherche et on va appuyer notre recherche par quelques études qui ont été déjà faites sur notre sujet. Puis l'étalage de nos raisons objectives de notre choix de thème et on enchainera par les objectifs qui nous ont poussés à traiter ce thème, En final on termine notre travail par une petite conclusion.

1-1-Problématique :

Les qualités dont font preuve les dirigeants d'entreprise sont difficiles à identifier et à définir. Pourtant le développement des aptitudes au leadership dans toute les fonctions de l'entreprise est devenu aujourd'hui un réel investissement, et pour cela tous les leaders de l'organisation doivent savoir l'art et la manière avec laquelle ils vont procéder à la gérer.

Lorsque Fayol évoque le commandement et Mintzberg le leadership, ils font tous les deux du leadership un rôle incontournable du dirigeant. Ce rôle comprend d'abord l'incarnation du principe d'autorité, en tant que dépositaire de l'autorité. (Valérie Claire Petit, 2013 p :16) Selon Fayol, le commandement fait partie des cinq fonctions de base de la gestion, qui sont la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle. La fonction de direction, ou commandement, implique que le dirigeant doit influencer et motiver ses subordonnés pour qu'ils atteignent les objectifs de l'entreprise. Fayol a souligné que le dirigeant doit avoir des compétences techniques, humaines et conceptuelles pour réussir dans cette fonction. De son côté, Mintzberg a proposé une approche différente en matière de leadership. Il a souligné que le leadership est une activité interpersonnelle qui implique une interaction directe entre le dirigeant et les membres de l'organisation. Pour Mintzberg, le leadership est avant tout une affaire de comportement, plutôt qu'un rôle défini à l'avance. Il a également souligné que les dirigeants ont différents styles de leadership en fonction de leur personnalité, de leur expérience et des situations dans lesquelles ils se trouvent. En somme, bien que Fayol et Mintzberg aient des approches différentes du leadership, ils s'accordent tous deux sur son importance pour les dirigeants. Le leadership est un élément clé pour influencer et motiver les membres de l'organisation pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Fayol, H (1916) Mintzberg, H (1973)

D'autres chercheurs ont proposé d'autres styles de leadership plus adéquats à l'organisation moderne tels que le leader transformationnel, transactionnel, charismatique, spirituel et le leader éthique. Les styles modernes de leadership accordent une grande importance à l'autonomie et à la responsabilisation des employés. Les leaders délèguent des responsabilités et offrent aux membres de l'équipe la liberté nécessaire pour prendre des décisions et agir de manière autonome. Cette approche renforce la confiance en soi des employés, stimule leur développement professionnel et renforce leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

Une autre caractéristique clé des styles modernes de leadership est leur engagement en faveur de l'apprentissage continu. Les leaders modernes encouragent les employés à se former, à acquérir de nouvelles compétences et à innover. Ils créent un environnement propice à l'apprentissage, où les employés sont encouragés à développer leurs compétences et à rester à la pointe de leur domaine. Cela permet de maintenir un avantage concurrentiel pour l'organisation et favorise la croissance professionnelle des employés.

La gestion de la diversité est également un aspect essentiel des styles modernes de leadership. Les leaders modernes reconnaissent et valorisent la diversité des perspectives, des expériences et des compétences au sein de leur équipe. Ils créent un environnement inclusif où chaque individu se sent respecté et apprécié. Cette approche favorise des prises de décision plus équilibrées, une meilleure créativité et une meilleure rétention des talents.

Enfin, les styles modernes de leadership mettent en avant une communication transparente et ouverte. Les leaders modernes partagent régulièrement des informations pertinentes avec leur équipe, favorisent le dialogue et sont à l'écoute des préoccupations et des idées de chacun. Cette transparence renforce la confiance, favorise la coopération et maintient les employés engagés et informés.

Le style que l'on a choisi dans notre étude et le leadership éthique, ce choix est justifié par le fait que ce style place l'éducation au centre du développement de la personne, dans sa dimension individuelle, sociale, matérielle, intellectuelle et émotionnelle dans la perspective du respect et du développement de l'humanité. (Joël de Rosnay, 2003, page 50)

L'éthique 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 la société dans son ensemble. Mais dans le domaine professionnel on parle d'une éthique qui vise à clarifier collectivement au sein d'une profession, les valeurs qui

doivent encadrer la profession et l'échange mutuelle qui peut être, entre un supérieur et ces subordonnés et entre le personnel eux même le concept a été relié aux rapports qui établissent les hommes entre eux et de ce fait, aux comportements qu'il exprimaient, et qui permettait d'éviter ou de diminuer les comportements immoraux. L'éthique donc fait partie de notre existence et permet de décider ce qui se fera individuellement ou collectivement en fonction des enjeux sociaux et institutionnels. Les organisations aujourd'hui deviennent de plus en plus exigeantes auprès de leurs employés car ces derniers sont obligés d'accomplir les tâches qu'on leur assigne et de manifester des comportements de citoyenneté.

Les caractéristiques de ce style nous semblent très importantes pour l'encouragement de comportements de citoyenneté. La deuxième variable de notre étude.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent des comportements « individuels discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement, reconnus par le système formel de récompenses. Néanmoins, l'accumulation de ces comportements favorise le bon fonctionnement de l'organisation » (Organ, 1988). Les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à la fois, la manifestation de comportements positifs qui aident au fonctionnement organisationnel, et l'abstention de comportements qui pourraient être préjudiciables au fonctionnement de l'organisation (Organ, 1990).

Les chercheurs notent que certaines des dimensions des comportements de citoyenneté, telles que l'altruisme et le civisme, sont orientées vers les individus et visent à aider les collègues sur le lieu de travail. D'autres dimensions, telles que l'esprit sportif, la conscience et le comportement civilisé visent à accroître l'efficacité de l'organisation elle-même.

Les études antérieures sur le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle ont largement contribué à notre compréhension de ces concepts et de leur relation.

Plusieurs recherches ont examiné l'impact du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, qui se réfère aux comportements volontaires et extra-rolistes des employés visant à soutenir le bon fonctionnement de l'organisation. Ces comportements vont au-delà des attentes formelles du rôle et incluent des actions telles que l'aide aux collègues, l'initiative, la défense de l'organisation et la coopération interdépartementale.

Les résultats de ces études ont montré une corrélation positive significative entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les employés perçoivent les leaders éthiques comme des modèles inspirants et sont plus susceptibles de se comporter de manière citoyenne lorsqu'ils sont guidés par ces leaders. Le leadership éthique favorise un climat organisationnel de confiance, de respect et de justice, ce qui incite les employés à s'impliquer davantage et à contribuer au bien-être collectif.

De plus, les recherches ont également examiné les mécanismes par lesquels le leadership éthique influence le comportement de citoyenneté organisationnelle. Certains de ces mécanismes incluent la médiation de la confiance envers le leader, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la perception de justice organisationnelle. Les leaders éthiques suscitent la confiance des employés, renforcent leur satisfaction au travail et créent un engagement envers l'organisation, ce qui conduit à un comportement de citoyenneté organisationnelle accru.

Notre étude vise à explorer les caractéristiques de leadership éthique chez les dirigeants et leurs influences sur les comportements de citoyenneté. On vise aussi à chercher des éventuelles corrélations entre les caractéristiques de ce style et les différentes formes de comportements de citoyenneté.

Notre question de recherche est : **Est -ce que le leadership éthique renforce le comportement de citoyenneté organisationnel ?**

1-2-Hypothèse générale :

Les comportements exercés par le leadership éthique peuvent renforcer les comportements de citoyenneté chez les subordonnés.

Hypothèses partielles :

Un leader moral inspire confiance et manifeste un souci au bien être, pousse les subordonnés à adopter des comportements de citoyenneté.

Un leader qui se comporte avec honnêteté, justice et respect vis - à vis de ces subordonnés peut renforcer les comportements de citoyenneté chez ces derniers.

1-3-Définition des concepts

Dans le cadre de notre recherche, il est évident d'avoir recours à une définition des concepts clés liés à notre sujet d'étude. Le concept est un élément indispensable à toute recherche. C'est une façon de concevoir les caractères distinctifs et significatifs des phénomènes en sciences sociales, il remplit plusieurs fonctions qui sont celles d'organiser, de guider, désigner et de prévoir.

1-3-1-Définition de leadership

Selon HOUSE « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. ». (House, RJ 2004 Pages15)

Définition opérationnelle

Le leadership peut être défini comme un processus par lequel une personne, appelée leader, influence, guide et motive un groupe de personnes, les membres de l'équipe ou les employés, en vue d'atteindre des objectifs communs dans un environnement organisé.

1-3-2-Définition de l'éthique

L'éthique est le domaine de l'étude qui traite des questions de ce qui est moralement bon et mauvais, juste et injuste, responsable et irresponsable, ce qui devrait être fait et ce qui ne devrait pas être fait. ("Éthique." Dans l'Encyclopédie Britannica. Extrait le 20 septembre 2021 de <https://www.britannica.com/topic/ethics>)

Définition opérationnelle

L'éthique est un domaine philosophique qui examine les principes moraux et les valeurs qui guident le comportement humain. Il s'agit d'un ensemble de normes et de principes qui déterminent ce qui est considéré comme juste, bien et approprié dans les interactions et les décisions humaines.

1-3-3-Définition de leadership éthique

Le leadership éthique est un style de leadership qui repose sur des principes et des valeurs morales solides. Les leaders éthiques se distinguent par leur intégrité, leur honnêteté, leur transparence et leur souci du bien-être des autres. Ils prennent des décisions éthiques et

guident les autres de manière responsable et équitable, en veillant à ce que leurs actions soient alignées sur des normes éthiques élevées. (Ciulla, JB (1998). L'éthique, le cœur du leadership. Westport, Connecticut : Éditeurs Praeger)

Définition opérationnelle

Le leadership éthique se caractérise par un style de leadership qui intègre des principes et des valeurs morales dans les décisions, les actions et les relations professionnelles. Les leaders éthiques sont guidés par l'intégrité, la responsabilité et le souci du bien commun. Ils veillent à ce que leurs décisions et leurs comportements soient conformes aux normes éthiques élevées, en prenant en compte les intérêts de toutes les parties concernées et en agissant de manière juste, transparente et respectueuse.

1-3-4-Définition de comportement de citoyenneté organisationnel

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) désigne les comportements volontaires, positifs et extra-rolistes des employés, qui ne sont pas formellement récompensés ni requis par leur contrat de travail, mais qui contribuent au bon fonctionnement, au climat positif et à la performance globale de l'organisation. (organ.1988)

Définition opérationnelle

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) est un ensemble de comportements volontaires, positifs et bénéfiques pour l'organisation qui vont au-delà des attentes formelles du rôle professionnel d'un employé. Il comprend des actions telles que l'aide aux collègues, le soutien aux objectifs organisationnels, le respect des règles et procédures, la promotion de l'image de l'entreprise, l'engagement envers le succès collectif et la défense des intérêts de l'entreprise 'organisation

1-4-Les raisons de choix du thème

On a opté pour le thème « le leadership éthique et son renforcement dans le comportement de citoyenneté organisationnel pour les raisons suivantes :

- comprendre le phénomène de leadership éthique.
- Comprendre les effets de leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnel.

-l'importance de sujet de comportement de citoyenneté organisationnel dans la vie des organisations.

1-5-Les objectifs de la recherche

-L'objectif de cette recherche est d'analyser et de comprendre l'impact du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises

-Étudier les dimensions clés du leadership éthique et du comportement de citoyenneté organisationnelle pour identifier les liens et les interactions entre les deux concepts

- Savoir l'impact de leadership éthique sur le comportement organisationnel des salariés de la DSA de Bejaia

- Mesurer le niveau de pratique des comportements de citoyenneté organisationnelle avec les dimensions (altruisme, prise de conscience, l'esprit sportif, la vertu civique, et la courtoisie)parmi les dirigeants de la DSA de Bejaia.

1-6-Les études antérieures

1-6-1L'étude de Brown, Treviño et Harrison (2005) :s'est penchée sur la relation entre le leadership éthique perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés

L'objectif de cette étude était d'examiner comment la perception des employés à l'égard du leadership éthique de leurs supérieurs influençait leur comportement de citoyenneté organisationnelle. Le leadership éthique fait référence à un style de leadership où les leaders sont guidés par des principes moraux et des normes éthiques élevées, et où ils encouragent également ces valeurs chez les membres de leur équipe.

Pour mener cette étude, des questionnaires ont été administrés à des employés d'organisations variées. Les participants ont été invités à évaluer la perception du leadership éthique de leurs supérieurs ainsi que leur comportement de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats de l'étude ont montré une corrélation significative entre le leadership éthique perçu et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les employés qui percevaient leurs supérieurs comme étant plus éthiques étaient plus enclins à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle, tels que l'aide aux collègues, la coopération interdépartementale, l'initiative au travail, la défense de l'organisation, etc.

Ces résultats suggèrent que le leadership éthique peut jouer un rôle crucial dans la promotion du comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés. Les leaders éthiques servent de modèles inspirants et motivent leurs subordonnés à agir de manière responsable et altruiste au sein de l'organisation.

L'étude de Brown, Treviño et Harrison (2005) met en évidence l'importance du leadership éthique en tant que moteur du comportement de citoyenneté organisationnelle. Elle souligne l'impact positif que des leaders éthiques peuvent avoir sur la culture organisationnelle, la satisfaction des employés, la coopération et la performance globale de l'organisation.

Cette étude a contribué à la compréhension du lien entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle, en fournissant des preuves empiriques de l'influence du leadership éthique perçu sur les comportements proactifs et volontaires des employés au-delà de leurs rôles formels

1-6-2L'étude de Mayer, Aquino et Greenbaum (2012) :s'est intéressée à la relation entre le leadership éthique, la confiance envers le leader et le comportement de citoyenneté organisationnelle

L'objectif de cette étude était d'examiner comment le leadership éthique perçu par les employés influençait leur confiance envers leur leader, et comment cette confiance envers le leader à son tour était liée au comportement de citoyenneté organisationnelle.

Pour mener cette étude, des questionnaires ont été administrés à des employés travaillant dans différentes organisations. Les participants ont été invités à évaluer la perception du leadership éthique de leurs supérieurs, leur confiance envers leur leader et leur comportement de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats de l'étude ont montré une relation significative entre le leadership éthique perçu et la confiance envers le leader. Les employés qui percevaient leurs supérieurs comme étant plus éthiques avaient tendance à accorder plus de confiance à leur leader.

De plus, les résultats ont également révélé que la confiance envers le leader était positivement liée au comportement de citoyenneté organisationnelle. Les employés qui avaient plus confiance envers leur leader étaient plus susceptibles de s'engager dans des

comportements de citoyenneté organisationnelle tels que l'aide aux collègues, l'initiative au travail, le respect des règles de l'organisation, etc.

Ces résultats suggèrent que le leadership éthique joue un rôle essentiel dans le développement de la confiance envers le leader, ce qui à son tour influence le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés. Les employés qui perçoivent leurs leaders comme étant éthiques ont tendance à leur accorder plus de confiance, ce qui les incite à être plus engagés et impliqués dans leur travail et dans le soutien de l'organisation.

L'étude de Mayer, Aquino et Greenbaum (2012) met en évidence l'importance de la confiance envers le leader comme un mécanisme clé dans la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Elle souligne l'impact positif qu'un leadership éthique peut avoir sur la confiance des employés envers leurs leaders, ce qui à son tour favorise un comportement proactif et volontaire au sein de l'organisation.

Cette étude a contribué à approfondir notre compréhension de la relation complexe entre le leadership éthique, la confiance envers le leader et le comportement de citoyenneté organisationnelle, en fournissant des preuves empiriques de l'importance de la confiance en tant que mécanisme médiateur

1-6-3-L'étude de Podsakoff, MacKenzie, Paine et Bachrach (2009) : a examiné l'influence du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, en tenant compte de la justice organisationnelle perçue comme un facteur médiateur.

L'objectif de cette étude était de comprendre comment le leadership éthique d'un supérieur influençait la perception de la justice organisationnelle par les employés, et comment cette perception de justice organisationnelle à son tour était liée au comportement de citoyenneté organisationnelle.

Pour mener cette étude, des questionnaires ont été administrés à des employés travaillant dans diverses organisations. Les participants ont été invités à évaluer la perception du leadership éthique de leurs supérieurs, la justice organisationnelle perçue et leur comportement de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats de l'étude ont révélé une relation significative entre le leadership éthique perçu et la justice organisationnelle perçue. Les employés qui percevaient leurs supérieurs

comme étant plus éthiques avaient tendance à considérer leur organisation comme étant plus juste.

De plus, les résultats ont également montré que la justice organisationnelle perçue était positivement liée au comportement de citoyenneté organisationnelle. Les employés qui estimaient que leur organisation était plus juste étaient plus enclins à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, tels que l'aide aux collègues, la coopération, l'initiative, etc.

Ces résultats suggèrent que le leadership éthique peut influencer le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés indirectement, en favorisant une perception de justice organisationnelle au sein de l'organisation. Lorsque les employés perçoivent leur organisation comme étant juste, ils sont plus motivés et enclins à adopter des comportements proactifs et volontaires pour soutenir l'organisation et leurs collègues.

L'étude de Podsakoff et al. (2009) met en évidence le rôle médiateur de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Elle souligne que le leadership éthique peut influencer indirectement le comportement des employés en créant un climat de justice organisationnelle perçue.

Cette étude a contribué à approfondir notre compréhension des mécanismes sous-jacents qui relient le leadership éthique à la citoyenneté organisationnelle, en mettant en évidence l'importance de la justice organisationnelle perçue comme un facteur médiateur clé.

1-6-4-L'étude de Piccolo, Greenbaum, Den Hartog et Folger (2010) se concentre sur le rôle du leadership éthique dans la promotion du comportement de citoyenneté organisationnelle. Voici une description plus détaillée de cette étude :

Objectif de l'étude : L'objectif principal de cette recherche était d'examiner l'impact du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle dans différentes cultures.

Méthodologie : Les chercheurs ont utilisé une approche multi-échantillons en collectant des données auprès de 1 941 employés travaillant dans différentes organisations situées dans six pays différents. Les participants ont évalué la perception du leadership éthique de leurs supérieurs et ont rapporté leur comportement de citoyenneté organisationnelle.

Résultats : Les résultats de l'étude ont montré que le leadership éthique était positivement lié au comportement de citoyenneté organisationnelle dans toutes les cultures étudiées. Cela suggère que, quel que soit le contexte culturel, un leadership éthique perçu favorise un comportement de citoyenneté organisationnelle plus élevé chez les employés.

Implications : Les résultats de cette étude soulignent l'importance du leadership éthique dans la promotion du comportement de citoyenneté organisationnelle, indépendamment des différences culturelles. Les dirigeants qui se comportent de manière éthique et intègrent des valeurs morales dans leur prise de décision et leurs interactions avec les employés sont plus susceptibles d'encourager les comportements de citoyenneté organisationnelle chez leurs subordonnés.

Limitations : Il convient de noter que cette étude présente certaines limitations. Tout d'abord, les données ont été recueillies à partir de réponses auto-déclarées des employés, ce qui peut entraîner un biais de perception. De plus, bien que cette étude ait examiné plusieurs cultures, il est possible qu'il existe d'autres facteurs culturels non mesurés qui pourraient influencer la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Malgré ces limitations, l'étude de Piccolo, Greenbaum, Den Hartog et Folger (2010) offre des informations précieuses sur le rôle du leadership éthique dans la promotion du comportement de citoyenneté organisationnelle à travers différentes cultures. Ces résultats renforcent l'idée que le leadership éthique est une dimension clé pour encourager un comportement positif et proactif chez les employés, indépendamment du contexte culturel dans lequel l'organisation opère

1-6-5-L'étude de Resick, Hanges, Dickson et Mitchelson (2006) se concentre sur le rôle des valeurs éthiques des dirigeants et de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Voici une description plus détaillée de cette étude :

Objectif de l'étude : L'objectif principal de cette recherche était d'explorer le lien entre le leadership éthique, les valeurs éthiques des dirigeants, la justice organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Méthodologie : Les chercheurs ont utilisé une approche multi-échantillons en collectant des données auprès de 288 employés travaillant dans différentes organisations. Les participants

ont évalué la perception du leadership éthique de leurs supérieurs, les valeurs éthiques de leurs dirigeants, la justice organisationnelle perçue et leur comportement de citoyenneté organisationnelle.

Résultats : Les résultats de l'étude ont montré que le leadership éthique était positivement lié à la justice organisationnelle perçue et au comportement de citoyenneté organisationnelle. De plus, les valeurs éthiques des dirigeants ont joué un rôle de médiation partiel entre le leadership éthique et la justice organisationnelle perçue, et la justice organisationnelle a partiellement médié la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Implications : Cette étude met en évidence l'importance des valeurs éthiques des dirigeants et de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les dirigeants qui adoptent un leadership éthique sont plus susceptibles de promouvoir des valeurs éthiques au sein de l'organisation, ce qui contribue à un climat de justice organisationnelle et à un comportement de citoyenneté organisationnelle accru chez les employés.

Limitations : Il convient de noter que cette étude présente certaines limitations. Les données ont été recueillies à partir de réponses auto-déclarées des employés, ce qui peut entraîner un biais de perception. De plus, l'étude a été menée dans un contexte spécifique avec un échantillon restreint, ce qui limite sa généralité.

Malgré ces limitations, l'étude de Resick, Hanges, Dickson et Mitchelson (2006) souligne l'importance des valeurs éthiques des dirigeants et de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats mettent en évidence la nécessité pour les dirigeants de promouvoir des valeurs éthiques, d'établir un climat de justice organisationnelle et de démontrer un leadership éthique pour favoriser un comportement de citoyenneté organisationnelle positif parmi les employés.

Conclusion :

A travers ce premier chapitre on a présenté la problématique suivie par les hypothèses de recherche, puis on a essayé de donner la définition de chaque concept se reliant à notre thème, on a montré l'ensemble des raisons et objectifs qui nous ont incité à choisir ce thème .en final on a aussi mit en lumière les déferentes études antérieures qui ont été faites sur notre thème .

CADRE THEORIQUE

Chapitre 02 : Le leadership éthique

• Introduction

2-1-historique de l'éthique

2-2-Définition de l'éthique

2-3-concepts voisins de l'éthique

2-4-L'approche morale et L'approche éthique

2-5-Les types de l'éthique

2-6-Les principes éthique

2-7-Les conséquence de l'éthique

2-8-L'importance pour la pratique

2-9-Définitions de leadership éthique

2-10-Les types de leadership éthiques

**2-11-Les approches de leadership éthique 2-12-Le leader
éthique et son jugement moral 2-**

13-Les modèles de leadership éthique

2-14-Caractéristiques de leadership éthique

2-15-Effets du leadership éthique sur une organisation

• Conclusion

Introduction

L'éthique occupe une place centrale dans notre société, guidant nos actions, nos valeurs et nos décisions. Dans le domaine du leadership, l'éthique revêt une importance particulière, car elle façonne la manière dont les dirigeants exercent leur influence et guident les autres vers des objectifs communs. Le leadership éthique se distingue par sa capacité à combiner des compétences de direction solides avec un prix de décision morale et une responsabilité sociale

2-1-historique de l'éthique

L'éthique est la science de la morale et des mœurs. Cette discipline philosophique a pour objectif de mener une réflexion sur les comportements à adopter pour humaniser le monde. L'éthique est une quête d'une société idéale associée à une conduite idéale. Depuis l'Antiquité, plusieurs grands courants ont marqué l'éthique, certains venant en opposition à d'autres, les remettant en question, et d'autres courants développant d'anciennes théories afin de converger vers un seul et même objectif : un monde meilleur. Parmi les grands courants qui se distinguent : l'éthique de la vertu, l'éthique du devoir et l'éthique utilitariste.

L'éthique de la vertu a été mise en avant au IV^{ème} siècle par Aristote, pour qui, le but de toute action est le bien, et le but de l'être humain est le bonheur. La vertu selon Aristote émane de la virtuosité, et constitue l'excellence (ARISTOTE, 1990). Il a ainsi distingué deux types de vertus, une intellectuelle liée à une raison pratique et autre éthique liée au désir de l'homme. Ainsi, dans sa distinction, Aristote considère la tempérance et la force comme étant des vertus morales, et la prudence associée à la justice comme des vertus intellectuelles. Pour Aristote, on ne naît pas vertueux, car la vertu s'acquiert, et nécessite un entraînement, pour devenir une habitude. (ARISTOTE, 1990).

Le devoir éthique exige que le bonheur ne se fasse pas au prix de l'immoralité et en utilisant l'autre comme une fin et non comme un moyen.

Le dernier grand courant est l'utilitarisme qui s'intéresse aux conséquences souhaitables des actions avec l'observation des comportements humains et la manière avec laquelle les gens se comportent pour viser et atteindre leur bien. Considéré comme le fondateur de l'utilitarisme, Jeremy Bentham rejette l'approche rationaliste de Kant. Il considère que la valeur morale découle de l'utilité d'un acte et de ses conséquences avantageuses. Un comportement moralement juste produit le plus grand bonheur des membres de la société.

L'utilité est tout ce qui contribue au bonheur de tout être rationnel et le critère du bien et du mal se trouve dans un équilibre entre le bonheur de l'individu et celui de la communauté.

Cette notion d'utilitarisme renvoie vers la notion de justice qui a fait l'objet de plusieurs écrits car elle est inhérente à la société et de ce fait à l'individu. La justice trouve son origine dans le droit romain et signifie « conforme au droit » (BLOSCH & VON WARTUNG, 2008).

Ainsi, différents courants se sont développés mettant la lumière sur un aspect de la justice et développant de nouvelles théories issues initialement de l'utilitarisme auquel elle est fortement liée, dans le sens où une société juste a pour objectif le bonheur du plus grand nombre, en d'autres termes maximiser les sommes (LESEUR, 2005). La notion de justice a été souvent associée à la morale mettant en avant le souci de l'intérêt d'autrui, de dire la vérité et tenir ses promesses, et le fait de renoncer à certaines actions qui pourraient être incorrectes (LESEUR, 2005). Les différentes notions de la justice où elle désigne à la fois conformité, respect de ce qui est conforme, et moralité avec le sens de la justice et du juste, l'associent directement à la notion d'éthique. En effet, depuis Aristote, la théorie de la justice a permis de définir des règles et plus particulièrement la répartition juste des biens (LESEUR, 2005). Ainsi la compréhension de la justice a débuté par une idée de justice distributive avec comme base la répartition équitable des ressources (COLQUITT & al. 2005). Grâce à la justice distributive, il est possible de tenir compte des inégalités initiales, et ce en distribuant des parts inégales pour atteindre une égalité. Il s'agit d'une égalité géométrique distribuant selon les mérites.

2-2-Définition de l'éthique

- Le terme éthique vient du mot grec « éthos », qui désigne les mœurs d'un groupe ou d'une culture. Il revêt quatre significations :
 - Habitude morale, caractère, mœurs.
 - Usages, institutions.
 - Demeure habituelle, domicile (de l'homme et des animaux).
 - Emotion douce, affection tendre, (Opposé à pathos).
- Selon Aristote. **Ethos** vient de **éthos**, ce qui signifie : habitude, coutume ou usage. En effet, on utilise le mot **éthos** pour la traduction du mot « habitude », dans des expressions telle que « avoir l'habitude de... », ou « s'habituer à... ». En second sens, on trouve le mot « usage », au pluriel au deuxième sens d'**éthos**, et au singulier dans **éthos**

- Paul Ricoeur suggère dans son traité soi-même comme un autre (1990), une définition de l'éthique comme « la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes ». Cette visée éthique se décompose en deux temps : une éthique antérieure, qui concerne les normes dues, à une exigence d'universalité, et une éthique postérieure, où il existe des situations concrètes, qui justifient l'établissement d'une éthique appliquée, relevant d'une sagesse pratique, dont l'éthique managériale est un exemple. Ricoeur (1988) estime que l'éthique, comme la morale d'ailleurs, est bâtie sur un ensemble de valeurs, qui correspondent à une conception particulière de la personne. D'après lui, l'élément essentiel de l'éthique, est la valeur de la personne, et grâce à l'éthique, ce dernier peut protéger son humanité, et défendre toute atteinte à sa dignité ou à son intégrité.

- Mercier (Mercier 2002) la définit comme la réflexion, qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition, de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Ce même auteur ajoute que « l'éthique organisationnelle, définit la manière dont l'entreprise, intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision (Mercier 2004). Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux, et l'adhésion à des règles internes

2-3-concepts voisins de l'éthique

2-3-1- La morale

Le terme morale du latin mores, mœurs, elle est un ensemble de principes de jugement, de règles de conduites, relatives au bien et au mal, de devoirs, de valeurs, parfois érigés en doctrine, qu'une société se donne et qui s'imposent, autant à la conscience individuelle, qu'à la conscience collective. Ces principes varient selon la culture, les croyances, les conditions de vie et les besoins de la société. Ils ont souvent pour origine, ce qui est positif pour la survie de l'ethnie, du peuple, de la société. Si de tels principes, sont en outre positifs pour l'ensemble des ethnies, des peuples ou des sociétés de la Terre, on peut les considérer comme, faisant partie de la morale universelle.

On désigne par morale, tout ce qui relève de l'obligation, du précepte, de l'impératif catégorique, c'est-à-dire l'ensemble des principes à dimension universelle, normative inconditionnelle, voire dogmatique, fondée sur la discrimination entre le bien et le mal. Si la dimension pratique n'en est pas absente, c'est «l'intention» à la source de l'acte, qui est considérée comme déterminante dans tout jugement qui est porté sur l'acte (Saudan, 1995,

p.61). La morale caractérise donc des règles imposées par une autorité à l'ensemble des membres de la société.

2-3-2-La déontologie

De l'anglais deontology, venant du grec deon, qui signifie ce qu'il faut faire, devoir, et de logos qui signifie science, discours, parole.

La déontologie, est l'ensemble des règles ou des devoirs, régissant la conduite à tenir pour les membres d'une profession, ou pour les individus, chargés d'une fonction dans la société. Qu'elle soit imposée ou non par la loi, elle constitue la morale d'une profession. C'est le cas par exemple pour les professions médicales (serment d'Hippocrate), les journalistes (charte de Munich), les avocats... Un code de déontologie professionnelle, est ce qui régit l'exercice d'une profession. Il en décrit l'éthique, ainsi que les droits et les devoirs de ceux qui l'exercent, de même que les rapports entre ceux-ci, et leurs clients ou le public.

2-4-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 de faire, elles correspondent à des démarches distinctes.

2-4-1-L'approche morale

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.

Agir moralement, c'est se conformer a ces normes ou règles, qui permettent de trancher entre ce qui est bien et ce qui est mal. L'idéal moral consiste a considérer qu'il y a des règles ou des normes qui s'appliquent a 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.

2-4-2-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.

L'éthique ne s'oppose cependant pas à la morale. Elle l'englobe, Pourrait-on dire, en la personnalisant et en la contextualisant. Dans le Cadre de son cheminement éthique, chacun peut se conformer à des normes morales externes qu'il puisera dans son éducation, son expérience ou qui lui seront préconisées par l'entreprise. Elles l'aideront à cadrer son action et à faire des choix.

2-4-3-La différence entre la morale et l'éthique.

La morale	L'éthique
-agir en fonction de ce qui s'imposent de l'extérieur comme obligatoire -référer l'action à des normes préétablies -valeur universelle des normes de référence - les normes s'imposent à tous -le bien :ce qui est conforme -recherche de parfait -dépassement de soi	-agir en fonction de ce qui estimé bon -référer l'action à la recherche d'une vie accomplie - valeur singulière des normes de référence -les normes sont élaboré en fonction de la projection de ce qu'est pour nous une vie accomplie - le bien :ce qui est estimé bon -recherche du bonheur -développement de soi

2-5-Les types de l'éthique il existe deux types de l'éthique :

2-5-1-L'éthique normative, la recherche du « bien »

L'éthique normative s'efforce de distinguer le bien du mal, les actions qui sont éthiques et celles qui ne le sont pas. Elle prend parfois des formes proches de la religion et met en avant des vertus supposées universelles comme « la fierté », « le courage », etc. En posant l'éthique comme la recherche du « bien », Socrate puis Platon constituent les bases de « l'éthique normative ». Ils considèrent que la science du « bien » permet d'accéder au

bonheur (harmonie de l'âme) et la réalisation de la justice (harmonie entre les classes de la cité). L'idée de « bien » réside dans un monde intelligible auquel on accède par la dialectique et après de longues années d'apprentissage.

2-5-2-L'éthique réflexive, la recherche du « juste »

L'éthique réflexive considère elle que le « bien » universel n'existe pas . En fonction du contexte et des situations, une action peut être bonne ou mauvaise. Cette attention au contexte conduit l'éthique réflexive à privilégier la recherche du « juste » plutôt que la recherche du « bien ». Chaque individu doit s'efforcer de mener les actions qui, en fonction du contexte, lui semblent les plus justes.

Par rapport à l'« éthique normative », Aristote propose une éthique des vertus qui est plus nuancée puisqu'elle considère que les vertus qui font le comportement éthique sont multiples (le « bien » n'est pas le seul objectif qui peut être poursuivi) et développe l'idée que la médiété (le « juste milieu »), la bienveillance et la juste mesure préside au comportement éthique. Ces vertus sont toutefois en lien avec la loi divine puisque la vertu peut être définie comme « une disposition spirituelle à agir avec persévérance en accord avec la loi divine, et une disposition particulière pour tel devoir ou telle bonne action ».

Les travaux les plus récents sur l'éthique proposent de s'éloigner de «l'éthique normative» qui, sur bien des points, pourrait s'apparenter à une morale, c'est-à-dire à une réflexion sur le bien et le mal, considérés comme des valeurs absolues ou transcendantes et sur la codification des bons et des mauvais comportements . Ces travaux plus récents mettent en avant l'éthique « réflexive » qui insiste sur l'absence d'impératifs absolus, sur le rôle majeur des situations et des circonstances dans la définition de ce qu'est un comportement éthique.

2-6-Les principes éthiques L'éthique repose sur quelques principes qui sont :

2-6-1-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. (Johnstone, 2009)

2-6-2-La nonmalfaisance

- Il ne faut pas du tout faire du mal à ou violer quelqu'un. Par exemple des professionnels de santé s'assurent qu'ils apportent pas plus de dommage à quelqu'un que ce qu'il faut (Johnstone, 2009).

2-6-3-La bienfaisance :

signifie qu'il faut faire de bien pour des autres.

- Ce principe englobe – le 'care'/soins, – la compassion, – l'empathie, – la sympathie, – l'altruisme, – la gentillesse, – la grâce, – l'amour, – l'amitié, – la charité (Johnstone, 2009).

2-6-4-La justice :

il existe plusieurs sortes de justice :

- La justice d'équité: – Justice est offert si la personne reçoit à ce qu'elle a droit.
- La justice distributive et redistributive: – La justice est observé quand l'inégalité de distribution et d'allocation permet aux gens moins bien situés d'obtenir un minimum de bien-être.
- La justice réparatrice: – Justice est offert si la communauté peut participer et quand un dialogue respectueux est observé. – Y inclus sont le pardon, la responsabilité, les excuses et la réparation (Johnstone, 2009). (Maya Shaha,2004,p 13)

2-7-Les conséquence de l'éthique

parmi ces conséquences on cite :

- La délibération avec l'éthique nous montre nos devoirs et obligations moraux.
- Le devoir et l'obligation moral 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. – Je dois faire... – Je suis obligé à faire... (Johnstone, 2009, 65).
- Le devoir/l'obligation est en lien avec les intérêts des autres. Par contre, le droit est en lien avec l'individu (Johnstone, 2009, 66) (Maya Shaha,2004,p32)

2-8-L'importance pour la pratique • La considération de la morale et de l'éthique nous amènent aux devoirs et obligations.

- Les principes d'éthique et les théories d'éthiques nous permettent de comprendre ce qui est considéré comme bien et mal, juste et faux. Cette considération peut aider à identifier le meilleur cours d'action et même de trouver des solutions.
- Les bases éthiques nous permettent aussi d'identifier des enjeux dans la recherche.(Maya Shaha,2004,p37).

2-9-Définitions de leadership éthique

Selon Langlois, le leadership éthique désigne une attitude et des comportements qui favorisent l'adoption de nouvelles conduites professionnelles au travail, de la promotion d'attitudes élevées, de la recherche de valeurs qui ont le pouvoir de rassembler (Québec : Presses de l'Université Laval, 2008 ,p41.)

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. (Langlois et al., 2012. P9.)

Brown et Treviño proposent une autre définition qui complète bien celle de Langlois. Selon eux, le leader éthique est une personne honnête, qui démontre de la sollicitude et qui agit selon des principes; elle prendra des décisions équitables et justes. Le leader éthique parlera d'éthique avec ses collègues, il établira des normes d'éthique claires et n'hésitera pas à récompenser ou à sanctionner les personnes qui ne respectent pas ces normes. Finalement, le leader éthique mettra en pratique ce qu'il prône, agissant comme un modèle proactif et éloquent pour les autres. (le leadership trimistiel, 2006.p17)

Pour Ciulla, l'éthique est au cœur du leadership et ne peut pas être simplement un aspect secondaire ou accessoire. De plus, croyant que le leader a une responsabilité de se préoccuper des autres et dans une perspective de sollicitude, elle affirme que le travail du leader est d'être au bon endroit et de prêter attention aux bonnes choses . Elle défend aussi l'idée que l'éthique des subalternes est tout aussi importante que l'éthique du leader; toutefois, le subalterne n'a pas à assumer plus d'obligation ou de responsabilité que le leader. (journal d'éthique des affaires 88, 2009, p3-4)

2-10-Les types de leadership éthiques

Langlois avance l'idée que Burns, dans son livre transformation Leadership, propose trois types de leadership éthique, soit :

1- le leadership éthique ancré dans les vertus traditionnelles :telles la sobriété, la chasteté, la gentillesse et l'altruisme, des vertus à connotation judéo-chrétienne;

2- le leadership éthique basé sur les règles personnelles de conduite et les valeurs éthiques : telles que l'honnêteté, l'intégrité, la responsabilité;

3-et le leadership basé sur des valeurs morales : telles la liberté, l'égalité, la justice, la solidarité communautaire(Langlois, « Le leadership éthique : un mode de gouvernance responsable, » 146-147)

2-11-Les approches de leadership éthique

Un leader éthique peut avoir recours à différents types d'éthique : cette section nous permet d'apprécier chaque type dans un contexte de gestion de l'organisation. La réussite de chaque type d'approche est liée au leadership manifesté par le cadre.

2-11-1-une approche déontologique :

L'approche déontologique repose sur l'application et le respect de divers dispositifs normatifs, tels les lois, les règlements, les normes sociales et les codes de conduite. Ces dispositifs peuvent avoir un effet positif sur le climat de travail et sur la productivité du personnel. Par contre, le climat de travail et la productivité accrue ne peuvent être créés sans un appui réel de la part des gestionnaires peu importe la position qu'ils occupent dans la hiérarchie. La confiance du public et la crédibilité de l'organisation dans l'actualisation de sa mission et de ses objectifs en dépendent. Mais encore faut-il que les gestionnaires soient convaincus de l'utilité des dispositifs éthiques. Ils sont donc au cœur du leadership éthique, leadership qui sera éloquent et fonctionnel s'ils agissent en donnant l'exemple. Barrett propose que les gestionnaires réalisent un bilan éthique dans leur organisation dans le but de déterminer la présence et l'efficacité de leurs pratiques et de leurs normes d'éthique; on peut parler ici d'un bilan de la santé éthique de l'organisation. Par contre, elle ne précise pas les moyens pour y parvenir.(Barrett, Audrey. Los Angeles: Sage Publications, 2011, p 838-848)

Selon Jeavons, parler d'éthique et établir les règles de conduite ne suffit pas pour assurer un comportement éthique dans un organisme sans but lucratif. Jeavons a une conception de l'éthique qui va au-delà d'une approche déontologique tout en s'y appuyant. Il propose en effet de créer une culture organisationnelle fondée sur des valeurs qui reflètent les finalités de l'organisation ainsi que les attentes envers le personnel. Une telle culture, nécessaire à la définition des comportements acceptables, doit s'actualiser dans les opérations quotidiennes. De plus, Jeavons est d'avis que le personnel d'encadrement des organismes communautaires doit créer et maintenir un climat organisationnel propice au déploiement des valeurs, climat qui encourage des comportements éthiques chez tout le personnel. Un climat de travail est perçu comme sain lorsqu'il est harmonieux, absent de conflits destructeurs ou de harcèlement psychologique, et lorsque les différences d'opinion s'expriment facilement et ouvertement. Il revient donc aux gestionnaires de traduire les valeurs en attitudes et en gestes concrets.(Thomas H. Jeavons., 1994 p, 184)

Sans s'inscrire dans une approche déontologique stricte, O'Toole et Bennis reprennent cette idée en attribuant l'apparition de problèmes éthiques aux leaders en décrivant ce qui suit : «les problèmes éthiques dans les organisations ne provient pas de quelques pommes pourries mais des fabricant de tonneaux'. » Selon eux, les gestionnaires sont responsables du climat et de la culture organisationnelle.(James O'Toole and Warren Bennis,2009,p 59)

Pour van Hook, les cadres d'organismes sans but lucratif doivent donner un signal clair quant à la fonction et à l'importance de l'éthique dans l'organisme. Il maintient que les cadres incarnent les valeurs de l'organisation et que l'éthique doit être au cœur de leurs actions au quotidien. La crédibilité de l'organisation et la confiance du public en dépendent.(Peter J. van Hook, 1998 p 796)

Lowe suggère que le code d'éthique et les normes doivent être communiqués aux membres d'un conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif dès le début de leur mandat et ce, afin de protéger le caractère sacré de l'organisation et du membre; le terme peut paraître un peu fort mais il s'agit de l'expression utilisée par Lowe. Il propose un gabarit de code d'éthique qui peut être adapté selon les spécificités de l'organisme. Le leadership éthique des membres d'un conseil d'administration est, pour Lowe, de nature déontologique et se limite au respect d'un code de déontologie. La responsabilité de créer une culture éthique forte qui transcende toute l'organisation revient alors aux gestionnaires(Allan Lowe,mars 2004)

London est d'avis qu'il est difficile d'évaluer la place de l'éthique dans le processus de prise de décision parce qu'il n'existe aucun outil adéquat pour mesurer une démarche aussi complexe. Sans citer lesquels, London affirme que les outils existants sont déficients parce qu'ils donnent des indices aux répondants quant aux décisions socialement acceptables au lieu de les inciter à prendre appui sur leurs propres opinions. Donc, pour London, l'approche déontologique semble être éclipsée par une approche ou un processus qui soit acceptable, qui passe la rampe de l'opinion publique.(Kellan London,2004,p 459)

2-11-2-une approche d'éthique des vertus :

Prenant appui sur la pensée aristotélicienne, l'éthique des vertus met en valeur les traits caractéristiques idéaux des individus; cette approche a connu un regain de popularité avec les travaux, entre autres, de MacIntyre. L'accent de cette approche est placé davantage sur le développement de traits de caractère plutôt que sur l'accomplissement du devoir, de ce qui est défini comme devant être fait. Ces traits de caractère seraient déjà présents chez l'individu, mais ils doivent être cultivés et entretenus. L'éthique des vertus s'est renouvelée au 20^e siècle principalement autour de l'éthique de la sollicitude ou du care.(Alasdair MacIntyre,1984)

Quelques auteurs appliquent l'éthique des vertus dans les organisations. L'éthique organisationnelle fondée sur l'éthique des vertus vise à faire connaître les valeurs de l'organisation de telle sorte que le personnel y adhère et agisse en conformité avec celles-ci. Les décisions prises seront alors colorées ou modulées selon ces valeurs. Dalla Costa décrit le processus qui permet d'intégrer, d'enseigner et de renforcer les principes de l'éthique dans les relations que l'organisation crée et maintient avec ses clients, ses actionnaires et son personnel et ce, surtout pour assurer la rentabilité, mais aussi pour maintenir la confiance et la fidélité des clients. Il est convaincu que l'éthique en affaires est une composante essentielle à toute organisation et propose un modèle que les gestionnaires peuvent utiliser pour développer un cadre éthique dans leur organisation. Sa vision d'une éthique globale, adaptée à une économie globale, repose sur des vertus telles respect de l'autre, l'honnêteté, l'équité et le respect de l'environnement.(John Dalla Costa,1998)

Morriss-Olsen a examiné les dilemmes éthiques associés à la levée de fonds par les organismes sans but lucratif. Elle aborde peu la notion du leadership du personnel d'encadrement, mais affirme que les responsables de levées de fonds doivent assurer un rôle de leadership qui crée un équilibre entre la cueillette de renseignements concernant les

donateurs et la protection de la vie privée de ceux-ci. Ces responsables doivent également exiger la transparence et la divulgation d'information de la part du donateur afin d'assurer que le don soit légitime et effectué sans condition

2-11-3- une approche réflexive :

On a vu que certains auteurs (Langlois, 2008; Lamoureux et Lavoie, 2008; Rhode et Packel; Moberg, 2006) questionnent l'efficacité des codes d'éthique ou de déontologie. En se fiant uniquement aux dispositifs des normes administratives ou juridiques ou en ayant recours à la déontologie pour encadrer l'action humaine de l'organisation, on adopte une approche plutôt « technique » : on respecte et applique la norme ou non. Dans la mesure où le personnel se limite à respecter ou non les normes, le jugement professionnel devient secondaire ou est carrément absent. Rhode et Packel incitent les gestionnaires à réfléchir sur les valeurs en jeu avant de prendre une décision concernant un dilemme moral. Cette idée de réfléchir sur les valeurs en jeu nous renvoie, entre autres, aux conseils émis par Morriss-Olson à l'intention des gestionnaires responsables des levées de fonds. Mais l'approche inspirée de l'éthique des vertus peut être assimilée à l'approche déontologique, si les valeurs proposées au personnel sont perçues comme des devoirs à accomplir

L'organisation qui se fie uniquement sur le respect des normes ou des valeurs établies dans un code d'éthique se donne, à notre avis, un faux sentiment de sécurité par rapport à l'éthique et elle se prive de la possibilité de voir plus loin, de creuser plus profondément pour découvrir des considérations ou des enjeux plus importants ou émergents. Cette habileté de voir plus loin peut se développer selon une approche qui est davantage réflexive.

Dans un texte de 1995, Bégin s'est interrogé sur le recours aux différentes normativités disponibles aux comités d'éthique cliniques en milieu hospitalier pour résoudre les situations problématiques. Il est d'avis que ces comités ont davantage recours aux normativités administratives, technoscientifiques, professionnelles et juridiques puisqu'elles sont plus faciles à faire connaître et à appliquer. Le recours à la normativité éthique devient intéressant lorsqu'on se demande quelle norme peut être utilisée; cette interrogation permet l'ouverture d'un espace ou d'un lieu de réflexion.(Luc Bégin.1995,p 32).

Par contre, avoir recours à ce type de réflexion exige du temps, des habiletés et des connaissances de la part des organisations et des individus. Or, ce sont souvent des dimensions dont les organisations ne disposent pas ou qu'elles sont réticentes à mobiliser. La

démarche de délibération proposée par Legault témoigne de l'importance du défi à relever. Qui plus est, le temps et les compétences requises semblent manquer cruellement dans la plupart des organisations communautaires, comme Fortin l'a observé dans son étude de 1995 à propos des habiletés nécessaires au fonctionnement harmonieux d'un conseil d'administration, et des habiletés pour faire comprendre et respecter la philosophie communautaire en lien avec la mission de l'organisation, la gestion du temps.(Georges Legault,1999 p87)

Pour Legault, une approche réflexive exige que l'individu prenne un temps d'arrêt pour analyser sa pratique pour mieux comprendre pourquoi et dans quel contexte, son approche n'a pas fonctionné et identifier par la suite quelle approche aurait été préférable. Les habiletés réflexives ne sont pas limitées aux gestionnaires; les employés doivent également avoir recours à cette compétence. Toutefois, comme le signale Lacroix, ils se trouvent souvent confrontés à choisir entre deux options – suivre les directives de plus en plus rigides des gestionnaires ou utiliser leur jugement pour régler des situations complexes et exigeantes.⁵⁰ Il devient alors attrayant d'opter pour une normativité plus facilement applicable, d'où le recours à une approche exclusivement déontologique.(André Lacroix,2009,p 139).

2-12-Le leader éthique et son jugement moral

Treviño, Hartman et Brown sont d'avis que le leader éthique est reconnu par ses pairs comme une personne et un gestionnaire ayant un sens moral. Leurs recherches démontrent que plusieurs cadres supérieurs ne sont pas conscients de l'importance de la perception que leurs collègues ont d'eux et de leur leadership éthique. Le gestionnaire éthique pose des gestes significatifs au lieu d'en parler. Selon un témoignage recueilli d'un cadre supérieur, il faut que les gestes posés par le cadre fassent tellement de bruit qu'on n'entend pas son discours. Le défi du gestionnaire moral est de faire en sorte que l'éthique et les valeurs soient omniprésentes dans l'organisation qui baigne dans un contexte d'affaires dominé par la compétition et les objectifs de rendement. Le discours sur l'éthique et les valeurs est important parce qu'il précise en quoi elles sont essentielles à l'atteinte de la mission et des objectifs.(Linda K. Treviño, Laura P. Hartman et Michael Brown,2000,p 128)

Brown et Treviño rappellent les trois dimensions qui peuvent influencer le potentiel moral du leadership : la dimension transformationnelle (la capacité d'un leader d'inspirer les employés à regarder au-delà de leurs intérêts propres pour travailler ensemble vers un but collectif), la

dimension spirituelle (un ensemble de valeurs, d'attitudes, de comportements nécessaires pour se motiver et motiver les autres afin qu'ils partagent un sens commun) et la dimension authentique (le sentiment chez le cadre qu'il est profondément conscient de ses comportements et de la perception qu'ont les autres de son comportement, de ses valeurs, de sa morale et de ses forces). À ce titre, Langlois rejoint leurs idées lorsqu'elle réfère aux formes d'éthique disponibles pour appuyer une décision. Ils proposent quelques pistes de recherche, notamment une enquête pour déterminer jusqu'où le leadership éthique est répandu dans les organisations et comment on peut développer des critères pouvant servir lors de la dotation de postes d'encadrement ou lors de sessions de formation à leur intention. Selon eux, être un leader éthique c'est aussi être un gestionnaire moral, un gestionnaire qui respecte les règles et cultive des vertus. (Michael E. Brown and Linda K. Treviño, 2006, p.595)

Burns a également abordé la question de la moralité et du leadership. Il s'agit, selon lui, d'une démarche collective entreprise par les leaders et leur personnel sur la base de motifs, valeurs et objectifs partagés, fondés sur les besoins psychologiques, économiques, spirituels, physiques ou de bien-être de tous. (Burns, Leadership, p.36)

2-13-Les modèles de leadership éthique

2-13-1- Le modèle de Kanungo et Mendonca (1998)

Le modèle de Kanungo et Mendonca (1998) permet de comprendre la nature du leadership éthique. De ce fait, ceux-ci décrivent le leadership éthique comme suit:

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. Toutefois, il faut prendre en compte que ces comportements sont utilisés dans la mesure où la nature et la manière de les exploiter sont l'expression de l'altruisme (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 altruistes 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).

Les auteurs vont même jusqu'à dire que les membres de l'organisation et la société en générale sont les raisons d'être d'un leader éthique. 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. C'est dans cette optique que le modèle de Kanungo et Mendoca (1998) prend tout son sens. Ils décrivent l'importance de deux principales stratégies d'influences présentées précédemment. Ils précisent que le leader ne devrait pas utiliser une stratégie d'influence de type transactionnel, type présenté de manière plus exhaustive précédemment, car cela peut nuire aux subordonnés. Ils croient que lorsqu'un leader emploie ce type de stratégie d'influence, cela nuit au développement, à l'épanouissement et à l'essor des subordonnés.

Selon Kanungo et Mendoca (1998), le leader qui utilise la stratégie d'influence transactionnelle transmet un climat lourd et cela engendre beaucoup de conflits. De plus, ils jugent inutile d'user de sanctions afin de contrôler leurs subordonnés et de mettre de l'avant le pouvoir qui leur est conféré grâce à leur position. 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.

L'objectif premier est d'influencer les subordonnés dans le but d'avoir des croyances et des valeurs inhérentes à la vision formulée par le leader. Deuxièmement, il est important que les subordonnés se sentent plus autonomes et compétents, ce qui a un effet positif quant aux buts et objectifs fixés.

Finalement, la dernière dimension du modèle de Kanungo et Mendoca (1998) est la formation du caractère du leader et cela fait référence à la manière dont le leader doit se préparer afin de faire face aux demandes relatives à l'éthique. En d'autres mots, 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**).

2-13-2-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. Ces deux facettes seront d'ailleurs expliquées plus loin. À ce propos, ils ont réalisé des recherches visant à comprendre ce que le terme « leadership éthique » pouvait signifier pour les subordonnés qui sont en quelque sorte des observateurs du comportement du leader. Ils ont fait des entrevues structurées avec vingt dirigeants seniors. Ils ont été en mesure de retenir certains éléments qui caractérisent le leader. Selon leur construit, il semblerait qu'un certain nombre de caractéristiques personnelles soient liées au leadership éthique (Brown, Trevino et Harrison, 2005).

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). En fait, ce sont ces comportements qui permettent aux observateurs, dans la présente étude, de décrire le leader. En d'autres mots, les traits les plus essentiels pour la personne morale sont l'honnêteté, la loyauté, le dévouement et l'intégrité (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 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. Conjointement à la première composante du leadership éthique, l'étude en a aussi révélé une autre importante. En effet, cet aspect se traduit comme étant les efforts proactifs du leader pour influencer les comportements des subordonnés autant éthiques que non éthiques (Brown, Trevino et Harrison, 2005).

En d'autres termes, cette 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'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.

En effet, les comportements éthiques doivent être vus et reconnus par les subordonnés (Trevino, Hartman et Brown, 2000). 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. Il doit donc agir de manière éthique, afin d'optimiser les chances que les subordonnés soient en mesure d'interpréter ces actions comme éthiques et ainsi décider d'y adhérer.

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). D'une part, celui-ci doit être en mesure de récompenser les bons comportements, c'est-à-dire lorsque les comportements sont cohérents avec les valeurs partagées. D'autre part, il doit discipliner en donnant des sanctions aux personnes qui n'agissent pas correctement, encore une fois en lien avec les valeurs partagées. Il faut toutefois souligner l'importance de la sanction et de la récompense et ce, peu importe le niveau hiérarchique du subordonné. De plus, le système de sanctions et de récompenses doit être stable et connu des subordonnés.

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. Les auteurs expliquent « qu'il est capital pour le leader de ne pas traiter l'éthique de manière négative, c'est-à-dire avec un ton réprobateur, mais plutôt d'une manière qui explique les valeurs qui ont pour but d'orienter les décisions et actions importantes » (Trevino, Hartman et Brown, 2000 p.135) .

Il va de soi que si les subordonnés n'entendent jamais parler des valeurs éthiques prônées dans l'entreprise par les leaders, ceux-ci n'auront pas l'impression que le sujet est important et cela va transparaître dans leurs propres actions.

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 semble important, pour un leader éthique, d'être à la fois quelqu'un d'honnête et d'attentionné.

Il doit prendre des décisions justes et réfléchies afin d'être en mesure de communiquer les attentes et normes éthiques. Il doit être un modèle, car les subordonnés prêchent par l'exemple. Selon ce que suggère cette étude, l'utilisation de récompenses et de punitions afin de faire respecter les normes éthiques dans l'entreprise est préconisée, et ce peu importe de quels types d'entreprises il est question. Aussi, ce qui est intéressant dans le modèle de Brown et ses collègues (2005) c'est qu'il inclut à la fois des éléments du leadership transformationnel, authentique et spirituel. Ces trois styles de leadership comptent des attributs similaires comme l'intégrité, la loyauté, l'équité et le souci des autres. Il est à noter que ces attributs sont des caractéristiques qui renvoient à l'aspect « personne morale » du leadership éthique établi par Trevino et ses collègues (2000, 2003).

L'autre partie, qui est le questionnaire moral fait référence au style de leadership transactionnel (Mayer et al., 2009). C'est d'ailleurs pour cette raison que la personne morale et le questionnaire moral font partie intégrante du leadership éthique. Dans cette optique, il est difficile de classer le leadership éthique comme étant de style contrôlé ou intrinsèque. Ce qui nous pousse finalement à dire que le leadership éthique intègre les deux styles. 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 l'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.

D'ailleurs, la plupart de ces études empiriques ont été mesurées grâce à l'outil de mesure développé par ceux-ci : Ethical Leadership Scale (ELS). À cet effet, les résultats des recherches empiriques réalisées à l'aide du modèle de Brown et ses collègues (2005) ont été capables de démontrer la pertinence de ce construit et par le fait même, appuyé les différents types de leadership qui ont un lien. De plus, il est à noter que le modèle de Kanungo et Mendoca (1998) fait référence à seulement deux types de leadership : le transactionnel et le transformationnel. Malgré le fait qu'ils en fassent allusion, ces derniers jugent impertinent l'apport potentiel du leadership transactionnel dans une relation supérieur/subordonné. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'utilisation du modèle de Brown et ses collègues (2005) sera préconisée dans le présent mémoire (Marylou Tessier, Dugal, 2013, p44)

2-14- Caractéristiques de leadership éthique

2-14-1- L'honnêteté. L'honnêteté rend les leaders éthiques dignes de la confiance que les autres placent en eux. Cela signifie que les leaders s'engagent à présenter les faits tels qu'ils sont, à jouer le jeu de la concurrence en respectant les règles et à communiquer honnêtement avec les autres.

2-14-2- La justice. Être juste signifie traiter tout le monde sur un pied d'égalité, offrir des opportunités sans favoritisme et condamner les comportements inappropriés et les manipulations, ainsi que toute autre action susceptible de nuire à autrui.

2-14-3- Le respect. Les leaders éthiques respectent ceux qui les entourent, quelles que soient leur position ou les caractéristiques de leur identité. Cela signifie qu'ils écoutent chaque partie prenante, qu'ils favorisent l'inclusion et qu'ils apprécient la diversité.

2-14-4- L'intégrité. L'intégrité se manifeste lorsque les valeurs, les propos et les actions sont alignés et cohérents. Parler pour parler ne suffit pas. Il faut aussi agir en conséquence pour faire preuve d'intégrité.

2-14-5- La responsabilité. Être responsable signifie assumer un rôle. Il s'agit d'exercer le pouvoir et d'en remplir les devoirs implicites, en répondant toujours présent dans les situations difficiles.

2-14-6-La transparence. La transparence concerne principalement la communication avec toutes les parties prenantes. Cela signifie instaurer un dialogue ouvert, accepter les avis et fournir l'information nécessaire aux autres pour accomplir leur tâche. ((Giulia Villirilli,2022)

2-15-Effets du leadership éthique sur une organisation

Le leadership éthique offre de nombreux avantages aux organisations, et de bien des manières.

2-15-1-Un sentiment d'appartenance plus marqué. Lorsque les valeurs d'une entreprise et d'un individu sont alignées et que les principes éthiques sont adoptés, le bien-être de chacun en bénéficie. Cela crée un contexte positif qui renforce et encourage les comportements éthiques, créant un cercle vertueux dans lequel tout le monde se sent à l'aise avec les points de repère et en situation de donner le meilleur de soi-même.

2-15-2-De meilleures relations avec les clients. Les clients sentent qu'ils ont pris une bonne décision de travailler avec votre entreprise lorsqu'ils perçoivent et constatent le leadership éthique et les valeurs culturelles. Cela les encourage à continuer de faire affaire avec vous, tout en favorisant votre réputation de jouer franc-jeu sur le marché.

2-15-3-Le respect des communautés et de la société. Les organisations dirigées par des leaders éthiques montrent le bon exemple aux autres et sont respectées et estimées en retour. Ce sont ces types d'entreprises au sein desquelles les personnes veulent travailler, avec qui elles veulent traiter et auxquelles les autres organisations veulent ressembler.

2-15-4-Un soutien en temps de crise. Le monde change rapidement et les entreprises peuvent faire face à de nombreux défis. Mais le public souhaite voir réussir les leaders éthiques et les organisations pour lesquelles ils travaillent. L'existence de leaders qui adoptent des comportements éthiques et agissent avec gentillesse et respect peut être la clé pour traverser les temps difficiles.

2-15-5-Des salariés fidèles. Lorsque les leaders sont justes et équitables, les membres de l'équipe ont une raison en moins d'aller voir ailleurs. Les leaders éthiques offrent un environnement de travail optimal aux collaborateurs en inspirant, en développant et en

établissant une culture de la confiance et du respect. Ceci conduit à des avantages significatifs comme une réduction du turnover, une amélioration de la productivité et de la fidélité.

2-15-6-Un meilleur sens moral. Insister fermement sur les valeurs et l'éthique permet de créer un environnement de travail positif avec une meilleure ambiance et des personnes qui se comprennent bien les unes les autres. Lorsque les racines sont solides, le stress et les tensions du travail quotidien sont comme une brise qui traverse les feuilles d'un arbre solidement planté. Généralement, les salariés sont sensibles aux racines et savent s'ils peuvent s'appuyer dessus, se sentir en confiance ou si au contraire il vaudrait mieux assurer leurs arrières.

2-15-7-Une meilleure stabilité sur le marché. Les organisations dirigées par des leaders éthiques risquent moins de se retrouver en état de crise du jour au lendemain en raison de facteurs internes. Les investisseurs le reconnaissent et l'apprécient en général.

2-15-8-Une motivation supérieure. Lorsque chacun des membres de l'équipe sait que l'entreprise travaille en respectant l'éthique et pour le bien commun, il souhaite contribuer à réaliser la mission de l'entreprise. (Giulia Villirilli,2022)

Conclusion :

L'éthique et le leadership éthique jouent un rôle crucial dans la société et les organisations. L'éthique concerne les principes moraux et les valeurs qui guident nos actions, tandis que le leadership éthique se réfère à un style de leadership basé sur ces principes et ces valeurs. Lorsqu'un leader adopte un comportement éthique et agit en accord avec des normes éthiques élevées, il crée un impact positif à différents niveaux.

Chapitre 03 : le comportement de citoyenneté organisationnelle

Préambule

**3-1-Définition de comportement de citoyenneté
organisationnelle**

3-2-Historique du concept de CCO

**3-3-Dimension de comportement de citoyenneté
organisationnelle**

3-4-Causes éventuelles des CCO

3-5-Conséquences éventuelles des CCO

3-6-Les antécédents des CCO

3-7-Liens entre le leadership éthique et le CCO

**3-8-La relation entre les CCO et les autres concepts
organisationnelle**

Conclusion

Préambule

Dans ce chapitre qui concerne le CCO, on va tout d'abord définir le CCO puis on va présenter l'historique de ce dernier. Ensuite ces causes, conséquences et antécédents, puis on va parler sur le lien entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnel, enfin on termine notre chapitre avec la relation entre le CCO et d'autres concepts liés à l'organisation.

3-1-Définition de comportement de citoyenneté organisationnelle

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) a été défini par Organ (1988) comme englobant les comportements discrétionnaires des employés qui ne sont pas reconnus de façon explicite mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation. En quelque sorte, cette catégorie regroupe les comportements qui excèdent les attentes, qui ne sont pas nécessairement définis dans la description de la tâche.

Organ définit aussi les comportements de citoyenneté organisationnelle comme étant des comportements individuels et volontaires manifestés par un employé dans le but d'aider ses collègues de travail ou son organisation. À l'inverse de la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont des comportements qui vont au-delà de ce qui est exigé par la tâche ou par l'organisation (Schnake, 1991). En référence à ce type de comportements, Organ (1988) ajoute que le comportement d'un seul individu ne peut influencer sur l'organisation, mais que c'est plutôt l'accumulation de tous les petits gestes perpétrés par les individus qui vont contribuer au développement et au maintien d'un contexte social et psychologique qui favorise la performance dans la tâche (Organ, 1997) et va ainsi permettre un fonctionnement plus efficace de l'organisation.

3-2-Historique du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle

La littérature en gestion reconnaît couramment que les organisations ont besoin d'employés qui veulent en faire un peu plus que ce que le travail exige en soi et qui adoptent des comportements de coopération, c'est-à-dire des comportements d'aide à l'endroit de ses collègues ou de son organisation (Barnard, 1938; Katz et Kahn, 1966, 1978; Organ, 1988). En ce sens, depuis quelques années, l'étude de ces comportements de coopération a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs et cela dans divers domaines dont ceux s'intéressant au comportement organisationnel (voir Organ, 1988 et Podsakoff et al., 2000). Cet intérêt a donné naissance à plusieurs concepts tels les comportements organisationnels prosociaux (Brief et

Motowidlo, 1986), les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988) et l'engagement organisationnel (Organ et Konovsky, 1989).

Les comportements organisationnels prosociaux se réfèrent aux comportements « généralement adoptés par un membre de l'organisation, qui sont dirigés vers un individu, un groupe ou une organisation avec qui il interagit tout en remplissant son rôle organisationnel » (Brief et Motowidlo, 1986, p.711). De plus, Brief et Motowidlo ajoutent que « ces comportements sont adoptés avec l'intention de promouvoir le bien-être de l'individu, du groupe ou de l'organisation envers qui ils sont dirigés » (Brief et Motowidlo, 1986, p.711).

Parmi les comportements de coopération, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont parmi ceux ayant reçu le plus d'attention de la part des chercheurs (Organ, 1988). Le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle n'est pas apparu soudainement, au contraire « l'idée a été incorporée dans divers paradigmes datant de plus d'un demi-siècle » (Organ, 1988, p.25). Entre autres, les écrits de Barnard (1938) et de Roethlisberger et Dickson (1964) ont permis de démontrer que déjà, à cette époque, diverses caractéristiques évoquant la nature des comportements de citoyenneté organisationnelle suscitaient un intérêt évident.

Barnard (1938) est l'un des premiers à s'être intéressés à ce qu'il nomme les comportements de coopération. Selon Organ (1988, p.15), les écrits de Barnard « ont grandement influencé les travaux de nombreux théoriciens jusqu'à ce jour et cela bien avant la popularisation des doctrines de la gestion moderne des relations humaines ».

Barnard (1938) s'est intéressé à l'organisation sous l'angle d'association d'efforts coopératifs. En ce sens, il reconnaît que certains éléments et conditions sont essentiels pour qu'une organisation existe. Selon cet auteur, pour qu'une organisation existe, « elle doit avoir des personnes capables de communiquer entre eux, qui veulent se mettre en action afin d'accomplir un but commun » (Barnard, 1938, p.82). Dans cette optique, il est clair que pour Barnard, ce ne sont pas les individus, mais plutôt les services, les actes, les actions ou les influences des personnes qui doivent être considérés comme des composantes de l'organisation. De plus, une condition essentielle de l'organisation réside, selon cet auteur, dans « la volonté que possède chacun de ces individus à offrir des efforts au système coopératif » (Barnard, 1938 p.83). Le concept de volonté à coopérer de Barnard n'est pas lié à l'obligation contractuelle de l'individu, ni en référence à une quelconque performance d'un rôle clairement défini. Barnard insiste plutôt sur « la tendance générale et spontanée de la nature humaine à promouvoir et à maintenir un courant d'efforts coopératifs au sein d'un groupe d'individus »

(Barnard, 1938 p. 84). La bonne volonté du travailleur à coopérer, telle que la conçoit Barnard, peut être associée à des mots ou à des expressions « généralement utilisées pour exprimer la loyauté, la solidarité, l'esprit de corps et le lien de l'individu envers l'organisation » (Barnard, 1938 p.83). Ces derniers constituent des qualités ou conditions qui sont généralement associées à l'organisation dans le but de se référer à quelque chose de différent de l'efficacité organisationnelle, des habiletés ou de la valorisation des contributions personnelles. Toutefois, elles sont vaguement reconnues comme étant essentielles à l'organisation.

Une première étude menée par Bateman et Organ (1983) présente les comportements de citoyenneté organisationnelle comme un construit unidimensionnel.

Les travaux de Smith et al. (1983) permettent l'émergence d'un modèle bidimensionnel, le modèle de l'altruisme et de la conformité généralisée. Des analyses factorielles subséquentes démontrent que ces deux facteurs se subdivisent en fait en plusieurs facteurs (Williams, Podsakoff et Huber, 1986; Organ et Konovsky, 1989).

Ces études ont mené vers deux mouvements de recherche qui se distinguent dans l'interprétation des comportements de citoyenneté organisationnelle. Suivant Blau (1964), le premier mouvement se réfère aux comportements de citoyenneté organisationnelle dans un cadre d'échange social par lequel les individus rendent et reçoivent des services sans y être tenus par une obligation contractuelle. Les travaux de chercheurs tels que Dennis W. Organ, Janet P. Near et C. Ann Smith s'inscrivent dans cette vision. Quant au second mouvement, il suppose un caractère plus implicite aux comportements de citoyenneté organisationnelle. En ce sens, ils ne sont pas vus uniquement comme la volonté des individus de coopérer, mais également comme un ensemble d'obligations pour les individus qui composent une organisation à poser des gestes qui contribuent à son bon fonctionnement (Graham, 1989). Ainsi, contrairement au premier mouvement, les comportements de citoyenneté organisationnelle ne sont pas discrétionnaires, mais sont considérés plutôt comme une obligation pour les individus de faire preuve d'un comportement ou de poser des gestes pouvant bénéficier à l'organisation.

En contrepartie, Graham (1986) examine le concept de comportement de citoyenneté sous un angle plus politique. Elle a développé un modèle théorique à trois dimensions: la conformité qui comprend le respect des structures en place, la loyauté qui inclut des fonctions telles que

servir les intérêts de sa communauté et endosser ses valeurs et finalement, la participation qui reflète l'aspect implicite de l'obligation, pour les membres d'une organisation, à faire preuve de comportements qui peuvent s'avérer significatifs et positifs pour l'organisation. Dans une autre étude, Graham (1989) propose l'émergence de quatre dimensions. Elle renomme cependant certaines dimensions discutées précédemment (Graham, 1986). Ainsi, la conformité devient le dévouement et la loyauté, pour sa part, prend l'appellation soutien. Quant à la participation, elle se subdivise maintenant en deux dimensions distinctes appelées l'entraide et l'initiative personnelle. Les dimensions entraide et dévouement proposées par Graham correspondraient aux dimensions altruisme et esprit consciencieux discutées dans l'étude d'Organ (1988).

En somme, suivant les travaux entrepris par Smith et al. (1983), Organ (1988) propose une nouvelle taxonomie des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il retient les quatre dimensions qui composent les comportements de citoyenneté organisationnelle: l'altruisme, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif et la prévoyance.

Toutefois, suite à la proposition de Podsakoff et Mackenzie (1994), il ajoute une cinquième dimension, le *civisme* (Graham, 1986) suggérant l'obligation des travailleurs de participer de façon responsable à la vie politique de l'organisation

3-3-Dimension de comportement de citoyenneté organisationnelle :

Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent des comportements « individuels discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement, reconnus par le système formel de récompenses. Néanmoins, l'accumulation de ces comportements favorise le bon fonctionnement de l'organisation» (Organ, 1988,).

Organ suggère l'existence de plusieurs dimensions associées au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Parmi les dimensions qu'il identifie, on retrouve l'altruisme, la prévoyance, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif, le civisme, la pacification et l'encouragement. Ces dimensions seront définies dans les pages suivantes.

3-1-l'altruisme est définie par Mackenzie, Podsakoff et Petter (1993) comme l'ensemble des comportements discrétionnaires qui ont pour effet d'aider une autre personne aux prises avec un problème lié au travail.

3-2-la prévoyance est définie par Konovsky et Organ (1996) comme l'ensemble des comportements par lequel les individus posent des actes ou informent leurs collègues de

travail pour prévenir des problèmes potentiels. Par exemple, il peut s'agir de signaler le mauvais fonctionnement d'un rétroprojecteur ou d'un ordinateur immédiatement après utilisation, la prévoyance est associée à des référents d'ordre plus fonctionnel comme la prudence et la prévision. De ce fait, elle suppose que l'action est anonyme, c'est-à-dire que le but recherché vise plutôt l'évitement d'un désagrément à autrui.

3-3-l'esprit consciencieux est défini par MacKenzie et al. (1993) comme l'ensemble des comportements dont fait preuve un individu qui dépassent le niveau des exigences minimales de l'emploi quant à certains aspects du travail. On y retrouve, entre autres, l'assiduité au travail qui se traduit par une conscience professionnelle dans laquelle les absences ne seraient qu'occasionnelles et justifiées. Certains auteurs (Renaud, 2003; Roux, 2001) ont choisi d'utiliser le vocable professionnalisme pour désigner la dimension consciencieux ce qui apparaît être une appellation qui évoque, selon la présente auteure, un concept beaucoup plus large que ce à quoi se réfère la définition d'Organ (1988). Le professionnalisme c'est « le caractère professionnel d'une activité ou la qualité de professionnel » (Robert, 2002, p. 1355) et il se réfère plus à la profession elle-même. Cependant, la définition qu'offre le même auteur (Robert, 2002, p.340) du mot conscience [professionnelle] et du vocable consciencieux qui lui est associé semble rejoindre plus adéquatement la définition d'Organ. En effet, la conscience c'est comme « l'honnêteté, le soin dans son travail » et consciencieux comme « ce qui est fait avec conscience ». Cette définition se réfère plus étroitement à la manière de faire ou au comportement qu'un individu adoptera pour faire son travail. Par conséquent, il apparaît plus approprié d'opter pour le mot esprit consciencieux.

3-4-l'esprit sportif, Morrison (1994), la définit comme l'ensemble des comportements qui reflètent la volonté de l'individu d'être plus tolérant envers des conditions de travail bien inférieures aux conditions idéales en évitant d'éventuelles plaintes et griefs.

3-5-le civisme, Mackenzie et al. (1993) l'ont définie comme tous les comportements de participation responsable et constructive dont fait preuve un individu à l'égard de son organisation. Cette dernière dimension indique la volonté d'un individu à prendre part activement et à se sentir concerné par la vie organisationnelle.

Organ (1990) discute également de deux autres dimensions, qui sont la pacification et l'encouragement. La pacification c'est les comportements ou actions qui aident à prévenir, à résoudre ou à atténuer tout conflit interpersonnel non-constructif. Quant à l'encouragement, il

inclut tous comportements, gestes et mots d'encouragement ou de renforcement à l'égard des collègues de travail quant à leur développement professionnel, ainsi qu'à leurs réalisations. Toutefois, ces deux dimensions n'ont pas fait l'objet d'études empiriques. En outre, Organ (1990) note l'absence d'instruments de mesures pour ces dimensions. Puis, elles ne seront pas retenues dans le cadre de la présente étude.

3-4-Causes éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle

Même si le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle soit relativement récent, on assiste depuis le début des années 1990 à une prolifération d'études sur ce sujet et cela, dans une multitude de domaines. Podsakoff et al. (2000), dans leur revue critique de la littérature empirique et théorique portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, font état de plusieurs causes associées à ce concept. Les études recensées démontrent que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les perceptions de justice, ainsi que le soutien manifesté par le gestionnaire s'avèrent de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, Organ et Ryan (1995), dans leur méta-analyse portant sur les variables attitudinales et dispositionnelles susceptibles de prédire l'apparition des comportements de citoyenneté organisationnelle, démontrent que tous ces prédicteurs y sont reliés.

Parmi les causes associées aux comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail est la variable qui a été le plus souvent étudiée en relation avec ceux-ci (Bateman et Organ, 1983; Organ et Ryan, 1995; Schnake, 1991). De plus, en comparaison avec les autres prédicteurs potentiels des comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ et Konovsky, 1989), la satisfaction au travail présente généralement la plus forte corrélation. Il importe de rappeler que la satisfaction au travail semble mener à l'apparition des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, il apparaît qu'un employé qui est satisfait au travail sera davantage enclin à en faire plus que ce qui lui est demandé (Smith et al., 1983; Organ et Ryan, 1995, Podsakoff et al., 2000).

Beaucoup d'études empiriques supportent l'évidence d'un lien existant entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'engagement organisationnel.

(Organ et Ryan, 1995). D'une part, plusieurs études (Organ et Ryan, 1995, Organ, 1997; Schappe, 1998; Podsakoff et al. 2000) identifient tant l'engagement organisationnel que la satisfaction au travail, comme de bons prédicteurs des comportements de citoyenneté organisationnelle. Toutefois, bien que certaines études confirment la présence d'une relation entre l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle, d'autres études ont, quand à elles, obtenu des résultats contradictoires (Schappe, 1998). Certains auteurs (William et Anderson, 1991; Li-Ping Tang et Ibrahim, 1998) notent qu'en raison de l'instabilité des résultats des études, l'engagement organisationnel ne peut être considéré clairement comme un prédicteur des comportements de citoyenneté organisationnelle et réitèrent l'importance de poursuivre des recherches sur la relation entre ces deux variables.

Beaucoup d'études (Schappe, 1998; Moorman, Niehoff, et Organ, 1993; Moorman, 1991; Organ, 1988) associent la perception de justice organisationnelle aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Organ et Konovsky (1989) affirment que lorsque les employés sont traités de manière juste et équitable, ils sont beaucoup plus enclins à interagir avec l'organisation et à en faire plus que ce qu'on leur demande.

À cet effet, la recherche empirique semble démontrer la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Aloitabi, 2001; Schappe, 1998).

Enfin, le soutien manifesté par le gestionnaire est également associé aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al. 2000; Organ et Ryan, 1995). Par conséquent, si l'employé perçoit qu'il est soutenu par son supérieur et par son organisation, il sera plus susceptible de démontrer des comportements de citoyenneté organisationnelle. Il est à noter que les perceptions de justice, ainsi que le soutien manifesté par le gestionnaire sont également associées à la satisfaction au travail (Organ et Ryan, 1995).

3-5-Conséquences éventuelles des comportements de citoyenneté organisationnelle

La plupart des études se sont concentrées sur les causes potentielles des comportements de citoyenneté organisationnelle. Depuis quelques années, on observe une attention marquée

pour les conséquences que peut entraîner la présence de comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff et al. 2000). Plus spécifiquement, plusieurs de ces études se sont intéressées aux effets que peut avoir la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur les évaluations de la performance (Mackenzie et al., 1993; Podsakoff, Mackenzie, et Hui, 1993), le roulement de personnel, ainsi que sur la performance et le succès de l'organisation (Organ, 1988; Podsakoff et MacKenzie, 1994)

Plusieurs études ont démontré l'existence d'une relation entre les comportements de Citoyenneté organisationnelle et l'évaluation de la performance (Podsakoff et al, 2000; Podsakoff et Mackenzie, 1994). Ainsi, un individu qui fait preuve de tels comportements sera évalué de manière positive de la part de son supérieur. Certaines études (Mackenzie et al. 1993; Podsakoff et al., 1993) démontrent que les gestionnaires tiennent compte tant de la performance professionnelle [in-IOle] que de la performance extraprofessionnelle [extra-rôle], c'est -à-dire celle qui dépasse le rôle prescrit de la tâche. Podsakoff et Mackenzie (1994) suggèrent que cette évaluation serait en partie biaisée et tiendrait peu compte de la performance réelle de l'employé. Selon Podsakoff et al. (2000), la plupart des dimensions, à l'exception de la prévoyance, démontrent des relations significatives avec les évaluations de la performance.

Mackenzie, Podsakoff, et Aheame (1998) démontrent que la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle peut avoir une influence sur le roulement de personnel. Par conséquent, ils notent que les individus qui font preuve de comportements tels que l'esprit sportif et le civisme sont plus susceptibles de développer des liens qui les rapprochent de leur gestionnaire, les rendant ainsi moins enclins à quitter volontairement l'organisation. De même, les employés qui aident volontairement leurs collègues de travail semblent entretenir avec eux des relations plus harmonieuses et amicales, ce qui les incite à demeurer au sein de l'organisation. À cet effet, George et Bettenhauser (1990) affirment que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent accroître l'attrait et la cohésion à l'égard du groupe de travail et ainsi contribuer à la diminution subséquente du roulement de personnel.

L'élément principal que sous-tend la théorie du comportement de citoyenneté organisationnelle est que «l'accumulation de tous ces comportements contribue à l'efficacité de l'organisation» (Organ, 1988). Podsakoff et al. (2000) rappellent que la relation entre les

comportements de citoyenneté organisationnelle et l'efficacité de l'organisation est demeurée longtemps une simple hypothèse conceptuellement plausible. Toutefois, ces mêmes auteurs recensent des études qui permettent d'appuyer cette hypothèse (Organ, 1988, 1990; George et Bettenhausen, 1991; Podsakoff et Mackenzie, 1994). Ainsi, plusieurs de ces études indiquent que la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle peut augmenter la productivité des collègues de travail, ainsi que celles des gestionnaires. Cela peut s'expliquer par le fait que lorsqu'un employé en aide un autre en lui donnant des trucs du métier, il contribue d'une certaine façon à rendre celui-ci productif et autonome plus rapidement et à acquérir de meilleures pratiques. De la même manière, lorsqu'un employé fait preuve de civisme par exemple, en communiquant ses idées sur les façons d'améliorer l'organisation, il contribue à augmenter la performance des gestionnaires par un point de vue différent. D'autres exemples mettent en évidence que la présence des comportements de citoyenneté organisationnelle permet également pour les gestionnaires de libérer des ressources à des fins plus créatives. De fait, lorsque des employés démontrent plus d'esprit sportif et évitent de se plaindre inutilement et lorsque les employés s'aident mutuellement, les relations sont plus harmonieuses et permettent ainsi aux gestionnaires de concentrer des ressources à des fins plus stratégiques et proactives pour l'organisation (Podsakoff et al. 2000)

3-6-Les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle

Nous venons de voir en détail les différentes dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces dimensions se démarquent des autres comportements par le fait qu'elles sont toutes susceptibles d'avoir un impact positif pour l'entreprise sans oublier qu'elles ne s'inscrivent pas dans un système formel de récompense. Il est alors plus facile de comprendre pourquoi il existe un tel engouement face au désir de comprendre ce qui favorise ces comportements. De nombreuses recherches empiriques ont donc été faites afin de déterminer ce qui pourrait influencer de tels comportements et nous sommes basées sur deux méta-analyses (Organ et Ryan, 1995; Podsakoff et al. 2006) afin de présenter les antécédents de ces comportements de citoyenneté organisationnelle. Les résultats nous permettent de classer les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle en quatre catégories :

- 1- les caractéristiques de l'organisation, telles que la formalisation et la flexibilité.
- 2- les comportements de leadership tels que l'articulation d'une vision et le soutien aux employés.

3-les caractéristiques de la tâche,telles que la satisfaction intrinsèque reliée à l'exécution de la tâche et le caractère routinier de la tâche.

4-les différences individuelles telles que les valeurs (Podsakoff et al.,2006).

2-7-Liens entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle

1. Un éclairage par la théorie de l'apprentissage social :

La relation entre le leadership éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle a été observée sous le prisme de la théorie de la théorie de l'apprentissage social « social Learning » de Bandura (1986).

La théorie de l'apprentissage social « social Learning » proposée par Albert Bandura, stipule que les gens apprennent les uns des autres, à travers l'observation, l'imitation et la modélisation. Elle a été souvent appelée un pont entre les théories de l'apprentissage comportementaliste et cognitif, car elle englobe l'attention, la mémoire et la motivation. La théorie de l'apprentissage social explique le comportement humain en termes d'interaction réciproque continue entre les influences cognitives, comportementales et environnementales. Cependant, la théorie de l'apprentissage social suggère que les individus sont influencés par l'observation de modèles de comportement et apprennent le comportement approprié par procuration en observant quelles actions attirent l'attention et lesquelles ne le sont pas. (Bandura, 1977) Les employés observent et reproduisent les attitudes, comportements et décisions éthiques de leurs superviseurs dans les interactions quotidiennes. En outre, les dirigeants doivent avoir une légitimité et être crédibles et attrayants aux yeux des autres afin d'être imités et suivis.

Ainsi, grâce à une optique d'apprentissage social, l'attention des employés sur les objectifs collectifs peut facilement être concentrée en observant les actions morales attractives et crédibles du superviseur. (Sharif et Scandura, 2014). Ainsi, tout ce qui peut être appris via l'expérience directe peut aussi être appris par l'expérience indirecte, en observant le comportement des autres et ses conséquences.

3-8-La relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et les autres concepts organisationnelle

3-8-1-Justice et CCO

La justice est définie dans le dictionnaire Petit Robert (2013) comme la qualité constante à attribuer à chacun ce qui lui est dû. Il s'agit du caractère de ce qui est fait avec justice et impartialité. Meltz (1989) définit la justice comme un traitement juste des êtres humains sur un lieu de travail, sans favoritisme et sans discrimination. Wu et al. (2013) ont indiqué que, dans l'ensemble, la justice était un facteur positif significatif prédicteur de la performance professionnelle des employés. Dans leur étude, Collins et al. (2012) ont découvert que la justice organisationnelle avait une influence sur la performance contextuelle des employés.

Selvarajan et al. (2018) ont révélé que toutes les dimensions de la justice sont liées à la performance des employés y compris la performance discrétionnaire.

3-8-2-Partage du pouvoir et CCO

Le partage du pouvoir est le processus de partage de la responsabilité prise dans la prise de décision et les actions entre les parties prenantes (Ran et Qi, 2018). De plus en plus les organisations recherchent les styles de leadership orientés vers le développement du pouvoir d'agir du personnel. La délégation est essentielle pour maximiser la productivité et les performances des employés. Une délégation réfléchie est essentielle pour gagner du temps et éviter des désagréments futurs.

La capacité à déléguer est une qualité essentielle pour un leader qui se veut éthique. Un leader qui partage le pouvoir est celui qui délègue les responsabilités, il permet aux salariés de participer à la prise de décision et transmet les informations relatives à la vision de l'organisation (Darwish, 2000). Un leader éthique est celui qui partage le pouvoir, fait participer les subordonnés à la prise de décision, il écoute leurs idées et leurs préoccupations (Brown et al., 2005). Dans leur étude, Arslan et Zaman, (2014) ont découvert que l'autonomisation a un effet positif significatif sur performance à la tâche. Chen et Aryee, (2007) ont rapporté une relation significative entre la délégation des pouvoirs et la capacité d'innovation et de créativité des employés. De même, Chen et al. (2014) établissent que le partage du pouvoir améliorerait le climat social et encourage les salariés à s'investir davantage dans les objectifs de l'organisation. Khalid et Bano, (2015) a révélé que le partage du pouvoir

avait un effet positif et significatif relation avec les initiatives de individuelles telles qu'aider un collègue surchargé.

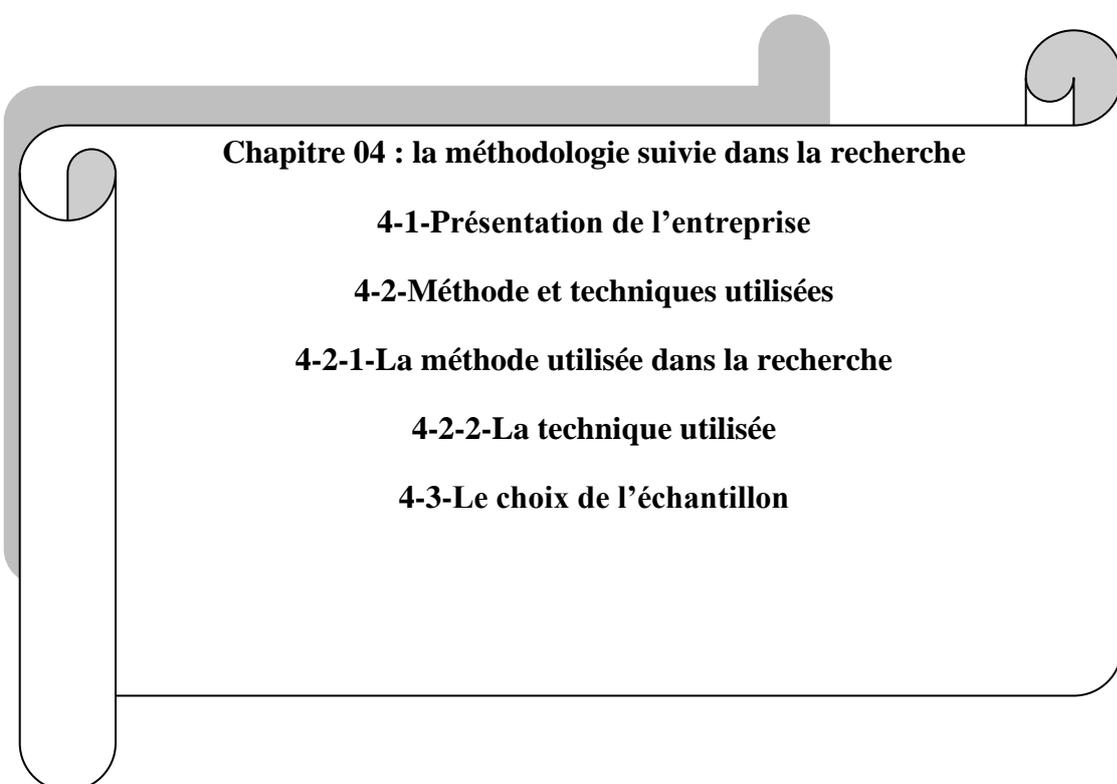
3-8-3-La clarification des rôles et le CCO

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de certains facteurs de stress sur la réduction des comportements citoyens parmi lesquels les conflits, un leadership agressif et la surcharge de rôles (Podsakoff et al. (2000), Bedi et al, 2016). Dans une étude, Podsakoff et al. (2000) trouvent un lien négatif entre le conflit de rôles et l'ambiguïté des rôles, et la compétence de citoyenneté. Kwon (2002) a également trouvé des résultats similaires entre ambiguïté des rôles et l'altruisme. Dans une étude empirique, Celik, (2013) a révélé que les effets directs de l'ambiguïté des rôles sur le rendement au travail étaient significatifs. Mugizi et al. (2019) ont découvert que la clarté des rôles n'était pas significativement liée à la performance de l'équipe. Samie et al. (2015) ont rapporté qu'il y avait une relation positive significative entre la clarté des rôles et l'efficacité générale des employés et la performance contextuelle en particulier. Dans leur étude dans le secteur industriel en Inde, Yadav et Rangnekar (2016) ont étudié le lien entre la clarification des rôles et l'adoption des CCO. Leurs résultats montrent une corrélation positive entre la clarification des rôles et les cinq dimensions des CCO développés par Organ. Van Dyne et LePine (1998) ont rapporté l'existence d'une corrélation significative entre une définition claire des rôles et une volonté de participer aux activités de l'entreprise.

Conclusion

Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont très recherchés par les Organisations, car la nature du travail a évolué de telle sorte que les milieux de travail sont plus fluides, plus dynamiques et donnent aux employés un plus grand contrôle sur Leur travail.

LA PARTIE PRATIQUE



Chapitre 04 : la méthodologie suivie dans la recherche

4-1-Présentation de l'entreprise

4-2-Méthode et techniques utilisées

4-2-1-La méthode utilisée dans la recherche

4-2-2-La technique utilisée

4-3-Le choix de l'échantillon

4-1-Présentation de l'entreprise

La direction des services agricoles de la wilaya de Bejaia est créée en 1974 même année de la création de la wilaya de Bejaia, sous les noms de la direction départementale de l'agriculture (D.D.A). Auparavant, elle faisait partie de la wilaya de Sétif elle n'était qu'une délégation de l'agriculture.

La direction des services agricoles a connu plusieurs dénominations :-1963/1973 D.D.A : Direction départementale de l'agriculture.-Nouveau découpage 1974 D.A.W : Direction de l'agriculture de la wilaya.-1981 D.D.A.R.F : Direction départementale de l'agriculture et de la révolutionagraire et des forêts.-1984 S.D.A : Services de développement agricoles.-1985/1987 D.A.P : Direction de l'agriculture et de la pêche.-1988 D.D.A.H.A : Division de développement des activités hydrauliques et agricoles.-1990 D.S.A : Direction des services agricoles.

Cette dernière dénomination a été donnée après la promulgation du décret exécutif N°90-195 du 23/06/1990 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement des D.S.A des wilayas.

4-1-1-Situation Géographique

La direction des services agricoles de la wilaya de Bejaia est située comme suit : elle est limitée :

- Au Nord la direction de la culture
- A l'Est la maison KIA et la clouterie
- Au Sud le trésor de la wilaya
- A l'Ouest parc de la commune

4-1-2-Missions de l'Organisme

La mission essentielle des services agricoles est le développement des filières agricoles et l'accompagnement technique voire même financier des acteurs du secteur agricole.

4-1-3-Rôles et tâches de chaque service

1-Service des statistiques et des comptes économiques : « SSCE »

Il s'occupe :

- Réaliser les programmes des enquêtes statistiques agricoles.
- Elaborer et gérer les différents fichiers (fichier foncier, fichier des producteurs,...).
- Etablir les principaux indicateurs économiques sur l'Etat du secteur (Coûts des productions agricoles, structure des exploitations agricoles,...)
- Etablir les comptes économiques agricoles.

a) Bureau des comptes économiques :

Il est chargé de transmettre au ministère de l'agriculture et du développement rural :

- Les prix en gros et en détail des produits agricoles frais (légumes ; fruits ; poissons) chaque mardi et chaque fin du mois.
- Le recensement de matériel agricole chaque mois de janvier.
- Les prix des moyens de production chaque mois d'avril.
- Le calcul commun de taux de croissance.

b) Bureau des statistiques et des enquêtes agricoles :

Il est chargé des enquêtes pérennisées sur les superficies et les productions végétales et animales, et il est partagé en trois séries :

Série « A » Bilan des productions agricoles :

Qui est partagé en deux volets :

- Volet n°1 à partir du 31 mars, il s'intéresse à l'oléiculture (olivier), déclaration d'emblavure et culture de pomme de terre.
- Volet n°2 à partir du 31 mai ; il se charge de l'agrumiculture (orange, citron) et culture maraichère de primeur.

Série « B » Bilan de la production agricole :

Ce réparti en deux volets :

- Volet n°1 à partir du 31 août; il nous renseigne sur les produits végétaux (céréales, légumes secs ...)
- Volet n°2 à partir du 31 octobre ; il s'intéresse au bilan final.

Série « E » Bilan des productions animales

- Volet n°1 à partir du 31 octobre ; il s'intéresse au bilan final.

2 - Services des inspections vétérinaires et Phytosanitaires : « SIWP »

Le contrôle sanitaire est la préoccupation essentielle des inspections vétérinaires et phytosanitaires, il s'emploie à inspecter les animaux ainsi que les produits animaux et végétaux pour préserver la santé publique.

IL se charge:

- D'animer, de mettre en œuvre et de veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires en matière de préservation et d'améliorations de la santé animale, de la santé publique, de la protection phytosanitaire et vétérinaire.
- D'assurer la surveillance et la protection sanitaire des cheptels tant aux frontières qu'à l'intérieur du territoire national par la recherche des maladies animales contagieuses, leur déclaration officielle.
- De contrôler les conditions d'hygiène dans lesquelles sont manipulées, transformées, transportées et entreposées les denrées alimentaires d'origine animale y compris les produits de la pêche.
- D'assurer le contrôle de la fabrication, de la distribution et d'utilisation des produits phytosanitaires.
- De proposer à l'autorité compétente, la délivrance ou le retrait d'agrément pour la distribution et la vente de produits phytosanitaires.
- D'ordonner la destruction ou la désinfection des végétaux, produits végétaux et du matériel végétal.
- De mettre en œuvre les campagnes de lutte d'intérêt national et les mesures visant à l'amélioration de la protection des végétaux au niveau de la wilaya.

Il comprend deux bureaux :

a) Bureau de l'inspection vétérinaire :

Il est chargé des activités vétérinaires suivantes :

- La surveillance sanitaire :

- La mise en place d'un réseau de surveillance pour la lutte contre les maladies réputées légalement contagieuses notamment les épizooties.
- La Préservation des cheptels (bovins, ovins, caprins, cunicultures, apicoles, avicole) pour des contrôles et des prélèvements du sang.

- Le contrôle sanitaire :

- Des abattoirs
- Au poste frontière (import-export)
- Des lazarets (lieu de quarantaine) d'où :
 - ✓ Le dépistage de brucellose...etc.
 - ✓ La vaccination contre la rage, la fièvre aphteuse...etc.

b) Bureau de l'inspection phytosanitaire (poste frontière) :

IL s'emploie à inspecter:

- Les maladies qui menacent la production agricole (parasite des plantes)
- Les conditions d'hygiène des marchés de gros ou de détails (fruits et légumes)
- Les règlements de propretés avant l'exportation et l'importation de toutes sortes de produits végétaux. (blés, légumes secs, fruit secs, thés, dattes...etc.).

3 -Service de l'aménageur rural et la promotion des investissements

« SARPI »

Il est chargé :

- De délivrer les autorisations de création de points d'eau, en liaison avec les services concernés, dans la limite d'exploitations permises;

- De promouvoir les investissements de toute nature destinée à accroître la production agricole;
- De suivre la réalisation des projets de développement et d'en évaluer les effets ;
- De participer à la mise en œuvre de l'aménagement du territoire de la wilaya, notamment à l'occasion des études des plans directeurs d'aménagement et d'urbanisme (PDAU);
- De mise en valeur des terres par des opérations d'amélioration foncière et de plantations, et leur désenclavement par l'ouverture de pistes agricoles;
- De participer également en collaboration avec les services de l'hydraulique et des forêts dans la localisation des sites de retenues collinaires;
- De mettre en œuvre des programmes de développement rural, notamment les projets de proximité de développement rural (PPDR).
 - ✓ L'habitat rural;
 - ✓ L'artisanat traditionnel;

Le service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements et composé de trois (03) bureaux :

a) Bureau de la mise en valeur et de l'organisation foncière :

Il est chargé :

- De contrôler la réalisation des projets « accession à la propriété foncière ; agricole »
- De l'organisation foncière.
- De la préservation des terres agricoles.

b) Bureau de la promotion des investissements et de suivi des projets :

Ce bureau est chargé de la promotion des investissements et le suivi des projets, notamment :

- Ouverture de piste agricole.
- Mise en valeur des terres.
- Suivi des projets de proximité de développement rural.

- Suivi des opérations de drainage.

c) Bureau de l'hydraulique agricole et des équipements ruraux :

Ce bureau est chargé notamment :

- De l'instruction des dossiers « permis de construire » des constructions à usage d'habitation et des équipements agricole (étable, poulaillers, ...) et autres projets sur les terres agricoles.
- Du suivi de l'élaboration des plans directeurs d'aménagement et d'urbanisme (PDAU) et des plans d'accusations des sols (POS)
- De participer aux enquêtes sur la réalisation des ouvrages publics (routes, adduction en Eau potable, électrification, ...).

4- Service de l'organisation de la production et de l'appui technique : « SOPAT »

Il est chargé notamment :

- De promouvoir les actions de développement, d'augmentation des productions agricoles et de modernisation des conduites culturelles et des élevages et d'assurer le suivi de leur exécution.
- De veiller à la mobilisation des facteurs et moyens de production nécessaires à la réalisation des différentes campagnes agricoles dont il assure le suivi et l'évaluation.
- De contrôler le respect des normes phylotechniques des semences et plants;
- De participer à l'organisation des marchés agricoles locaux.
- De veiller à l'utilisation raisonnable des eaux d'irrigation par la promotion de l'introduction et du développement des techniques pour économiser l'eau.
- De contrôler les opérations de croisement.
- De promouvoir la création d'emplois agricoles.

Il comprend trois bureaux:

a) Bureau réglementation et normalisation :

- Le rôle principal de ce bureau et le suivi des compagnes agricoles exemple : les compagnes (moisson battage, laboure semailles,...);
- Il a aussi pour attribution de représenter la D.S.A à la chambre d'agriculteur de Bejaia au cette dernière est composé par (la profession agricole et les associations) pour :
 - Etudier les dossiers de cartes d'agriculteur qui bénéficient des aides des fonds accordés par l'Etat; et à participer aux différents regroupements de formation de sensibilisation.
 - Comme il s'occupe de la gestion du fonds national de régulation et de développement agricole.

b) Bureau perfectionnement et institution rurale

Organise les stages de formation et vulgarisation agricole;

En vertu de l'article 4 du cahier des charges, tout agriculteur ayant adhéré au F.N.R.D.A et tenu de suivre des formations dans des instituts techniques pendant les journées de vulgarisation pour apprendre à traiter les verges, semer, Récoltées, identifier les différentes maladies qui touchent soit les animaux ou les plantes...etc.

c) Bureau promotion agricole

Ce bureau a son affectif le fonds national de régulation et de développement agricole qui se charge.

- D'étudier toutes les informations pour la conception de projet agricole.
- D'aider les agriculteurs qui veulent investir et améliorer leur revenu par des actions d'investissement (plantation, puits, irrigation...etc.).
- De suivre l'évaluation des investissements réalisés sur le terrain.

5-Service de l'administration des moyens : « SAM »

Il est chargé notamment :

- D'assurer la gestion du personnel administratif et technique de la direction des services agricoles et des subdivisions agricoles;
- D'assurer la gestion des moyens matériels et équipements de la direction des services agricoles;

- D'élaborer conjointement avec les autres services concernés, les budgets de fonctionnement et d'équipement de la direction des services agricoles;
- De mettre en œuvre les opérations du budget d'équipement;

Il comprend deux bureaux :

a) Bureau de la gestion des budgets et des moyens généraux :

Il se charge d'étudier et d'établir les budgets de fonctionnement et d'équipement, ainsi que les salaires du personnel en ce qui concerne la paye, les primes, les charges ...etc.

b) Bureau de la gestion du personnel :

Il s'emploie à la gestion du personnel (les congés, les accidents de travail, les demandes d'absences...etc.).

4-1-4- Les Subdivisions

La direction des services agricoles de la wilaya de Bejaia est dotée de treize subdivisions agricoles qui couvrent l'ensemble des communes :

A l'effet de rapprocher l'administration du citoyen, il est institué auprès de la direction des services agricoles de la wilaya de Bejaïa, treize (13) subdivisions agricoles, s'étalant sur les 19 daïras que compte la wilaya de Bejaïa. Ces subdivisions sont réparties comme suit :

Nombre de subdivisions	Les noms des 13 subdivisions	nombre de commune
01	KHERATA	05
02	AMIZOUR	06
03	AOKAS	03
04	EL-KSEUR	03
05	ADEKAR	03
06	SIDI-AICH	09
07	TIMEZRIT	02
08	SEDOUK	05
09	TAZMALT	03
10	AKBOU	03
11	BEJAIA	04
12	IGHIL ALI	03
13	SOUK EL TENINE	03
Total	13 Subdivisions	52 communes

Chaque subdivision agricole comprend trois bureaux :

- a) Le bureau des statistiques et des enquêtes agricoles.
- b) Le bureau de l'appui à la production.
- c) Bureau du vétérinaire.

4-2-Méthode et la technique utilisée

Dans cette section on va présenter la méthode utilisée en décrivant le questionnaire qu'on a utilisé pour la collecte des données et ses caractéristiques psychométriques (Validité, fiabilité) aussi on présente la méthode de choix de l'échantillon.

4-2-1-La méthode utilisée dans la recherche

Pour effectuer une recherche, le chercheur doit utiliser une méthode bien déterminée et précise qui soit adéquate au sujet traité. Avant d'aborder la méthode utilisée dans la collecte des données, nous nous appuyons sur la définition donnée par M.GRAWITZ qui affirme que « la méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre et les vérifie ». (M.grawitz..1986.p165) Selon Raymond Boudon la méthode quantitative est : « celle qui permet de recueillir sur un ensemble d'individus des informations comparable d'un élément à un autre (Raymond Boudon 1969, P31.) La méthode quantitative consiste à classer en catégories les diverses positions ou attitudes que reflètent les réponses pour permettre une interprétation quantifiée des résultats.(M.grawitz.1986.p654) .

4-2-2-La technique utilisée

Les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité et répondre à la question par qu'elles moyens. Elle se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques (AKTOUF Omar.1987 .p102) Le principe moyen d'investigation ou technique propre aux sciences sociales sont divers, dans notre recherche, nous avons utilisé une technique qui est un questionnaire. Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées (Angers Maurice, 1997, p58.) En ce qui

concerne la technique, nous pouvons dire qu'en termes de stratégie de recherche, nous sommes devant une technique quantitative.

-Présentation de questionnaire

On a élaborer un questionnaire à la lumière de nos hypothèses de recherche, le questionnaire est réparti en trois axes, le premier axe contient dix questions de un à dix, qui se renseignent sur la confiance accordée au supérieurs de point de vu des subordonnés ainsi que le souci de bien-être que le supérieur manifeste vis-à-vis des employés. Le deuxième axe contient dix questions de onze à vingt qui renseignent les caractéristiques et les pratiques éthiques telles que l'honnêteté, la justice et le respect. Le troisième axe se subdivise en neuf questions de vingt et un jusqu'à vingt-neuf. Ces questions recensent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les enquêtés sont invités à enregistrer leurs appréciations des énoncés de questionnaire sur une échelle de LIKERT de cinq catégories :

-On accorde un point à l'expression « Pas du tout d'accord », deux points à l'expression « Pas d'accord », trois points à l'expression « Neutre », quatre points à l'expression « D'accord » et cinq points à l'expression « Tout à fait d'accord ».

-Les caractéristiques psychométriques de questionnaire utilisé

Avant d'appliquer notre questionnaire sur notre échantillon d'étude, on a testé sa fiabilité en calculant le coefficient d'Alpha de Cronbach.

Tableau n°03 : tableau de Cronbach.

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,727	,727	29

D'après les résultats, le coefficient de fiabilité de Cronbach est égale a $0,727 > 0,6$ ce qui signifie que notre questionnaire a une fiabilité considérable.

- Validité

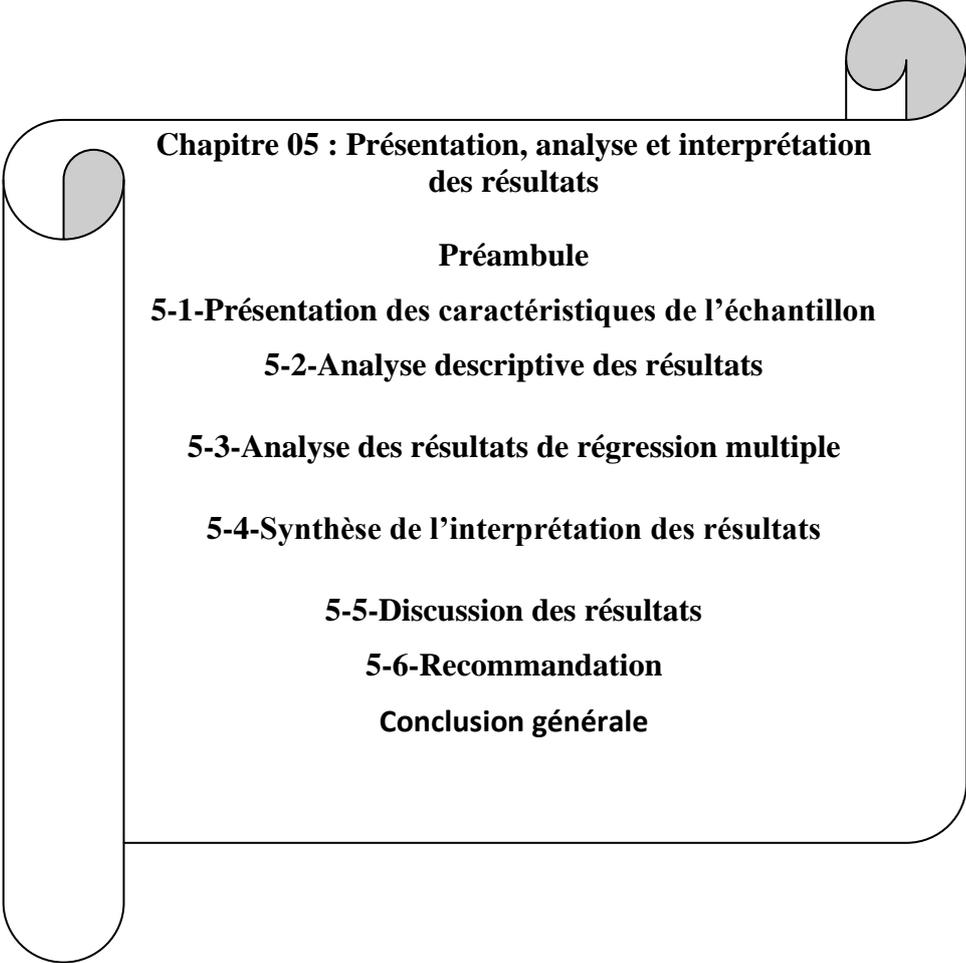
On peut s'assurer de la validité de questionnaire en calculant la racine carrée de coefficient de fiabilité :

Coefficient de validité = $\sqrt{0,727} = 0,85$

D'après le résultat, de notre questionnaire est valide car il est au dessus de 0,6.

4-3- Le choix de l'échantillon

Selon Zagre Ambroise : « L'échantillonnage est l'ensemble des procédés visant à la sélection d'une fraction de la population telle qu'elle puisse être considérée comme représentative de la population totale de référence. C'est donc une procédure par laquelle un petit nombre d'unités d'analyse est sélectionné pour étude dans le but de généraliser les résultats à la population mère, appelé l'univers » (Ambroise ZAGRE 2013 p, 73) Notre population d'étude touche les catégories professionnelles de l'entreprise DSA, qui compose d'une population de 94 salariés. Le choix de l'échantillon c'est fait d'une manière probabiliste type aléatoire simple. Dans ce type d'échantillon, chaque individu de la population ciblé doit avoir une chance égale de faire partie de l'échantillon tiré. Nous avons distribué 60 questionnaires sur un effectif de 94salaries et nous avons récupérer 41 et c'est a partir de cet échantillon que nous allons mener notre étude sur le terrain.



**Chapitre 05 : Présentation, analyse et interprétation
des résultats**

Préambule

5-1-Présentation des caractéristiques de l'échantillon

5-2-Analyse descriptive des résultats

5-3-Analyse des résultats de régression multiple

5-4-Synthèse de l'interprétation des résultats

5-5-Discussion des résultats

5-6-Recommandation

Conclusion générale

Préambule

Dans ce chapitre on présente les résultats qu'on a eu dans notre étude. On s'intéresse aux comportements de citoyenneté organisationnelle, et la contribution des comportements éthiques de leader dans le renforcement de la citoyenneté organisationnelle. Pour cela, une analyse statistique descriptive est effectuée pour bien décrire les phénomènes de l'étude, et une régression multiple est réalisée pour avoir une idée claire sur les facteurs influençant le bien-être au travail.

5-1-Présentation des caractéristiques de l'échantillon

Dans cette section on présente les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon. Les données sont résumées dans les tableaux suivants.

Tableau N°4 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge

L'âge	[21-30]	[31-40]	[41-50]	51 et plus	Total
Fréquence	2	13	10	16	41
Pourcentage	4,9%	31,7%	24,4%	39%	100%

D'après ce tableau nous remarquons que la catégorie d'âge de 51 et plus représente la plus grande fréquence de 39% suivis par une deuxième catégorie dont l'âge varie entre (31-40) ans avec une fréquence de 31,7% puis on a la troisième catégories d'âge de (41-50) avec une fréquence de, enfin la dernière catégorie d'âge de (21-30) avec une fréquence de 24,4%.

Tableau N°5 : Répartition des membres de l'échantillon selon le genre

Genre	Masculin	Féminin	Total
Fréquence	24	17	41
Pourcentage	58,5%	41,5%	100%

Suite aux données recueillies sur le terrain et d'après ce tableau nous observons que les hommes représentent le grand pourcentage avec 58,5% et la catégorie des femmes avec 41,5%.

Tableau N°6 : Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau D'instruction	Secondaire	licence	master	ingénieur	Total
Fréquence	8	3	11	19	41
Pourcentage	19,5%	7,3%	26,8%	46,3%	100%

D'après les données chiffrées de ce tableau on remarque que la catégorie de niveau d'instruction ingénieur représente un grand pourcentage de notre échantillon qui est 46,3%, suivi avec le niveau master avec 28,8%, en troisième vient le niveau secondaire avec 19,5%, en fin on trouve le niveau licence avec 7,3%.

Tableau N°7 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience

expérience	[1-8ans]	[9-15ans]	[16-24ans]	[25-32ans]	Total
Fréquence	9	15	9	8	41
Pourcentage	22%	36,6%	22%	19,5%	100%

Selon ce tableau notre population d'étude est varié 1ans et 32ans,, qui est répartis en quatre catégories, en remarque que la deuxième catégorie de [9-15]ans, représente la grande proportion de notre échantillon qui est 36,6%, en deuxième lieu on trouve les deux catégories [1-8] ans et [16-24ans] avec un pourcentage de 22%, et enfin on constate une dernière catégorie qui concerne la catégorie[25-32ans] avec 2%.

5-2-Analyse descriptive des résultats

Les tableaux 8,9 et 10 synthétisent un ensemble de résultats des questions qui diagnostiquent les comportements éthiques, qui sont représentés avec deux axes. Axe1 « **la confiance et souci de bien- être** » et l'axe2 « **l'honnêteté, justice et respect** » et l'axe 3 « **les comportements de citoyenneté organisationnelle** ». Les paramètres utilisés sont : les pourcentages, la moyenne et l'écart-type.

Tableau N°8 : Analyse des résultats de l'axe « 1 » : la confiance, souci de bien être.

Le tableau N°(8) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de **la confiance envers le supérieur et le souci de bien être des subordonnés.**

N	Pas du tout D'accord	Pas D'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait D'accord	Moyenne	Ecart Type	Appréciation générale de l'énoncé
1	0	0	1 (2,4%)	30 (73,2%)	10 (24,4%)	4,22	,475	D'accord
2	0	0	2 (4,9%)	26 (63,4%)	13 (31,7%)	4,27	,549	D'accord
3	0	0	5 (12,2%)	22 (53,7%)	14 (34,1%)	4,22	,652	D'accord
4	0	0	2 (5%)	23 (57,5%)	15 (37,5%)	4,22	,652	D'accord
5	0	0	5 (12,2%)	22 (53,7%)	14 (34,1%)	4,33	,572	D'accord
6	0	3 (7,3%)	2 (4,9%)	20 (48,8%)	16 (39%)	4,20	,843	D'accord
7	0	3 (7,3%)	3 (7,3%)	17 (41,5%)	18 (43,9%)	4,22	,881	D'accord
8	0	0	7 (17,1%)	16 (39%)	18 (43,9%)	4,27	,742	D'accord
9	0	2 (4,9%)	5 (12,2%)	21 (51,2%)	13 (31,7%)	4,10	,800	D'accord
10	1 (2,4%)	2 (4,9%)	4 (9,8%)	21 (51,2%)	13 (31,7%)	4,05	,921	D'accord
Moyenne générale de l'axe			4,20					D'accord
Ecart Type de l'axe			0,337					

Tableau N°5 :Résultats de l'axe « 1 » : la confiance et souci de bien être.

Le tableau ci-dessus présente les résultats des dix énoncés diagnostiquant la dimension **la confiance, souci de bien être**. En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que l'ensemble des enquêtés sont d'accord dans leurs jugements en ce qui concerne la confiance, souci de bien être et ça s'est traduit par la moyenne enregistrée pour les questions 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10 qui dépasse 4.20. Avec un écart-type qui varie entre 0,4 et 0,9. Pour les deux questions 7, 8 on a remarqué que la majorité sont tout à fait d'accord avec des moyennes 4,22et 4,27 respectivement.

La moyenne générale de l'axe 1 qui récence la confiance perçue des collaborateurs envers leurs supérieurs et le souci de ce dernier de leur bien-être en entreprise est de 4,20. Avec un écart-type de 0,33. Ce qui signifie que l'ensemble des enquêtés ont une vision positive en ce qui concerne la confiance en leurs supérieurs ainsi que le souci de bien-être manifesté par ces derniers envers les employés.

Tableau N°09 : Analyse des résultats de l'axe « 2 » : l'honnêteté, justice et respect.

Le tableau N°(09) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe de l'honnêteté, justice et respect.

N	Pas du tout D'accord	Pas D'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait D'accord	Moyenne	Ecart Type	Appréciation générale de l'énoncé
11	0	2 (4,6%)	6 (14,6%)	17 (41,5%)	16 (39%)	4,15	,853	D'accord
12	1 (2,4%)	0	6 (14,6%)	15 (36,6%)	19 (46,3%)	4,24	,888	D'accord
13	0	0	7 (17,1%)	20 (48,8%)	14 (34,1%)	4,17	,704	D'accord
14	1 (2,4%)	3 (7,3%)	5 (12,2%)	18 (43,9%)	14 (34,1%)	4,00	1,000	D'accord
15	0	0	7 (17,1%)	19 (46,3%)	15 (36,6%)	4,20	,715	D'accord
16	0	0	3 (7,3%)	23 (56,1%)	15 (36,6%)	4,29	,602	D'accord
17	0	2 (4,9%)	4 (9,8%)	24 (58,5%)	11 (26,8%)	4,07	,755	D'accord
18	0	2 (4,9%)	4 (9,8%)	21 (51,2%)	14 (34,1%)	4,15	,792	D'accord
19	0	3 (7,3%)	3 (7,3%)	21 (51,2%)	14 (34,1%)	4,12	,842	D'accord
20	2 (4,9%)	1 (2,4%)	3 (7,3%)	17 (41,5%)	18 (43,9%)	4,17	1,022	D'accord
Moyenne générale de l'axe				4,15			D'accord	
Ecart Type de l'axe				0,403				

Tableau N°09 : Résultats de l'axe « 2 » : l'honnêteté, justice et respect

Le tableau ci-dessus présente les résultats des dix énoncés diagnostiquant la dimension l'**honnêteté, justice et respect**.

En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que l'ensemble des enquêtés sont tout à fait d'accord et d'accord dans leurs jugements, en ce qui concerne l'honnêteté et les moyennes enregistrées pour les questions 18,20 qui sont 4,15 ; 4,17 , avec un écart-type de 0,792 et 1,022 respectivement témoignent ça . la justice de leader exprimée dans ses pratiques sont recensés avec les quatre questions 15, 16, 17,19. on constate que l'ensemble des enquêtés aperçoivent leur leader comme juste dans ses pratiques managériales et cela est traduit en moyennes obtenues 4,20 4, 29 4,07 4,12 respectivement. Enfin pour le respect que le leader manifeste vis-à-vis des subordonnés, on constate que les enquêtés ressent un respect de la part de leur leader, et les moyennes élevées enregistrées pour les questions 11,13,14 qui sont 4,15 4,17 4,00 avec des écart-type de 0,853 0,704 1,00 respectivement est la preuve de ce constat.

La moyenne générale de l'axe 2 qui récence l'honnêteté et le respect perçue des collaborateurs envers leurs supérieurs et la justice ce dernier de leur bien-être en entreprise est de 4,15. Avec un écart- type de 0,403. Ce qui signifie que l'ensemble des enquêtés ont une vision positive en ce qui concerne l'honnêteté et le respect de leurs supérieurs ainsi que la justice manifesté par ces derniers envers les employés.

Tableau N°10 :Analyse des résultats de l'axe « 3 » : les comportements de citoyenneté.

Le tableau N°(10) présente l'ensemble de résultats des énoncés constituant l'axe **des comportements de citoyenneté**.

N	Pas du tout D'accord	Pas D'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait D'accord	Moyenne	Ecart-Type	Appréciation générale de l'énoncé
21	0	2 (4,9%)	4 (9,8%)	21 (51,2%)	14 (34,1%)	4,15	,792	D'accord
22	0	0	4 (9,8%)	23 (56,1%)	14 (34,1%)	4,24	,624	D'accord
23	1 (2,4%)	0	4 (9,8%)	26 (63,4%)	10 (24,4%)	4,07	,755	D'accord
24	2 (4,9%)	1 (2,4%)	1 (2,4%)	18 (43,9%)	19 (46,3%)	4,24	,994	D'accord
25	1 (2,4%)	2 (4,9%)	2 (4,9%)	23 (56,1%)	13 (31,7%)	4,10	,889	D'accord
26	0	0	3 (7,3%)	15 (36,6%)	23 (56,1%)	4,49	,637	D'accord
27	1 (2,4%)	1 (2,4%)	4 (9,8%)	15 (36,6%)	20 (48,8%)	4,27	,652	D'accord
28	0	0	5 (12,2%)	22 (53,7%)	14 (34,1%)	4,22	,652	D'accord
29	1 (2,4%)	0	4 (9,8%)	23 (56,1%)	13 (31,7%)	4,15	,792	D'accord
Moyenne générale de l'axe			4,21					D'accord
Ecart Type de l'axe			0,333					

Tableau N°10 :Résultats de l'axe « 3 » : les comportements de citoyenneté.

Le tableau ci-dessus présente les résultats des 9 énoncés diagnostiquant la dimension **des comportements de citoyenneté**.

En se basant sur les résultats fournis par le tableau on constate que l'ensemble des enquêtés pratiquent des comportements de citoyenneté organisationnelle sont d'accord dans leurs jugements en ce qui concerne les comportements de citoyenneté comme l'entraide entre

collègues, la réalisation des tâches supplémentaires et la participation dans l'instauration d'un climat de travail favorable. et ça s'est traduit par les moyennes enregistrées pour les questions 21, 22, 23, 25, 28, 29 qui dépassent 4.07 avec un écart-type qui varie entre 0,624 et 0,79.

La moyenne générale de l'axe 3 qui récence les comportements de citoyenneté dans une organisation est de 4,21. Avec un écart-type de 0,33. Ce qui signifie que l'ensemble des enquêtés ont une vision positive en ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle.

5-3- Analyse des résultats de régression multiple

Afin de mesurer la contribution des comportements éthiques de leader dans le renforcement des comportements de citoyenneté, on a opté pour une régression multiple dans le but de quantifier cet effet. Les résultats de la régression sont présentés ci-dessous.

5-3-1-La matrice de corrélation entre les comportements de citoyenneté et les variables indépendantes.

Le test de corrélation de Pearson sert à déterminer l'existence d'une relation linéaire entre deux variables, et mesurer sa force et sa direction. «Sig.»(Bilatérale), sa valeur signifie que la corrélation est significative ou non. Dans le tableau suivant on va présenter les résultats de la corrélation entre le comportement de citoyenneté et les variables : confiance et souci de bien-être, honnêteté, justice et respect.

	Confiance et souci de bien être	Honnêteté, justice et respect
Comportement de citoyenneté	0,215	0,268
Sig	0,04	0,01

Tableau n°11 : les résultats de la corrélation entre le comportement de citoyenneté et les variables

D'après la matrice de corrélation on remarque que le coefficient de corrélation entre la confiance perçue par les employés et le souci de bien-être montré par le supérieur et les comportements de citoyenneté est égal 0,215 avec une probabilité $p=0,040 < 0,05$. Et la corrélation entre honnêteté, justice et respect manifestés par le supérieur et les comportements

de citoyenneté est égal 0,268 avec une probabilité de $P=0,01 < 0,05$ ces résultats signifient que les coefficients de corrélation calculés sont significatifs mais la corrélation entre les variables étudiés est faible positive.

Ces résultats obtenus expliquent que les comportements de citoyenneté ne sont pas en lien étroit avec les comportements éthiques adoptés par le supérieur.

5-3-2-Le modèle d'étude

Ces résultats de la régression linéaire multiple sont obtenus à l'aide de logiciel SPSS. Le tableau (12) présente les données obtenues de coefficient de régression multiple de modèle de confiance et souci de bien-être. L'honnêteté, justice et respect. Il peut être exprimé à l'aide de l'équation suivante : $Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$, où «Y» : représente la variable dépendante ; et «a» la constante ; «b» représente la pente du coefficient de régression ; et les «X» réfèrent respectivement aux confiances et souci de bien-être. L'honnêteté, justice et respect.

Tableau n°12 : récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,287 ^a	0,82	0,34	,32800

D'après les résultats de régression on a obtenu un coefficient de régression $R_2 = 0,82$ ce qui veut dire que la variable dépendante est expliquée par 8,2% des variables indépendantes. Autrement dit, les comportements éthiques de leader qu'ils soient la confiance qu'il inspire à ses collaborateurs, le souci de bien-être qu'il manifeste à ces collaborateurs, ainsi que l'honnêteté, le respect et la justice qu'il montre dans ses pratiques quotidiennes n'expliquent que 8,2 % du comportement de citoyennetés ce qu'on peut qualifier comme un taux très faible.

5-3-3-La signification du test de régression

Le test (ANOVA) permet de présenter le niveau de signification du test de régression. Nous avons les hypothèses suivantes pour ce test :

H_0 : le modèle ne permet pas d'expliquer la variable dépendante.

H_1 : le modèle permet d'expliquer partiellement la variable dépendante (les comportements de citoyenneté organisationnels).

Tableau n°13 : Le test d'ANOVA

ANOVA						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,366	2	,183	1,701	,054
	deStudent	4,088	38	,108		
	Total	4,454	40			

D'après ce tableau la valeur de la statistique de Fisher est de 1,701 avec un degré de liberté de 2 et un seuil de signification de 0,05, donc la statistique R_2 est significative. Ce qui signifie que le modèle peut expliquer la variation de la variable dépendante en fonction des variables indépendantes choisies dans notre étude mais avec un taux très faible.

5-3-4-La présentation du modèle de régression

Le tableau (14) présente chacune des composantes (variables indépendantes dans ce test) et les résultats statistiques qui lui sont associés. L'indice «Bêta» réfère au coefficient de régression standardisé, il démontre la capacité des variables indépendantes à expliquer la variable dépendante, c'est-à-dire les comportements de citoyenneté organisationnels. Le «Sig.» désigne le niveau de signification de chacune des variables indépendantes. Il permet de déterminer si nos résultats sont significatifs.

Tableau n°14 : présentation du modèle de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,997	,700		4,280	,000
	Confiance et souci de bien être	,114	,174	,116	,658	,515
	Honnêteté , justice et respect	,177	,145	,214	1,218	,231

En général l'équation de la régression multiple est exprimée sous la formule suivante :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

D'après les résultats de la régression multiple, notre modèle est :

Comportement de citoyenneté = 2,997+0,116 (confiance et souci de bien-être) + 0,214 (honnêteté, justice et respect).

En sciences humaines, si le niveau de signification est supérieur à 0,05 comme le cas de notre modèle on rejette H_1 et on accepte l'hypothèse nulle H_0 , ce qui signifie qu'il n'y pas de relation entre la variable dépendante et la variable indépendante.

Les résultats démontrent que Les associations entre les comportements de citoyenneté et les comportements éthiques de leader traduits par la confiance accordée au leader par ses collaborateurs, son souci de bien-être vis-à-vis ses subordonnés ainsi que les qualités d'honnêteté, de respect et de la justice dans ces pratiques qu'ils les caractérisent ne sont pas significatifs. D'une autre manière les comportements et les pratiques éthiques d'un leader ne peuvent seuls expliquer la tendance des employés à adopter des comportements de citoyenneté au profit de leur organisations, certainement il y'a d'autres facteurs organisationnels qui peuvent renforcer la citoyenneté organisationnelle.

5-4-Synthèse de l'interprétation des résultats

Notre modèle d'étude a démontré qu'on ne peut pas expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle qu'a travers uniquement 8,2% des comportements éthiques de leader. Autrement dit, le leadership éthique adopté par un leader ne peut renforcer les comportements de citoyenneté de ses collaborateurs et ça veut dire que l'effet des pratiques et comportements managériales éthiques restent très faibles dans l'enracinement de la citoyenneté organisationnelle.

Notre modèle d'étude a montré une faible association entre la variable dépendante qui est des comportements de citoyenneté et les variables dépendantes à savoir ; la confiance accordée au leader et le souci de bien-être montré par ce leader et la deuxième variable indépendante qui est l'honnêteté, justice et respect. Ce résultat nous mène à rejeter notre hypothèse générale postulant que les comportements éthiques de leader renforcent les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les résultats de notre étude ont montré des corrélations faibles entre les variables indépendantes qu'on a choisi et la variable dépendante.

Le coefficient de corrélation entre la confiance accordée au leader et son souci de bien-être vis-à-vis des collaborateurs avec les comportements de citoyenneté est égal à 0.2 ce résultat signifie que l'hypothèse partielle H_1 est rejetée.

Le coefficient de corrélation entre l'honnêteté, justice et respect et les comportements de citoyenneté est égal à 0.2 ce résultat signifie que l'hypothèse partielle H₂ est rejetée.

5-5-Discussion des résultats

Il est suggéré qu'il existe d'autres facteurs organisationnels qui peuvent renforcer la citoyenneté organisationnelle. Parmi ces facteurs, on peut mentionner le climat organisationnel, la culture organisationnelle, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la reconnaissance des comportements de citoyenneté. Ces facteurs peuvent jouer un rôle crucial en créant un environnement favorable et en incitant les employés à s'engager de manière volontaire dans des comportements positifs et bénéfiques pour l'organisation.

Il nous semble que les résultats qu'on a obtenu dans cette recherche peuvent être expliqués par la complexité des comportements de citoyenneté organisationnelle qui peuvent être influencés par une combinaison de facteurs individuels, situationnels et organisationnels. Dans notre étude on a pris en considération que des facteurs individuels liés au leader et ces facteurs semblent insuffisants pour expliquer les comportements de citoyenneté. Dans le cas de notre entreprise le pouvoir décisionnel de leader est faible donc il ne peut effectuer des changements environnementaux considérables qui peuvent satisfaire les employés, d'un côté et de l'autre côté la culture organisationnelle Algérienne n'encourage pas vraiment la citoyenneté organisationnelle. Par conséquent, une approche holistique qui prend en compte ces différents aspects est essentielle pour favoriser et renforcer la citoyenneté organisationnelle au sein d'une entreprise.

5-6-Recommandation

Il est suggéré qu'il existe d'autres facteurs organisationnels qui peuvent renforcer la citoyenneté organisationnelle. Parmi ces facteurs, on peut mentionner

- le climat organisationnel.
- la culture organisationnelle.
- la satisfaction au travail.
- l'engagement organisationnel et la reconnaissance des comportements de citoyenneté.

Ces facteurs peuvent jouer un rôle crucial en créant un environnement favorable et en incitant les employés à s'engager de manière volontaire dans des comportements positifs et bénéfiques pour l'organisation.

Il est important de comprendre que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont complexes et peuvent être influencés par une combinaison de facteurs individuels, situationnels et organisationnels. Par conséquent, une approche holistique qui prend en compte ces différents aspects est essentielle pour favoriser et renforcer la citoyenneté organisationnelle au sein d'une entreprise.

Ces résultats soulignent l'importance pour les organisations de mettre en place des politiques et des pratiques favorables à la citoyenneté organisationnelle, en tenant compte des différents facteurs qui peuvent influencer ces comportements. Cela peut inclure la promotion d'un leadership éthique, la création d'un climat de confiance et de soutien, ainsi que la reconnaissance et la valorisation des comportements de citoyenneté.

Conclusion générale

Conclusion

En conclusion, il est clair que le leadership éthique joue un rôle essentiel dans le renforcement du comportement de citoyenneté. À travers une approche éthique du leadership, les dirigeants sont en mesure d'inspirer les autres à adopter des comportements civiques et responsables, acceptant ainsi une culture de citoyenneté active au sein de la société.

L'éthique est le fondement même d'un leadership efficace et durable. En étant guidés par des valeurs telles que l'intégrité, la transparence et la responsabilité, les dirigeants éthiques servent de modèles pour les autres et disposent d'un climat de confiance et de coopération. Ils encouragent la participation active des individus et les incitent à se sentir investis dans la construction d'une communauté plus solidaire et responsable.

Le renforcement du comportement de citoyenneté repose également sur la création d'un environnement favorable qui encourage et récompense les actes de civisme. Les dirigeants peuvent faciliter cela en mettant en place des politiques et des pratiques organisationnelles qui promeuvent l'équité, la diversité et l'inclusion. Ils peuvent également encourager l'autonomie et la prise de décision responsable chez leurs collaborateurs, leur donnant ainsi l'opportunité d'exprimer leur citoyenneté active.

Cependant, il est important de reconnaître que le renforcement du comportement de citoyenneté ne se limite pas uniquement aux dirigeants. Chaque individu a un rôle à jouer dans la construction d'une société civile et éthique. Les efforts collectifs et les interactions quotidiennes entre les membres de la société sont tout aussi importants pour créer une culture de citoyenneté.

En conclusion, le leadership éthique est un moteur puissant pour le renforcement du comportement de citoyenneté. En adoptant une approche éthique du leadership, en prévoyant un environnement favorable et en encourageant la participation active de tous, nous pouvons contribuer à la construction d'une société plus éthique, responsable et solidaire. En fin de compte, le leadership éthique et le comportement de citoyenneté sont des éléments clés pour façonner un avenir meilleur pour tous.

Bibliographie

- 1-Jean-François CLAUDE, (2002), l'éthique au service du management, 2ème édition, LIAISON
- 2-Sabine AVONT, Coralie AZAIS, et autre, (1993), l'éthique professionnelle (complexe essentielle mais peut-être utopique ?), Ed minuit.
- 3-Samuel Mercier, 1999,2004, l'éthique dans les entreprises, Ed la découverte, Paris
- 4-Alain Dulac janvier 2000leadership et confiance développer le capital humain pour des organisations performantes. Edition DUNOD.
- 5-A. Duluc(2000), Leadership et confiance, édition DUNOD.
- 6-.JACINTHE THÉBERGE, le leadership éthique dans la fonction publique québécoise: concilié éthique et performance en contexte de changement QUÉBEC, 2010.
- 7- Alain duluc septembre 2013 fonction de l'entreprise ressource humain. 3e édition.
- 8- Comportement organisationnel /volume 2/titre justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel / édition de Boeck.
- 9- Organ, D. (1990). Le comportement de citoyenneté organisationnelle: le syndrome du bon soldat, Lexington, MA: Lexington Books.
- 10- Sarwar et al, (2015). "Améliorer le comportement de citoyenneté organisationnelle grâce au leadership transformationnel: rôle de médiation de la confiance dans le leader". Institut de technologie de l'information, Université Islamabad 2Air, Multan, Pakistan
- 11- Singh, Upasana, Sri Astava, Kailash B. L. (2016), «Organizational Trust and OrganizationalCitizenshipBehavior», SAGE Journal, Inde.
- 12-Podsakoff, P., Ahearne, M. et MacKenzie, S.: Comportement de la citoyenneté organisationnelle et la quantité et la qualité de la performance du groupe de travail, Journal of Applied Psychology, (Vol.82, 1997), pp.262-270
- 13-Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait, Université du Maine, IUT GEA, avenue Olivier-Messiaen, 72 085 Le Mans cedex 09, France.
- 14- citoyenneté, engagement, satisfaction, et implication en contexte organisationnelle.
- 15- Mohamed Ikram Nasr et al. Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail.
- 16- Comment encourager les comportements pro sociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels.

Sites internet :

17-[http:// www.erudit.org](http://www.erudit.org). Revues nacre 2007 sur les comportements de citoyenneté organisationnelle- cairn.

18- [http:// www.cairn.info](http://www.cairn.info).

19- [http:// www.these .Fr](http://www.these.fr) 35- <https://serval.unil.ch/>

20- <https://tel.archives-ouvertes.fr/>

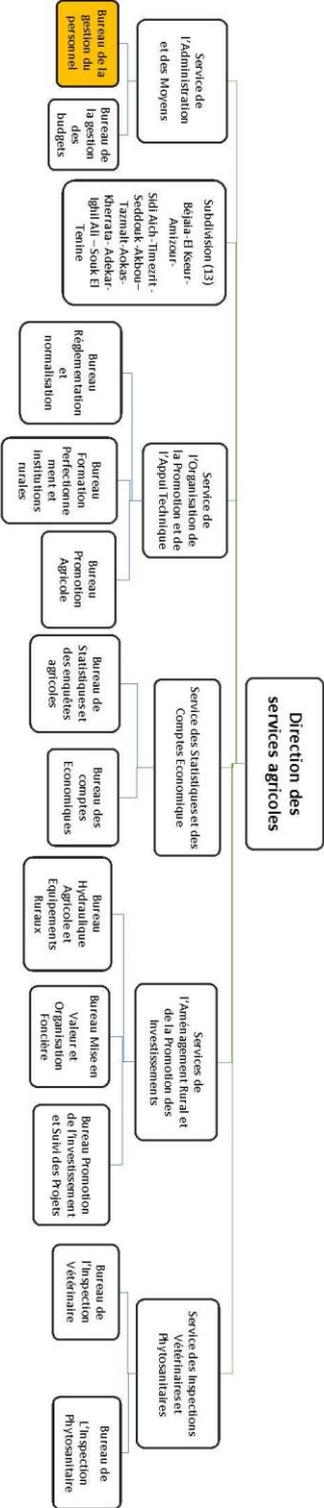
Mémoires et thèses

21-LOLO, K (2019) « L'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises », Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 786 - 821

22-Sandrine Girard, 2010, Les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Annexes

Annexe 1 :Présentation de l’organigramme de la DSA :



Annexe 02 : Questionnaire

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre strictement universitaire dont le but est de mener une étude psychologique que nous voulons réaliser sur *le leadership éthique et son effet sur les comportements de citoyenneté*.

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 présentés sous forme synthétique dans notre mémoire 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.

Axe 1 : Données personnelles

- **Sexe :** Homme Femme
- **Age :**ans **Poste occupé :**.....
- **Diplôme :** - Secondaire Licence -Master -Ingénieur
- **Années d'expérience :** Ans.

Axe 2 : leadership éthique et comportement de citoyenneté :

Pour la réalisation de notre recherche, chaque item a été mesuré sur une échelle de type Likert à cinq points 1- pas du tout d'accord 2- pas d'accord 3- Neutre 4- d'accord 5- tout à fait d'accord (5 = tout à fait d'accord ; 4 = d'accord ; 3 = ne sais pas ; 2 = pas d'accord ; 1 pas du tout d'accord).

Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1-Mon supérieur respecte les procédures et les règles.					
2-Mon supérieur est une personne digne de confiance.					
3-Mon supérieur protège la dignité de chacun.					
4-Mon supérieur évite de blesser les autres.					

5-Mon supérieur traite les autres avec respect et bienveillance.					
6-Mon supérieur tente de préserver la sécurité et le bien être de chacun.					
7-Mon supérieur dénonce les pratiques inappropriées.					
8-Mon supérieur dénonce les injustices.					
9-Mon supérieur répartit les tâches avec équité					
10-Mon supérieur est juste en termes de distribution de récompenses					
11- Mon supérieur traite les autres avec justice.					
12- Mon supérieur consacre du temps à écouter les autres.					
13-Mon supérieur aide les autres à régler leurs propres problèmes.					
14-Mon supérieur favorise l'intérêt du groupe par rapport à son propre intérêt.					
15-Mon supérieur gère les conflits avec sagesse et rationalité.					
16- Mon supérieur tient ses promesses.					
17- Les actes de mon supérieur sont compatibles avec ses paroles					
18- Mon supérieur a l'art d'écouter attentivement les autres.					
19- Mon supérieur a de bons liens avec les autres.					
20-Mon supérieur est un modèle digne de le suivre.					
21-Je consacre de mon temps pour aider des collègues qui ont des difficultés au					

travail.					
22-J'explique aux nouveaux collègues pour les aider à accomplir leurs tâches.					
23-Je pèse mes actes avant d'agir pour ne pas affecter mes collègues.					
24-J'interviens pour régler un problème entre collègues.					
25-J'essaye de réconcilier des collègues en désaccord					
26-J'évite de créer des problèmes pour autrui					
27-Je fais des choses dans le travail sans me le demander					
28-Je participe activement à toute manifestation qui concerne de près ou de loin mon entreprise					
29-Je porte volontiers à fournir plus d'effort si mon entreprise en besoin.					

Résumé

Ce mémoire explore le rôle fondamental du leadership éthique dans le développement et le renforcement du comportement de citoyenneté organisationnelle au sein des entreprises. La citoyenneté organisationnelle englobe les comportements volontaires des employés qui vont au-delà de leurs obligations contractuelles pour contribuer positivement à l'organisation.

La recherche repose sur une analyse approfondie des concepts de leadership éthique et de citoyenneté organisationnelle, en mettant en lumière leurs interactions. L'étude examine également les différentes dimensions de l'éthique du leadership, telles que l'intégrité, la justice, la transparence et le respect, et leur impact sur la perception des employés.

Les résultats de cette étude démontrent que les leaders éthiques jouent un rôle clé en servant de modèles pour les employés, en favorisant la confiance, en encourageant la communication ouverte et en reconnaissant les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les employés qui perçoivent leurs dirigeants comme éthiques sont plus enclins à s'engager activement dans des activités bénéfiques pour l'organisation, telles que l'amélioration des processus, l'aide aux collègues et la promotion d'une culture d'entreprise socialement responsable.

En fin de compte, ce mémoire met en évidence l'importance cruciale du leadership éthique dans la création d'un environnement de travail propice à la citoyenneté organisationnelle, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise et la satisfaction des employés. Il souligne également la nécessité pour les organisations de promouvoir des valeurs éthiques et de anciens dirigeants à adopter des comportements éthiques pour maximiser le potentiel de citoyenneté organisationnelle au sein de leurs équipes.

Abstract

This dissertation explores the fundamental role of ethical leadership in the development and strengthening of organizational citizenship behavior within companies. Organizational citizenship encompasses voluntary behaviors of employees that go beyond their contractual obligations to contribute positively to the organization.

The research is based on an in-depth analysis of the concepts of ethical leadership and organizational citizenship, highlighting their interactions. The study also examines the different dimensions of leadership ethics, such as integrity, justice, transparency and respect, and their impact on employee perceptions.

The results of this study demonstrate that ethical leaders play a key role in serving as role models for employees, fostering trust, encouraging open communication, and recognizing organizational citizenship behaviors. Employees who perceive their leaders as ethical are more likely to actively engage in activities that benefit the organization, such as improving processes, helping colleagues, and promoting a socially responsible company culture .

Ultimately, this dissertation highlights the critical importance of ethical leadership in creating a work environment conducive to organizational citizenship, which can have a positive impact on overall company performance and satisfaction. . employees. It also highlights the need for organizations to promote ethical values and for senior leaders to adopt ethical behaviors to maximize the potential for organizational citizenship within their teams.