

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

POLE UNIVERSITAIRE KOLÉA



THESE DE DOCTORAT L.M.D

Filière : Sciences de Gestion

Spécialité : Management des organisations

**Laboratoire de l'Innovation Managériale, Gouvernance et Entrepreneuriat L.I.M.G.E/
E.N.S.M**

**L'impact du leadership éthique sur la satisfaction professionnelle et
l'engagement organisationnel
Cas : Organismes de sécurité sociale**

Réalisé par :

AIT ALDJET Khadidja

Encadré par :

Dr TOUMI Djamila

Membres du jury :

Pr. BENGUERNA Mohamed

Pr. FERROUKHI Amine

Pr. MEDDAHI Athmane

Pr. ZEROUTI Messaoud

Dr. BEKHOUCHE OUAHDI Fella

Directeur de recherche au CREAD

Professeur à ENSM

Professeur à ENSM

Professeur à ENSM

Maitre de Conférences A à HEC

Président

Examineur

Examineur

Examineur

Examinatrice

Année 2023/2024

RESUME

Le leadership éthique a été souvent associé aux comportements positifs des employés tel que la satisfaction professionnelle, et l'engagement organisationnel, en effet ces derniers réagissent positivement aux principes de leadership éthique tel que l'honnêteté, la loyauté, l'intégrité...etc. La théorie de l'apprentissage social peut être appliquée comme moyen d'expliquer la manière par laquelle les leaders éthiques peuvent influencer leurs subordonnés.

A travers ce travail de recherche, nous avons tenté de répondre à la problématique suivante : quel est l'impact du leadership éthique sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel des employés ? Pour ce faire, nous avons adopté une approche quantitative avec un raisonnement hypothético-déductif, en formulant quatre hypothèses. Notre étude a porté sur les organismes de sécurité sociale, notamment la CNAS, CASNOS, CACOBAPTH, CNAC et CNR, et a impliqué un échantillon de 232 employés de ces caisses.

L'analyse statistique a été effectuée à l'aide des logiciels SPSS et Amos. La validité et la fiabilité du questionnaire ont été évaluées à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, et différentes méthodes d'analyse des données ont été utilisées, notamment le coefficient de corrélation de Pearson, le test T et l'analyse de régression. Les variables démographiques telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle ont également été prises en compte.

Nos résultats ont révélé une relation positive directe entre le leadership éthique et la satisfaction professionnelle, ainsi qu'entre la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel. De plus, nous avons constaté que la satisfaction au travail agit comme un médiateur entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel. Cependant, nous n'avons pas trouvé de lien significatif entre l'engagement organisationnel et les variables démographiques.

En conclusion, cette étude met en évidence l'importance du leadership éthique dans les organismes de sécurité sociale. Les résultats suggèrent que le leadership éthique améliore la satisfaction au travail et favorise l'engagement organisationnel des employés.

Mots clés : leadership éthique, satisfaction au travail, engagement organisationnel

ABSTRACT

Ethical leadership has often been associated with positive employee behaviors such as job satisfaction and organizational commitment, as employees react positively to ethical leadership principles such as honesty, loyalty, and integrity. Social learning theory can be applied as a means to explain how ethical leaders can influence their subordinates.

In this research, we attempted to address the following question: what is the impact of ethical leadership on employee job satisfaction and organizational commitment? To achieve this, we adopted a quantitative approach with hypothetico-deductive reasoning, formulating four hypotheses. Our study focused on social security organizations, including CNAS, CASNOS, CACOBAPTH, CNAC, and CNR, involving a sample of 232 employees from these institutions.

Statistical analysis was conducted using SPSS and Amos software. The validity and reliability of the questionnaire were evaluated using Cronbach's alpha coefficient, and various data analysis methods were employed, including Pearson correlation coefficient, T-test, and regression analysis. Demographic variables such as gender, age, education level, and work experience were also considered.

Our results revealed a direct positive relationship between ethical leadership and job satisfaction, as well as between job satisfaction and organizational commitment. Additionally, we found that job satisfaction serves as a mediator between ethical leadership and organizational commitment. However, we did not find a significant relationship between organizational commitment and demographic variables.

In conclusion, this study highlights the importance of ethical leadership in social security organizations. The findings suggest that ethical leadership enhances job satisfaction and promotes organizational commitment among employees.

Keywords: ethical leadership, job satisfaction, organizational commitment

REMERCIEMENTS ET DEDICACES

بعد شكرك وحمدك يا رب

*Je remercie infiniment ma chère maman pour son
Encouragements et son soutien, grâce à elle que j'ai réussis à achever ce travail*

*Mes dédicaces à mon mari, ma petite princesse, mes sœurs, ma belle-famille et tous ceux
qui ont cru en moi et m'ont aidé*

*Mes profonds remerciements vont à mes amis et mes collègues spécialement Mr IDRIS,
Mme LAMARA et Mme ACHITE, qui m'ont soutenu tout au long de la réalisation de ce
travail*

*Mes remerciements les plus sincères vont à ma directrice de thèse
Docteur TOUMI Djamila, pour ses encouragements, ses précieux conseils,
son aide ainsi que son suivi rigoureux*

Et pour terminer, je dédie ce travail à mon cher père
رحمه الله وأسكنه فسيح جناته وجعل قبره روضه من رياض الجنة

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	i
REMERCIEMENTS ET DEDICACES	iii
TABLE DES MATIERES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES FIGURES	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : LE LEADERSHIP, L'ETHIQUE ET LE LEADERSHIP ETHIQUE	7
Section 1 : Cadre conceptuel du leadership.....	8
1.1 Définitions du leadership :	9
1.2. Différence entre manager et leader :	11
1.3. Les différentes théories du leadership :.....	12
Section 2 : Ethique et éthique des affaires :.....	22
2.1. Fondement théorique de l'éthique :	22
2.2. Émergence de l'éthique dans le milieu des affaires :.....	25
2.3. La responsabilité sociale (sociétale) et l'éthique des affaires :.....	28
2.4. Typologie de l'éthique au sein des organisations :	32
2.5. Les facteurs explicatifs de l'engouement actuel pour l'éthique au sein de l'organisation :.....	32
2.6. Le niveau d'intégration de l'éthique au sein de l'organisation :.....	34
2.7. Typologie des démarches éthiques appliquées au sein des organisations :	36
Section 3 : le leadership éthique	41
3.1. Fondement théorique et définition du concept :.....	41
3.2. La théorie de l'apprentissage social :.....	45
3.3. La théorie de l'échange sociale :.....	46
3.4. La théorie du développement moral cognitif :	47

3.5. Traits du leadership éthique :	48
3.6. Importance de leadership éthique au sein de l'organisation :	51
3.7. Le processus de prise de décision éthique :	56
CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	60
Section 01 : Encrage théorique de l'engagement organisationnel	62
1.1. Définitions du concept :	62
1.2. Les trois composantes de l'engagement organisationnel :	64
1.3. Les principaux leviers de l'engagement organisationnel :	66
1.4. Déterminants de l'engagement organisationnel :	68
1.5. Effet de l'engagement organisationnel sur les attitudes individuelles des employés:	71
Section 02 : la satisfaction au travail	73
2.1. Définition du concept :	74
2.2. Relation entre la motivation et la satisfaction au travail :	76
2.3. Les théories de la satisfaction au travail :	77
2.4. Les déterminants de la satisfaction au travail :	82
2.5. Mesures de la satisfaction :	85
2.6. Les conséquences de la satisfaction au travail :	87
Section 03 : La relation entre le leadership éthique, la satisfaction professionnelle, et l'engagement organisationnel :	89
3.1. .Impact du leadership éthique sur la satisfaction au travail	90
3.2. Le rôle médiateur de la satisfaction au travail	93
3.3. L'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel	95
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE ET ETAT DE L'ART	98
Section 1 : Fondements méthodologiques et épistémologiques	99
1.1 Positionnement épistémologique et paradigmes de recherche	100
1.2. Les démarches de la recherche en sciences de gestion :	105

1.3. Les méthodologies de recherche en sciences de gestion :	106
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude.....	108
2.1. La revue de la littérature :	108
2.2. Les méthodes de recueil des données :	111
2.3. Population ciblée, échantillon et analyse des données:.....	112
Section 3 : Présentation du terrain d'investigation :.....	115
3.1. Historique du système de sécurité sociale en Algérie :.....	115
3.2. Présentation des différentes caisses de sécurité sociale	119
CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE DE L'IMPACT DU LEADERSHIP ETHIQUE SUR LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	103
Section 1 : Modalités de collecte des données.....	125
1.1. Sources de collecte de données	125
1.2. Population étudiée et échantillon :	125
1.3. La stabilité et la fiabilité des échelles de mesure :	127
Section 2. Traitement des données et analyse des résultats:.....	130
2.1. Analyses des données personnelles :	130
2.2. Analyse des variables de l'étude:.....	135
2.3. Test des hypothèses :.....	139
CONCLUSION	129
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	154
ANNEXEA -QUESTIONNAIRE	157

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Définitions du leadership-----	10
Tableau 2: Leaders VS Managers -----	12
Tableau 3 : La dualité des comportements du leadership -----	14
Tableau 4: Etudes sur les traits et les caractéristiques du leadership -----	15
Tableau 5: Différence entre la morale et l'éthique -----	25
Tableau 6: Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel -----	66
Tableau 7 : Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980) -----	80
Tableau 8 : Les différents paradigmes épistémologiques -----	101
Tableau 9: Eléments structurants et critères -----	104
Tableau 10: Etat de distribution du questionnaire-----	126
Tableau 11: Stabilité des échelles de mesure -----	127
Tableau 12: La cohérence interne du leadership éthique-----	128
Tableau 13 :La cohérence interne de l'engagement organisationnel -----	128
Tableau 14 : La cohérence interne de la satisfaction au travail -----	129
Tableau 15: Composition de l'échantillon selon le sexe -----	130
Tableau 16: Composition de l'échantillon selon l'âge -----	131
Tableau 17: Composition de l'échantillon selon la situation familiale-----	132
Tableau 18: Composition de l'échantillon selon la fonction -----	133
Tableau 19: Composition de l'échantillon selon l'ancienneté-----	134
Tableau 20 : Analyse de la variable du leadership éthique : -----	135
Tableau 21 : Analyse de la variable de la satisfaction -----	136
Tableau 22: Analyse de la variable l'engagement organisationnel -----	138
Tableau 23: Résultats du test de la première hypothèse-----	140
Tableau 24: Résultats du test de la deuxième hypothèse-----	141
Tableau 25: Résultats du test de normalité-----	142
Tableau 26: Résultats du test de la troisième hypothèse -----	143
Tableau 27: La distribution des données personnelles -----	145
Tableau 28: Résultats du test de la quatrième hypothèse -----	146

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Evolution de l'historique du leadership -----	13
Figure 2: Grille de leadership de Black et Mouton -----	18
Figure 3: Les trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans l'organisation -----	35
Figure 4: Eléments de l'infrastructure éthiques des organisations-----	38
Figure 5: Modèle de décision éthique de Rest à quatre composantes -----	57
Figure 6: La pyramide des besoins de Maslow -----	78
Figure 7: Résumé des attitudes de travail de Herzberg et al (1959) -----	81
Figure 8: Modèle causal avec une médiation -----	93
Figure 9: Model d'analyse de notre recherche-----	95
Figure 10: Résultats du test de la troisième hypothèse -----	143

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, l'éthique a fait son apparition dans le monde des affaires, est devenue une composante du management moderne, un réel besoin pour les organisations face à une perte de repères dans un monde fondé sur des principes matérialistes de création de la richesse et d'augmentation du profit.

Parmi tous les styles de leadership reconnus et étudiés, le leadership éthique a pris le dessus pour faire face au niveau croissant des mauvaises pratiques au sein des organisations, selon Chester Barnard auteur l'ouvrage *The Functions of the Executives*, la pérennité d'une organisation dépend de la qualité de son leadership, qui repose sur la moralité et la responsabilité de la personne.

Le leadership éthique est un leadership axé sur le respect des croyances, des valeurs éthiques et sur la dignité et les droits des autres, il est lié aux comportements de considération, l'honnêteté, la confiance, l'équité, et de l'égalité de traitement (Trevino et al, 2005).

De nombreux chercheurs (Brown & Trevino, 2006; Brown et al., 2005; Mayer et al, 2009, De Hoogh et Den Hartog 2009) montrent qu'il est de plus en plus nécessaire de mettre davantage l'accent sur les normes morales, ils soulignent par ailleurs, que les dirigeants et les managers exerçant un leadership éthique, influençaient fortement les comportements et les attitudes des employés au travail, ils suggèrent que leur conduite éthique donne un sens au travail, qu'elle permet de satisfaire leur besoin d'humanité, et favorise et développe leur sentiment d'appartenance à l'organisation, ils s'investissent alors avec un niveau d'implication et d'engagement considérable, ils font de leur mieux et remplissent leurs tâches avec enthousiasme, et sont prêts à faire des efforts supplémentaires pour aider leurs organisations à atteindre leurs objectifs.

De ce fait, il existe un lien entre le leadership éthique et les résultats positifs des employés et leurs attitudes au travail, telles que l'engagement des salariés, le comportement de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction au travail, et qui peuvent avoir des conséquences directes sur la performance organisationnelle de l'entreprise (Agha, Nwekpa, & Eze, 2017), (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020), (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020), (Mo, S., & Shi, J. 2017).

Le leadership a fait et continu de faire l'objet de recherche dans la littérature managériale, apparu dans les années cinquante, ce concept n'a cessé de se développer jusqu'à

aujourd'hui, de nombreuses définitions et de divers styles lui ont été attribués, néanmoins un groupe de chercheurs s'est entendu sur une définition générale et commune, dans leur vision le leader est « **une personne capable d'influencer les subordonnées pour être en mesure de les guider vers un but commun et leur donner les outils et les voies à suivre afin d'atteindre ce but** » (Bass, 1985 ; Bennis, 1983 ; Burns, 1978 ; Tichy et Devanna, 1986).

Le rôle du leadership dans la réforme du comportement éthique est important (Brown et al, 2006). Selon la même source, le leadership éthique consiste essentiellement à formuler et à défendre des principes et des préoccupations éthiques et à développer des relations morales et durables entre les employés et les dirigeants. Cependant, il est identifié comme une théorie du leadership dans laquelle les valeurs et les principes éthiques sont étroitement liés (Mete, 2013)

Des études antérieures sur le leadership éthique citant par exemple les travaux de Mayer et al, 2012 ; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes et Salvador, 2009 ; Walumbwa et al, 2011, ont déterminé qu'un leadership éthique est une source de motivation permettant aux employés d'adopter des comportements professionnels positifs.

Les dirigeants doivent faire preuve d'un comportement éthique, tel que la moralité, la fiabilité, la justice et la considération, de cette manière, le leader est considéré comme un modèle influent (De Hoogh et Den Hartog, 2008),

Certains chercheurs ont observé que le leadership éthique avait un effet significatif et positif sur **l'engagement des employés**, les résultats empiriques ont montré que l'éthique et l'engagement des employés sont indissociables, car les dirigeants influencent les employés vers l'engagement et améliorent ainsi leur performance, on peut citer les travaux de Khuong et Dung (2015), Laurie, A. Y. (2014), Peter, A. O. (2015), Priya, L.D. (2016)

D'autre part, Treviño et ses collègues soutiennent que les études jusqu'à présent suggèrent que le leadership éthique affecte positivement la performance des travailleurs, Il peut en effet encourager **une satisfaction professionnelle accrue des employés**. (Treviño et Brown 2006), Ils ont en outre souligné que les employés manifestaient une plus grande satisfaction professionnelle vis-à-vis d'un responsable éthique qui « discipline les

malfaiteurs, traite leurs fidèles de manière juste et équitable et fait preuve d'un style de « leadership éthique ».

La satisfaction au travail a longtemps été identifiée comme un facteur de plaisir, en effet, les employés ayant un plus grand niveau de satisfaction professionnelle, sentent fiers de faire partie de leur organisation et veillent à un meilleur avenir (Trevino et Brown 2006), cependant, la satisfaction professionnelle peut également constituer une variable intermédiaire entre les styles de leadership efficaces et les résultats comportementaux des employés.

Afin de d'expliquer et de comprendre l'apport du leadership aux comportements des employés, nous avons choisi de mobiliser la théorie de l'apprentissage social « **social Learning** » proposée par Albert Bandura (1977), ce dernier stipule que les gens apprennent les uns des autres, à travers l'observation, l'imitation et la modélisation.

Par ailleurs, le secteur de protection sociale est en perpétuelle évolution, il continue à se développer et à s'adapter à une société en mutation constante, l'augmentation des populations, le changement de l'environnement législatif, et la demande de plus en plus exigeante en matière des prestations sociales, s'accompagnent du développement plus ou moins profond au sein des organismes de sécurité sociale.

Pour faire face à ses mutations, ces organismes se doivent donc d'assurer une performance permanente et un meilleur rendement de leurs ressources humaines, d'où l'importance du leadership éthique comme source de motivation permettant aux employés d'adopter des comportements professionnels positifs. (Mayer et al. 2012 , Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes et Salvador, 2009 ; Walumbwa et al., 2011)

C'est dans cette optique que s'inscrit l'objectif de notre étude qui consiste à mettre en valeur l'effet induit par le leadership éthique sur les attitudes individuelles au travail à savoir : **la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel**, nous avons choisi comme champs d'investigation les caisses de sécurité sociale de la wilaya d'Alger **CNAS, CASNOS, CNR, CNAC, CACOBATPH**

Cependant, à travers cette recherche, nous tenterons d'abord de clarifier le lien entre le leadership et l'éthique, afin de répondre à une question fondamentale « Qu'est-ce que le leadership éthique ? » ensuite nous essayerons d'évaluer l'apport et l'efficacité du leadership éthique sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel, et de

l'analyser dans un contexte réel de pratique, pour permettre une meilleure compréhension de la relation qui unit les unissent.

De ce fait, notre problématique s'exprime ainsi à travers une question principale à savoir :

Quel est l'impact du leadership éthique sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel des employés ?

Afin de mieux cerner notre thème de recherche et dans la perspective de répondre à notre problématique, nous envisageons de répondre à certain nombre de questions :

- *Quelle est la relation qui relie l'éthique au monde des affaires ? Et comment se traduit cette relation sur le terrain ?*
- *Qu'est-ce qu'un leadership éthique ?*
- *Quelles sont les caractéristiques du leadership éthique qui influencent comportement des employés ?*

Sur la base de la littérature existante et le contexte théorique, et en s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage sociale, quatre hypothèses ont été émises dans cette étude :

H1 : le leadership éthique a un lien positif direct avec la satisfaction professionnelle.

H2 : La satisfaction au travail a un lien positif direct avec l'engagement organisationnel.

H3 : la satisfaction joue un rôle médiateur dans la relation positive entre le leadership éthique l'engagement organisationnel

H4 : L'engagement organisationnel est lié aux variables démographiques.

Afin répondre à ces questionnements et vérifier nos hypothèses, nous avons structuré notre travail en quatre chapitres :

- Le premier chapitre est reparti sur trois sections, dédiées à l'aspect théorique du leadership, l'éthique et le leadership éthique.
- Le deuxième chapitre abordera les fondements théoriques de l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, et à l'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail.
- Le troisième chapitre sera scindé en trois sections, comprendra les aspects méthodologiques relatifs à la présente étude.
- Enfin à travers le quatrième chapitre, nous procéderons à la présentation de notre enquête ainsi qu'au traitement et l'analyse des données, et nous terminerons par des suggestions et des recommandations.

CHAPITRE I : LE LEADERSHIP, L'ETHIQUE ET LE LEADERSHIP ETHIQUE

Introduction :

Le domaine de recherche du leadership éthique s'est développé suite aux scandales financiers, et les pratiques immorales (corruption, pratiques comptables frauduleuses, l'abus de pouvoirs.) qui ont affecté l'économie mondiale, l'un des exemples les plus connus est celui d'Enron (Treviño et al., 2003).

S'agissant plus d'un choix mais une obligation, les organisations sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience de la nécessité et l'importance d'afficher et de suivre des règles éthiques dans leurs activités, afin de répondre aux exigences internes et externes de leur environnement, la réflexion éthique prend alors un intérêt hautement stratégique et devient une nouvelle dimension de la politique de toute organisation.

Les pressions hiérarchiques, les violences verbales, la discrimination, les attitudes de mépris, il s'agit d'autant d'attitudes qui affectent l'environnement physique et moral des employés.

Le présent chapitre vise donc à présenter et à appréhender le leadership éthique en se basant sur les études pertinentes pour notre recherche, nous entamons la première section par la présentation des différentes définitions et perceptions du leadership et du leader.

Ensuite nous abordons la notion de l'éthique et plus particulièrement l'éthique des affaires, et enfin nous terminerons la troisième section par la clarification et la compréhension du concept du leadership éthique objet de notre étude.

Section 1 : Cadre conceptuel du leadership

Le leadership est la ressource essentielle pour créer et soutenir des organisations, des communautés et des sociétés. Il constitue la base de la relation entre le leader et le subordonné et c'est principalement pour cette raison qu'il est important d'être en mesure de le clarifier et de comprendre sa signification.

Cette première section de notre travail de recherche, est donc une exploration théorique qui devra nous permettre de comprendre mieux ce concept.

1.1 Définitions du leadership :

➤ Etymologie du terme :

Le leadership est un terme anglo-saxon qui signifie la fonction ou la position d'un leader, il vient du verbe anglais *to lead*, qui signifie *mener*.

Le leader selon le dictionnaire cambridge, est « a Person in control of a group, country, or situation » qui signifie en français « une personne qui contrôle un groupe, un pays ou une situation. »

Depuis des siècles, le leadership a été l'objet de grandes préoccupations en gestion, Certains auteurs s'efforcent d'obtenir une définition et une compréhension concises et claires du leadership (Eddy, Pamela L. and VanDerLinden, Kim E, 2006). Il est considéré comme l'un des phénomènes les plus complexes (David h, Richard HC), Burns (1978) affirme que « le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris.

De son côté, Yukl ajoute que la définition du leadership est arbitraire et très subjective. Certaines définitions peuvent être plus utiles que d'autres, mais il n'y a pas de définition « correcte ». (Yukl, 2006).

Selon Den Hartog, les définitions du leadership varient en termes d'accent mis sur les capacités de leader, les traits de personnalité, les relations d'influence, l'orientation cognitive contre émotionnelle, l'orientation individuelle contre le groupe, et l'appel à l'intérêt personnel et collectif (Den Hartog, D. N. et Koopman, P. L, 2001).

Bass dans son livre *The Bass Handbook of leadership* (2008) consacre un chapitre pour recenser les différentes définitions du leadership qui ont évolué à travers les époques, et qui continuent de se développer aujourd'hui :

« Le leadership a été conçu comme le centre des processus de groupe, comme un attribut de personnalité, comme l'art d'induire la conformité, comme un exercice d'influence, comme un type particulier d'activité, comme une forme de persuasion, comme une relation de pouvoir, comme un instrument dans la réalisation des objectifs, comme effet d'interaction, comme rôle différencié et comme amorce de structure. » (Bass, B. M, 2008).

À travers nos lectures, nous avons recensé les différentes définitions du leadership suivant le tableau ci-après qui permet d'illustrer l'évolution de ces dernières par ordre chronologique.

Tableau 1: Définitions du leadership

N°	Définitions du leadership
1	Le processus (l'acte) d'influencer les activités d'un collectif organisé dans ses efforts vers l'établissement d'objectifs et leur réalisation (Strogdil. 1950.p03)
2	« L'augmentation d'influence au-delà du respect machinal des directives de routine de l'organisation. » (Katz et Kahn, 1978, p. 528)
3	« Exercé lorsque des personnes mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres, de manière à susciter, engager et satisfaire les motivations des subordonnés » (Burns, 1978, p. 18)
4	« Réalisé dans le processus par lequel une ou plusieurs personnes réussissent leur tentative d'encadrer et de définir la réalité des autres. » (Smircich et Morgan, 1982, p. 258)
5	« Le processus d'influencer les activités d'un collectif organisé vers l'accomplissement des objectifs. » (Rauch et Behling, 1984, p. 46)
6	« Le leadership consiste à articuler des visions, à incarner des valeurs et à créer un environnement dans lequel des choses peuvent être accomplies. » (Richards et Engle, 1986, p. 206)
7	« Un processus visant à donner un but (orientation significative) à l'effort collectif, et à susciter des efforts prêts à être déployés pour atteindre l'objectif. » (Jacobs et Jaques, 1990, p. 281)
8	« La capacité de sortir de la culture... pour entamer des processus de changement évolutionnistes qui sont plus adaptés. » (Schein, 1992, p. 2)
9	« La capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation. » (House et al., 1999, p. 184)
10	« la nature du processus d'influence - et ses résultats résultants - qui se produit entre un leader et ses suiveurs et comment ce processus d'influence s'explique par les caractéristiques et comportements dispositionnels des leaders, les perceptions et les attributions des suiveurs du leader, et le contexte dans lequel le processus d'influence se produit » (Antonakis et al., 2004, p.5)
11	« Le processus d'influencer les autres à comprendre et à s'entendre sur ce qui doit être fait et comment le faire, et le processus de faciliter des efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs. » (Yukl, 2006, p. 8)
12	Un processus dynamique, où les dirigeants mobilisent les autres pour accomplir des choses extraordinaires, pour ce faire, les dirigeants engagent cinq pratiques : montrer la voie, inspirer une vision partagée, remettre en question le processus, permettre aux autres d'agir et encourager le cœur. (Kouzes et Posner, 2007, p.14)
13	« Un processus d'influence dont chacun détient une clé qui lui est propre » ; « la résultante d'un processus d'apprentissage de soi par l'expérience de la relation aux autres » (Brasseur et Douillet, 2011, p. 197).

Source : Elaboré par nos soins sur la base de la littérature existante

Le mot leadership est donc fréquemment employé pour désigner soit le pouvoir: (Smith, 1948; Warriner, 1955; Raven et French, 1958; Jand, 1960; et Bass, 1961); soit l'autorité: (Fleishman, 1951; Likert, 1961; Blake et Mouton, 1964; Bowers et Seashore, 1966; Fiedler, 1967; Reddin, 1970; House, 1971; Vroom et Yetton, 1973; Hersey et Blanchard, 1977), soit l'influence (Nash, 1927; Tead, 1935; Stogdill, 1950; Sharte, 1951; Tannenbaum et Schmidt, 1961; Cart Wright, 1965; Katz et Kahn, 1966 ou Hollander et Julian, 1969); ou encore le charisme (House, 1976; Bass, 1985; Bergeron, 1986).

Le plus grand consensus s'est relativement formé autour de la définition du leadership comme étant « un processus par lequel un individu (le leader) influence un groupe d'individus (les Followers ou subordonnés) en vue d'atteindre un but commun » (Northouse, 2012).

1.2. Différence entre manager et leader :

E.Schein (1991), pense que la plus grande différence entre le leader et le manager est que le leader crée et change une culture alors que le manager admet la culture existante et fait des compromis.

Pour Zaleznik le manager ne change rien tant qu'il n'y a pas de problème (selon l'expression anglophone courante « if it ain't broken do not fix it ») alors que le leader profite du fait qu'il n'y a pas de problème pour agir activement pour améliorer et consolider « When it ain't broke maybe the only time to fix it ».

Pour Stephen R. Covey (1998), le leadership représente la vision et la stratégie alors que le management gère la structure, l'aspect tactique et l'efficacité des processus.

Suite aux différentes lectures, nous proposons le tableau ci-dessous afin de comprendre mieux la différence entre le leader et le manager.

Tableau 2: Leaders VS Managers

Leader	Manager
Est le cœur d'une organisation.	Est le cerveau d'une organisation
Motive, encourage et travaille avec les autres	Établi des systèmes
Crée une vision et définis une direction, et partage avec les subordonnés	Crée des règles et des procédures opérationnelles
Aligne les autres sur la base de leurs connaissances, capacités et personnalité.	Est axé sur les tâches et souvent pas orienté vers les personnes.
Demande quand et pour quoi changer la pratique standard	Demande comment et quand s'engager dans une pratique
Il se demande si le problème posé dans un nouvel environnement peut nécessiter une solution différente	Pense qu'une solution réussie à un problème de gestion peut être utilisée à nouveau
Innove pour la totalité de l'organisation	Administre les sous –systèmes des organisations
Crée une vision projective pour l'organisation et s'efforce de transformer la culture	Agit selon la culture établie de l'organisation
Formule des objectifs à long terme pour reformer le système : planifie la stratégie et les tactiques	S'engage dans les activités quotidiennes : maintien et allocation des ressources
Utilise des stratégies de délégation pour que « les subordonnés » internalisent les valeurs	Dépend du contrôle des stratégies pour garantir l'application des tâches par les subordonnés.

Source : Elaboré par nos soins sur la base de la littérature existante

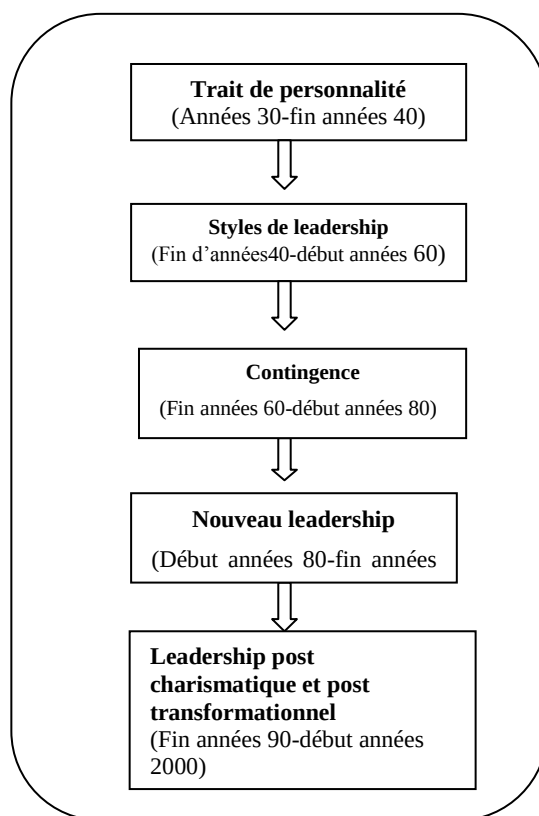
1.3. Les différentes théories du leadership :

Au fil du temps, un certain nombre de théories du leadership ont été proposées. Selon Hannay, les théories du leadership ont évolué d'une focalisation sur les traits, ensuite sur les comportements, aux théories de la contingence, à des approches plus contemporaines, y compris la théorie du leader serviteur, les théories transactionnelles et transformationnelles qui se concentrent sur les compétences et les capacités (Hannay, M., 2013).

Michael A.G (2010) a également souligné que les théories actuelles du leadership décrivent les dirigeants en fonction de traits ou de la manière dont l'influence et le pouvoir sont utilisés pour atteindre les objectifs de l'organisation.

De ce fait, et dans pratiquement toutes les théories les plus dominantes, il existe des notions selon lesquelles, au moins dans une certaine mesure, le leadership est « un processus qui implique une influence avec un groupe de personnes vers la réalisation des objectifs ».(Sultan Aalateeg, 2017)

Figure 1: Evolution de l'historique du leadership



Source : Elaboré par nos soins sur la base de la littérature existante

Cependant, les théories du leadership peuvent être regroupées en trois catégories :

- L'approche des traits.
- L'approche des comportements.
- L'approche de contingence et les théories situationnelles.

A. L'approche des traits :

Les premières théories du leadership se sont concentrées sur les qualités qui distinguaient les leaders des subordonnés.

Selon (Kendra Cherry, 2014), il existe des traits, des comportements, des attributs et des situations qui peuvent influencer les actions d'un leader.

L'approche des traits met l'accent sur les attributs des leaders, elle tente d'identifier des caractéristiques spécifiques (physiques, mentales, de personnalité), on s'appuyant sur des recherches selon lesquelles divers traits conduisent à certains critères de réussite (Northouse, Peter Guy, 2001 ; Yukl & Van Fleet, 1992).

Ces recherches ont été fondées sur l'étude des « grands hommes » de l'histoire politique, sociale ou militaire, tels Alexandre Le Grand, Abraham Lincoln, Gandhi et d'autres (Sylvain Luc, 2017), permettant de mettre en évidence un ensemble de caractéristiques principalement innées associées au leadership tels le charisme, la vision, le courage, la détermination, l'intelligence, l'ouverture d'esprit, la sociabilité, l'extraversion, etc. (Stogdill, 1948, 1974 ; Mann, 1959 ; Kets de Vries, 1994).

En identifiant les traits ou caractéristiques spécifiques des leaders, on pourrait distinguer un leader d'un subordonné (Hughes, 2005).

Le tableau ci-dessous donne un aperçu sur les différentes classifications des traits de leader par divers chercheurs.

Tableau 3 : La dualité des comportements du leadership

Stogdill (1948)	Maan(1959)	Stogdill (1974)	Lord Devader et Alliger (1986)	Kirkpatrick et Locke (1991)
Intelligence	Intelligence	Accomplissement	Intelligence	Conduite
Vigilance Perspicacité Responsabilité Initiative Persistance Confiance en soi Sociabilité	Masculinité Ajustement Dominance Extroversion Conservatisme	Persistance Perspicacité Initiative Confiance en soi Responsabilité Coopérativité Tolérance Influence Sociabilité	Masculinité Dominance	Motivation Intégrité Confiance Habileté cognitive Reconnaissance des tâches

Source : Northhouse, 2001, p18

Malheureusement, l'approche des traits s'est progressivement délaissée à partir des années 1970 au profit d'autres approches, la recherche d'une liste de traits de caractère qui promettaient un leadership efficace n'a pas réussi (Bass, 1990), la personnalité et les attributs ne suffisaient pas à expliquer la réussite du leader, Northhouse (2001) soutient qu'il n'existe pas de traits universels qui prédisent le leadership dans toutes les situations, soulignant qu'une personne ayant des traits de leader dans une situation pourrait ne pas être un leader dans une autre situation, cependant certaines caractéristiques seront malgré cela

retenues jusqu'à nos jours comme la confiance en soi, l'honnêteté, l'empathie, la prise d'initiative, l'intelligence et l'impulsion.

Tableau 4: Etudes sur les traits et les caractéristiques du leadership

Comportements orientés vers la tâche	Comportements orientés vers les relations humaines
• Organiser les activités pour améliorer l'efficacité. • Planifier des opérations à court terme • Affecter des tâches aux individus/groupes • Préciser quels résultats sont attendus d'une tâche. • Etablir des objectifs précis et des standards de performance. • Expliquer les règles, les politiques et les procédures opérationnelles. • Diriger et coordonner les activités de travail. • Régler les problèmes liés au travail.	• Offrir soutien et encouragements. • Montrer sa confiance comme quoi l'individu/le groupe peut mener à bien une tâche difficile. • Se socialiser avec les autres collaborateurs pour nouer des relations. • Reconnaître les contributions et réalisations des individus/groupes. • Offrir du coaching et du conseil. • Se concerter avec les autres collaborateurs pour les décisions les concernant. • Permettre aux salariés de découvrir la meilleure façon d'accomplir une tâche. • Informer les individus sur les actions les concernant. • Aider à régler les conflits de façon constructive. • Utiliser des symboles, cérémoniaux, rites et discours pour consolider l'identité de groupe. • Recruter de nouveaux membres compétents pour l'équipe ou pour l'organisation

Source : Elaboré par nos soins sur la base de la littérature existante

B.L'approche des comportements:

A partir des années 1950, les chercheurs ont décidé de rompre avec l'idée par laquelle le leadership dépend des caractéristiques personnelles, les recherches sur le leadership se sont orientées donc sur les comportements des leaders.

Maintenant on ne s'intéresse plus à ce qu'ils sont mais plutôt de qu'ils font.

La différence entre la théorie des traits et du comportement réside donc dans leurs hypothèses sous-jacentes, si l'approche par les traits de personnalité affirme que le leadership est fondamentalement inné, le nouveau courant de pensée suggère que du moment que le style ou le comportement des leaders est variable, celui-ci peut être formé ou modelé. En d'autres termes, les gens pourraient être formés pour devenir des leaders (Robbins S.P, 2001).

Cette théorie comportementale du leadership a vu le jour aux états unies à la suite de deux études de grande ampleur :

➤ **Les études de l'Ohio State University (p.ex. Fleishman, 1953) :**

Les résultats des études de l'État de l'Ohio ont indiqué deux dimensions principales du comportement de leadership, la première est orientée sur les **tâches** d'encadrement, appelée la structuration « initiating structure » tandis que la deuxième est orientée sur la nature des **relations interpersonnelles**, principalement le respect des collaborateurs « considération » (Mullins, 2008).

- **La dimension « structuration »** : reflète la mesure dans laquelle le leader définit et éclaire sa mission, son rôle et de ses tâches ainsi que ceux de ses collaborateurs en structurant les activités pour l'atteinte des objectifs de l'organisation (Inès Bouharb, 2018), donc elle est associée aux efforts visant à atteindre les objectifs organisationnels.

-**La dimension « considération »** : reflète la mesure dans laquelle le leader établit la confiance, le respect mutuel et les relations avec le groupe. Cette dimension est associée à la communication bidirectionnelle, à la participation et à l'approche relationnelle du leadership (Sultan Aalateeg, 2017).

➤ **Les études de la Michigan State University (p.ex. Kahn, 1956) :**

Des chercheurs de l'Université du Michigan ont également exploré le domaine du comportement du leader.

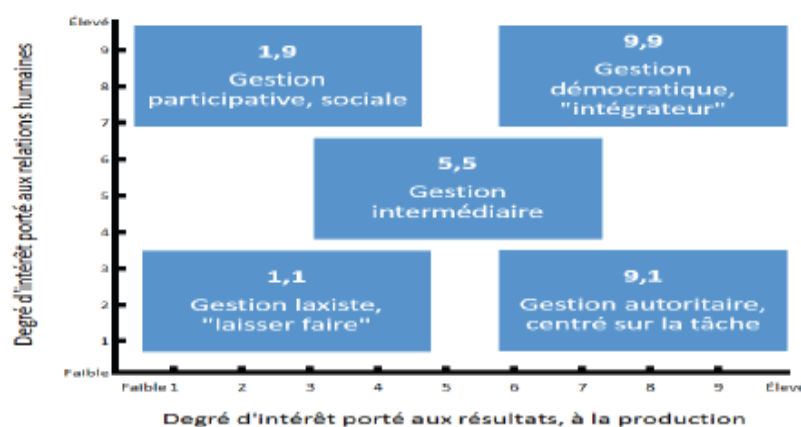
Les études du Michigan ont conclu que les dirigeants utilisaient un type de leadership et ne changeaient pas de style en fonction de la compétence des employés. (Hughes.T, 2005). Les résultats ressemblaient à ceux des études de l'Ohio qui révèlent donc deux types de comportements de leadership, soit « les comportements axés sur les travailleurs » et « les comportements axés sur la production ».

➤ **La grille managériale de Blake et Mouton :**

La Grille de gestion, développée par Robert Blake et Jane Mouton, est une excroissance popularisée de l'accent mis sur le comportement des dirigeants visant à la fois les tâches et les problèmes des personnes. (Blake et Mouton, 1985). Le fondement de la théorie est un contraste entre deux approches du rôle de gestion: le souci de la production et le souci des personnes (Bryman, 1986). Blake et Mouton croyaient que les deux préoccupations sont des ingrédients essentiels d'une gestion efficace et chacune est conceptualisée comme une échelle de neuf points.

La grille est composée de cinq catégories basées sur le souci de la production et le souci des personnes (Bryman, 1986). Les catégories sont : gestion sociale, gestion laxiste « laissez-faire », gestion démocratique intégrateur par le travail d'équipe, gestion autoritaire orienté sur la tâche et la gestion intermédiaire.

Figure 2: Grille de leadership de Black et Mouton



Source : Adapté de la leadership Grid de Blake et Mouton.

C. Les théories de la contingence :

« La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations et se définit comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards » (Jean-Michel plane, 2015).

Les théories de la contingence ont tenté de prédire quels types de style de leadership seraient les plus efficaces dans différents types de situations (Holda.W, 1995). Elles reposent sur le rôle central des facteurs situationnels (facteurs de contingence de l'entreprise), tels que l'environnement culturel, économique, politique, religieux, sociologique et technologique.

Le principe de base de ces théories est qu'aucune méthode ne sera toujours la meilleure (Hai Nam Nguyen, 2009). Les différences dans les personnalités des dirigeants, les personnalités des subordonnés, la tâche à accomplir, l'urgence et / ou l'importance de la tâche, le degré de la structure de la tâche, la capacité et l'expertise des suiveurs, et de nombreux autres facteurs, déterminent ensemble ce qui être plus approprié et efficace dans des situations spécifiques.

Les principaux modèles de contingence du leadership comprennent le modèle de contingence de Fiedler, le model de « l'objectif-trajectoire » ou path-goal theory de R. House (1971), Le modèle décisionnel de V. Vroom et P. Yetton (1973).

D. La théorie de l'échange leader/ followers ou Leader member exchange theory (LMX) :

Cette théorie explique la relation entre le leader et les subordonnés en s'appuyant sur la théorie de l'échange social de Blau, qui sera abordée dans la section suivante.

Selon Liden et al. (1997), le LMX désigne « Différents types de relation qui se développent entre le leader et ses subordonnés, ou membres, ces relations sont caractérisées par un échange d'effort mental ou physique, des ressources matérielles, de l'information et/ou un soutien émotionnel entre les deux parties».

D'après cette définition, le LMX désigne la relation d'échange qui unit un employé à son supérieur ou leader, Les auteurs de cette théorie (Graen et Cashman, 1975) suggèrent qu'il y a un lien d'échange ressource (leader) - performance (membre) essentiel à la productivité de l'organisation.

Ce lien se développe au fil du temps par différents modèles de relation d'échange avec leurs subordonnés, entraînant deux catégories de groupes : le In Group et le Out Group.

Les membres du In Group sont très fiables et très motivés par différents moyens et ce, en échange de leur loyauté, leur engagement et leur contribution à la performance des fonctions administratives. Les membres du Out Group possèdent une plus faible qualité de relation transactionnelle (Graen et Uhl-bien, 1995).

Ces liens se développent en passant par trois étapes d'évolution (Graen, G.B., & Uhl-Bien, 1995): l'étranger, de connaissance et de maturité.

Dans la première étape, l'employé et le supérieur sont considérés comme des étrangers, l'interaction entre eux est reliée uniquement aux tâches de l'emploi. Ils se voient comme étant indépendants dans la réalisation de l'objectif de travail.

En arrivant à l'étape de maturité, les échanges entre eux se développent profondément permettant de créer des liens par des émotions telles que la loyauté, le respect mutuel et le sentiment d'obligation grandissant envers l'autre (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Ainsi la qualité élevée de la relation sociale leader-subordonné entraîne des effets positifs sur le travail des subordonnés mais aussi sur la performance organisationnelle (Linden et al, 1997).

E. La théorie du leadership transformationnel et transactionnel :

La théorie du leadership et transformationnel et transactionnel est aujourd'hui dominante en matière de recherche sur le leadership. Cette théorie a vu le jour grâce aux travaux de James MacGregor Burns (1978) qui a introduit le leadership de type transformationnel et transactionnel suite à ses recherches dans le domaine politique.

➤ Le Leadership transactionnel :

Burns (1978) décrit le leadership transactionnel, en commençant par définir la relation entre les supérieurs et les subordonnés comme un échange social, qui motive ces derniers principalement par des récompenses conditionnelles. Ainsi, le leader récompense et reconnaît l'apport de ses collaborateurs en échange de la réalisation des missions/tâches qui leur ont été confiées (Bass, B. M., & Avolio, B. J, 1994).

Le style du leadership transactionnel comprend trois composantes : la récompense conditionnelle, management par exception – actif, et le management par exception – passif. D'autres versions encore plus récentes de cette théorie (Avolio, B.J, 1999) incluent un comportement de leadership appelé « laisser-faire ».

- **La dimension de la récompense conditionnelle** : se focalise sur l'obtention de résultats. Comme les humains apprécient les récompenses matérielles concrètes et tangibles en échange de leurs efforts, le leader fait recourt à des facteurs stimulants pour influencer sur la motivation des salariés.

« Là où le leadership transformationnel reconnaît les talents individuels et suscite l'enthousiasme par des appels émotionnels, des valeurs et des systèmes de croyance, le leadership transactionnel engendre la conformité en faisant appel aux désirs et aux besoins des individus » (Bass & Avolio, 2004).

En résumé, les indicateurs clés de la récompense conditionnelle englobent les récompenses matérielles basées sur la performance, l'orientation, la réciprocité et le renforcement de la confiance dans l'équipe (Zakeer Ahmed Khan, Allah Nawaz, 2016).

- **Management par exception dit actif**: correspond à une culture de changement axée sur les besoins, en se basant sur la confiance en les capacités des subordonnés à atteindre les objectifs en évitant les problèmes, « ce type de leadership n'inspire pas les travailleurs à réaliser des performances au-delà de ce qui est requis, cependant, si l'objectif est atteint,

cela signifie que le système fonctionne, tout le monde est satisfait et l'entreprise continue de fonctionner normalement »(Bass et Avolio, 2004).

- **Management par exception dit passif** : C'est le style de leadership dans lequel les dirigeants ne fournissent pas les objectifs et les normes à atteindre par les collaborateurs, le leader attend jusqu'à ce que la situation devienne critique avant d'intervenir (Bass & Avolio, 2004).

Enfin, la dimension du laissez-faire signifie l'absence de prise de décision ou de toute implication dans le management (Diaz-Sâenz, 2011), ce style de leadership dénote une absence de leadership efficace plutôt qu'un type transactionnel de leadership (Yukl, 2006).

➤ **Le leadership transformationnel :**

Le leadership transformationnel « est un processus dans lequel les dirigeants et les subordonnés s'élèvent mutuellement à des niveaux plus élevés de moralité et de motivation » (Burns, 1978).

Le leadership transformationnel se distingue du reste des théories précédentes, car il est considéré comme la théorie la plus récente et la plus prometteuse du développement évolutif de la théorie du leadership.

Contrairement au leadership transactionnel qui est basé sur la relation d'échange entre les supérieurs et les subordonnés, motivée par des récompenses conditionnelles, le leadership transformationnel consiste à motiver les équipes en faisant appel aux valeurs morales des personnes, afin d'élever leur conscience sur des questions éthiques et de mobiliser leur énergie et leurs ressources dans le but de réformer ou à changer les institutions sociale (Burns, J.M, 1978).

Selon Judge et Piccolo, les recherches associent généralement quatre dimensions à cette forme de leadership :le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Judge T. A. et Piccolo R. F, 2004).

- **Le charisme, ou influence idéalisée** : est la mesure dans laquelle le leader se comporte de manière admirable qui amène les subordonnés à s'identifier au leader. Les leaders charismatiques font preuve de conviction, prennent position et font appel aux autres sur le plan émotionnel.

- **La motivation inspirante** : consiste à articuler une vision qui inspire les autres à réaliser cette vision (Burns, J.M, 1978), selon Bass (1985) cette motivation, se produit lorsqu'un leader emploie des qualités non intellectuelles, émotionnelles au processus d'influence sur les subordonnés, le leader donne l'exemple et « modélise » des comportements appropriés ; il établit des attentes élevées.
- **La stimulation intellectuelle** : est la mesure dans laquelle le leader conteste les hypothèses, prend des risques et sollicite les idées des subordonnés (Judge T. A. et Piccolo R. F, 2004).
Cette dimension du leadership englobe les comportements qui sensibilisent la prise de conscience des salariés vis-à-vis des divers problèmes de travail, cela permet de développer leur capacité à résoudre ces problèmes en adoptant de nouvelles approches (innovantes) (Bass 1985).
- **La considération individualisée** : consiste à fournir aux collaborateurs du soutien, du conseil et des encouragements de manière personnalisée. Le leader est toujours à l'écoute des besoins des subordonnés et favorise une communication bidirectionnelle, il développe une orientation envers son équipe, montre une attention particulière aux subordonnés et répond convenablement à leurs besoins personnels.

Section 2 : Ethique et éthique des affaires :

L'objectif de cette section est de présenter le cadre théorique de l'éthique d'une manière générale, et plus particulièrement l'éthique des affaires, ses fondements, évolution, typologie, les facteurs de son engouement, les différentes démarches entreprises dans le cadre de sa formalisation...etc

2.1. Fondement théorique de l'éthique :

➤ **Définition de l'éthique :**

Selon le dictionnaire le Larousse l'éthique est « l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un ».

Le terme éthique vient du mot grec êthos qui désigne les mœurs d'un groupe ou d'une culture.

Selon Aristote, éthos vient de êthos, 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 de êthos et au singulier dans éthos (Blais M, 2008).

Pour sa part, Paul Ricœur 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 ».

Il estime que l'éthique 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 (Ricoeur. P, 1988).

➤ **Définition de la morale :**

Selon le Larousse la moral est un « Ensemble des règles de conduite et des valeurs qui définissent la norme d'une société. »

La morale vient du latin mos, mores et moralis, traduit par Cicéron du grec êthos (Blais. M, 2008), elle se définit « principalement comme une théorie de l'**obligation** ou bien un ensemble de règles de conduite » (Ricoeur. P, 1988).

Une définition a été apportée par Samuel Mercier, selon lui, la morale, peut être vue comme « un ensemble de normes et de règles qui doivent s'imposer à tous, elle dit le bien et le mal, c'est donc à la fois un référentiel et un impératif » (Samuel MERCIER , Henri ISAAC , 2001).

➤ **Définition de la déontologie :**

Le mot déontologie vient du grec deon, participe présent de dei qui veut dire « il faut » ou « il convient », et de logos : « discours » ou « traité ».

Le mot « déontologie » a été créé par Jeremy Bentham en 1834 dans le sens général de sciences de la morale (Marie-Anne Lecomte, 2012).

La déontologie ou la morale professionnelle est « L'ensemble des règles, principes et valeurs que l'on est tenu de respecter dans un champ d'activité professionnelle donné » (Prairat E, 2005).

Selon Samuel Mercier la déontologie renvoie à« *un ensemble de règles dont se dote une profession (ou une partie de la profession) au travers d'une organisation professionnelle qui devient l'instance d'élaboration* ».

Elle se distingue également de l'éthique par son caractère obligatoire, tout manquement peut faire l'objet de sanction.

➤ **Différence entre éthique et morale :**

L'éthique et la morale sont deux termes voisins qui sont souvent mal différenciés dans la littérature, Samuel Mercier suggère qu'ils sont étymologiquement équivalents, cependant, d'un point de vue philosophique, Ricoeur propose une distinction entre les deux termes (Ricoeur. P, 1988),il suggère de réserver le terme d'éthique pour tout le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale et de désigner par morale tout ce qui se rapporte à des impératifs.

Pour sa part Pasquero (2007) soutient que l'éthique est plus centrée sur l'individu, qui réfléchit à ses actes et cherche à mieux faire ; elle se réfère à des valeurs. La morale quant à elle est davantage liée au milieu de vie- société, culture d'origine, famille ou profession et, bien entendu, culture d'entreprise.

Tableau 5: Différence entre la morale et l'éthique

La morale	L'éthique
Latin : Morales	Grec : Ethicos.
La Morale a une connotation religieuse	L'Ethique a une connotation laïque
La Morale fait état du Bien et du Mal (jugement manichéen).	L'Ethique fait état du positif et du négatif (discernement).
La Morale (valeurs) est universelle	L'Ethique est spécifique (propre à une personne, à une collectivité, à une nation...)
La Morale est « tu » ou « vous ».	L'Ethique est « je » ou « nous ».
La Morale privilégie le rapport à soi et à l'autre	L'Ethique privilégie le rapport à l'autre seulement.
	L'Ethique nous responsabilise

Source : Jacques Benoit, 2000, p. 33

2.2. Émergence de l'éthique dans le milieu des affaires :

Afin de mieux comprendre, les bases et les raisons pour lesquelles fut apparaitre l'éthique dans le milieu des affaires, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

Existe-t-il une éthique universelle ? Ou bien chaque domaine a sa propre éthique ? Une pour les affaires, une pour les salariés, une pour les médias, une autre pour la médecine... ?

C'est à ce moment-là que l'ambiguïté se lève en distinguant l'éthique universelle de « l'éthique appliquée » (David Rodin, 2005) qui est considérée comme le socle de principes appliqué dans les différentes disciplines (affaires, médecine, média ...).

Ce champ éthique appelé « éthique appliquée » a vu le jour dans les années 1960, Il regroupe des écrits théoriques sur les problèmes en question, en incluant la pratique, qui s'exerce principalement au sein de comités d'éthique. Ceux-ci sont généralement créés par des institutions (universitaires, gouvernementales, médicales, professionnelles, etc.).

L'éthique appliquée comprend des sous-champs en fonction de territoires d'interrogation, par exemple, la bioéthique qui regroupe les réflexions sur les avancées techniques dans le domaine des sciences de la vie, l'éthique de l'environnement qui s'intéresse aux rapports entre l'humain et la nature et l'éthique professionnelle qui regroupe les réflexions sur différents domaines professionnels comme par exemple : l'éthique des affaires, l'éthique journalistique, etc.

Cependant, parmi les formes l'éthique appliquée, on retrouve l'éthique des affaires, qui est adaptée spécifiquement aux problèmes concrets posés par la pratique des affaires.

Le fondement de l'éthique des affaires ou bien le *Business Ethics* était tout d'abord religieux (De George, Richard T, 1987).

La première réflexion sur l'éthique dans les organisations est apparue, depuis l'arrivée de l'œuvre de Max Weber intitulé « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » parue en 1905, qui initié les bases d'une réflexion autour de l'entreprise, dans laquelle l'éthique, l'entreprise et la religion étaient étroitement liées, Selon lui, l'éthique est fondée sur la trilogie « confiance, loyauté, honnêteté » (Benbrahim Z, 2006).

De son côté, l'islam nous enseigne les lignes directrices dans les transactions commerciales, en effet, la Charia autorise tous type d'échanges commerciaux à moins qu'il n'y soit de l'injustice, la tricherie, des pratiques non l'éthique telles que faire un profit exorbitant à quelqu'un les frais d'une autre personne ou la promotion de quelque chose qui est interdite par la religion.

Le prophète Mohammed (sallallâhou alayhi wa sallam) a souligné l'importance cruciale de l'honnêteté et le respect dans toutes les transactions commerciales. Il a dit : « Le commerçant sincère et honnête sera (dans l'Autre Monde) avec les prophètes, les véridiques et les martyrs » (Al Tarmidi, 1209).

Avant les années 1970, les concepts tels que l'éthique et la responsabilité sociale étaient rarement mentionnés , C'est qu'au début des années 1970, que le terme «éthique des affaires» est devenu courant aux États-Unis, surtout que le monde des affaires a connu une multiplication des scandales financiers, écologiques et sociaux d'origine éthique (comme celle d'Enron), et un certain nombre de problèmes sociaux ont commencé à émerger, notamment les droits civils, l'environnement, la sécurité au travail et les problèmes des consommateurs (Gabriel Abend, 2013), suscitant ainsi un intérêt et un engouement particuliers à la recherche sur la question de l'éthique au sein des organisations, et un développement d'un champ d'enseignement académique, suivi de nombreuses recherche et des publications dédiées à ce concept.

En effet, certains philosophes notamment Norman Bowie, Gerald Ca vanagh, DeGeorge, Thomas Donaldson, Charles McCoy, Robert Solomon et Patricia Werhane, ont porté leur

attention vers l'éthique des affaires, et ont entamé dans ce sens des collaborations fructueuses avec leurs collègues des universités de gestion (Edwin M. Epstein, 2002).

D'ailleurs à la fin des années 1970, Norman Bowie a présidé un comité chargé d'élaborer un modèle de programme pour les cours d'éthique des affaires.

Aussi Richard De George a réussi à développer un cours d'éthique des affaires et a diffusé un programme de 90 pages à 900 professeurs intéressés dans les écoles de commerce et les départements de philosophie.

Au cours des années 1980, l'éthique des affaires a connu une identité plus claire dans le milieu académique, la Society for Business Ethics (une organisation à but non lucratif), a été créée en 1980, afin de promouvoir des échanges croissants entre les académiciens et les professionnels de plusieurs pays ayant un intérêt commun pour la recherche dans les domaines des affaires et de la société et de l'éthique des affaires.

C'est ainsi qu'une communauté intellectuelle internationale de spécialistes de l'éthique des affaires a commencé à prendre forme pour la première fois, ses actions comprenaient le travail des enfants, l'exploitation des pays moins développés, tant en ce qui concerne le travail qu'en ce qui concerne l'environnement, la corruption et le fonctionnement dans des environnements corrompus.

En 1982, des publications dans le milieu académique ont émergé, et de nouvelles revues, dont le Journal of Business Ethics qui est considérée comme la première revue académique spécialisée en éthique des affaires, a commencé à être publiée, et plusieurs chercheurs ont réussi à développer leur propre théorie relative à l'éthique des affaires.(Epstein, 2002).

Aussi, l'Association to Advance Collegiate Schools of BusinessAACSB a inclus des« considérations éthiques » ainsi que des « influences sociales et politiques » dans le «corpus commun de connaissances» (Epstein, 2002). Elle recommande à travers son rapport intitulé « Ethics Education in Business School's » aux écoles de commerce d'intégrer des cours d'éthique dans leurs programmes afin de développer la capacité des étudiants à reconnaître un problème éthique et accroître leur capacité de raisonnement face à un tel problème (Christelle Chaplais, Yves Mard et Sylvain Marsat, 2016).

En 1989, Thomas Donaldson a publié le premier livre sur l'éthique des affaires internationales, suivi par Richard De George (1993) intitulé « Competing With Integrity in International Business ».

Depuis les années 1990, on enregistre une maturation croissante du domaine de l'éthique des affaires.

En effet, elle était bien reconnue en tant que discipline universitaire (Linda Ferrell, 2015). Des conférences et des revues consacrées en grande partie à l'éthique des affaires. Des organisations telles que l'International Society of Business, Economics and Ethics, le European Business Network et la Society for Business Ethics ont parrainé de grandes conférences internationales dédiées à l'éthique des affaires (Epstein, 2002). Ensuite, on assiste à l'émergence de l'approche de la l'éthique des vertus, une théorie morale normative qui vise essentiellement à aider les personnes et les organisations à prendre de bonnes décisions « Il s'agit de centrer les logiques d'entreprise sur le « comment être » plus que sur le choix à faire et les actions à réaliser » (Pesqueux Y. & Biefnot Y, 2002).

Depuis les années 2000, la réflexion éthique s'est développée largement, la plupart des grands groupes internationaux ont introduit une démarche de type éthique, et se sont engagés à respecter des ensembles de principes tels que les Principes de Caux 16 ou les principes contenus dans le Pacte mondial des Nations Unies qui contient dix principes traitant des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la corruption (Richard T. De George, 1993).

Ces principes sont formalisés à travers des codes et chartes (voir ci-après démarches éthiques au sein des organisations), formant ainsi une éthique affichée comme une stratégie de développement durable et une politique de responsabilité sociale.

2.3. La responsabilité sociale (sociétale) et l'éthique des affaires :

C'est dans un climat de confrontation entre l'écologie et l'économie, en particulier dans les pays développés, une prise de conscience citoyenne et politique des risques liés à l'activité productive, que se tiendra la conférence de Rio (1992), la notion du développement durable et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a progressivement émergé sur le devant de la scène.

L'éthique des affaires ne peut exister que dans des institutions justes et être circonscrite qu'à travers cinq mots-clés, considérés comme les valeurs fondamentales qui pilotent le comportement éthique dans l'entreprise : justice, **responsabilité sociale**, exemplarité, confiance mutuelle et respect des autres (Françoise de Bry, 2008).

Considérée comme l'un des faits les plus marquants qui accompagne l'avènement de la globalisation et le développement du commerce international, la responsabilité sociale est un phénomène qui prend une grande envergure, elle s'inscrit petit à petit dans une véritable stratégie d'ouverture de l'entreprise sur ses parties-prenantes, on trouve ses origines avec l'apparition d'une critique portée par la société (ONG de tous types, des syndicats, des associations de consommateurs), due aux mutations d'ordre économique, social et technique qui ont touché le monde (Boutaud A, 2010).

En effet, l'entreprise est devenue un acteur majeur de la société et son management dépend des valeurs acceptables par son environnement social (Mina Elgraini, 2011).

Selon Y. Pesqueux et Y. Biefnot « les thèmes fondateurs de l'éthique des affaires émergent de réflexions qui ont eu lieu autour du sens des affaires dès la décennie 60, avec la Corporate Social Responsibility [...] et la Corporate Social Responsiveness[...] » (Y. Pesqueux et Y. Biefnot, 2002)

Avant de s'étaler sur le lien qui unit la responsabilité sociale à l'éthique, il est convenable de donner d'abord une définition de ce concept.

En effet, et depuis son apparition et plus précisément dans les années 1950, chaque décennie a connu une vague de définitions de la responsabilité sociale.

D'abord, Dans l'acceptation européenne, le terme « sociale » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétale » lequel inclut le volet environnemental, le terme social est très souvent réduit aux relations employeurs-salariés, c'est pourquoi, on lui préfère parfois le terme « sociétal » qui apparaît plus large.

Cependant, nous allons nous arrêter sur une définition proposée par la commission européenne.

Selon le Livre vert de l'Union européenne « la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable

lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires. » (Commission des Communautés Européennes, 2001)

Donc le concept de la responsabilité sociale met en perspective l'activité de production ou de service d'une entreprise, en prenant compte la responsabilité sur plusieurs aspects : vie sociale des personnels (conditions de travail, politiques d'information, de formation et de rémunération), vie économique (relations avec les clients et les fournisseurs, et les actionnaires), environnement (impact des activités de l'entreprise), la vie civique (relations avec les institutions publiques, les associations et ONG, et les autres représentants de la société civile).

La RSE constitue ainsi « les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances »(Capron, F, 2007).

Elle doit contribuer par un comportement transparent et éthique au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société, en prenant en compte les attentes des parties prenantes, et en respectant les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement.

C'est une nouvelle conception qui ne se focalise plus seulement sur le profit des organisations mais aussi sur des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance (A. Bendiabdellah, M.I. Mankouri, 2015).

En 2010, une nouvelle norme ISO 26000, a donné des lignes directrices sur la responsabilité sociale.

Elle traite des enjeux de la responsabilité sociale liés à l'environnement, aux droits de l'Homme, aux pratiques de travail, à la gouvernance des organisations, à l'éthique des affaires, à l'engagement vis-à-vis des populations locales et au développement de la société ainsi qu'aux relations avec les consommateurs(Mina Elgraini,2011).

La norme ISO 26000 présente les sept principes généraux de responsabilité sociale, ces principes sont :

- La redevabilité (accountability), qui consiste à assumer ses décisions et à répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.
- La transparence,
- **Le comportement éthique,**
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- Le principe de respect de la loi,
- La prise en compte des normes internes
- Le respect des droits de l'Homme.

Donc on peut considérer que pour qu'une organisation soit considérée comme citoyenne respectant les critères de RSE, elle doit impérativement intégrer une certaine éthique dans son management.

CARROLL, un des pionniers de la RSE mentionne dans sa définition de la RSE que les organisations « doivent s'évertuer à faire du profit, à respecter les lois et à maintenir l'éthique... » (CARROLL Archie, 1998). C'est dans cette optique qu'il a tenté d'englober quatre niveaux de responsabilité en proposant une conception pyramidale des responsabilités de l'organisation.

On retrouve entre autres le niveau de la responsabilité éthique ou le comportement de l'organisation qui doit être cohérent avec les attentes de la société et les valeurs éthiques généralement admises (A. Bendiabdellah, 2015). Pour réussir, ces organisations devraient suivre des principes éthiques fondamentaux tel que l'honnêteté, la justice et l'équité, donc cette dimension concerne le côté morale de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société.

De son côté, Samuel Mercier établit clairement un lien entre l'éthique et la RSE et montre que dans la mesure où les entreprises doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes que se soit internes (propriétaires, dirigeants, employés) ou externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel), il doit exister un glissement de l'éthique vers la RSE, se rendant intermédiaire par le biais des chartes et obligations, de ce fait, l'éthique s'associe pleinement à la responsabilité sociale de l'organisation et vise à en guider ses pas (Anne-Marie Fray, 2005).

2.4. Typologie de l'éthique au sein des organisations :

Selon Bergmann (1992), il existe trois domaines de pratiques éthiques :

- Celui des actions par rapport aux collaborateurs (prise en compte de la dignité de l'homme au travail).
- Celui des actions par rapport aux clients et fournisseurs (refus des abus dans les relations commerciales).
- Celui des actions par rapport à la société (prise en considération de l'impact global de l'activité d'entreprise en tant que telle sur le reste de la société).

2.5. Les facteurs explicatifs de l'engouement actuel pour l'éthique au sein de l'organisation :

Selon la littérature scientifique, il existe des facteurs ayant permis l'émergence de l'impératif éthique dans les organisations, on peut les classer selon trois niveaux : les facteurs organisationnels, les facteurs sociétaux et les facteurs individuels.

➤ Facteurs organisationnels - La culture organisationnelle :

Edgar Schein (1985) dans son ouvrage la culture organisationnelle et le leadership, a proposé une définition de la culture organisationnelle, selon lui : «La culture organisationnelle est un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que procédure adéquate pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés». Le terme « culture » recouvre plusieurs acceptions : ensemble de valeurs partagées, univers symbolique commun, identité collective ou encore us et coutumes, pratiques d'une organisation voire modèle partagé de relations sociales. (Samuel MERCIER 1997).

Selon la même source, la culture a une profonde influence sur les employés, car elle peut affecter les aspects de la vie de l'organisation. En fait, leurs croyances interagissent avec d'autres caractéristiques individuelles et avec la culture de l'organisation. Ainsi, une culture qui privilégie des normes éthiques encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec cette éthique.

L'éthique d'entreprise entre ainsi dans sa culture qui, en tant que système de représentations et de valeurs partagées par l'ensemble des employés.

➤ **Facteurs sociétaux – Les forces institutionnelles**

Au cours des dernières décennies, le monde a connu de nombreux scandales que ce soit en matière de sécurité des produits, de manipulations boursières, d'environnement ou d'opérations internationales (travail des enfants, sweatshops¹, corruption, effets pervers des produits) et qui ont eu un impact important sur les attentes de la société à l'égard des grandes organisations et ont créé une pression importante sur celles-ci pour qu'elles améliorent leur « performance » quant à divers aspects ayant un impact sur leurs partenaires et sur la société en général (Diane Girard, 1999).

L'accroissement substantiel de ces exigences publiques provenant principalement des associations de consommateurs, de protection de l'environnement et les ONG, et la préoccupation croissante de ceux-ci pour les questions liées à la santé, au bien-être et à l'environnement, ont amené les organisations à une prise de conscience sur la nécessité d'afficher et de suivre des règles éthiques dans leurs activités.

En effet, des groupes d'intérêts se sont mobilisés pour exiger que les entreprises se comportent suivant certaines valeurs communément admises dans la société (Michel Dion, 1993).

A ce titre, diverses mesures internationales ont été prises, prenant exemple de L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) qui a adopté, le 23 avril 1998, une recommandation comportant un ensemble de principes qu'elle considère comme propres à favoriser l'éthique dans le service public (OCDE, 1998).

« Les citoyens attendent de chaque agent de la fonction publique qu'il exerce ses fonctions avec intégrité, équité et impartialité » (OCDE, 1998).

Les organisations doivent s'approprier à ces recommandations pour éviter d'être marquées, cependant, la mise en place de principes ou guides visant à influencer leurs comportements éthiques est devenu plus qu'indispensable.

Ateliers de misère ou d'exploitation¹

➤ **Les facteurs individuels – La personnalité des dirigeants**

L'importance de la personnalité, le leadership des dirigeants, et leur développement moral, ont été largement abordés dans la littérature scientifique en management, et la science de gestion,

Ces facteurs seront explorés d'une manière plus détaillée dans la section suivante.

2.6. Le niveau d'intégration de l'éthique au sein de l'organisation :

Ainsi se pose la question du niveau d'intégration et du déploiement de l'éthique dans le management des ressources humaines. André BOYER (2002) a mentionné trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans le management des organisations.

➤ **Le niveau déclaratif :**

Les organisations intègrent la notion des valeurs morales dans leurs discours institutionnels (en interne ou en externe) mais ne sont pas encore engagées dans un niveau opérationnel. Par exemple, les dirigeants déclareront leurs intentions en matière de leadership et d'éthique en interne et en externe.

➤ **Le niveau adaptatif :**

Ce segment regroupe les organisations qui ont mis en place des « plans éthiques » dès lors qu'elles ont dû gérer un problème grave potentiel qui mettait en avant la défaillance d'un comportement individuel ou collectif en termes de prise de décision (les marées noires, les détournements de fonds, etc.). Dans ce cas, l'organisation fera état d'un référentiel (dans la plupart des cas sous forme d'une charte éthique) et l'intégrera dans un « système de management » qui comprend des audits, des contrôles, des étapes de valorisation et de sanction en fonction des valeurs morales du référentiel

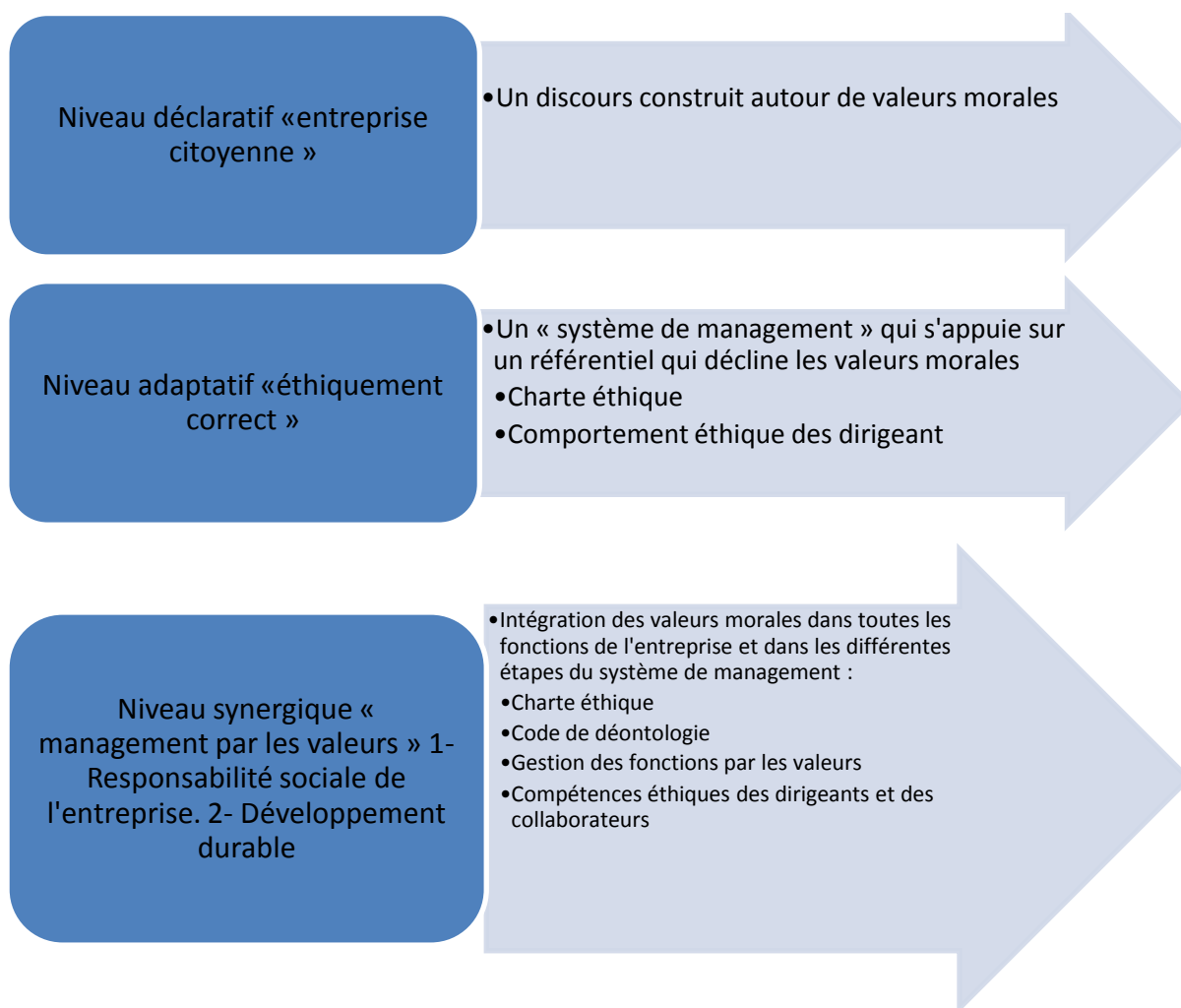
➤ **Le niveau synergique :**

Un certain nombre d'organisation fondent leur management sur des principes éthiques écrits et déclinés en procédures obligatoires. Elles sont engagées dans un « management par les valeurs » où la responsabilité sociale de celle-ci se joue activement, Ce niveau est dit « synergique » car les principes éthiques concernent toutes les fonctions de l'organisation et les différentes étapes du système de management. Dans ce cas, il sera nécessaire d'évaluer la performance du système ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'organisation. Par exemple, un évaluateur externe ou dans le cadre

d'un audit qualité peut s'intéresser aux impacts des valeurs au niveau commercial, financier et qualité.

C'est l'intégration à la lettre des valeurs dans toutes les fonctions de l'organisation et dans les différentes étapes du système de management dans un objectif de performance dans le temps.

Figure 3: Les trois niveaux d'intégration des valeurs morales dans l'organisation



Source : André BOYER L'impossible éthique des entreprises Éditions d'Organisation,
2002

2.7. Typologie des démarches éthiques appliquées au sein des organisations :

Les démarches éthiques sont aujourd'hui un élément incontournable de l'identité de l'entreprise au même titre que sa politique de sécurité ou sa démarche qualité (Faustine Antoine et Thomas Métivier, 2019).

Les entreprises mondiales ont mis en place des démarches éthiques basées sur des programmes visant à priori l'accroissement de son activité.

Dans la littérature en éthique des affaires, nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés aux démarches de l'éthique au sein de l'organisation. (Maesschalck 2008, Bégin et Langlois, 2011 ; Boisvert et al, 2003 ; Lacroix, 2011, Paine, 1994; Weaver et Treviño, 1999; Weaver, Treviño et Cochran, 1999), et ont développé des approches différentes.

Maesschalck (2008) distingue deux approches :

- La première approche qui est mise sur les contrôles externes pour assurer le comportement éthique des membres d'une organisation,
- Une deuxième approche dite « stimulante », qui se focalise différemment sur le conseil et le contrôle interne dans l'organisation afin de stimuler la compréhension et l'application des valeurs dans la prise de décision éthique.

Quant à Trevino et ses collègues (1999), ces derniers ont suggéré qu'il existe quatre grands types de démarches éthiques au sein de l'organisation :

- 1- L'orientation vers la conformité (compliance-based) qui engendre des pratiques comme la rédaction d'un code d'éthique formel, l'attribution de punitions pour les manquements à l'éthique et les systèmes de dénonciations.
- 2- L'orientation vers les valeurs (value based), visant à définir les valeurs de l'organisation, les communiquer et encourager l'engagement des employés envers celles-ci.
- 3- L'orientation vers la satisfaction des parties prenantes externes (external stakeholders), qui est surtout liée à une recherche de légitimité et à la construction d'une bonne réputation ;
- 4- L'orientation vers la protection légale des dirigeants (protect top management), qui vise à éviter tout blâme qui pourrait être fait à la direction de l'organisation.

De leur part, Tenbrunsel, et les autres (2003) ont proposé un modèle théorique de l'application éthique des organisations, il s'agit de deux systèmes de mise en place de l'éthique organisationnel « **formels et informels** ».

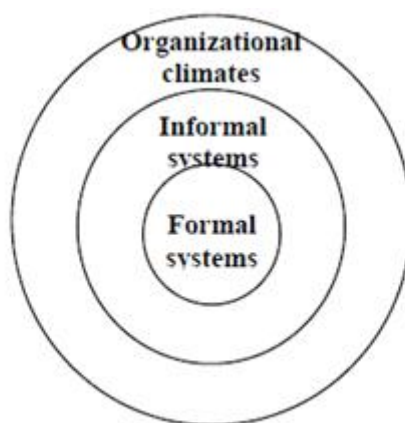
1- Les systèmes formels incluent :

- **Les systèmes de communication formels** : les dirigeants utilisent des systèmes de communication formels pour transmettre les attentes et les normes de conduite éthique et pour communiquer les valeurs fondamentales des organisations aux employés, ils comprennent des codes de conduite éthiques, des déclarations de mission, des normes de performance écrites et des programmes de formation.
- **Les systèmes de surveillance formels** : qui visent à détecter les comportements non éthiques, à travers les processus d'évaluation, les systèmes de dénonciation.
- **Les systèmes formels de punition (sanctioning)** : qui associent les bons et mauvais comportements avec des récompenses et punitions, comme des bonus ou des promotions pour les bons comportements.

2- Les systèmes informels incluent :

- **Systèmes de communication informels** : sont définis comme les messages non officiels qui véhiculent les normes éthiques au sein de l'organisation, transmis notamment par les conversations de couloir, les formations informelles et le comportement verbal et non-verbal des membres de l'organisation.
- **Les systèmes de surveillance informelle** : sont ces systèmes qui surveillent et détectent les comportements contraires à l'éthique, mais pas par les voies officielles des systèmes de surveillance officiels, ils sont composés d'une personne ou d'un mécanisme qui peut surveiller de manière informelle les comportements éthiques et contraires à l'éthique, ils ressemblent à un réseau d'espionnage interne.
- **Les systèmes informels de punition** : sont les systèmes au sein des organisations qui associent directement un comportement éthique et contraire à l'éthique à des récompenses et des punitions, ils peuvent prendre la forme de pressions de groupe.

Figure 4: Eléments de l'infrastructure éthiques des organisations



Source : Tenbrunsel et al , 2003

Kaptein, Muel (2009) a distingué neuf composantes différentes des programmes ou démarches éthiques, Ces composants correspondent à ce que the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations and the Sentencing Commission, considère comme les composantes d'un programme d'éthique efficace.

1-Elaboration d'un code d'éthique : qui est considérée comme « la démarche la plus simple et la moins chère pour favoriser, ou du moins signaler, des intentions éthiques » (Trevino et Weaver, 2003).

Un code d'éthique peut être défini comme « un document distinct et formel contenant un ensemble de prescriptions développées par et pour une entreprise pour guider les comportements présents et futurs sur de multiples questions relatives aux parties prenantes internes et externes et / ou la société en général » (Kaptein et Schwartz, 2008).

Le code de conduite est « un engagement souscrit volontairement par les entreprises, associations ou autres entités qui fixent des normes et des principes pour la conduite des activités des entreprises sur le marché » (OCDE, 2001).

La charte éthique est « un document officiel qui permet à l'entreprise de formaliser ses valeurs et ses bonnes pratiques. Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, elle est fortement conseillée puisqu'elle permet d'officialiser un certain nombre de codes et d'actions qui vont au-delà des obligations des employeurs. L'entreprise qui met en place une charte éthique engage alors ses collaborateurs à respecter chaque principe, relatif à des principes éthiques, voire environnementaux et sociaux ». (S. BECHKRI, 2021)

Cependant, il existe une distinction à faire entre charte ou code de conduite et le code de déontologie. Ce dernier est fondé davantage sur « un référentiel plus structurant de l'activité d'une profession » (Antonmattei Paul-Henri et Vivien Philippe, 2007).

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à mettre en place un ensemble de règles à respecter, il s'agit de codes d'éthique, codes de déontologie, de codes de conduite, chartes éthiques, les appellations sont variées, mais la finalité est la même, en effet, c'est des instruments destinés à traiter plusieurs grands sujets à savoir : les valeurs et principes de l'entreprise, le comportement des salariés, les relations avec les parties prenantes, la protection de l'environnement.

A titre d'exemple, voici le code éthique du groupe industriel diversifié Bouygues se décline autour de 10 principes :

- Application rigoureuse des lois, règlements et normes internes ;
- Respect des collaborateurs ;
- Honnêteté, équité et transparence ;
- Sincérité et fiabilité ;
- Respect des règles de la libre concurrence et rejet de la corruption ;
- Loyauté vis-à-vis de l'entreprise, notamment en évitant les conflits d'intérêts ;
- Esprit de solidarité ;
- Protection des actifs du Groupe ;
- Souci permanent de la qualité et du développement durable ;
- Neutralité politique de l'entreprise.

L'élaboration d'un code de conduite éthique peut offrir de nombreux avantages aux employeurs. Par exemple, un code propose des lignes directrices aux employés qui souhaitent se comporter de manière éthique et légitime la discussion des questions éthiques avec l'entreprise (McDonald, D.J. and Makin, P.J. (2000))

De plus, les codes de conduite permettent :

- A articuler les valeurs des organisations.
- A renforcer la confiance des employés et la confiance dans leurs organisations. renforcent la confiance des employés dans leur organisation.
- Renforcent le moral des employés.

- Régulent les comportements.,
- Attirent les employés et promeuvent une image positive auprès des étrangers. (Weaver, 1993)
- Les codes de conduite peuvent également servir un objectif fondamental, utilisé comme un outil pour défendre les organisations contre toute action en justice. (Weaver, 1993)

2-Mise en place d'un bureau de conformité : chargé d'élaborer, de coordonner et d'évaluer des politiques d'éthique, et de dispenser une formation en éthique et d'enquêter sur les allégations de conduite contraire à l'éthique (Weaver et al., 1999a).

Le bureau de conformité peut être géré par un comité d'éthique ou bien un responsable éthique, ce dernier doit être exemplaire et possède un certain nombre de qualités, à savoir : « le sens de l'équité, la capacité d'aimer, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la générosité, le courage, le sens des responsabilités et le jugement » (Chanlat A. et Bédard R, 1990).

Le rôle des responsables des questions d'éthique consiste à interagir fréquemment avec les employés à tous les niveaux de l'organisation grâce à des systèmes de rapport d'éthique et de conformité, à des lignes d'assistance et à des programmes de formation. (Trevino 2003).

3-Une formation en éthique : qui vise à clarifier les attentes éthiques et renforcer les compétences et l'engagement des managers et des employés.

4-Mise en place d'une ligne téléphonique (hotline or helpline) : est une sorte de ligne d'assistance éthique dédiée aux dirigeants et aux employés qui peuvent l'utiliser pour discuter de l'éthique, et de signaler une conduite non éthique et / ou recevoir des conseils (Trevino et Weaver, 2003).

5-Mise en place de processus disciplinaires : comprenant des politiques sur la responsabilité de la direction et les employés pour un comportement non éthique.

6- Mise en place des politiques de réponse sur les enquêtes sur les dépassements : des mesures correctives en cas de détection de conduite non éthique.

7- mise en place de politiques pour créer des incitations et des récompenses pour conduite éthique.

8-Mise en place d'un programme d'évaluation d'éthique : les organisations peuvent évaluer leur performance éthique et l'efficacité de leur programme d'éthique en mettant en place des systèmes de contrôle interne et en réalisant des audits éthiques.

9-Sélection pré-emploi selon les normes éthiques : les organisations peuvent également évaluer l'éthique des nouvelles recrues afin d'attirer uniquement des employés qui respecteront les normes éthiques de l'organisation.

Section 3 : le leadership éthique

Le leadership éthique dans les organisations est de plus en plus décrit comme crucial pour un succès durable dans le monde des affaires d'aujourd'hui, et les récents scandales montrent qu'un manquement de l'éthique au sommet peut être coûteux pour les organisations (De Hoogh et Den Hartog, 2009).

Le leadership éthique a fait l'objet de plusieurs recherches surtout dans le monde anglo-saxon, il a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs notamment Trevino et Brown, deux pionniers de recherche en éthique des affaires, ces derniers ont réussi à démontrer l'importance du leadership éthique au sein des organisations, permettant à un grand nombre de recherches sur l'éthique de se concentrer sur le leadership éthique en tant qu'antécédent essentiel des résultats organisationnels.

Cependant dans cette troisième section, nous allons nous intéresser à ce concept qui est le principal objet de notre étude, on abordera d'abord le cadre conceptuel, son évolution, intérêt et impact.

3.1. Fondement théorique et définition du concept :

Malgré l'engouement pour ce concept, le leadership éthique est une construction qui semble ambiguë et comprend divers éléments (G. Yukl, 2006), bien que plusieurs auteurs se soient attardés à ce type de leadership, il n'en demeure pas moins que plusieurs voies sont encore méconnues (Brown et Trevino, 2006).

Avant de s'intéresser à la définition du leadership éthique, nous allons tout d'abord donner un aperçu sur l'émergence et l'évolution du concept.

Le précurseur du leadership éthique fut Barnard chester, à travers son ouvrage *The Functions of the Executives*, il déclare que la pérennité d'une organisation dépend de la qualité de son leadership, qui repose sur la moralité et la responsabilité de la personne.

Il convient de préciser que Barnard définit les principes moraux d'un individu comme étant «des forces qui tendent à inhiber, contrôler ou modifier ses pulsions incohérentes et à encourager les pulsions cohérentes» (p. 261).

Aussi, Barnard a parlé de la responsabilité des dirigeants en termes de conformité à un "code de moralité complexe" (personne morale), ainsi que de création de codes moraux pour les autres (gestionnaire moral).

D'autre part, Barnard attribue au dirigeant une fonction morale : «il doit créer des codes moraux et susciter un climat favorable à l'éclosion de conditions morales» (p. 274).

Selon Treviño et ses collègues (2005), l'attention portée sur la dimension éthique du leadership a été intégrée dans le paradigme du leadership charismatique ou transformationnel.

Burns (1978) a déclaré que « les leaders transformationnels » inspiraient les collaborateurs en alignant leurs systèmes de valeurs et ceux de leurs partisans sur des principes moraux importants.

De leur part, Bass et Avolio (1993) ont décrit quatre dimensions du leadership transformationnel : la motivation inspirante, l'influence idéalisée, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle.

La dimension de l'influence idéalisée a été considérée comme ayant une composante éthique. Elle signifie que les leaders transformationnels sont des «modèles à suivre pour les subordonnés» (Avolio, 1999)

Plus tard, de nombreux auteurs tels que Brown, Trevino et Harrison, Kanungo et Mendonca se sont intéressés au concept du leadership éthique du moment où l'identification de ce concept sépare le leadership éthique de d'autres théories du leadership qui mettent fortement l'accent sur un comportement moral positif, le leadership éthique se concentre uniquement sur la moralité, cependant, ces chercheurs ont réussi à développer deux modèles de leadership éthique.

Le premier modèle est celui de Kanungo et Mendonca (1998), il permet de comprendre la nature du leadership éthique. D'après ces deux auteurs :

« 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).

Ce modèle est axé sur trois composantes :

1- La motivation/intention du leader : 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 engendre des coûts personnels pour le leader (Kanungo et Mendonca, 1998 ; Mendonca et Kanungo, 2007).

2-La stratégie d'influence du leader : correspond aux **méthodes** utilisées par le leader afin d'influencer ses subordonnés à agir d'une certaine manière et à posséder certaines attitudes.

Il s'agit d'utiliser les modes d'influence transactionnels ou transformationnels (Conger et Kanungo, 1998). Dans le mode d'influence transformationnel, les dirigeants utilisent une stratégie d'autonomisation et un pouvoir d'expert et de référent pour provoquer un changement dans les croyances et les valeurs fondamentales des collaborateurs. Cela leur permet d'agir comme des personnes autonomes et reflète la valeur altruiste et l'orientation du leader et, par conséquent, est plus susceptible d'être éthique, plus efficace et plus durable.

Par conséquent, la stratégie d'influence de type transactionnel est peu recommandée, car elle peut engendrer un impact négatif sur les subordonnés. Selon Kanungo et Mendoca (1998), le leader qui utilise cette stratégie transmet un climat lourd et cela qui mène à des conflits. De plus, ils jugent inutile d'utiliser de sanctions afin de contrôler les subordonnés et de mettre de l'avant le pouvoir qui leur est conféré grâce à leur position.

3-La formation du caractère du leader : fait référence à la manière dont le leader doit se préparer afin de faire face aux demandes relatives à l'éthique. En d'autres termes, les leaders éthiques doivent impérativement faire des efforts afin d'incorporer des principes moraux dans leurs comportements, leurs valeurs et leurs prises de décisions quotidiennes (Kanungo et Mendoca, 1998)

Le deuxième modèle est celui proposé par Brown, Trevino et Harrison (2005) : ce groupe de chercheurs a commencé à étudier le concept de leadership éthique en choisissant une

sélection de cadres et de responsables de l'éthique dans diverses organisations, afin de décrire les caractéristiques d'un leader éthique, les résultats de l'étude ont fait ressortir deux dimensions du leader éthique, une « personne morale » et un « gestionnaire moral ».

Le leadership éthique fait référence aux actions, discussions et autres comportements qui consistent en des normes appropriées.

Plus tard, les mêmes chercheurs ont combiné ces deux dimensions afin de donner une définition unique et complète, d'après eux le leadership éthique est « la manifestation d'une conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles, des relations interpersonnelles, dans le but de promouvoir une communication bidirectionnelle, le renforcement et la prise de décision » (Brown, Trevino et Harrison, 2005).

En 2008, Langlois a formulé une autre définition au leadership éthique « 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. » (Lyse Langlois, 2008). Il s'agit d'une notion qui aborde la nature humaine de façon positive et qui considère l'être humain comme étant capable de contribuer positivement au développement de l'organisation. » (Lyse Langlois, 2008). L'auteur a raffiné par la suite sa vision du leadership éthique. Il « repose sur le développement du jugement moral en situation qui s'exerce selon trois dimensions éthiques » (Lyse Langlois, 2014), soit l'éthique de la justice, l'éthique de la critique et l'éthique de la sollicitude. Le leader éthique doit donc être en mesure de mobiliser une des trois éthiques selon le contexte de la situation ou du dilemme.

A partir des précédentes définitions, on peut dire que le leader éthique est une personne ayant les traits d'intégrité, d'honnêteté, et d'équité, qui fait preuve d'une responsabilité morale en agissant comme un modèle de conduite, elle prendra des décisions équitables et justes. (Brown, Trevino et Harrison, 2005). Le leader éthique communique régulièrement les valeurs éthiques 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.

Afin de comprendre les bases conceptuelles sur lesquelles repose du leadership éthique, Trevino et ses collègues ont fait appel à trois théories : la théorie de l'apprentissage social de Bandura, la théorie sociale cognitive de Mauss, et la théorie du développement moral cognitif de Kohlberg).

3.2. La théorie de l'apprentissage social :

La théorie de l'apprentissage social a été appliquée au leadership éthique comme moyen d'expliquer la manière par laquelle les leaders éthiques peuvent influencer leurs subordonnés (Brown & Trevino, 2006; Brown et al, 2005; Mayer et al., 2009)

La théorie de l'apprentissage social « **social Learning** » proposée par Albert Bandura (1977), stipule que les gens apprennent les uns des autres, à travers l'observation, l'imitation et la modélisation.

Elle a souvent été 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 (McCann et Holt, 2009; Neubert et al., 2009), en outre, les dirigeants doivent avoir une légitimité et être crédibles et attrayants aux yeux des autres afin d'être imités et suivis.

Pratiquement 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.

Les leaders sont une source importante et probable de la modélisation en raison de leur rôle, de leur statut et de leur succès dans l'organisation, ainsi que de leur capacité à modifier le comportement et les résultats des autres. Le haut niveau de « hiérarchie du prestige » et la capacité de contrôler les récompenses contribuent à l'efficacité cette modélisation (Bandura, 1986).

3.3. La théorie de l'échange sociale :

La théorie l'échange social a été développée par Blau(1964),elle offre un cadre unitaire et intégratif pour analyser les relations mutuelles entre les acteurs sociaux, individuels ou collectifs, selon Cropanzano et Mitchell (2005),l'échange social est une obligation non spécifique en réponse à un traitement favorable, elle repose, en effet, sur **la réciprocité** qui est l'acte de donner un bénéfice en échange d'un bénéfice reçu .

“The Benefits obtained through social process are contingent upon benefits provided in exchange” (Molm, Schaefer, & Collett, 2007).

A ce titre, Les employés qui se sentent soutenus, respectés et valorisés dans leur travail, ont généralement tendance à rétrocéder volontairement les dispositions bienveillantes dont ils font l'objet, c'est-à-dire « rendre la pareille » (Nicolas Raineri, 2015). La manifestation de cet échange est remarquable, elle s'observe à travers des attitudes et comportements positifs, tels la satisfaction au travail, l'engagement, la loyauté, la performance, ou la fidélité (Cole, Schaninger, & Harris, 2002; Coyle-Shapiro & Conway, 2004).

Selon Holmes (1981), les relations d'échanges sociaux sont développées sur la base des transactions socio-émotionnelles entre les individus, telles que les transactions relatives à la confiance, plutôt que les transactions économiques. En d'autres termes, les employés ont tendance à développer des relations de haute qualité avec leurs dirigeants sur la base d'attachements émotionnels qui découlent de leurs expériences avec eux (Blau 1964, Cropanzano et Mitchell 2005).

Trevino et al (2006) ont suggéré que « lorsque les leaders éthiques sont bienveillants et justes, les relations avec les leaders éthiques sont construites sur l'échange social et les normes de réciprocité ».

3.4. La théorie du développement moral cognitif :

Kohlberg (1968) a développé la théorie du développement moral cognitif qui explique le cadre cognitif sur lequel repose la prise de décision individuelle lors de la rencontre d'un problème ou d'un dilemme éthique.

Kohlberg (1968) étudie principalement comment un individu parvient à poser un jugement moral, en d'autre terme quel est le processus par lequel un individu raisonne pour agir selon des principes éthiques face à un dilemme éthique, les jugements éthiques sont conceptualisés comme une série de stades de développement moral cognitif, les individus évoluant à travers les différents niveaux selon une progression séquentielle et irréversible. (Christian Prat Dit Hauret 2003), ce modèle comporte trois niveaux et six stades :

1-Le niveau le pré-conventionnel : ou l'individu est concerné par les conséquences concrètes de ses actes, en particulier les récompenses et les punitions, et par son propre intérêt immédiat (Christian Prat Dit Hauret 2003). Il comporte deux stades.

- **Le premier stade :** l'individu obéit à l'autorité dans le but d'éviter les punitions, et ne prend jamais en compte les intérêts des autres dans sa prise de décision.
- **Le deuxième stade :** orienté vers l'intérêt personnel, celui de l'individualisme, tout individu ne suit des règles que si elles sont dans son propre intérêt immédiat (Christian Prat Dit Hauret 2003).

2-Le niveau conventionnel : est caractérisé par une acceptation des conventions de la société concernant le bien et le mal, la personne se décide en fonction de ses intérêts personnels et des risques encourus (Henri Lehalle 2004), il comporte lui aussi deux stades.

- **Le troisième stade :** l'individu se réfère à un groupe afin de s'identifier et son processus de jugement est fortement influencé par les autres.
- **Le quatrième stade :** l'individu prend conscience des gens à l'extérieur, soit la famille, concitoyens et ses collègues.

3-Le niveau post-conventionnel : le comportement de l'individu est guidé par des principes et des valeurs universelles, il comporte deux stades.

- **Le cinquième stade :** orienté vers le contrat social, l'individu se sent engagé vis-à-vis de ses proches. Il se soucie de leur bien-être et agit pour concilier ses intérêts aux leurs
- **Le sixième stade:** l'individu se réfère aux principes de justice et d'éthique universel.

Par ailleurs, il a été démontré que la plupart des individus se situent principalement aux stades trois et quatre (Weber, 1990). Cela signifie que ces derniers, se réfèrent aux normes organisationnelles, soit à leur groupe d'identité, aux normes et règles sociétales qui se reflètent en grande partie dans les différentes lois, afin de juger une situation donnée, aussi, les individus possédant un haut niveau de raisonnement moral ont tendance à prendre des décisions plus éthiques (Green et Weber, 1997 ; Rest, 1986 ; Trevino, 1986).

3.5. Traits du leadership éthique :

La dimension éthique du dirigeant est considérée comme étant particulièrement importante en raison de son potentiel et sa capacité d'influencer le comportement des employés et des organisations (Trevino 2003), (De Hoogh et Den Hartog 2009).

Avant que Trevino et ses collègues explorent ce sujet, les connaissances empiriques sur les traits d'un leader éthique et ses effets étaient limitées (Trevino et ses collègues 2003), des études précédentes ont suggéré que des traits tels que la crédibilité, l'intégrité, l'honnêteté et la justice sont associés à la perception d'un leadership efficace (Bass, 1990 ; Kouzes et Posner, 1993, 1995 ; Posner et Schmidt, 1992; Schmidt et Posner, 1982). Mais ces études se concentrent sur le leadership en général, plutôt que sur le leadership éthique, Etant donné que les cadres sont loin de la plupart des employés, la manière dont les employés apprennent ces caractéristiques n'est pas claire.

Dans leur recherche, Trevino et ses collègues ont commencé par une approche qualitative basée sur des entretiens par laquelle ils ont demandé aux dirigeants d'entreprise de caractériser les leaders éthiques Treviño et al, 2003 ; Treviño et al, 2000). Les résultats de l'étude ont fait ressortir deux dimensions du leader éthique.

La première est une « **personne morale** » : les leaders éthiques sont ceux qui possèdent des qualités personnelles telles que : l'honnêteté, la fiabilité, l'équité, l'ouverture aux contributions, le respect et le souci pour les autres.

De leur côté, Kaptein (2003) a distingué trois grandes caractéristiques personnelles d'un leader éthique, qui sont :

- **L'Authenticité** : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action ;
- **La fiabilité** : un manager fiable, c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant, d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence relevées par Whitener et al 1998.
- **La constructibilité** : un manager constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes, le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable ; il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. à l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question.

La deuxième dimension est un « **gestionnaire moral** » : d'après Trevino et ses collègues, il ne suffit pas d'être un leader qui agit uniquement en tant que personne morale ayant un sens aigu de la conscience éthique, mais aussi il s'agit d'être un gestionnaire moral qui possède des compétences de gestion pour attirer l'attention des employés avec des principes qui guident les actions éthiques,

Le leader éthique implique d'être un modèle de conduite éthique, qui :

- Prend des décisions justes fondées sur des principes.
- Etabli et communique régulièrement les normes et les valeurs éthiques.
- Manifester un réel intérêt pour le bien-être des autres et leur développement
- Récompense les subordonnés ayant fait preuve d'un comportement éthique.
- Punit ceux qui ne respectent pas les normes éthiques.

Kaptein (2003), dans son modèle d'évaluation de l'éthique des managers, à proposé trois critères d'un management éthique :

- **Un management soft** : il s'agit d'un management basé sur la confiance, qui stimule l'implication de ses salariés et soutient les salariés, en les coachant. Ce style de management correspond à ce que Burns (1978) a qualifié de «leadership transformationnel » (voir développement ci-après) ;
- **Un management protecteur** : un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ;
- **Un management fort** : le manager éthique n'est pas permissif, il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques.

D'autre part, De Hoogh et Den Hartog (2008,2009, 2011) dans leurs travaux sur le même sujet ont également distingué certaines dimensions comportementales du leadership éthique dans les organisations, il s'agit de :

- **L'intégrité** : qui implique la capacité des leaders à déterminer et d'adopter un comportement moralement correct.
- **L'équité** : les leaders éthiques sont ceux traitent les employés de façon juste et équitable, et qui font des choix fondés sur des principes valeurs éthiques, ne pratiquent pas le favoritisme, traitent pas les autres avec respect et structurent les environnements de travail de manière juste(Brown et al, 2005, De Hoogh & Den Hartog, 2009, Treviño et al, 2003)
- **Le partage du pouvoir** : les leaders éthiques sont ceux qui permettent aux subordonnés de participer à la prise de décision et écoutent leurs idées et préoccupations. (De Hoogh et Den Hartog (2008).
- **Le rôle de clarification** : qui fait référence à de la transparence dans la précision des objectifs et les attentes de performance. (De Hoogh et Den Hartog (2009)

Aussi, les dirigeants doivent faire preuve d'un comportement éthique, tel que la moralité, la fiabilité, la justice et la considération, de cette manière, le leader est considéré comme un modèle influent (De Hoogh et Den Hartog, 2008).

Conformément à cela, le niveau de développement moral cognitif des dirigeants et leurs normes morales ont été suggérés comme des antécédents de leadership éthique. (De Hoogh et Den Hartog 2009).

Yukl et ses collègues (2013), soutiennent que les valeurs telles que l'altruisme, la compassion, l'honnêteté, l'équité et la justice sont indiquées dans les comportements d'un leader éthique.

Les chercheurs ont suggéré que la nature du leadership éthique consiste essentiellement à formuler et à défendre des principes et des préoccupations éthiques et à développer des relations morales et durables entre les employés et l'équipe et l'organisation (Brown et al. 2005).

3.6. Importance de leadership éthique au sein de l'organisation :

Les préoccupations des managers en matière éthique portent essentiellement sur la relation avec les parties prenantes externes Yanat. Z et Daniel. B (2006), Il s'agit de la relation avec les fournisseurs, clients, la préservation de l'environnement, Or, sur le plan interne, les organisations peuvent relever de graves carences en matière d'éthique dans le management des hommes. Les comportements typiquement non éthiques se manifestent quasi-quotidiennement au sein des lieux de travail ; ils peuvent apparaître sous forme de corruption, de fraudes, de pressions hiérarchiques, d'attitudes de mépris, de formes de représailles, de discriminations, etc..Il s'agit là d'autant d'attitudes qui affectent l'environnement physique et moral des salariés (Anja S. van Aswegen Amos S. Engelbrecht ,2009).

Des recherches antérieures montrent que le leadership éthique influence favorablement un nombre important de résultats pour les employés que ce soit d'une manière générale ou bien à travers l'une de ses qualités, sur les perceptions, les attitudes et les performances des subordonnées (Piccolo et al, 2010, Kalshoven et al, 2011, Zoghbi-Manrique-de-Lara et Suarez-Acosta, 2013, Boehm et Dwertmann, 2015), elles ont déterminé qu'un leadership éthique est une source de motivation permettant aux employés d'adopter des

comportements professionnels positifs. (Mayer et al., 2012; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes et Salvador, 2009; Walumbwa et al., 2011)

Les études jusqu'à présent ont suggéré que les employés travaillant avec des leaders éthiques, qui fournissent un traitement équitable et un environnement de travail juste (Kalshoven et al. 2011), sont plus enclins à aller au-delà de leur devoir officiel pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs à long terme.

Du point de vue de l'apprentissage social, les leaders éthiques sont des modèles légitimes et attrayants qui attirent et retiennent l'attention des subordonnés et peuvent donc les influencer plus efficacement (Trevino et ses collègues 2005). Ils peuvent en effet accroître :

➤ **La satisfaction au travail et le bien être des employés :**

Treviño et ses collègues soutiennent que les études jusqu'à présent suggèrent que le leadership éthique affecte positivement la performance des travailleurs, Il peut en effet encourager une satisfaction professionnelle accrue des employés.

En outre, des chercheurs ont souligné que les employés manifestaient une plus grande satisfaction professionnelle vis-à-vis un responsable éthique qui «discipline les malfaiteurs, traite leurs fidèles de manière juste et équitable et fait preuve d'un style de leadership éthique. (M. ATTAR,V et ses collègues 2017, Imrane et ses collègues 2018, Muhammad Asif et ses collègues 2019.....).

Un niveau plus élevé de considération, de partage, et de respect dans le travail , permet de créer un environnement agréable pour les travailleurs, ce qui favorise leur bien-être (Conna Yang, 2014).

➤ **L'engagement organisationnel**

Certains chercheurs ont observé que le leadership éthique avait un effet significatif et positif sur **l'engagement des employés**, les résultats empiriques ont montré que l'éthique et l'engagement des employés sont indissociables, car les dirigeants influencent les employés vers l'engagement et améliorent ainsi leur performance (Khuong et Dung (2015), Laurie, A. Y. (2014), Peter, A. O. (2015), Priya, L.D. (2016).

➤ **Le comportement de citoyenneté organisationnelle :**

La citoyenneté organisationnelle correspond à un ensemble « de conduites individuelles de type discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation, qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation ; ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas de sanction » (Organ, 1988, Paillé, 2007).

En d'autres termes, adopter un comportement citoyen consiste pour un employé à réaliser volontairement des efforts au-delà des consignes et des prescriptions des tâches qui structurent son travail (Pascal Paillé, 2009).

Le leadership éthique est lié positivement au comportement de citoyenneté organisationnelle, du point de vue de l'apprentissage social, les employés imitent le modèle éthique de leur supérieur hiérarchique pour se soucier de leur organisation, cela les incite à effectuer davantage le comportement de citoyenneté organisationnelle. (Shenjiang Mo et Junqi Shi 2017)

Deuxièmement, du point de vue de l'échange social, le leadership éthique améliore le comportement des employés en matière de citoyenneté en améliorant la justice procédurale perçue et les préoccupations organisationnelles des employés. (Shenjiang Mo, Junqi Shi 2017)

➤ **L'innovation au travail :**

Le leadership éthique est positivement lié aux comportements de travail innovants. En effet, lorsque les leaders éthiques veillent sur les autres, et mettent toujours l'accent sur l'impact du travail sur les autres, le groupe, l'organisation et même l'ensemble de la société et intégrer le sens dans le travail (Brown et Trevino 2006, De Hoogh et Den Hartog 2008), les employés percevront plus dans le travail, ils se sentent psychologiquement en sécurité pour exprimer leurs nouvelles idées et sont plus disposés à s'efforcer de générer de nouvelles idées pour contribuer aux objectifs organisationnels.

Aussi, les leaders qui sont ouverts à la communication bidirectionnelle, et écoutent toujours les autres avec patience, et les encouragent à exprimer leurs opinions et leurs préoccupations, stimuleront les subordonnés à trouver de nouvelles idées qui permettront

d'améliorer les procédures, méthodes et processus de travail actuels (Martins, E. C et Terblanche, F, 2003).

Autrement dit, lorsqu'ils se rendent compte que les processus et procédures de travail actuels peuvent être encore améliorés, ils sont plus susceptibles de faire la même chose avec des suggestions constructives pour l'équipe.

De plus, quand les leaders éthiques cherchent à améliorer la performance de leurs subordonnés, en leur offrant des opportunités d'apprendre les connaissances et les compétences liées au travail, ceux-ci seront dotés des connaissances, des compétences et des capacités d'innovation et sont plus susceptibles d'exercer un comportement innovant dans le travail. (Tu Yidong et Lu Xinxin 2013).

➤ **Etablissement d'un climat éthique :**

Le concept de « climat éthique », construit par Victor et Cullens (1988), est « la perception partagée d'un comportement vu comme juste » (Mercier, 1999). Stringer (2002) déclare que « la plupart des études ont montré que le déterminant le plus important du climat d'une organisation est le comportement quotidien des dirigeants de l'organisation ».

Des travaux de recherche ont tenté d'expliquer comment les dirigeants sont essentiels pour développer un climat éthique, en effet, ces derniers donnent des orientations éthiques à une organisation en adoptant des pratiques, des politiques et des procédures qui aident à faciliter l'affichage d'un comportement éthique et à réduire ainsi la probabilité des conduites non éthiques. (Mayer et al, 2010).

Ils communiquent régulièrement avec leurs subordonnés au sujet de l'éthique, et récompensent et punissent les employés conformément aux principes éthiques.

De cette manière, les leaders éthiques indiquent clairement aux employés que le respect de l'éthique est un résultat organisationnel important, par ailleurs, Davidovitz et al 2007 soulignent que l'effet collectif des perceptions éthiques de plusieurs membres de l'organisation crée un environnement de travail caractérisé par des normes de travail éthiques partagées, ce qui conduit à l'instauration d'un climat éthique.

➤ **Le niveau de confiance et réduit le comportement déviant**

Plusieurs auteurs ont soutenu l'idée que le leadership éthique des supérieurs est relié positivement à la confiance des employés et contribue à diminuer des comportements déviants tels que le vol des biens de l'organisation par les salariés (Avey, Palanski et Walumbwa, 2011 ; Mayer *et al.*, 2009 ; Stouten *et al.*, 2011, Greenberg (1998).

Lorsqu'ils se sentent soutenus et traités équitablement, les employés peuvent développer un niveau de confiance plus élevé envers les dirigeants qui tiennent leurs promesses et se comportent de manière cohérente (De Hoogh et Den Hartog 2008).

Toutefois, Shenjiang Mo et Junqi Shi (2017) suggèrent que les employés peuvent devenir psychologiquement en détresse et bouleversés émotionnellement lorsqu'ils perçoivent une perte de confiance envers leur leader. Ces sentiments négatifs entraînent par la suite un épuisement à long terme, une diminution de l'intérêt pour le travail et même une déviance au travail qui sera potentiellement nuisibles à l'organisation.

En d'autres termes, les leaders éthiques, par leur comportement personnel exemplaire, favorisent la loyauté, et la confiance envers l'organisation, et diminuent les comportements déviants des employés. De manière plus précise, plus le dirigeant fera preuve de leadership éthique, moins les subordonnés auront tendance à adopter des comportements déviants lors de la réalisation de leurs tâches.

➤ **La performance professionnelle des subordonnés**

La performance est définie comme « la valeur attendue par l'organisation de son collaborateur pendant une période donnée », Selon la littérature pertinente, le leadership éthique efficace est plus susceptible de conduire à une augmentation des performances des employés. (Brown et Treviño 2006).

La relation entre la performance des employés et le leadership éthique peut être directe ou parfois indirecte, un leader éthique qui met l'accent sur un traitement équitable, des valeurs partagées et de l'intégrité dans les transactions personnelles et interpersonnelles, inspire des comportements favorables entre les employés, et encourage des niveaux élevés de fierté et d'engagement envers l'organisation et façonnent la façon dont les employés perçoivent le contenu du travail (Mayer et al. 2009), il fournit alors aux employés des raisons de bien performer et donner plus à l'organisation.

3.7. Le processus de prise de décision éthique :

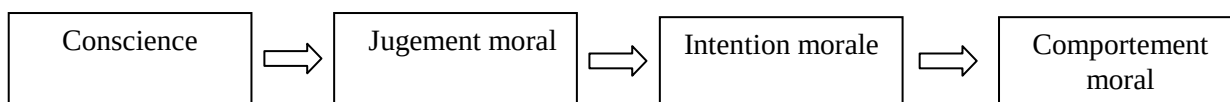
Afin d'avoir une vue plus globale sur le leadership éthique, il serait utile de discuter du processus de prise de décision éthique et de sa relation avec le concept de leadership éthique, Ceci est nécessaire car les arguments éthiques conduisent parfois à des dilemmes éthiques.

En effet, Les dirigeants sont souvent confrontés à des situations et des questionnements ou leurs consciences, ainsi que les finalités, les moyens, les règles et bien d'autres éléments, constituent autant de facteurs qui sont mis en jeu. (A.Bendiabdellah et al, 2015). La question principale des chercheurs donc est de savoir comment le dirigeant prend une décision éthique et comment il a justifiés ?

Il existe une variété de modèles dits « processus décision éthique » (Ethical decision making), qui permettent de comprendre le processus par lequel les dirigeants prennent des décisions éthiques, On peut citer le model URJC de Cavanagh et al (1995), le modèle contingent de Ferrell et Gresham (1985), le modèle interactionniste de Trevino (1986), le modèle de Rest (1986)... etc.

Un des modèles les plus sollicités par la majorité des chercheurs est celui développé par James Rest en 1986(A. Bendiabdellah et al 2015), ce modèle de prise de décision éthique comprend quatre étapes qui permettent de comprendre la complexité de la morale chez un individu, car il illustre bien comment les individus évaluent une situation lorsqu' ils sont confrontés à celle-ci.

Figure 5: Modèle de décision éthique de Rest à quatre composantes



Source: Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. Praeger.

➤ **La conscience :**

L'individu doit être capable d'interpréter les réactions de l'autre et être conscient des actions alternatives, soit des autres choix d'action qui s'offrent à lui, mais aussi doit être en mesure de connaître la chaîne des causes et des conséquences que peut engendrer un événement, dans un environnement précis.

➤ **Le jugement moral**

L'individu doit posséder des valeurs et des principes moraux, la connaissance des codes, des règles de conduite des principes particuliers (propriété intellectuelle, conflits d'intérêts) et généraux (justice, équité) est indispensable.

Aussi, le jugement moral implique d'être en mesure de savoir quelle est la bonne chose à faire ou ce qui est juste ou non. A cet effet, l'individu doit se positionner afin de savoir quel jugement il doit adopter dans une situation donnée.

C'est à ce niveau, que la théorie du développement moral cognitif (déjà évoquée dans la section précédente) intervient afin d'expliquer les bases du jugement moral de l'individu.

➤ **L'intention morale**

Selon Rest, il ne suffit pas d'avoir un raisonnement moral, mais aussi l'individu doit être en mesure d'établir une intention éthique et d'agir en fonction de ce que lui dicte son devoir à l'opposé de son intérêt personnel.

Il doit être en mesure de mettre en priorité les valeurs morales au lieu de ses valeurs personnelles, lorsqu'il fait face à un dilemme éthique.

➤ **Comportement moral**

Après avoir eu l'intention éthique, l'individu passe à l'action de prise de décision éthique, ce comportement comprend des qualités telles que la capacité d'agir sous pression, la force de caractère et la persévérance (Rest, 1986).

Le processus de prise de décision éthique doit être basé sur une compréhension consciente des principes moraux et de leurs implications (DeCelles et al. 2012). Sans compréhension de l'implication morale, le processus ne peut pas être qualifié d'éthique. En fait, l'une des raisons de l'échec de toute tentative de prise de décision morale est que les gens n'expriment pas les exigences morales du groupe auquel ils appartiennent (Hoyt et Price 2015).

Enfin, nous concluons que le processus de décision éthique est influencé par deux types de facteurs :

- Les facteurs individuels qui sont liés aux caractéristiques individuelles (traits de personnalité par exemple)
- Les facteurs situationnels, liés à la culture d'entreprise, aux relations organisationnelles et au contexte de travail.

Conclusion du chapitre :

L'éthique des affaires est un sujet de mieux en mieux appréhendé par les organisations, les évolutions technologiques, l'augmentation des pressions sociales quant au respect des exigences humaines et environnementales, ont imposé un comportement éthique des organisations dans leurs pratiques des affaires. Par conséquent, ils se tournent souvent vers les leaders au sein des organisations et attendent d'eux qu'ils conduisent leurs employés vers une conduite plus éthique et morale, car les comportements des hommes au travail, ainsi, leurs convictions, leurs valeurs et leurs principes constituent des éléments de stabilité de continuité essentielles pour un développement durable pour l'organisation (Boyer.A, 2002, p46).

L'éthique est avant tout une forme de respect de soi et d'autrui, et donc une forme de responsabilité envers soi-même et les autres. Le leadership est l'un des plus forts influenceurs de l'éthique des affaires au sein des organisations, en fait, ils sont l'un des principaux points de référence en ce qui concerne les dilemmes éthiques des employés: leurs actions deviennent un exemple à suivre pour les employés. Le comportement éthique ou non l'éthique des dirigeants est considéré comme une ligne directrice, en particulier en l'absence de cadre officiel ou lorsque la situation est difficile.

Pour être suivis par leurs employés, les dirigeants doivent être des individus crédibles. Ils peuvent être de bons modèles éthiques, en raison de leur crédibilité et de leur attrait, ils reçoivent plus d'attention de la part des employés (Brown et Treviño 2006).

Dans ce contexte, à tous les niveaux, les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la création et la préservation des cultures et de comportement éthique (Avey et al. 2011), et son également importants pour créer des conditions de travail et une culture organisationnelle efficaces.

Comme le dit Berhman (1988) « le leadership éthique favorise une ouverture vers l'altérité, une ouverture à la différence, une capacité de développer sa propre orientation de valeurs en conjonction avec celle des autres. » (Dion, 2005)

CHAPITRE II : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA SATISFACTION PROFESSIONNELLE ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Introduction :

À l'ère de la mondialisation, les organisations ont réalisé que leur survie dépend en grande partie de leur capacité à attirer, motiver et retenir les talents clés nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Il paraît évident que les facteurs, tels que le capital, l'équipement et d'autres ressources, sont importants pour la réussite et le succès de l'organisation, mais le facteur humain semble être le plus important, car ce sont les personnes qui doivent utiliser toutes ces ressources pour mener l'organisation sa performance.

Sans les efforts productifs et l'engagement des employés, les ressources matérielles et autres de l'organisation ne seraient d'aucune utilité.

L'engouement observé ces dernières années autour du thème de l'engagement organisationnel n'est pas nouveau, depuis les années 1960, de nombreuses méta-analyses de l'EO (Steel et Ovalle, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990; Cohen, 1991 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) incitent à croire que c'est un domaine très sollicité par la recherche, car il est associé aux taux de roulement du personnel, à leur intention de départ volontaire, à l'absentéisme, à la rétention des travailleurs, voire à la satisfaction de ces derniers au travail.

Aussi, la question de la satisfaction au travail des employés est toujours un sujet d'actualité pour les chercheurs, vu son importance tant dans le domaine de la psychologie organisationnelle que dans la gestion.

Le niveau de satisfaction des employés par rapport à leur emploi devient un enjeu important pour les organisations, car la satisfaction professionnelle des employés peut se traduire par de bonnes performances qui, à leurs tours, impactent positivement l'organisation dans sa globalité. (Melis ATTAR et al 2017).

Le leadership éthique a été souvent associé aux comportements positifs des employés, selon Dirks et Ferrin (2002) et Kacmar et al. (2011), les employés qui reçoivent un plus grand respect, un soutien et la considération de la part de leurs dirigeants se sentent plus obligés d'adopter des attitudes positives réciproques comme la satisfaction au travail et l'engagement envers leurs organisations.

Section 01 : Encrage théorique de l'engagement organisationnel

Les années 1960 ont marqué le début d'une littérature très abondante sur l'engagement, en effet, l'attachement des employés envers leurs organisations a fait l'objet de plusieurs recherches principalement liées aux études sur la psychologie au travail et les comportements organisationnels. (Porter et al (1974), Rondeau et Lemelin (1991), Kundi et Saleh (1993), (Johnson et Chang, 2006), Meyer et Allen (1991-1997), Mathieu et Zajac (1990), Wils et Coll. (1998).

C'est dans cette optique que nous allons présenter dans cette première section l'encrage théorique de l'engagement organisationnel.

1.1. Définitions du concept :

L'engagement organisationnel est considéré « comme un élément important de la gestion contemporaine des ressources humaines » (Trudel et al, 2005).

Un certain nombre de théoriciens et de chercheurs ont proposé donc diverses définitions de ce concept.

Tout d'abord l'engagement organisationnel a été considéré comme un concept unidimensionnel, qui se manifeste par une relation particulière entre l'individu et l'organisation.

Dans ce sens, Porter et ses collègues (1974) ont rapporté une revue approfondie de la littérature sur ce dernier et l'on définit comme étant « une force relative à l'identification de l'individu et sa participation dans une organisation particulière ».

Pour sa part Becker (1960) décrit l'engagement comme étant « un choix rationnel lié souvent à des intérêts externes »

Mowday, Porter et Steers (1982) ont complété leur définition de l'engagement organisationnel par la celle-ci « le degré d'identification et d'implication dans une organisation donnée, caractérisé par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ».

Ils ont décrit l'engagement par trois facteurs psychologiques :

- Une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- La volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation.
- Le désir de conserver son appartenance à l'organisation.

Pour eux, en acceptant ses valeurs et ses objectifs, les employés ont tendance à manifester un attachement émotionnel ou une loyauté envers leur organisation et à s'impliquer activement dans ses affaires.

Cette conception de l'engagement organisationnel est celle qui a conduit à l'élaboration de l'instrument le plus connu de ce concept en l'occurrence « Organizational Commitment Questionnaire » (Mowday, Porter et Steers (1982).

Mais pour certains auteurs, il ne suffit pas que l'individu accepte les valeurs et les objectifs de l'organisation, il faut qu'ils les adoptent (C.A. O'Reilly et J. Chatman, 1986).

En effet, depuis le milieu des années 1980, plusieurs auteurs ont démontré que l'engagement pouvait recouvrir des formes d'attachement différent, les plus célèbres sont les travaux de Meyer et Allen, qui ont développé une conception tridimensionnelle.

Avec plus de 40 études publiées sur ce concept, Meyer et Allen, sont considérés comme les pionniers de la conceptualisation prédominante de l'engagement organisationnel, ces derniers l'ont défini comme « un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation» (Meyer et Allen, 1997).

À cette conceptualisation de l'engagement organisationnel en tant que construit affectif s'ajoutent deux autres conceptions qui le présentent respectivement comme le coût de quitter l'organisation (composante de nécessité) et l'obligation professionnelle et éthique d'y rester (composante morale).

Bien que l'engagement organisationnel soit conceptualisé de différentes façons, souvent complémentaires, il est généralement compris comme « un lien émotionnel que construit l'individu avec l'organisation et qui repose, entre autres sur le partage de valeurs professionnelles et éthiques, le désir croissant de demeurer membre de l'organisation et la

volonté tout autant croissante de contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble de l'organisation » (Meyer et Allen, 1988 ; Meyer et Herscovitch, 2001).

Ainsi, selon ces deux chercheurs, l'engagement organisationnel présente trois composantes, à savoir l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité ou calculé.

1.2 Les trois composantes de l'engagement organisationnel :

Mayen et Allen (1991) considèrent que l'engagement est lié à des déterminants personnels et situationnels, et que la nature du lien entre l'employé et son organisation est en fonction du désir de rester (I want to), de la nécessité de rester (I have to) ou du devoir moral de rester (I ought to).

Ces trois dimensions représentent différents états psychologiques d'un employé individuel, et il est possible de développer des mesures indépendantes pour chaque dimension (Meyer & Allen, 1997).

➤ L'engagement affectif

La première des trois dimensions de l'engagement organisationnel fait référence à l'attachement affectif de l'employé à l'organisation.

L'engagement affectif est défini comme « un attachement émotionnel à l'organisation une identification et une implication. L'employé engagé envers son organisation ressent alors le désir de demeurer à son service. » (Allen et Meyer 1991).

Il correspond au désir d'appartenance, et il est déterminé par le choix personnel d'un employé de rester attaché à l'organisation à travers une identification émotionnelle à l'organisation (Singh & Gupta, 2015).

L'engagement affectif est influencé par plusieurs facteurs tels que les défis professionnels auxquels est confronté l'individu, la clarté des rôles fournies par l'organisation, la clarté directe des objectifs et un degré de difficulté gérable pour atteindre les objectifs, l'égalité des chances et de la rémunération, la possibilité de participer à la prise de décision au sein de l'organisation et l'ouverture du responsables à entendre les points de vue de ses employés avant de prendre une décision.

L'engagement affectif constitue la forme d'engagement ayant le plus d'impact sur différentes variables liées au monde du travail (Meyer et Allen, 1997).

➤ **L'engagement de continuité**

Aussi appelé l'engagement de nécessité, cette deuxième dimension, développée par Meyer et Allen (1991), concerne une analyse coûts-avantages de l'employé, en d'autre terme la question est de savoir si l'employé reste dans une organisation est évaluée en fonction des coûts occasionnés par son départ, à cause de la perte de salaire ou des avantages fournis par l'organisation, ou bien les faibles alternatives d'emploi.....

Il se développe au fur et à mesure que les employés prennent conscience des bénéfices accumulés dans leur organisation et des coûts engendrés par la décision de la quitter ou encore du peu de possibilités d'emploi comparable dans d'autres organisations. (L.Lemire et G. Martel 2007)

Cependant, l'engagement de continuité peut être considéré comme un attachement contractuel à l'organisation (Beck et Wilson, 2000).

L'association de l'individu avec l'organisation est basée sur une évaluation continue des avantages économiques obtenus en restant au sein de celle-ci (Faloye, 2014),

Selon Meyer et ses collègues (1993), la personne fortement engagée de cette manière, restera au sein de l'organisation parce qu'elle en ressent le besoin.

➤ **L'engagement normatif**

La troisième dimension de l'engagement organisationnel est l'engagement normatif. L'employé engagé sur une base normative ressent un sentiment d'obligation envers l'organisation et décide alors de conserver son emploi parce qu'il en a, selon lui, le devoir.

Ce type d'engagement est axé sur la loyauté de l'individu envers son organisation, cette loyauté est issue d'un principe d'obligation morale à son égard ou à l'égard des personnes qui y travaillent.

Ainsi, les individus dont l'engagement est davantage normatif restent membres de l'organisation parce qu'ils croient qu'ils doivent le faire (Meyer et coll., 1993).

Meyer et Allen (1991) soutiennent que « cette obligation morale découle soit du processus de socialisation au sein de la société ou de l'organisation ». Dans les deux cas, elle est fondée sur une norme de réciprocité, c'est-à-dire que si l'employé reçoit un avantage de la part de l'organisation, il sera dans l'obligation morale de répondre avec bienveillance.

L'obligation réciproque est fondée sur la théorie de l'échange social (déjà abordée dans le chapitre précédent), qui suggère qu'une personne bénéficiant d'un avantage est soumise à une obligation ou à une règle normative stricte de rendre l'avantage d'une manière ou d'une autre (McDonald et Makin, 2000).

Le tableau ci-après récapitule les caractéristiques de chacune des dimensions de l'engagement :

Tableau 6: Les éléments constitutifs de l'engagement organisationnel individuel

Dimensions	Sources	Nature de l'adhésion
Engagement affectif	➤ Identification à l'organisation ➤ Valeurs partagées	Volontaire
Engagement de nécessité (ou encore instrumental ou de continuité)	➤ Cout de quitter l'organisation élevé ➤ Mobilité interne et externe réduites	Obligatoire
Engagement moral (ou encore normatif)	➤ Ethique professionnelle ➤ Attentes sociétales	Obligatoire

Source : Rouillars C et L.Lemire, le contrat psychologique et l'engagement organisationnel, une exploration empirique, management international, vol 7 (2003.p 4)

1.3. Les principaux leviers de l'engagement organisationnel :

Dans leur livre « l'approche systémique de la ressource humaine », LOUISE Lemire et GAETAN Martel ont évoqué les principaux leviers de l'EO, d'après ces deux auteurs, l'analyse des résultats de douze (12) recherches sur l'EO menées entre 2001 et 2005 a permis d'identifier vingt-six (26) facteurs organisationnels qui agissent comme leviers de l'OE.

Ils soulignent, que les leviers émotionnels comme la relation personnelle avec le supérieur immédiat et le sentiment de fierté de travailler pour une organisation donnée ont un impact quatre fois plus grand sur l'effort volontaire au travail que les leviers rationnels comme le salaire et les avantages sociaux.

Ces résultats concordent donc avec ceux de Frederick Herzberg qui a démontré que les facteurs d'hygiène comme un bon salaire, des bénéfices et des conditions de travail ne

réussissent pas à motiver les employés, mais que leur absence contribue à leur insatisfaction.

Proportionnellement, les employés qui ont le sentiment de se réaliser, qui croient avoir des possibilités d'avancement et qui obtiennent la reconnaissance de leur supérieur immédiat sont plus satisfaits de leur expérience de travail.

Les principaux leviers de l'engagement organisationnel sont donc :

- Confiance et intégrité : Le degré auquel l'employé croit que les membres du management se préoccupent du bien-être de leurs employés, disent la vérité, communiquent bien les messages, écoutent les employés et font un suivi en agissant, et adoptent des comportements qui correspondent aux buts et valeurs de l'organisation.
- Nature du travail : Le contenu et l'aspect routinier de l'emploi ainsi que le degré auquel l'employé en tire une stimulation émotionnelle et mentale. Ce levier inclut les possibilités de participer à la prise de décision et l'autonomie dans le travail.
- Harmonisation des performances individuelle et organisationnelle : Le degré auquel l'employé comprend les buts de l'organisation, est informé de la performance organisationnelle et, plus important encore, connaît l'impact de sa propre performance sur celle de l'organisation.
- Occasions de développement de carrière : Le degré auquel un employé croit qu'il y a des possibilités futures de développement de carrière et de promotion à l'intérieur de l'organisation et, à un degré moindre, est informé d'un cheminement de carrière clairement défini.
- Sentiment de fierté : Le degré d'estime de soi que l'employé éprouve du fait de travailler pour son organisation. Ce levier est relié à des comportements, par exemple, recommander l'organisation à des clients ou à des employés potentiels.
- Influence des collègues/ membres de l'équipe de travail : La signification de l'influence que peut avoir un collègue de travail sur le degré d'engagement organisationnel d'un employé.

- Développement de l'employé : Le degré auquel un employé croit que l'organisation et les managers font des efforts pour développer ses habiletés/compétences.
- Relation personnelle avec le supérieur immédiat : Le degré auquel un employé valorise sa relation avec son supérieur immédiat. Ce levier n'inclut pas les aspects reliés à la profession ou à l'emploi.

1.4. Déterminants de l'engagement organisationnel :

De nombreuses études empiriques sur l'engagement organisationnel ont identifié des variables qui sont considérées soit comme étant des éléments prédictifs de l'EO (par exemple, Allen et Meyer, 1990; Mathieu et Zajac, 1990; Steers, 1977), ces variables sont regroupées en trois grandes catégories.

➤ Déterminants socio démographiques :

Les caractéristiques personnelles sont définies comme des variables individuelles telles que l'âge, le sexe, l'éducation..... etc.

- L'âge : Des recherches empiriques ont démontré que la variable de l'âge est positivement liée à l'EO (Porter Street 1974, Koch et street 1978, Meyer et Allen 1984, Mottaz 1988, Fabi Martin et Valois 1998, Tilaye Kassahun 2005) , Aussi, Allen et Mayer (1993) signalent que les dimensions affectives et normatives de l'EO sont plus élevées chez les employés plus âgés, et que l'engagement de nécessité et plus élevé chez les employés ayant plus d'ancienneté et d'expérience au sein de leurs organisations.
- Le sexe : Plusieurs chercheurs ont démontré que les femmes possèdent un niveau d'engagement plus élevé que celui des hommes (Allutti 1972, Angle Perry 1981, Bar Hayim et Berman 1992), car celles-ci considèrent que le coût rattaché à la mobilité organisationnelle est très élevé, donc elles ont tendance à être plus attachées à l'organisation par rapport aux hommes.

Paradoxalement, d'autre chercheurs ont trouvé que les femmes sont moins engagées que les hommes envers leurs organisations (Koch et Street 1978, Aranya, Kushnir et Valency 1986), et seraient plus disposées à quitter leur emploi que les hommes (Cotton & Tuttle, 1986).

- Niveau d'instruction : le niveau d'instruction a été souvent considéré comme une variable qui affecte l'EO, en effet, l'argument qui explique la relation entre l'EO et le niveau d'instruction, est que les individus qui sont plus instruits et possèdent beaucoup plus de formations, ont tendance à avoir plus d'alternatives sur le marché de travail.

Or, les recherches menées par Aranya et Jacobson (1975) et Gray(1989) ont montré que le lien entre l'EO et le niveau d'instruction n'était pas significatif.

- Statut familial : Il existe une relation positive entre les individus qui assument des responsabilités parentales et le concept de l'E.O. (Gray, 1989), plusieurs chercheurs ont constaté que les individus mariés sont généralement moins mobiles durant leur carrière professionnelle, car ces derniers ont des responsabilités importantes hors du travail et sont moins disposés à perdre leur investissement ou leur poste.(Ritzer et Trice 1969, Aranya et Jacobson (1975), Cohen et Gattiker 1992).

De ce qui précède, Mottaz (1988) estime que les variables précitées ne peuvent être utilisées dans une perspective prédictive, leurs effets sont plutôt indirects.

➤ **Déterminants liés à la personnalité :**

Il existe des facteurs psychologiques qui ont été abordés dans les études sur l'engagement, et qui avaient un lien avec l'accroissement de ce dernier, parmi ces facteurs on retrouve : l'intérêt central du travail dans la vie aussi appelé attachement au travail, les valeurs reliées au travail, l'efficacité personnelle, la confiance en soi, le lieu de contrôle, et le besoin d'accomplissement, et la satisfaction dans la vie en dehors du travail.

Le lieu de contrôle constitue une variable importante à prendre en compte, c'est le résultat de la perception de l'individu relativement à sa capacité de contrôler son environnement, d'après Mitchell et ses collègues (1975) , il existe des individus présentant un lieu de contrôle « interne » qui ont le sentiment de contrôler les événements qui leur arrivent, en contrepartie, les individus présentant un lieu de contrôle « externes » sont ceux qui n'ont aucun contrôle sur ce qui peut arriver au travail.

Les individus présentant un lieu de contrôle interne seraient ainsi plus disposés à l'EO, et ont tendance à être engagés de façon plus intense envers l'organisation.

➤ **Déterminants liés à l'emploi :**

Ce sont les caractéristiques liées au poste. Il s'agit du travail indépendant, de l'autonomie, de la mesure de la production et des heures travaillées.

Le travail indépendant s'est révélé accroître l'engagement (Lincoln et Kalleberg, 1990).

- La nature et l'autonomie au poste : Selon Mowday, Porter & Steers, 1982, la nature des fonctions occupées par les individus a un effet sur l'EO, la position élevée dans la hiérarchie a été rapportée comme étant positivement liée à l'EO, car cela indique que l'individu a beaucoup investi dans l'organisation, et par conséquent, il est plus enclin à développer une identification avec ses buts et ses valeurs, en outre, les caractéristiques du travail et les relations sociales semblent importantes pour favoriser le développement de l'EO.

Aussi, l'autonomie au poste est considérée comme l'un des indicateurs les plus puissants de l'EO des employés (Lincoln et Kalleberg 1990).

Les chercheurs ont constaté que plus un employé dispose de contrôle et de liberté, plus il est susceptible d'être engagé envers l'organisation. De même, les travailleurs sous surveillance sont plus susceptibles d'être moins engagés.

- Nombre des heures travaillées : Il existe peu de recherches sur l'effet des heures travaillées sur l'engagement organisationnel, mais il s'ensuit que les travailleurs qui travaillent plus d'heures seraient moins engagés envers leur organisation. (Richard Johns 2005).
- L'ancienneté dans l'organisation et dans le poste : le nombre d'années travaillées dans l'organisation est une variable importante dans l'EO, celle-ci a un impact positif sur ce dernier, car le nombre élevé des années travaillées au sein de l'organisation réduit la mobilité organisationnelle de l'individu (Richard Johns 2005). D'après Cohen 1990, à la mi-carrière professionnelle, les individus sont intéressés à un travail stable et s'engage alors envers le travail, alors qu'au dernier stade (carrière avancée) ils sont relativement stables.
- Salaire, promotions et récompenses : Le salaire est aussi considéré comme une variable qui influence l'EO, les études de Mottaz (1988) ont démontré que plus le salaire est élevé, plus l'employé est engagé envers son organisation, car il aura beaucoup à perdre s'il quitte cette dernière.

D'autre part, Lincoln et Kalleberg (1990) mesurent l'avancement en fonction de la probabilité qu'un employé soit promu. Ils notent que « les employés qui estiment avoir une carrière dans l'organisation sont plus susceptibles d'être engagés à l'égard de leurs objectifs et de leur fortune sur une longue période ».

Cela donne à penser que les employés qui ont été promus ou s'attendent à l'être sont plus susceptibles d'être engagés.

Par ailleurs, l'EO est fortement influencé par le type de récompense que les employés reçoivent de l'organisation. Des recherches ont montré que la fidélité des employés envers leur organisation est renforcée par le recours à des accords de partage des bénéfices tels que les plans d'options d'achat d'actions des employés (Richard Johns 2005).

1.5. Effet de l'engagement organisationnel sur les attitudes individuelles des employés :

Les recherches sur l'EO ont démontré qu'il existe un lien entre ce dernier et des comportements individuels au travail tels que : l'absentéisme et les retards, le roulement, la performance, la satisfaction, et le comportement de citoyenneté organisationnelleetc

➤ L'absentéisme :

L'absentéisme est généralement conceptualisé comme un comportement de retrait au travail, aux côtés d'autres comportements contre-productifs tels que le retard ou le roulement (Harrison, Newman et Roth, 2006).

Selon la littérature, il existe deux types d'absentéisme volontaire ou involontaire, l'absentéisme involontaire est celui où l'employé s'absente par obligation pour des motifs légitimes (maladie ou un autre).

Quant à l'absentéisme volontaire l'employé choisit de ne pas se présenter au travail, sans raison valable, d'après Blau 1986, l'EO est relié à ce type d'absentéisme.

Meyer et ses collègues (2002) ont étudié la corrélation entre l'engagement affectif, normatif, continu, et l'absentéisme, les résultats ont révélé qu'il existe une relation entre l'engagement affectif et l'absentéisme volontaire, et une relation entre l'engagement affectif et l'absentéisme involontaire.

Les employés qui s'absentent sont ceux qui présentent le plus haut niveau d'engagement affectif, contrairement à ceux qui ont un haut niveau d'engagement de continuité sont ceux qui sont plus souvent absents. (Gellatly 1995).

➤ **Le roulement et l'intention de quitter l'organisation :**

Plusieurs études rapportent une relation entre l'E.O. et les intentions de quitter (Aryee & Heng, 1990 ; Becker, 1992 ; Clegg, 1983 ; Cotton & Tuttle, 1986; Ferris & Aranya, 1983; Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Steers, 1977)

D'après Porter, Street, Mowday et Boulian 1974, les employés attachés à une organisation sont moins susceptibles de quitter que ceux qui ne le sont pas.

De leur côté, Meyer et al. (2002) notent que l'engagement affectif et l'engagement normatif ont un impact important sur la réduction de l'intention de quitter et le roulement de personnel, ils concluent que l'individu qui reste dans l'organisation parce qu'il en ressent le besoin (engagement de continuité) aura de meilleures raisons de rester l'organisation.

➤ **La satisfaction au travail :**

La littérature a révélé une corrélation positive entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990, Suma et Lesha, 2013). Williams et Hazer (1986) ont trouvé un lien direct entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail étant un antécédent de l'engagement organisationnel.

Mowday et al (1979) soutiennent que l'engagement organisationnel est "plus global, reflétant une réponse affective générale à l'organisation dans son ensemble" tandis que la satisfaction au travail "reflète sa réponse soit à son travail, soit à certains aspects de son travail"

Lincoln et Kalleberg (1990), Porter et al. (1974) et Suma et Lesha (2013) soutiennent qu'un modèle de satisfaction à l'engagement suppose que la satisfaction est une cause d'engagement. Un deuxième modèle d'engagement à la satisfaction considère que l'engagement contribue à une attitude positive globale à l'égard de l'emploi (Tett et Meyer, 1993).

➤ **La performance :**

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la relation entre l'EO et la performance des employés (Negin et al 2013, Iraz et Akgün (2011), Uygur (2007), Meyer et Allen (1997), KAPLAN Metin et all 2018)

D'un point de vue organisationnel, la performance efficace des employés constitue un résultat de base et un objectif d'engagement, les personnes engagées ont tendance à insister sur les ensembles de tâches et à atteindre les objectifs fixés.

En ce qui concerne le résultat de la performance des employés, l'engagement peut être exprimé en : la persévérance dans l'accomplissement des tâches et l'atteinte des objectifs, la qualité du service, l'acceptation du changement et la prise en charge de tâches supplémentaires (G.Maxwelle and Steele, 2003).

Meyer et Allen (1997) ont soutenu que l'engagement à la fois normatif et affectif sera lié à la performance, tandis que l'engagement de continuité sera indépendant ou même négatif.

D'après l'étude menée par Shore et al (1995) sur les multinationales aux États-Unis, l'engagement affectif a une relation positive avec le rendement au travail tandis que l'engagement continuité et normatif n'ont pas de relation positive avec la performance des employés, alors que L'étude d'Iraz et Akgün (2011) réalisée sur des employés de banque a montré qu'il existait une relation positive entre l'engagement normatif et la performance.

A la lumière de ce qui précède, nous concluons donc que l'engagement affectif est le type d'engagement le plus souhaitable dans une organisation, suivi de l'engagement normatif qui a aussi une incidence plus ou moins positive.

Quant à l'engagement de continuité, nous avons constaté qu'il est le moins souhaitable car plus l'employé possède ce type d'engagement envers son organisation, moins il est susceptible d'adopter des comportements de positifs et d'être plus performant.

Section 02 : la satisfaction au travail

Le thème de la satisfaction au travail occupe depuis longtemps un rang assez privilégié au chapitre de la production scientifique (Larouche, V. & Delorme, F. (1972), et devient dominant dans les études de psychologie industrielle et organisationnelle, car elle peut être considérée comme l'un des principaux facteurs en matière d'efficience et d'efficacité des organisations (Aziri 2011).

La confrontation entre le ressenti de l'employé sur les conditions de travail et ses attentes initiales lui procure soit une satisfaction, soit une insatisfaction.

Cette section vise donc à comprendre le concept théorique de la satisfaction, les principaux écrits et théories sur le sujet seront exposés.

2.1. Définition du concept :

La satisfaction au travail est un concept complexe et multiforme qui peut signifier différentes choses pour différentes personnes. (Aziri, 2011).

Il existe une variabilité des définitions de la satisfaction au travail, il convient de citer quelques-unes qui semblent les plus pertinentes et les plus significatives.

L'un des premiers auteurs ayant tenté de définir le concept de satisfaction au travail est Hoppock, dans son livre *Job Satisfaction*, publié en 1935, selon lui la satisfaction au travail est « la combinaison de caractéristiques psychologiques, physiologiques et de l'environnement de travail qui conduit une personne à exprimer sa satisfaction ou son insatisfaction ».

« Any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say » I am satisfied with my job " [...] Our definition assumes that it is possible for him [the worker] to balance the specific satisfactions against the specific dissatisfactions and thus to arrive at a composite satisfaction with the job as a whole" » (Hoppock, 1935, pp.47-48).

En 1976, Edwin A. Locke, s'étant intéressé au même concept a proposé la définition suivante, d'après lui la satisfaction au travail est « Un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »

Pour sa part, Béer (1964) définit la satisfaction au travail comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail ».

Vroom dans sa définition de la satisfaction au travail met l'accent sur le rôle de l'employé sur le lieu de travail. Il définit ainsi la satisfaction au travail « comme des orientations affectives de la part des individus à l'égard des rôles professionnels qu'ils occupent actuellement » (Vroom, 1964).

Herzberg, Maslow et Vroom , Ivancevich et Donnelly proposent également une définition descriptive. Selon eux, la satisfaction au travail est « une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent » cité par (Larouche, V. & Delorme, F, 1972).

Quant aux auteurs Larouche et coll. (1973), ces derniers définissent la satisfaction comme étant « une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommément les besoins humains et les incitations à l'emploi. »

Une autre définition proposée par George et al, 2008), selon ces auteurs, la satisfaction au travail « est l'ensemble des sentiments et des croyances ressentis par les individus au sujet de leur emploi actuel. Les degrés de leur satisfaction professionnelle peuvent aller d'une satisfaction extrême à une insatisfaction extrême. En plus d'avoir des attitudes sur leur travail dans son ensemble. Les individus peuvent également avoir des attitudes à l'égard de divers aspects de leur travail tels que le type de travail qu'ils font, leurs collègues, superviseurs et leur salaire. »

Aziri (2011) définit la satisfaction au travail comme étant « un sentiment qui apparaît comme le résultat de la perception par le travailleur de la satisfaction dans ses besoins matériels et psychologiques ».

Enfin, toutes ces définitions nous ont permis de conclure que la satisfaction au travail fait référence aux émotions, positives ou négatives, ressenties par l'employé à l'égard de son travail, qui sont basées sur une évaluation personnelle et non en fonction d'un groupe, elle peut être influencée par différents facteurs tels que l'environnement de travail, la situation et la nature d'emploi, le salaire, les possibilités de promotions, les relations entretenues au travail avec les responsables et les collègues....etc

2.2. Relation entre la motivation et la satisfaction au travail :

Il existe une relation entre la motivation et la satisfaction au travail, Ishfaq (2011) a souligné que la motivation et la satisfaction au travail sont des termes liés mais pas des synonymes,

Avant de s'étaler sur la relation qui unit ces deux concepts, il convient de donner une définition de la motivation au travail en tant que concept, celle-ci semble être très abondante et loin d'être épuisée.

Selon Mitchell 1997, la motivation est définie comme « le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné ».

Du point de vue de la psychologie, «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint »(Morin et Aubé, 2007: 106).

La définition proposée par Vallerand et Thill semble être la plus utilisée, selon ces auteurs «le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et /ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.» (1993, p.18).

La distinction entre la motivation et la satisfaction est assez difficile, car elles sont toutes des états psychologiques.

Alors que la motivation concerne principalement le comportement dirigé vers l'objectif, la satisfaction au travail quant à elle est liée à l'accomplissement, que nous acquérons à travers différentes récompenses et activités liées au travail. (Ishfaq, 2011), donc il est possible qu'un employé ait une faible motivation du point de vue de l'organisation tout en appréciant tous les aspects du travail.

Peretomode (1991) a également indiqué qu'un employé très motivé pouvait également être insatisfait de son travail. Ifinedo (2003) a soutenu qu'un employé très motivé est facile à repérer par son agilité, son dévouement, son enthousiasme, sa concentration, sera en mesure de contribuer davantage pour atteindre les résultats souhaités par les organisations et qu'il ou elle est aussi généralement satisfait de son travail.

2.3. Les théories de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail pouvant potentiellement affecter de manière significative les comportements sur le lieu de travail et contribuer au niveau du bien-être des employés Hooi Lai Wan (2016).

D'après la même source, il existe de nombreuses théories ou modèles de satisfaction au travail principalement liés à la motivation. Ces théories prennent en considération les différents déterminants de la satisfaction au travail, tels que la personnalité, les valeurs, la situation de travail et l'influence sociale.

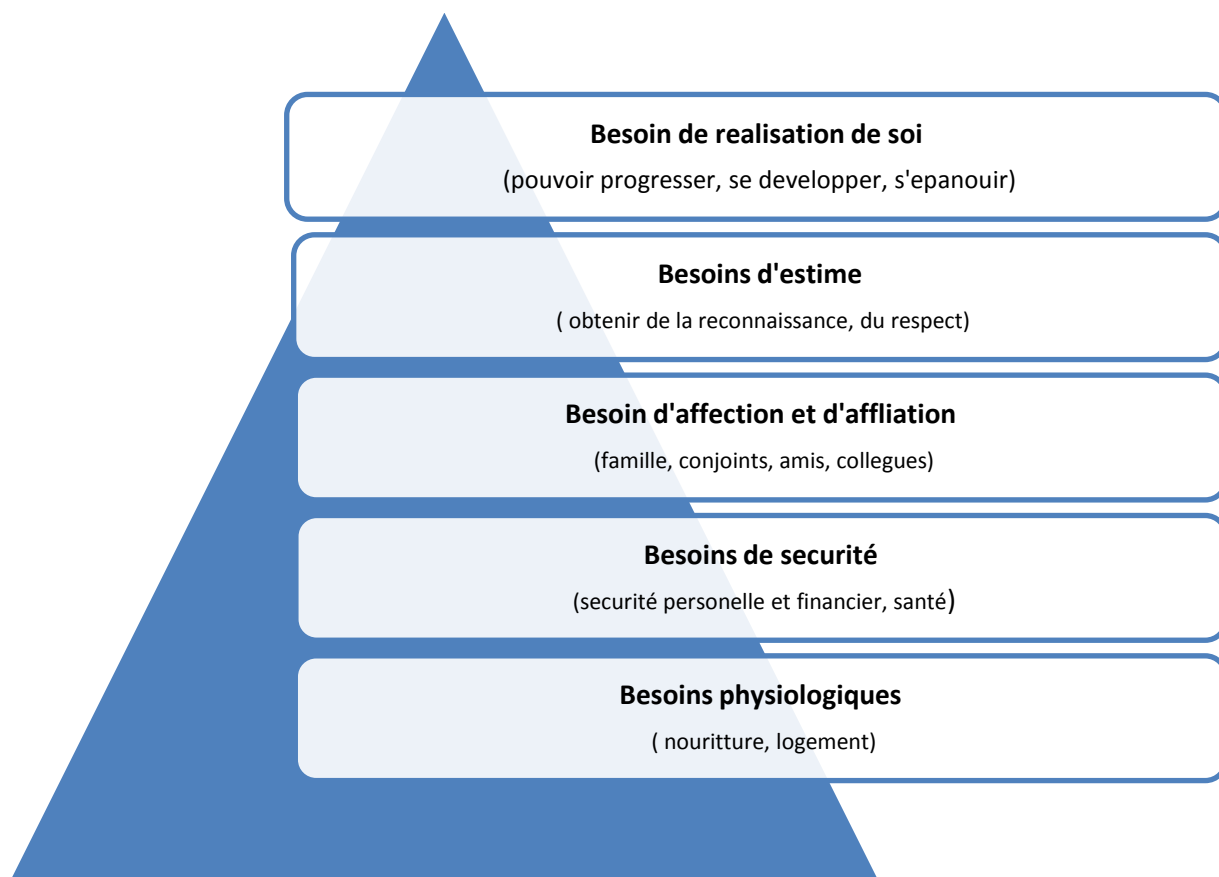
Cependant, les théories de satisfaction au travail les plus courantes et les plus discutées.

➤ La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

Considéré comme le père de l'approche humaniste, Abraham Maslow a soutenu que les exigences de motivation d'un individu pouvaient être ordonnées en tant que hiérarchie, il précise que la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits,

Maslow (1943) a identifié cinq niveaux de hiérarchie des besoins :

Figure 6: La pyramide des besoins de Maslow



Source: Maslow A. H., "Theory of human motivation", Psychological Review, n° 80, 1943

1. Besoins physiologiques : (nourriture, vêtements, abri...).
2. Besoins de sécurité : (protection physique).
3. Besoin social : (développer des associations étroites avec les autres).
4. Besoins d'estime / de réussite : (prestige donné par les autres).
5. Auto-actualisation:(épanouissement personnel et accomplissement par croissance personnelle) (Maslow, 1943).

Les chercheurs ont noté que la théorie de Maslow sur la hiérarchie des besoins était la première théorie de la motivation qui a initié les bases des « théories de la satisfaction au travail », cette théorie constitue un bon point de départ à partir duquel les chercheurs explorent les problèmes de satisfaction au travail dans différentes situations de travail (Saifuddin Khan Saif et al 2012).

➤ **La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg (1971) :**

La théorie de Frederick Herzberg – ou la théorie des deux facteurs de motivation est considérée comme l'une des théories les plus révolutionnaires dans ce domaine, elle stipule que la satisfaction et l'insatisfaction au travail résultent de différentes causes (ATALIÇ Hilmi et al 2016).

D'après Herzberg, la satisfaction dépend des motivations influencées par des « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus, tandis que l'insatisfaction est le résultat de « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus. (Locke, 1976).

D'après les résultats de son étude menée auprès de deux cents ingénieurs et comptables de l'État de Pittsburgh, Herzberg a défini six facteurs jouent un rôle déterminant dans la satisfaction au travail, et qui sont (Herzberg 1971) :

1. l'accomplissement
2. la reconnaissance
3. le travail proprement dit (le contenu réel de son travail)
4. la responsabilité
5. la promotion
6. la possibilité de croissance

D'autre part, certains facteurs dits « facteurs d'hygiène » et qui se réfèrent notamment aux conditions de travail peuvent susciter l'insatisfaction ou le mécontentement des employés, Il s'agit principalement de :

- ✓ La politique et administration interne : qui doit être justes et claires pour chaque employé, et être équivalents à ceux des concurrents.
- ✓ La supervision : La supervision doit être juste et appropriée. L'employé devrait bénéficier de toute l'autonomie raisonnable.
- ✓ La relation avec les autres (supérieurs, collègues, subordonnés),
- ✓ Le salaire.
- ✓ Les conditions de travail.
- ✓ La vie personnelle.

- ✓ Le statut : l'organisation doit conserver le statut de tous les employés au sein de l'organisation.
- ✓ La sécurité : il est important que les employés sentent que leur emploi est sûr et qu'ils ne sont pas sous la menace constante d'être mis à pied.

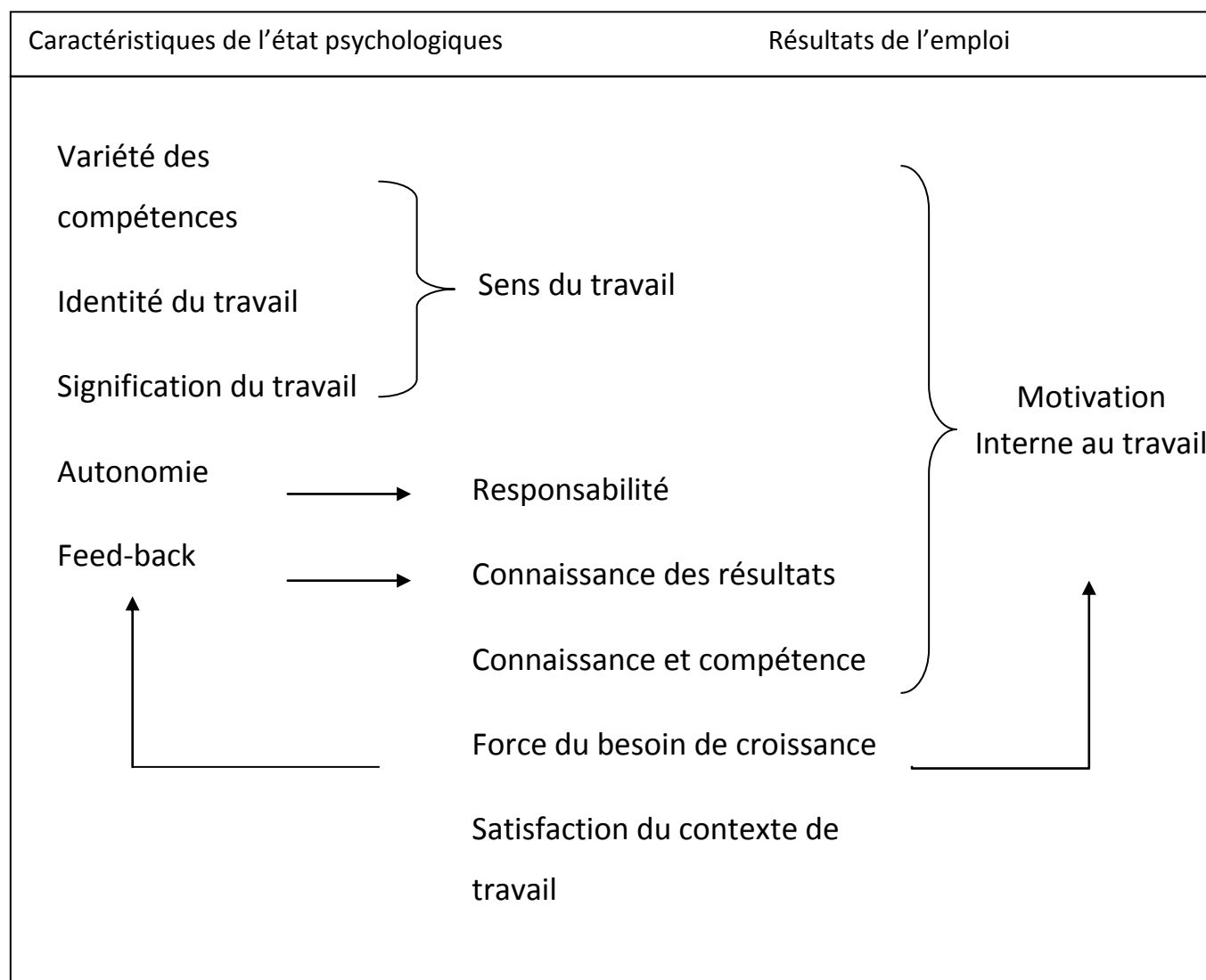
➤ **Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980) :**

Hackman et Oldham ont développé l'idée que les caractéristiques de l'emploi peuvent influencer la motivation, la satisfaction et la productivité des employés. (Crisanta-Alina Mazilescu 2008).

Tableau 7 : Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980)

Motivateurs (intrinsèques)	Facteurs d'hygiène (contingents)
✓ 1-Reconnaissance ✓ 2-Réussite ✓ 3-Possibilité de croissance ✓ 4-Avancement ✓ 5-Responsabilité ✓ 6-Le travail lui même	✓ 1-Salaire ✓ 2-Relations interpersonnels ✓ 3-Supervision ✓ 4-Politiques de l'entreprise ✓ Conditions de travail ✓ 6 - La vie personnelle ✓ Le statut ✓ 8- La sécurité de travail

Source : Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Add

Figure 7: Résumé des attitudes de travail de Herzberg et al (1959)

Source: Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B., (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed) Wiley, New York.

- La variété des tâches : comprend le nombre d'activités, de tâches ou d'habiletés différentes l'une de l'autre que l'emploi requiert.
- L'identité de la tâche : se caractérise par le niveau de globalité que requiert l'emploi pour la réalisation entière d'un travail. C'est à-dire faire un travail du début à la fin incluant des résultats concrets.
- La signification de la tâche : le degré dont un travail a un impact considérable sur le bien-être ou le travail d'autrui, à l'intérieur de l'organisation ou au lieu de travail

- L'autonomie : signifie le niveau de liberté, d'indépendance et de discrétion dans la planification et l'organisation des différentes procédures de travail.
- Le feed-back. : l'information obtenue de façon directe et claire concernant l'efficacité de la performance.

De ces cinq caractéristiques du modèle découlent trois états psychologiques qui suscitent la motivation et la satisfaction des employés dans leur travail. (Hackman et Oldham, 1980) :

- Le sens du travail : le travail qu'un individu accomplit doit être valorisant c'est-à-dire, avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis.
- Le sens des responsabilités : l'individu doit se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'il accomplit.
- La connaissance des résultats de sa performance : l'employé doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire, constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement.

Selon ces auteurs, lorsque les états psychologiques sont favorables, ceci donne des résultats positifs au travail, c'est-à-dire une augmentation de la motivation, la performance et de la satisfaction au travail, mais aussi une diminution de l'absentéisme et le roulement du personnel.

2.4. Les déterminants de la satisfaction au travail :

Depuis les années 1970, des recherches ont été entamées afin de connaître et d'analyser les facteurs pouvant influencer le bien-être au travail en introduisant une variable de satisfaction au travail, cette littérature a démontré qu'il existe des facteurs ayant des effets importants sur cette dernière, en particulier, l'environnement de travail, les caractéristiques de l'emploi, les salaires, les promotions, la santé et la sécurité ...etc.(Hamermesh 1977, Locke 1976).

➤ Les caractéristiques de l'emploi

La satisfaction au travail est renforcée par la tâche intéressante et stimulante voir difficile mais qui permet à l'individu de connaître le succès personnel et d'accroître le sentiment de fierté. (Locke 1976).

Les personnes ambitieuses, qui veulent améliorer leurs compétences, leurs capacités, leurs connaissances et apprendre de nouvelles choses, ont tendance à chercher un emploi qui soit significatif et être satisfaites quand elles l'obtiennent (Hackman et Oldham, 1976).

Aussi, et d'après une étude menée par Purohit et Belal (1998), l'emploi qui offre des possibilités de développement des compétences contribuera à la satisfaction au travail,

➤ **La rémunération**

Il existe une littérature intéressante qui explore l'impact des salaires et des augmentations de salaire sur la satisfaction au travail (Grund et Sliwka (2001, 2004), Clark et Oswald 1996, Judge et al. 2010, Jalalkamali et al, 2016).

Il est généralement connu que l'argent est un instrument important pour répondre aux besoins de base, mais contribue également à la satisfaction des besoins de niveau supérieur (Cobb, 2004), Une méta-analyse de la littérature sur la relation entre la rémunération et satisfaction réalisée par Judge et al. (2010) a révélé que la rémunération est un déterminant important de la satisfaction pour les employés dans tous les lieux de travail.

Elle joue également un rôle essentiel dans les organisations à forte intensité de capital humain pour attirer et conserver une main-d'œuvre expérimentée.

En effet, lorsque le salaire est considéré comme équitable en fonction des exigences de l'emploi, du niveau de compétence individuel, des normes de rémunération de la communauté, la satisfaction est susceptible de se produire.

➤ **La promotion et la formation professionnelle :**

Les employés peuvent considérer la promotion comme l'ultime accomplissement de leur carrière, car elle implique des changements ultérieurs dans le contenu de l'emploi, la rémunération, la responsabilité, l'indépendance, le statut, etc. (Blau, 1999). Elle joue également un rôle important qui est un indicateur clé de la satisfaction au travail des employés (Lambert et al., 2001).

D'après Witt et Nye 1992, les personnes qui ont perçu que les décisions de promotion sont prises de manière juste et équitable sont susceptibles de ressentir de la satisfaction.

La formation professionnelle joue aussi un rôle clé dans l'augmentation de la satisfaction des employés, car elle offre des opportunités de développement personnel et aide les

employés à s'améliorer et à être plus précis dans leur travail, D'après Jin et Lee, 2012, les programmes de développement des employés améliorent le niveau de satisfaction des employés en leur donnant plus de confiance, en leur permettant de contrôler leur carrière et en augmentant les sentiments positifs envers leur travail

➤ **L'environnement de travail (collègues et supervision) :**

James et McIntyre (1996) ont conclu que le travail en équipe et un environnement de travail amical ont un impact significatif sur le niveau de satisfaction des employés.

Les relations interpersonnelles entre les travailleurs conduisent à une certaine dynamique de groupe, qui à son tour affecte la productivité organisationnelle et la satisfaction (Ellickson et Logsdon, 2001).

Pour la plupart des employés, le travail répond également au besoin d'interaction sociale. En effet, travailler avec un « bon groupe de travail » sert de source de soutien, de confort, de conseils et d'assistance au travail individuel et, bien sûr, rend le travail plus agréable. L'absence de cela sur le lieu de travail a un effet négatif sur la satisfaction au travail (Luthans, 1998)

La nature de la supervision semble aussi être un déterminant de la satisfaction des employés, des études ont révélé que cette dernière augmente lorsque le superviseur est compréhensif, amical, respecte et écoute les opinions des employés (Locke 1976), s'intéresse à leur bien-être en vérifiant par exemple si le subordonné se porte bien, et en fournissant des conseils et de l'aide, en les intégrant dans le processus de prise de décisions, et en communiquant avec les employés au niveau personnel et officiel.

➤ **La communication organisationnelle**

La communication sur le lieu de travail est essentielle pour les organisations en termes de satisfaction au travail.

Hecht (1978) suggère que la satisfaction liée à la communication organisationnelle est généralement considérée comme une réaction affective lorsqu'une attente est satisfaite dans le processus d'échange d'informations.

Selon Ozturk, Hancer et al. (2014), il existe deux dimensions différentes de la communication interne dans les organisations. : La communication formelle telle appliquée

dans les discours, et l'interaction informelle telle que la communication les uns avec les autres au-delà des canaux formels.

Chen et al. (2006) ont également soutenu que les efforts d'une organisation pour améliorer l'état de la communication organisationnelle peuvent avoir un effet positif sur l'attitude des employés ainsi que sur l'organisation dans son ensemble.

Une interaction et une communication efficaces permettent d'améliorer la satisfaction au travail, au contraire, le manque de communication provoque l'insatisfaction.

➤ **La sécurité au travail**

Selon la théorie de Maslow, la sécurité d'emploi fait partie du deuxième niveau de besoin, Mac Neil (1994) reconnaît que la sécurité d'emploi est l'un des facteurs importants qui affectent la satisfaction au travail, le risque de perdre un emploi est plus effrayant quand une personne estime qu'il est difficile d'obtenir un emploi équivalent.

En effet, lorsque les employés ne se sentent pas en sécurité avec leur emploi, ils seront confrontés à la menace de perdre les avantages sociaux et psychologiques qui accompagnent l'emploi. De plus, l'insécurité de l'emploi influencera la satisfaction au travail en raison de l'incertitude quant à la prévision et au contrôle de la menace concernant la disponibilité de l'emploi (Reisel et al, 2007).

De Cuyper et De Witte (2007), dans leur étude sur le personnel permanent et le personnel non permanent en Belgique, ont constaté que le personnel permanent est plus satisfait par rapport au personnel non permanent.

2.5. Mesures de la satisfaction :

L'analyse de la satisfaction au travail est un outil de connaissance des effets du travail et de ses caractéristiques sur le bien-être et la satisfaction des aspirations des employés (Davy Castel et al 2011).

La mesure de la satisfaction au travail est une question complexe, car la satisfaction au travail s'explique non seulement par les caractéristiques de l'emploi, mais aussi par les besoins de l'individu, les valeurs et les attentes, par exemple, deux employés travaillant dans le même emploi peuvent avoir un niveau de satisfaction différent (Harputlu, 2014).

Il existe deux approches principales pour mesurer la satisfaction au travail : une mesure globale de la satisfaction au travail et une concernant plusieurs aspects ou facettes de la satisfaction au travail. (H. Martins, T.Proença 2012)

La première approche adopte une perspective macroéconomique qui consiste à interroger directement l'individu sur ses sentiments globaux vis-à-vis le travail, étant souvent construit avec un seul élément (Wanous et al, 1997).

La seconde approche met l'accent sur différents aspects du travail, c'est la mesure dans laquelle l'individu est satisfait par rapport à des multiples facettes de l'emploi qui déterminent le degré global de satisfaction au travail.

Les instruments de mesure de la satisfaction dans le milieu de travail les plus connus et identifiés dans la littérature comprennent l'Index Descriptif d'Emploi (JDI), l'Enquête de Satisfaction d'Emploi (JSS) et le Questionnaire de Satisfaction du Minnesota (MSQ).

➤ **The Job Descriptive Index (JDI)**

Initialement développé par Smith, Kendall et Hulin (1969) pour mesurer la satisfaction au travail. Cet instrument a été révisé en 1985, 1997 et plus récemment en 2009.

Il comprend cinq dimensions ou facettes et 72 items de la satisfaction liée au travail: le travail lui-même, la supervision, la rémunération, les promotions et les collègues.

Chaque échelle comprend une liste de contrôle d'adjectifs ou d'expressions d'adjectifs, et les répondants sont invités à remplir le blanc à côté de chaque élément comme suit: «O» (accord), «N» (désaccord) et «?» (Ne peut pas décider).

➤ **Le questionnaire de la satisfaction de travail**

Le plus utilisée par les organisations pour la formation et le maintien d'un personnel (Liu et al., 2004). Ce questionnaire cible neuf aspects de la satisfaction au travail ; la rémunération, la promotion, les avantages sociaux, la supervision, les procédures d'exploitation, les collègues de travail, les récompenses éventuelles, la nature du travail et la communication. Il est conçu pour évaluer l'attitude des employés concernant des aspects spécifiques de leur travail.

➤ **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**

Minnesota Satisfaction Questionnaire a été développé par Weiss, Dawis, England et Lofquist en 1967), il permet de mesurer des aspects particuliers de la satisfaction d'un employé à l'égard de son travail, et il donne des détails sur l'aspect gratifiant d'un travail plutôt que de larges mesures de la satisfaction au travail.

Le questionnaire contient 20 questions sur une échelle de Likert à 5 points (1 = Pas Satisfait, 5 = extrêmement satisfait), La première dimension de l'échelle est appelée satisfaction professionnelle interne et se compose de 12 éléments. La deuxième dimension est appelée satisfaction professionnelle externe et se compose de 6 éléments au total.

2.6. Les conséquences de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail peut être un indicateur important de la façon dont les employés pensent de leur travail et un prédicteur de comportements de travail tels que la citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et le roulement....

➤ **Le taux d'absentéisme**

Autry et Daugherty (2003) ont mené des recherches sur l'adéquation personne-organisation et la satisfaction au travail chez les employés, et ont révélé que la satisfaction au travail était négativement associée à l'absentéisme, ils ont prouvé de manière concluante qu'il existe une relation inverse entre la satisfaction au travail et l'absentéisme.

Lorsque la satisfaction est élevée, l'absentéisme est faible et lorsque la satisfaction est faible, l'absentéisme est élevé.

Les employés moins satisfaits sont plus susceptibles de s'absenter du travail pour des raisons évitables, c'est ce qu'on appelle l'absentéisme volontaire contre l'absentéisme inévitable dû à une maladie ou à d'autres raisons d'urgence. Les responsables doivent se préoccuper de l'absentéisme volontaire, car il est lié à la satisfaction au travail.

➤ **L'engagement organisationnel**

Comme déjà discuté dans la section précédente, il existe un lien direct entre la satisfaction des employés et l'engagement vis-à-vis leur travail.

lhami Yücel (2012) a constaté que la satisfaction au travail est l'un des antécédents d'engagement organisationnel, et suggère que des niveaux élevés de satisfaction au travail se traduisent par un engagement plus élevé.

La satisfaction au travail influe positivement sur l'engagement affectif, l'engagement de continuation, et l'engagement normatif.

➤ **Le roulement et l'intention de quitter l'organisation**

Des études récentes ont démontré que la satisfaction au travail a une relation négative avec le roulement des employés et leurs intentions de quitter l'organisation. (Samad (2006), Mbah et Ikemefuna (2012, Md. Sahidur Rahman and all (2014), Jen Hung Wang et all 2016).

Bien qu'il ait une forte corrélation entre la satisfaction et le roulement des employés, il existe d'autres facteurs qui peuvent affecter la décision de ces derniers à rester au sein de l'organisation tels que : les conditions du marché du travail, les opportunités et les attentes concernant d'autres possibilités d'emploi et la durée de la fonction dans l'organisation.

➤ **Le comportement de citoyenneté organisationnelle**

De nombreux chercheurs ont démontré qu'il existe un lien positif entre la satisfaction des employés et le comportement de citoyenneté organisationnelle, qui est volontaire et non exigé par les organisations ; Bateman et Organ (1983), Lowery, Beadles et Krilowicz (2002), Tharikh et al (2016).

Bateman et Organ (1983) indiquent que toutes les dimensions de la satisfaction au travail telles que la nature du travail, les collègues, la supervision, la promotion, la rémunération collaborent positivement avec le comportement de citoyenneté organisationnelle, car les employés satisfaits sont plus susceptibles d'avoir un sentiment positif envers leur organisation, sont prêts à aider leurs collègues, et faire en sorte que leur rendement soit au-delà de ce qui leur a été demandé,

➤ **La performance**

Il a été constaté qu'une meilleure performance des employés est le résultat du niveau élevé de leur satisfaction au travail (Sousa-Poza 2000).

De leur côté, Kornhanuser et Sharp (1976) ont mené plus de trente études pour identifier la relation entre satisfaction et performance dans le secteur industriel. Les résultats ont révélé qu'il existe une relation positive entre la satisfaction au travail et la performance.

Un employé satisfait déploie plus d'efforts dans son travail, donne plus, et essaye d'être plus productif.

Ainsi, chaque organisation essaie de créer une main-d'œuvre satisfaite pour assurer une meilleure performance et un meilleur rendement.

Section 03 : La relation entre leadership éthique, la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel :

La relation employé-employeur est primordiale pour atteindre les objectifs organisationnels et augmenter les performances.

Les leaders sont les principales sources de l'établissement de cette relation. Il est essentiel de comprendre comment les leaders éthiques peuvent influencer les attitudes et les comportements de leurs subordonnés.

La théorie de l'apprentissage social (Bandura 1977, 1986) et la théorie du l'échange social suggèrent que les subordonnés apprennent un comportement acceptable via leurs modèles de rôle (Brown et Mitchell, 2010).

L'échange social nécessite un degré important de confiance entre deux parties, et des études récentes ont montré que la confiance renforce la relation entre le leader éthique et ses subordonnés (Brown et Trevino, 2006 ; Brown et al, 2005; Mayer et al., 2009)

Ramayah et Min (2009) ont montré dans leurs études qu'il existe une relation positive entre le leadership transactionnel, le leadership transformationnel, l'engagement organisationnel, et la satisfaction au travail, tandis que Randere et Chaudhry (2012) ont déclaré qu'il existe une relation positive entre le leadership consultatif et participatif, l'engagement des employés et la satisfaction au travail.

Bučiūnienė et Škudienė (2008) ont également démontré qu'il existe une relation négative entre le leadership du laissez-faire et l'engagement organisationnel.

Cependant, peu de recherches montrent la relation entre le leadership éthique, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail (Sedat ÇELİK et ses collègues 2015).

Enfin, et après notre passage théorique sur les différents concepts liés à notre recherche, nous allons discuter, dans cette dernière section sur la relation qui unit le leadership éthique, la satisfaction et l'engagement organisationnel.

3.1. Impact du leadership éthique sur la satisfaction au travail

Des études ont indiqué que le leadership éthique a une relation positive et significative avec de nombreuses attitudes et comportements des employés dans les organisations, y compris la motivation des employés, la satisfaction au travail, la performance et l'engagement (Brown et Treviño 2006 ; Newman et al. 2015).

Comme déjà expliqué dans la section précédente, la satisfaction au travail est un élément clé dans les organisations qui influence les comportements de citoyenneté, les performances et autres attitudes positifs des employés.

Par ailleurs, la satisfaction au travail a été identifiée depuis longtemps comme un facteur de plaisir qui peut s'avérer très utile pour explorer les liens entre « leadership éthique du travail et rendement du leadership éthique ». (S Imran, N Masood , A Bashir 2018),

En effet, les employés ayant un plus grand niveau de satisfaction professionnelle, sentent fiers de faire partie de leur organisation et veillent à un meilleur avenir (Trevino et Brown 2006), cependant, elle peut également constituer une variable intermédiaire entre les styles de leadership efficaces et les résultats comportementaux des employés.

Des recherches antérieures fournissent des preuves solides de la relation entre le leadership éthique et la satisfaction des employés envers leur travail dont des échantillons provenant des États-Unis (Avey et al. 2012 ; Neubert et al. 2009), du Canada (Ogunfowora 2014), de l'Espagne (Ruiz et al. 2011), des Pays-Bas (Kalshoven et al.2011), de la chine (Miao Qing et ses collègues 2019, Yidong Tu et ses collègues 2017)... etc

Selon Piccolo et ses collègues (2010), les leaders éthiques permettent aux employés de participer à la prise de décisions grâce à une communication bidirectionnelle, par conséquence, les employés ont le sentiment de jouer un rôle important dans l'organisation,

ils démontrent ainsi leur satisfaction au travail et déploient des efforts supplémentaires pour améliorer leurs performances professionnelles.

Ruiz-Palomino et al. (2011) ont conclu qu'il existe une relation significative entre le leadership éthique et la satisfaction au travail, due au rôle important que les dirigeants jouent dans la modélisation de la culture et du climat organisationnel.

Les comportements éthiques des supérieurs, tels que l'honnêteté, l'équité, l'empathie, la considération et la modélisation du comportement éthique donneront la confiance et l'assurance à l'employé, ce qui réduit son anxiété dans l'accomplissement de son travail.

Kim et Brymer (2011) considèrent que les comportements éthiques des dirigeants sont impliqués dans l'amélioration de la satisfaction au travail et le contentement des employés face aux conditions de travail.

Selon Dirks et Ferrin (2002) et Kacmar et al. (2011), les employés qui reçoivent plus de respect, de soutien et de considération de la part de leurs supérieurs se sentent obligés de réciproquer ces attitudes positives et qui peuvent se traduire entre autre par la satisfaction au travail.

Nous croyons cela grâce à la théorie de l'apprentissage social qui 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 leur superviseur dans les interactions quotidiennes (McCann et Holt, 2009 ; Neubert et al. 2009).

Leur attention peut être facilement attirée par les leaders éthiques qui accordent une grande importance au bien-être collectif et aux intérêts de l'organisation (Brown et al. 2005). Ils apprennent ce qui est acceptable ou inacceptable en observant leurs superviseurs et en réglementant leurs propres comportements.

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).

Miao Qing et ses collègues (2020), ont mené une étude auprès des employés du gouvernement travaillant dans diverses organisations du secteur public en Chine, l'objectif principal de cette recherche était d'étudier les relations théoriques et empiriques entre le leadership éthique et les attitudes professionnelles des employés en ce qui concerne l'engagement affectif et la satisfaction au travail par le biais de l'autonomisation psychologique en tant que médiateur (psychological empowerment).

Les chercheurs ont constaté que l'autonomisation psychologique a fortement influencé l'impact du leadership éthique sur l'engagement affectif et a partiellement influencé la relation avec la satisfaction professionnelle des employés, et ont aussi déduit qu'en donnant plus de pouvoir aux subordonnés, les leaders éthiques peuvent améliorer le niveau de satisfaction de ces derniers.

Ses résultats sont soutenus par l'étude qui a été menée par Sedat ÇELİK et ses collègues (2015), sur un échantillon de 371 employés travaillant dans des hôtels quatre et cinq étoiles dans la région d'Antalya en Turquie, où il a été déterminé que l'engagement organisationnel a une influence positive sur la satisfaction au travail, et que l'effet du leadership éthique sur la satisfaction au travail est assez faible, alors qu'il devient plus efficace lorsque l'engagement organisationnel et les leaderships éthiques sont intégrés, en d'autres termes les dirigeants qui agissent de manière éthique rendent les employés plus satisfaits de leur travail en renforçant l'engagement organisationnel.

Une autre étude a été réalisée par un groupe de chercheurs sur les membres du personnel administratif des municipalités de Konya en Turquie, les résultats ont démontré que la conduite éthique des dirigeants améliore le niveau de la satisfaction des employés et les aide à créer un sentiment d'attachement à leur travail (M. Attar, V. Çağliyan, Z. Ajdarovska, 2017).

Néanmoins, les fondements théoriques de la relation éthique entre le leadership des superviseurs et la satisfaction au travail des employés sont encore vagues (Yidong Tu et al 2016).

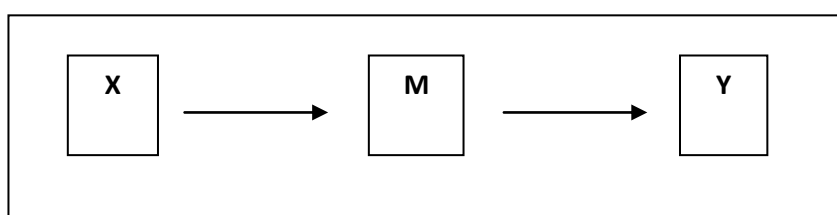
3.2. Le rôle médiateur de la satisfaction au travail

Une variable médiatrice décrit un processus à travers lequel la variable indépendante est susceptible d'influencer la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986).

Selon M. Brauer (2000), la variable indépendante exerce un effet sur la variable médiatrice et la variable médiatrice exerce un effet sur la variable dépendante.

En d'autres termes, l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est indirect car il est transmis par la variable médiatrice.

Figure 8: modèle causal avec une médiation



Source : Brauer Markus. L'identification des processus médiateurs dans la recherche en psychologie. In: L'année psychologique. 2000 vol. 100, n°4, pp. 661-681

Il est important de noter qu'il existe une différence entre la variable médiatrice et la variable modératrice.

Alors que la variable médiatrice influencée par la variable indépendante déclenche une action, qui influence par conséquent la réponse (variable dépendante)

La variable modératrice est plutôt une variable de nature qualitative (sexe, race, contexte...) ou quantitative (niveau de revenu...) affectant la direction ou l'intensité de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. (N. Rascle, S. Irachabal 2001).

La satisfaction au travail a été souvent considérée en tant que mécanisme important de médiation pour expliquer les attitudes des employés (March & Simon, 1958 ; Mobley, 1977, Price, 1977 ; Steers & Mowday, 1981, etc.).

Elle représente un facteur de plaisir qui peut être utile pour explorer plus avant les liens entre « leadership éthique du travail et l'engagement organisationnel ».

Abu Elanain (2010) a effectué une analyse sur la relation directe et indirecte entre la justice organisationnelle et les résultats professionnels, et a conclu que la satisfaction au travail

joue un rôle de médiation entre la justice organisationnelle, l'engagement et l'intention de quitter l'organisation.

Une autre étude a révélé que la satisfaction au travail a un effet de médiation sur la relation entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle, et l'engagement organisationnel (Ladebo, Abubaka et Adamu, 2011).

La recherche menée par Siyuan Miao et ses collègues (2019), indique qu'il existe un lien entre les caractéristiques du dirigeant, telles que l'humilité et la supervision abusive, et la créativité des employés, ces deux variables sont méditées par la satisfaction professionnelle.

En effet, lorsque les individus se sentent satisfaits de leur emploi, ils génèrent des idées, produits, services ou méthodes créatifs et uniques pour surmonter les problèmes économiques, environnementaux et sociaux d'une organisation.

La recherche réalisée par Imran, N Masood , A Bashir 2018, sur des entreprises touristiques dans trois villes au Pakistan, pour comprendre l'effet du leadership éthique sur la performance et la rotation des employés, a permis de vérifier et reconnaître la satisfaction professionnelle comme mécanisme médiateur par lequel le leadership éthique est lié au rendement professionnel et à l'intention de départ des employés.

D'un autre côté, et selon Brown et Trevino 2006, la satisfaction professionnelle des employés est étroitement liée au comportement éthique des dirigeants.

L'équité, le respect, l'intégrité, et la confiance améliorent le niveau de satisfaction professionnelle des employés, ce qui accroît leur rendement et renforce leur identité.

Un employé très satisfait est supposé déployer des efforts supplémentaires pour effectuer son travail plus efficacement, ce qui augmente le niveau de son engagement envers l'organisation.

Aussi, la théorie de l'échange social suggère que les employés adoptent des comportements positifs ou négatifs envers l'organisation uniquement en réponse à des actions positives ou négatives qui proviennent de leurs supérieurs (par exemple, des conditions de travail favorables ou défavorables, le traitement juste ou injuste) , cela nous mène à suggérer que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur de la relation entre les conditions de travail réelles et les comportements au travail

En examinant tous ces résultats, et d'après la revue de littérature, nous proposons la satisfaction au travail en tant que variable médiatrice dans la relation entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel.

Cependant, nous avons schématisé notre travail, en forme de model d'analyse comprenant deux variables dépendantes (satisfaction et engagement organisationnel) et la variable indépendante (leadership éthique), en considérant la satisfaction professionnelle comme la variable médiatrice.

Figure 9: Model d'analyse de notre recherche



Source : Elaboré par nos soins

3.3. L'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est la force influente l'identification des employés au sein d'une organisation spécifique (Mowday et al., 1982)

Il peut être classé en trois grands aspects comme l'expérience de travail, les facteurs personnels et organisationnels (Eby et al. 1999).

Certains chercheurs ont observé que le leadership éthique avait un effet significatif et positif sur l'engagement des employés, les résultats, empiriques ont montré que l'éthique et l'engagement des employés sont indissociables, car les dirigeants influencent les employés vers l'engagement et améliorent ainsi leur performance, on peut citer les travaux de Khuong et Dung (2015), Laurie, A. Y. (2014), Peter, A. O. (2015), Priya, L.D. (2016).

Den Hartog et De Hoogh (2009), de leur part, ont mis en évidence une relation positive entre le leadership éthique et l'engagement affectif et normatif, ainsi qu'une relation négative entre leadership éthique et engagement continu.

Une étude récente sur le leadership éthique a été réalisée par un groupe de chercheurs afin de déterminer l'impact du leadership éthique sur l'engagement et la satisfaction au travail grâce à un mécanisme qui considère l'autonomie psychologique (psychological empowerment) comme un mécanisme de médiation pour étudier les liens susmentionnés, l'étude a été menée dans diverses organisations du secteur public en Chine, les données ont été obtenues par le biais d'un questionnaire structuré destiné aux employés dans différentes entreprises publiques, les résultats ont démontré qu'il existe un lien significatif et positif entre le leadership éthique et engagement affectif.(Muhammad Asif, et ses collègue 2019).

De plus, aucune différence n'a été constatée dans la perception du leadership éthique du superviseur par rapport au personnel militaire féminin par rapport au personnel militaire masculin. Les hypothèses selon lesquelles le niveau de formation des employés serait positivement lié aux perceptions du leadership éthique et que l'âge et le rang des employés modéreraient la relation entre le leadership éthique perçu du superviseur et l'engagement affectif des employés n'étaient pas soutenues.

Une autre étude menée dans des entreprises de fabrication privées et publiques bosniaques a également révélé que le leadership éthique a une influence significative et positive sur l'engagement continu (M Said Dinc, E.NUROVIĆ 2016).

Khuong et Dung (2015) ont étudié l'effet du leadership éthique et de la justice organisationnelle sur l'engagement des employés. Les données ont été collectées auprès de 312 techniciens, et les résultats empiriques ont montré que le leadership éthique et la rémunération conditionnelle fondée sur l'éthique avaient un effet direct sur l'engagement des employés.

En plus de ces facteurs, la justice organisationnelle a indirectement affecté l'engagement des employés par le biais de la confiance des employés.

Il a été démontré aussi que l'équité, l'éthique et la récompense jouaient des rôles importants pour l'organisation. Ils peuvent améliorer le niveau de confiance et permettre aux employés de continuer à travailler.

Conclusion du chapitre :

Les employés sont l'un des principaux atouts de toute organisation et la réussite organisationnelle dépend de ceux qui sont dévoués et engagés.

L'engagement organisationnel fait référence à l'attachement psychologique d'un individu à son organisation (Mathieu et Zajac, 1990). Théoriquement, il comporte trois composantes (Meyer et Allen, 1991): affectif, continu et normatif.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro et al., 2006 ; Meyer et Allen 1991 ; Somers, 2009), et ont mis en évidence l'apport positif de ce dernier pour l'organisation.

Cependant, des études ont montré l'existence d'une relation entre le comportement de leadership éthique et l'engagement organisationnel de l'employé, et ont révélé que des niveaux élevés de leadership éthique sont associés à des niveaux plus élevés d'engagement des employés.

Aussi, la satisfaction au travail fait référence à l'état émotionnel positif et agréable des expériences des employés sur leur lieu de travail. D'après nos lectures elle a été souvent considérée en tant que mécanisme de médiation potentiel pour vérifier les effets du leadership éthique sur les attitudes des employés.

Etre honnête, digne de confiance et juste en tant que leader est considéré comme un facteur de distinction important pour les subordonnés.

En effet, lorsque les employés ressentent la présence d'un climat éthique dans le milieu du travail, leur niveau de satisfaction sera encore accru, et ils seront prêts à déployer des efforts supplémentaires pour effectuer leur travail plus efficacement, ce qui augmente le niveau de son engagement envers l'organisation.

De ce fait, les leaders doivent mettre en place des stratégies visant à instaurer un climat éthique, pouvant être utilisées afin de favoriser des niveaux élevés d'engagement organisationnel et améliorer la satisfaction au travail parmi leurs employés.

**CHAPITRE III : CADRE
METHODOLOGIQUE ET ETAT DE
L'ART**

Introduction :

Le présent chapitre a pour objectif de définir les principaux aspects méthodologiques employés dans cette étude, la première section abordera des généralités sur la méthodologie de recherche en science de gestion, la deuxième section présentera l'approche utilisée et la méthode de recherche, l'échantillonnage, et l'instrument de mesure, enfin, la troisième section sera consacrée à la prestation du terrain de recherche. Le chapitre se conclut avec quelques constats concernant les différentes étapes de la méthodologie

Section 1 : Fondements méthodologiques et épistémologiques

Cette section comporte trois parties respectivement consacrées au positionnement épistémologique, et paradigme de recherche, ainsi que les différentes méthodes et démarches méthodologiques en science de gestion.

La recherche est définie comme « un ensemble d'études et de travaux menés méthodiquement par un spécialiste et ayant pour objet de faire progresser la connaissance » (le Larousse), elle a pour objectif d'enrichir les connaissances existantes ou de tester sur le terrain des connaissances déjà acquises. (Avenier et Gavard-Perret, 2012), elle peut comprendre trois types :

- La recherche descriptive, qui a pour but principal de décrire un phénomène et ses différentes caractéristiques.
- La recherche exploratoire, qui vise à initier une interprétation et à fournir un aperçu et une compréhension du problème auquel le chercheur est confronté.
- La recherche causale, a pour objectif de déterminer s'il existe un lien de cause à effet entre des variables.

Le positionnement épistémologique conditionnerait fortement les démarches méthodologiques et scientifiques mobilisées par le chercheur, en effet, l'utilisation d'une méthodologie de recherche est la conséquence d'un choix épistémologique bien défini. (Cherkaoui and Haouata, 2017)

1.1 Positionnement épistémologique et paradigmes de recherche

L'épistémologie est définie comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science (Thiétart, R. A., et al. 2014). Jean Piaget(1967) l'a défini comme « l'étude de la constitution des connaissances valables », elle s'intéresse à trois questions :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment est-elle engendrée ?
- Quelle est sa valeur ?

Elle désigne une réflexion critique constructive sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites (Savall, Zardet, 1996).

Quant à la méthodologie, et d'après Avenir et Gavard-Perret (2008) c'est « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances ».

Ces deux auteurs ont pu faire une distinction entre l'épistémologie et méthodologie afin de mettre terme à la confusion qui règne entre ces deux notions, d'après eux si l'épistémologie s'intéresse à la valeur des connaissances, la méthodologie traite du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre à l'égard de l'objectif de recherche poursuivi, en fait, la méthodologie ne représente qu'un aspect de l'épistémologie. (Piaget, 1967)

➤ Les paradigmes épistémologiques :

L'élaboration et la validation de la connaissance scientifique produite nécessitent l'adhésion à une posture épistémologique clairement définie. Celle-ci représente une vision et des principes partagés par une communauté scientifique donnée, appelée "Paradigme épistémologique (Cherkaoui and Haouata, 2017)

Le concept de paradigme, introduit dans les années 1960, par Thomas Kuhn (1962) qui l'a défini comme « une constellation de croyances, valeurs, techniques, ... partagées par une communauté donnée », un paradigme inclurait les théories acceptées, les approches, les modèles, le cadre de référence, le corpus de recherches et les méthodologies ; et cela pourrait être considéré comme un modèle ou un cadre d'observation (DEHBI Sara, 2019)

Il existe trois grandes familles de paradigmes épistémologiques qui orientent les recherches en sciences de gestion, à savoir le positivisme, le constructivisme, et l'interprétativiste.

Tableau 8 : Les différents paradigmes épistémologiques

	Le positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la connaissance produite	Objective A contextuelle – dénuée de contexte	Subjective Contextuelle	Subjective Contextuelle
Nature de la réalité	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas
Nature du lien sujet/objet	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance du sujet et de l'objet	
Vision du monde Social	Déterminée	Intentionnelle	Intentionnelle
Connaissance est engendrée par	La découverte Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Statut privilégié de la compréhension	La construction Statut privilégié de la construction
Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie	Adéquation Enseignabilité
Objectif de chercheur	Découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs	Comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité	Contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité

Source : Adapté selon (Thiétart et al., 2003, p. 14-15) et (Perret et Séville, 2003, p21)

Le choix du positionnement épistémologique est « une démarche indispensable pour tout chercheur consciencieux et soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet *d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret et Séville, 2003), dès lors, il est important de choisir le paradigme qui est le mieux adapté aux objectifs de la recherche.

➤ **Le positivisme**

Auguste Comte est considéré comme le père fondateur du courant le positivisme, avec son postulat de base « considéré d'abord dans son acception la plus ancienne et la plus commune le mot **positif** désigne le **Réel** par opposition au chimérique » (Auguste Comte, 1844, cité par Le Moigne, 1990).

Le positivisme courant classique de la recherche, repose sur une logique vérificationniste (Charriere et Huault 2001), qui implique une réalité unique et immuable, existante indépendamment de l'action humaine et accessible par la recherche scientifique. (Bertereau et al, 2019), qui ne cherche que de l'appréhender.

Le positivisme est associé à la déduction qui implique la formulation, le test et la validation des hypothèses, et aussi à l'objectivité et la neutralité par l'observation de l'objet réel, le critère permettant d'évaluer la validité d'une théorie scientifique est de savoir si les prédictions basées sur cette théorie, sont cohérentes avec les informations récoltées et obtenues empiriquement.

La démarche emprunte des méthodes expérimentales et de vérification d'hypothèses par des tests statistiques. Dans cette approche, la qualité et la valeur de la connaissance produite s'apprécie à partir de trois critères : (CE Houllier-Guibert, 2018)

- La validité interne, le chercheur a effectivement mesuré son objet.
- La validité externe qui repose sur le principe de généralisation des résultats.
- La fiabilité des instruments de mesure utilisés appréciée à partir de la stabilité des résultats.

Les anglo-saxons favorisent dans leurs recherches le courant positiviste, contrairement à l'Europe occidentale, qui considère le constructivisme comme la base de toute démarche scientifique en science de gestion. (DEHBI, 2019)

➤ **Le Constructivisme**

Le constructivisme désigne la théorie issue d'Emmanuel Kant selon laquelle la connaissance des phénomènes résulte d'une construction effectuée par le sujet (Besnier 2005), en d'autres termes, il accepte la réalité comme une construction de l'esprit humain. La réalité est donc perçue comme subjective. (DEHBI, 2019)

Le positionnement constructiviste revendique l'existence d'une multiplicité de réalités construites socialement et qui ne sont en aucun cas régies par des lois naturelles ou causales. (Guba et Lincoln, 1989)

Dans cette approche, « la connaissance n'est pas une représentation unique du monde réel, elle doit être comprise comme une clé qui ouvre des voies possibles de compréhension » (Charreire et Huault 2001).

Le paradigme des épistémologies constructivistes identifié par J. Piaget (1967) se fonde sur deux hypothèses principales :

- La première est que l'on peut connaître l'expérience humaine du monde (connaissance phénoménologique).
- La seconde concerne l'impossibilité de séparer ce qui relève du phénomène étudié de ce qui relève du sujet qui l'étudie.

Il existe deux types de paradigme constructiviste, à savoir :

- Le Paradigme Epistémologique Constructiviste développé par Guba et Lincoln. (1989, 1998, cité par Avenier, 2010)
- Le Constructivisme Radical proposé par Glasersfeld (1984, 2001, 2005, cité par Avenier, 2010), qui a ensuite été repris par Le Moigne. (1995, 2001, 2002, cité par Avenier, 2010)

Tableau 9: Eléments structurants et critères

Dimension épistémologique dominante	Élément structurants	Principe de validation
Appréhension de la réalité	Négation de présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter-relation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artéfacts (orientation pragmatique)	

Source : P.CHARREIRE, Sandra & Huault ,2001

➤ **L'interprétativisme**

Le paradigme interprétativiste vise à comprendre comment le chercheur construit le sens qu'il donne à la réalité (DEHBI, 2019).

Selon M.BOUYZEM et Y.El MARYOUCH (2017), le paradigme épistémologique interprétativiste est similaire au paradigme constructivisme radical, Cependant, ils diffèrent dans les idées particulières qu'ils expriment sur le processus de création de connaissances et les critères avec lesquels valider ces connaissances (Hennig, 2010), il repose sur quatre hypothèses fondatrices :

Ce qui est connaissable est l'expérience humaine.

- La connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur.
- La connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur.
- Récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de
- L'observateur.

Interpréter c'est produire des diagnostics théorico-empiriques des situations (Claveau et Tannery 2002), Selon ce paradigme, le monde social est constitué d'interprétations qui permettent la compréhension du sens que les acteurs assignent à la réalité pour produire des connaissances. Ces interprétations sont ancrées dans l'espace et dans le temps. Il s'agit

de comprendre la réalité imaginée par les acteurs et non plus de l'expliquer (M Bouyzem & al Meriouh, Youssef, 2017)

1.2. Les démarches de la recherche en sciences de gestion :

En sciences de gestion, il existe principalement trois principales démarches pour la recherche à savoir :

➤ La démarche inductive

François Dépelteau (2000) suggère « qu'il s'agit de procéder à des observations particulières de la réalité étudiée, de regarder, de chercher à tout voir si possible, à tout entendre, à tout sentir, etc., puis d'en induire des énoncés généraux (des concepts, des hypothèses, des théories, des lois...) qui rendent compte de la réalité ».

Cette démarche consiste à distinguer et à articuler une « observation » exploratoire du terrain et une réflexion sur celui-ci à fin d'identifier ce qui peut constituer un problème « central » dans la situation étudiée, et à élaborer une clé de lecture pertinente. (SAMIHI Y, EDDAOUDI F, 2018).

C'est qu'à partir de l'observation des phénomènes particuliers sur le terrain, que le chercheur déduit d'autres affirmations qui en sont la conséquence on peut dire qu'on part du particulier au général.

➤ La démarche déductive :

La démarche déductive est tout à fait contraire à démarche inductive, car elle va du général au particulier, elle se fonde sur la logique plutôt que sur l'observation de la réalité, elle est basée sur des concepts et théories acceptées, et cherche simplement à vérifier certaines hypothèses.

Dans la démarche dite mode « déductif » le chercheur formule d'abord une hypothèse plus ou moins spécifique et infère logiquement à partir de cette dernière des implications matérielles pour ensuite colliger des données et ainsi éprouver la valeur des hypothèses. » (Balslev et Saada-Robert, 2002).

➤ **La démarche hypothético-déductive :**

La démarche déductive part d'hypothèses et en déduit les conséquences testables expérimentalement.

Le chercheur formule une question de recherche en s'inspirant d'une théorie de portée générale, ensuite il émet des hypothèses concernant une situation particulière et teste ces hypothèses à l'aide de la méthode expérimentale, afin d'infirmer ou confirmer ces hypothèses et, enfin, valider, invalider ou ajouter à la théorie initiale.

1.3. Les méthodologies de recherche en sciences de gestion :

En sciences de gestion il existe principalement deux méthodes de recherche qui permettent de produire des données ou des preuves empiriques : la méthode **qualitative** et la méthode **quantitative**. Il est important de bien faire la distinction entre ces deux méthodes.

1.3.1. La méthode qualitative :

Mucchielli définit la démarche qualitative comme « une succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes » (Mucchielli , 1996, p. 182), de son côté J. Van Maanen (1989) définit les méthodes de recherche qualitatives comme «un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes».

La recherche qualitative consiste à recueillir des données verbales, non chiffrées, par exemple des mots, des locutions, des textes, mais aussi des images, des icônes, etc. Elle exige la présence physique du chercheur sur le terrain, pour engager des interactions avec les acteurs et procéder à la collecte des données, ces données sont obtenues selon Hervé Dumez grâce à:

- L'observation directe
- Interviews
- Les notes prises par le chercheur
- Les Documents
- Participant-observation
- Physical artifacts (e.g. computer downloads of employees' work)

Elle permet au chercheur d'explorer un phénomène en profondeur, en cherchant à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation. L'objectif est d'obtenir une meilleure idée de l'objet de recherche (Hervé Dumez, 2011).

1.3.2. La méthode de quantitative :

La recherche quantitative permet de mieux tester des théories ou des hypothèses . La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu . L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner". (Giordano et Jolibert, 2016)

Cette méthode repose sur l'élaboration de données chiffrées, utilisant des outils d'analyse mathématiques et statistiques, afin de tester des relations simples et linéaires entre un nombre limité de variables et un grand échantillon, (Savall.H et Zardet.V : 2004, p86), et ce, à travers des instruments de mesure tels que l'enquête par questionnaire, les sondages, les bases de données.

Elle permet de décrire les caractéristiques d'une population ayant une opinion ou un comportement particulier, Cette population n'est pas enquêtée en totalité, mais seulement sur un sous-ensemble (l'échantillon) défini de telle sorte qu'il soit « représentatif » (Maryse Marpsat ,1999)

Enfin, La recherche qualitative ne s'oppose pas à la recherche quantitative. Les deux méthodes peuvent s'enrichir, et chacune exige des compétences différentes de la part du chercheur (Hervé Dumez, 2011).

Enfin, et après avoir présenté de manière générale le fondement théorique de la méthodologie, nous pouvons dire que notre recherche à visée descriptive, s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste, En effet, nous reconnaisant le fait réel qu'il existe un lien entre le leadership éthique et le comportement des employés, en se basant sur la revue de littérature existante, et en s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage sociale.

Nous nous sommes aussi interrogés sur le choix de l'approche qui permettrait de répondre mieux à notre problématique, si l'approche quantitative consiste en général à expliquer le phénomène étudié suivant une démarche de calcul et un traitement statistique, l'approche qualitative est adaptée à une recherche approfondie, sur un petit nombre de données (Y.F. LIVIAN, 2015).

De ce fait, et dans le cadre de notre démarche de méthodologie, l'approche quantitative semble la mieux adéquate pour répondre à notre problématique. avec un raisonnement hypothético-déductif, qui commencera par la formulation d'hypothèses, puis la collecte d'informations sur le terrain requises à la validation ou l'invalidation des hypothèses énoncées, pour pouvoir ensuite déduire le degré de validation des hypothèses.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude

Cette section sera consacrée aux aspects méthodologiques de notre thèse, elle comporte trois parties respectivement consacrées la revue de la littérature, le choix du sujet et la population choisie, la présentation des méthodes utilisées pour recueillir ou produire les données et à la description des procédures employées pour analyser ces données, et enfin les difficultés rencontrées durant notre étude.

2.1. La revue de la littérature :

Dans le cadre de la recherche documentaire en rapport avec notre thème de recherche, nous avons effectué de larges consultations bibliographiques. Celles-ci nous ont permis d'établir l'état de l'art sur les travaux et études déjà réalisés en rapport avec le thème de la recherche. En effet, nous nous sommes intéressés aux différents articles et ouvrages concernant le leadership éthique, la satisfaction au travail, et l'engagement organisationnel.

Nous présentons dans ce qui suit les principaux travaux qui ont été réalisés ainsi que leurs auteurs, en précisant les travaux sur lesquelles nous nous sommes basés pour notre étude.

➤ Le leadership éthique

Le leadership éthique a fait l'objet de plusieurs recherches surtout dans le monde anglo-saxon, et a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs notamment Trevino et Brown, qui sont considérés comme les deux pionniers de recherche en éthique des affaires, ces derniers ont réussi à démontrer l'importance du leadership éthique au sein des organisations, et ont pu donner une définition unique et complète de ce dernier.

D'autres chercheurs tels que De Hoogh et Den Hartog, et à partir de leurs travaux sur le même sujet ont également distingué certaines dimensions comportementales du leadership éthique dans les organisations (De Hoogh & Den Hartog, 2008) (Den Hartog & De Hoogh, 2009) (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011).

➤ **L'engagement organisationnel**

Les années 1960 ont marqué le début d'une littérature très abondante sur l'engagement, en effet, l'attachement des employés envers leurs organisations a fait l'objet de plusieurs recherches principalement liées aux études sur la psychologie au travail et les comportements organisationnels. (Porter, Mowdey, & Steers, 1974), (Johnson, Chang, & Lord, 2006), Meyer et Allen (1991-1997), (MATHIEU & ZAJAC, 1990).

Depuis le milieu des années 1980, plusieurs auteurs ont démontré que l'engagement pouvait recouvrir des formes d'attachement différentes, les plus célèbres sont les travaux de Meyer et Allen, qui ont développé une conception tridimensionnelle.

Avec plus de 40 études publiées sur ce concept, Meyer et Allen, sont considérés comme les pionniers de la conceptualisation prédominante de l'engagement organisationnel, ces derniers ont proposé la définition suivante « l'engagement organisationnel est un état psychologique caractérisant le lien entre un individu et son organisation pouvant couvrir plusieurs formes et ayant des implications directes sur la décision de l'employé de rester membre ou de quitter son organisation ». (Meyer & Allen, 1997)

➤ **La satisfaction au travail**

La satisfaction fait partie des concepts les plus étudiés dans les recherches en sciences de gestion, elle ne concerne pas uniquement les chercheurs étudiant les organisations, mais également toute personne travaillant dans ces organisations

L'un des premiers auteurs ayant initié ce concept est Hoppock, dans son livre Job Satisfaction, publié en 1935 et proposé une définition à cette dernière (voir chapitre 2 de la thèse)

On retrouve également les travaux d' Edwin A. Locke(1976), Béer (1964), Larouche, V. & Delorme, F. (1972), Hamermesh 1977, Hackman et Oldham, 1976

➤ **L'impact du leadership éthique sur l'engagement organisationnel**

Certains chercheurs ont observé que le leadership éthique avait un effet significatif et positif sur l'engagement des employés, les résultats, empiriques ont montré que l'éthique et l'engagement des employés sont indissociables, car les dirigeants influencent les employés vers l'engagement et améliorent ainsi leur performance.

On peut citer les études de Den Hartog et De Hoogh 2009, et celles de Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020, et de M Said Dinc, E. NUROVIĆ 2016 (voir le chapitre 2),

De plus, les études de Peggy qui a réalisé une étude sur le leadership éthique et l'engagement organisationnel dans les forces armées canadiennes. Cette étude portait sur ces relations à l'aide d'un échantillon constitué de 468 membres de l'armée des Forces armées canadiennes. La théorie de l'apprentissage social a été appliquée comme moyen par lequel les leaders éthiques influencent leurs subordonnés. (Siegel, 2013)

Les résultats ont démontré que le comportement éthique des dirigeants était directement et positivement lié à l'engagement affectif et normatif des employés et n'était pas en corrélation avec l'engagement de continuité des employés.

Une autre étude menée dans des entreprises de fabrication privées et publiques bosniaques a également révélé que le leadership éthique a une influence significative et positive sur l'engagement de continuité. (Muhammet & Nurović, 2016), Ces résultats sont soutenus par l'étude menée par Agha et ses collègues, portant sur l'impact du leadership éthique sur l'engagement des employés au Nigéria, et plus précisément dans la Compagnie Innoson Technical And Industrial Company Limited, dont les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire administré au personnel et aux clients de ladite compagnie. La théorie de l'apprentissage social a été utilisée comme moyen d'expliquer la principale métho.de par laquelle les leaders éthiques influencent leurs subordonnés. (Agha, Nwekpa, & Eze, 2017)

Les résultats ont révélé qu'il existe un impact négatif de l'intégrité sur l'engagement de continuité, et un impact positif et significatif de l'égalité de traitement sur l'engagement organisationnel.

Une étude vietnamienne menée sur 312 employés travaillant dans des entreprises techniques de la ville de Vung Tau, au Vietnam, avait pour but d'examiner les effets de trois variables différentes, à savoir le leadership éthique, la justice organisationnelle et la récompense conditionnelle sur l'engagement des employés. (Khuong & Nhu, 2015). Les résultats empiriques ont montré que le leadership éthique et la récompense conditionnelle basée sur l'éthique avaient un effet direct sur l'engagement des employés.

En revanche, ces facteurs plus la justice organisationnelle ont indirectement affecté l'engagement des employés par le biais et la confiance des employés. D'après ces chercheurs les conséquences de l'équité, la justice et la récompense jouent des rôles importants dans l'organisation.

En effet, lorsque les employés sentent qu'ils travaillent avec un leader éthique et reçoivent des récompenses dignes de leurs efforts, ils peuvent améliorer leur niveau de confiance et maintenir ainsi leur engagement envers leur organisation.

2.2. Les méthodes de recueil des données :

Selon Omar AKTOUF, les données d'une recherche sont « l'ensemble des informations, des mesures, des observations brutes... que le chercheur recueille avant de leur faire subir les traitements et les interprétations qui conduiront à des réponses aux questions de départ ». À cet effet, Les informations analysées dans ce travail ont été recueillies à partir de la combinaison de trois outils d'investigation.

➤ La collecte documentaire :

La collecte documentaire dans le cadre de notre étude a nécessité la consultation de nombreux articles, ouvrages, études, et conférences en rapport avec le sujet, ainsi, les sources de documentation et d'information sur le sujet ont été orientées beaucoup plus vers les articles scientifiques, disponibles principalement sur les plateformes SNDL, Reserchegate , Google scholar, ASJP.

➤ L'enquête

L'enquête par questionnaire « consiste à poser à un ensemble des répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives à leur situation sociale, à leur attitude à l'égard d'opinions ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème ou encore sur tout autre qui intéresse les chercheurs » (QUIVY R,2011).

L'objectif de notre recherche consiste à connaître l'effet que peut engendrer le comportement éthique des managers sur les salariés.

Pour se faire, le recueil des données s'est fait par le billet d'un questionnaire destiné aux professionnels de la sécurité sociale, une lettre de consentement leur était présentée afin d'expliquer l'objectif de cette recherche,

Le questionnaire été établi à partir de trois axes suivant les variables de la présente étude :

- Le leadership éthique
- L'engagement organisationnel
- La satisfaction au travail

Il a été administré à l'ensemble des employés sous format papier, mais en majorité via Microsoft forms qui permet aux employés de répondre et d'envoyer leurs résultats via Internet à partir de leur poste de travail.

Les différentes échelles de mesure retenues dans cette étude provenant des études ayant testé et validé leur degré de fiabilité, elles sont empruntées de la littérature et adaptées au contexte de la recherche, il s'agit des échelles suivantes :

- **Le leadership éthique :** nous avons opté pour le « **Ethical Leadership Scale** » (ELS) qui a été développé par Brown et al. (2005) pour mesurer la perception du leadership éthique dans l'organisation, il est basé sur la théorie de l'apprentissage social, il comporte 10 items qui s'appuient sur un seul facteur, négativement lié au cynisme et positivement lié aux autres variables examinées, Tous les items sont mesurables à l'aide d'une échelle de Likert en 5 points allant de 1 « tout fait en désaccord » à 5 « tout à fait d'accord ».
- **L'engagement organisationnel** (affectif, normatif et calculé). Nous avons adapté l'échelle développée par Allen et Meyer (1990), cette dernière comportait 24 items. Toutefois, quelques modifications mineures ont été apportées quelques années plus tard soit en 1997, par Meyer et Allen, pour ne retenir que 18 items, la traduction de Zerzi (2012) pour mesurer l'engagement organisationnel évalués sur une échelle de Likert de cinq points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » L'échelle est composée de six items pour chacune des trois dimension, Les six premiers items concernent la dimension affective, dimension normative, la dimension de continuité.
- **La satisfaction au travail :** Afin de mesurer le niveau de satisfaction des travailleurs, nous avons choisi l'échelle de mesure « Minnesota Satisfaction Questionnaire » développée par Weiss (voir détail chapitre 2)

2.3. Population ciblée, échantillon et analyse des données:

➤ Population ciblée, échantillon

La population de notre enquête se compose de l'ensemble des employés qui travaillent au sein des organismes de la sécurité sociale à savoir : CNAS, CASNOS, CACOBATPH, CNAC, CNR

Vu les contraintes dont nous avons été confrontés à cause de la pandémie, et les conditions sanitaires restrictives qui préconisent des déplacements limités, et compte tenu du nombre élevé des travailleurs au sein des cinq caisses, il nous a semblé préférable de cibler les employés des caisses travaillant sur le territoire de la Wilaya d'Alger uniquement.

Le questionnaire a été administré aux cadres, les agents de maîtrise, et les agents d'exécution exerçant au niveau de ces caisses.

- Pour la CNAS : 70 personnes.
- Pour la CASNOS : 52 personnes.
- Pour la CACOBATPH : 28 personnes.
- Pour la CNAC : 31 personnes.
- Pour la CNR : 51 personnes.

Soit un nombre total de 232 employés.

➤ **Méthode d'analyse des données.**

Notre étude s'appuie sur des méthodes et tests statistiques qui permettent d'abord de tester la validité et la du questionnaire, ensuite de faire une analyse statistiques liées à l'aspect descriptif (caractéristiques de l'échantillon), et enfin les tests nécessaires pour affirmer ou infirmer nos hypothèses,

Le logiciel utilisé est le SPSS "Version26" en plus du programme Amos. V24, basé sur une marge de confiance d'au moins (95 %) et une marge d'erreur d'au plus (05 %), qui sont les mêmes pourcentages utilisés dans les études précédentes.

Ces méthodes, outils et mesures comprennent les éléments suivants :

1. L'alpha de Cronbach : qui nous permet de voir dans quelle mesure les énoncés des questionnaires possèdent la même consistance interne. En d'autres mots, l'alpha nous permet de savoir si la fiabilité de la mesure est bonne. Afin que les alphas de Cronchach soient jugés comme acceptables.

Selon George & Mallery (2020), les décisions suivantes peuvent être prises en fonction de la valeur de stabilité :

- Inférieur à 0,5 : valeur de stabilité inacceptable
- Supérieur ou égal à 0,5 Inférieur à 0,6 : valeur de stabilité faible
- Supérieur ou égal à 0,6 Inférieur à 0,7 : valeur de stabilité discutable
- Supérieur ou égal à 0,7 Inférieur à 0,8 : valeur de stabilité acceptable
- Supérieur ou égal à 0,8 inférieur à 0,9 : bonne valeur de stabilité
- Supérieur à 0,9 : excellente valeur de stabilité

2. Test de normalité : Le test de Kolmogorov-Smirnov a été utilisé pour déterminer la forme de la distribution des données pour les échantillons ayant nombre est supérieur ou égal à (50) individus, et le test de Shapiro-Wilk, pour les échantillons inférieurs à (50) individus (William J. Stewart, 2009).

3. Coefficient de corrélation de Pearson :

Pour tester la validité des échelles de mesure correspond à la capacité de l'outil à mesurer le concept qu'il est censé mesurer. En utilisant le coefficient de corrélation, ce coefficient correspond au degré moyen de corrélation entre les items d'une dimension. Il varie de 0 à 1 et plus il se rapproche de 1 plus l'échelle mesure une seule et même dimension

(homogénéité) (Cortina, 1993). Dans ce cas on a utilisé le coefficient de corrélation de Pearson qui permet d'analyser les relations linéaires, il est d'usage de considérer qu'un coefficient supérieur à 0,7 est satisfaisant

Aussi, ce coefficient permet de déterminer l'intensité de la corrélation ou bien la relation linéaire entre deux variables continues, il varie entre -1 et +1.

Une valeur positive (corrélation positive) indique que les deux variables tendent à augmenter ensemble, tandis qu'une valeur négative (corrélation négative) signifie que lorsqu'une des variables augmente, l'autre diminue.

La valeur 0 reflétant une relation nulle entre les deux variables

4. Le T.Test : utilisé pour déterminer s'il existe une différence significative entre les moyennes de deux groupes, qui peuvent être liés par certaines caractéristiques.

5. Le coefficient de régression : il est utilisé pour analyser la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres, il est compris entre zéro et un, et mesure le degré de dépendance de la variable dépendante sur la variable indépendante.

6. Analyse des différences : elle comprend un ensemble de tests qui permet de savoir si les échantillons proviennent d'une même population ou si au moins un échantillon provient d'une population différente des autres, tels que le test Kruskal-Wallis, et le test de Mann-Whitney.

Section 3 : Présentation du terrain d'investigation :

Faisant partie de son effectif et dans l'intérêt d'apporter des améliorations dans sa gestion et de contribuer à son développement, notre étude s'est portée sur les caisses de sécurité sociale algériennes. De ce fait, la présente section sera dédiée au fondement du système de sécurité sociale Algérien, et la présentation des différentes caisses de sécurité sociale.

3.1. Historique du système de sécurité sociale en Algérie :

La "sécurité sociale" est "... la protection que la société offre à ses membres – par l'intermédiaire d'une série de dispositions publiques – contre les difficultés économiques et sociales qui, faute de ces dispositions, seraient provoquées par une disparition ou une réduction importante des gains résultant d'une maladie, de la maternité, d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, du chômage, de l'invalidité, de la vieillesse et du

décès; la fourniture de soins médicaux; la fourniture d'allocations aux familles avec enfants." (BIT,2002)

Le système national de la sécurité sociale en Algérie a connu trois fortes périodes :

- **Le système de sécurité sociale antérieure à 1962.**
- **Le système de la protection sociale de 1970 à 1983**
- **le système actuel de sécurité sociale**

1. Le système de sécurité sociale antérieure à 1962

L'introduction de la sécurité sociale en Algérie s'est faite durant la période colonial par la reproduction d'un système identique à celui qui été mis en place en France.

Même si en France les lois sur la protection sociale furent promulguées en 1945 et malgré le statut spécial de l'Algérie, qui était considérée comme un département français, leur application en Algérie a tardé jusqu'au 1949 (Décision n°49/045 du 11 avril 1949 rendue exécutoire par l'arrêté du 10 juin 1949). Cette introduction a touché exclusivement les secteurs d'intérêts économiques coloniaux. (LAMRI, 2004)

Ce système était discriminatoire à l'avantage et au service de la colonisation et de population de souches européennes avec une disparité des avantages et des droits qui excluait l'immense majorité du peuple algérien.

On trouvera entre autres les régimes suivants :

- Régime agricole (arrêté du 10 septembre 1949)
- Régime des fonctionnaires (arrêté du 10 Juin1949)
- Régime des mines (décret du 02 Aout 1949)
- Régime des cheminots (arrêté du 20 Juillet 1950)
- Régime des non-salariés
- Régime des étudiants (arrêté du 28 Mars 1956)
- Régime marin
- Régime des militaires (décret N°49/1949 du 03/10/1949)

2. Le système de la sécurité sociale de 1962 à 1983

Au lendemain de l'indépendance (1962), l'Algérie héritait d'un système de sécurité sociale comportant 11 régimes, 71 organismes de sécurité sociale et 11 organismes de retraite complémentaire (LAMRI, 2004),

De ce fait, et afin de répondre aux besoins de justice et au souci de bien être des larges couches de population, une série de textes visant à modifier les statuts organiques et juridiques des régimes et à améliorer la situation des assurés ont été promulgués :

- 1963 : arrêté du 09 MAI 1963, portant fusion des caisses d'assurances de vieillesse en une seule caisse CAVCIA
- 1964 : création d'une caisse nationale de sécurité sociale qui remplace les caisses de coordination de la sécurité sociale par le décret n°64-364 du 31 décembre 1964
- 1965 : arrêté du 19/03/1965 : liquidation des institutions de retraite complémentaire.
- 1968 : création d'une caisse militaire de sécurité sociale et de prévoyance (ordonnance n°68-4 du 08/01/1968)

L'année 1983 a marqué la refonte du système de la protection sociale en Algérie et qui a avait pour objet :

- L'unification des régimes.
- L'uniformisation des avantages ou des prestations.

A ce titre, la mise en place d'une sécurité sociale solidaire au bénéfice du plus grand nombre d'assurés sociaux s'est concrétisée par une série de textes de loi promulguée en juillet 1983. Il s'agit de :

- Loi n° 83-11 du 02 Juillet 1983 relative aux assurances sociales
- Loi n° 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite.
- Loi n° 83-13 du 02 Juillet 1983 relative aux accidents du travail et aux maladies professionnelles
- Loi n° 83-14 du 02 Juillet 1983 relative aux Obligations des assujettis en matière de Sécurité sociale
- Loi n° 83-15 du 02 Juillet 1983 relative au contentieux de la sécurité sociale

- Loi no 83-16 du 02 Juillet 1983 portant création du fonds national de péréquation des œuvres sociales

3. Le système actuel de sécurité sociale :

Depuis l'année 1983, les régimes et les caisses de sécurité sociales ont été en perpétuelle évolution

1985 : Unification organisationnelle des organismes existant autour de deux caisses nationales (Décret 85.223 du 20 août 1985):

- La Caisse Nationale des Assurances Sociales des Accidents de Travail et maladies professionnelles C.N.A.S.A.T
- La Caisse nationale de retraite CNR.

Ces deux caisses ont été érigées en établissements publics à caractère administratif « E.P.A »

1988 : Modification du statut juridique des deux caisses pour devenir des établissements publics à caractère spécifique et ce de manière indirecte, à la faveur de la loi N°88.01 portant autonomie des entreprises publiques.

1992 : Ré institution de la caisse des assurances sociales des non-salariés C.A.S.N.O.S
Changement de l'appellation de la "C.N.A.S.A.T" par la Caisse Nationale des Assurance Sociales des Travailleurs Salariés C.N.A.S (décret 92-07 du 04 Janvier 1992).

1995 : Mise en place de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage C.N.A.C (décret n°94-11 du 26 Juin 1994).

1998 : Ré institution de la Caisse des Congés Payés des Travailleurs du Bâtiment CACOBATPH (décret exécutif n° 97-45 du 04 Février 1997).

2006 : création de la caisse nationale de recouvrement des cotisations de sécurité sociale (décret exécutif n°06-370 du 19 Octobre 2006).

2015 : dissolution de la CNRSS par le décret exécutif n°15-155 du 16 juin 2015

Enfin, le régime actuel comprend 05 caisses de sécurité sociale à savoir :

- La Caisse Nationale des Assurances sociales (CNAS)

- La Caisse Nationale de Retraite (CNR)
- La Caisse des Assurances Sociales des Non-Salariés (CASNOS)
- La Caisse Nationale d'assurance Chômage (CNAC)
- La Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage Intempéries des secteurs du Bâtiment, des travaux Publics et de l'Hydraulique (CACOBATPH)

3.2. Présentation des différentes caisses de sécurité sociale

Les caisses de sécurité sociale sont placées sous la tutelle du ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale qui assure le rôle de législateur, de contrôleur général et de régulateur de ces dernières.

1. La Caisse Nationale des Assurances sociales des travailleurs salariés (CNAS) :

La caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés, est un établissement public à gestion spécifique en application de l'article 49 de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

La CNAS couvre plus de 80% de la population contre la quasi-totalité des risques de la vie quotidienne en versant diverses prestations aux assurés sociaux ainsi qu'à leur ayants-droits (ROUABHI Mohamed, 2010)

La CNAS est administrée par un Conseil d'Administration, elle est placée sous la tutelle du Ministre du travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, son siège est à Alger (BEN AKNOUN), elle a compétence nationale et dispose de services centraux et locaux.

➤ Missions et attributions de la CNAS :

Le décret exécutif n°92-07 du 04 janvier 1992, portant statut juridique des caisses de sécurité sociale et organisation administrative et financière de la sécurité sociale, complété par l'Arrêté du 9 septembre 2019 fixant l'organisation interne de la CNAS, a fixé les attributions, le rôle et les principales missions de la CNAS :

- La gestion des prestations en nature et en espèces des assurances sociales, des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- Les prestations en nature représentant les remboursements de soins (achat de médicaments, consultations, frais d'analyses, etc) ;

- Les prestations en espèces représentant la compensation d'une partie de perte de revenu salarial en cas d'arrêt de travail (indemnités journalières versées durant la maladie, la maternité, l'accident de travail...).
- La gestion pour le compte de l'état des prestations familiales ;
- Le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations de sécurité sociale ;
- La promotion de la politique de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- La gestion des prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accord internationaux de sécurité sociale ;
- L'organisation, la coordination et le contrôle médical ;
- Le lancement d'actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire ;
- L'immatriculation des assurés sociaux et des employeurs...

Il est à noter que la CNAS gère, en même temps, les assurances sociales des travailleurs salariés de droit commun (régime général), et des fonctionnaires.

2. La Caisse des Assurances Sociales des Non-Salariés (CASNOS)

La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des non-salariés (CASNOS) est un établissement public à gestion spécifique dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est chargée de la sécurité sociale des catégories professionnelles non-salariées pour les risques suivants : les assurances relatives à la maladie et à la maternité, l'invalidité, le décès, la retraite, et exclus les risques qui concernent exclusivement les travailleurs salariés, notamment :

Les indemnités journalières, les accidents de travail, les allocations familiales, le chômage.

Les personnes susceptibles d'y être assujetties sont les suivantes :

- Les commerçants,
- Les artisans,
- Les membres de professions libérales,
- Les associés ou gérants,
- Les artistes payés au cachet,
- Les agriculteurs.

➤ **Missions et attributions de la CASNOS :**

Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la caisse des travailleurs non-salariés a pour mission :

- De gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non-salariés.
- De gérer les pensions et allocations de retraites des non-salariés.
- De gérer jusqu'à extinction des droits des bénéficiaires les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er janvier 1984, d'assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux alinéas précédents.
- D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical.
- D'entreprendre des actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 susvisée, après proposition du conseil d'administration de la caisse.
- D'entreprendre des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire.
- De gérer le fonds d'aide et de secours prévu à l'article 90 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983 susvisé.
- De conclure, en coordination avec les caisses de sécurité sociale concernées, les conventions prévues à l'article 60 de la loi n° 83- 11 du 2 juillet 1983 susvisé.
- De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires.
- D'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires

La CASNOS est présente dans le territoire national par 49 agences de wilaya auxquelles sont rattachées les antennes et les guichets de proximité.

3. La Caisse Nationale des Retraites (CNR) :

La Caisse Nationale des Retraites est un établissement public à gestion spécifique. Elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, L'organisation interne telle que prévue par l'arrêté ministériel du 16 Avril 1997, se présente comme suit :

- Services centraux (Le Siège).
- Agences CNR locales de wilayas.
- Centres de calcul informatique régionaux (10).
- Centres régionaux d'archives (3).

Missions de la CNR :

Fixées par l'Article 9 du décret N° : 92-07 du 04 janvier 1992, la CNR a pour mission :

- Gérer les pensions et allocations de retraite, ainsi que les pensions et allocations des ayant-droit.
- Gérer jusqu'à extinction des droits, les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er Janvier 1984.
- Assurer le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations de retrait
- Mettre en application les dispositions prévues par les conventions et accords internationaux de sécurité sociale.
- Assurer, l'information des bénéficiaires et des employeurs,
- Gérer le fonds d'aide et de secours en application de l'article 52 de la Loi N° : 83-12 du 02 Juillet 1983 relative à la retraite, modifiée et complétée.

4. La Caisse Nationale des Congés Payés et du Chômage – Intempéries des secteurs du Bâtiment , des Travaux publics et de l'hydraulique (CACOBATPH) :

La CACOBATPH a été créée par un décret exécutif N°97-45 du 26 Ramadhan 1417, correspondant au 04 Février 1997 placée sous tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, la caisse est administrée par un conseil d'administration et dirigée par un Directeur Général, elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Afin de mener à bien ses missions, la CACOBATPH dispose d'une structure centrale dédiée à la réception, la réflexion et le contrôle ainsi que de structures déconcentrées (Agences Régionales et Agences de Wilaya) chargées de remplir les missions de la caisse avec efficacité et efficience.

Les missions de la CACOBATPH telles que définies par le décret exécutif N°97-45 du 04 février 1997 sont :

- Assurer la gestion des congés payés et du chômage-intempéries dont bénéficient les travailleurs relevant des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique.
- Procéder à l'immatriculation des bénéficiaires et de leurs employeurs
- Assurer l'information des bénéficiaires et de leurs employeurs

- Assurer le recouvrement des cotisations prévues par la législation et la réglementation en vigueur

5- La caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) :

La CNAC est une institution qui a été créée par le décret du créé par le décret exécutif N°94- 188 du 06 Juillet 1994 (portant statut de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage), complété par le décret exécutif N°99-37 du 10 Février 1999.

Elle constitue la « soupape de sécurité » qui amortie les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs de travailleurs salariés du secteur économique décidés en application du plan d'ajustement structurel (PAS).

En d'autres termes, elle est chargée de l'indemnisation de chômage pour les salariées ayant perdu leur emploi involontairement à cause de raisons économiques.

Elle a aussi la particularité fourni trois mesures pour l'accompagnement des chômeurs allocataire et augmenter les chances des travailleurs ayant perdu leur emploi à retrouver de nouveau leur place sur le marché du travail, donc les trois mesures sont :

- L'aide à la recherche d'emploi.
- Le travail indépendant.
- La formation de reconversion professionnelle

La CNAC compte un effectif de 2 734 salariés (Nombre d'effectifs au 30/06/2021), elle est opérationnelle sur l'ensemble du territoire.¹

- Le Siège de la Direction Générale
- Cinquante-huit (58) Agences de wilaya
- Treize (13) antennes
- Plus de dix (10) représentations

<https://www.cnac.dz/consulté>, le 11/12/2022¹

**CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE DE
L'IMPACT DU LEADERSHIP ETHIQUE
SUR LA SATISFACTION
PROFESSIONNELLE ET L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL**

Introduction

Notre travail ne serait jamais complet s'il ne comportait pas un appui pratique aux différentes notions présentées en théorie. Une enquête sur terrain va nous permettre de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses.

A cet effet, ce dernier chapitre sera consacré à l'étude empirique qui nous permettra d'affirmer ou infirmer nos hypothèses relatives à l'impact du leadership éthique sur la satisfaction et l'engagement organisationnel, et ce, à travers la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée dans les caisses de sécurité sociale de la wilaya d'Alger, en l'occurrence **CNAS, CASNOS, CNR, CNAC, CACOBATPH**

Section 1 : Modalités de collecte des données

1.1. Sources de collecte de données

La méthode de collecte de données est l'une des étapes les plus importantes sur laquelle le chercheur s'appuie dans le test statistique, si elle est menée d'une manière scientifique correcte, cela conduit à des résultats précis de l'analyse (H,El Djoundi, H.Diab, 2014). Dans ce contexte, l'étude s'est appuyée sur les sources suivantes :

- **Les sources primaires (directes)** : Ce sont les sources que le chercheur collecte seul ou sous sa supervision (M.Houssin, A, Fellah, 2011).cette étude s'est appuyée sur l'outil « questionnaire » comme source primaire directe pour obtenir les données.

Le questionnaire est une technique de recherche qui sert à recueillir des informations des personnes par le biais d'un formulaire, qui contient un nombre de questions (N, Hamel, 2014)

-**Les sources secondaires (indirectes)** : sont des informations publiques ou préexistantes, qui ont été collectées et organisées par un tiers, et afin de répondre au besoin de l'étude, nous nous sommes appuyés sur les diverses calculs statistiques des variables étudiées.

1.2. Population étudiée et échantillon :

Comme déjà mentionné dans le chapitre précédent, la population de notre enquête se compose de des employés qui travaillent au sein des organismes de la sécurité sociale au niveau de la Wilaya d'Alger à savoir : **CNAS, CASNOS, CACOBATPH, CNAC, CNR**

Le nombre de la population étudiée était de 232 individus, et selon les unités d'analyse, un nombre minimum d'individus soit un échantillon a été choisi à l'aide de l'équation de Stephen K. Thompson selon le taux suivant :

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 + z^2) + p(1-p)]} = 144.88 \approx 145$$

- n : taille de l'échantillon.
- N : population étudiée.
- z : Le taux standard correspondant au niveau de signification 0,05 et au niveau de confiance 0,95, égal à 1,96.
- d : Marge d'erreur est de 0,05.
- P : la probabilité est de 0,50.

Le tableau suivant désigne la présentation des différents éléments liés à l'échantillon aléatoire à l'étude.

Tableau 10: Etat de distribution du questionnaire

Le Questionnaire		
Catégories	Nombre	Taux (%)
Distribués	180	100
Récupérés	161	89.44
Adapté à l'analyse	152	84.44

Source : élaboré par nos soins

Un questionnaire par voie électronique a été distribué (voir détail chapitre 3) afin d'obtenir le plus grand nombre possible de réponse, permettant d'atteindre la taille de l'échantillon minimale calculée selon modèle de Stephen K. Thompson.

Dans ce contexte, et selon le tableau ci-dessus, (161) réponses ont été obtenues sur (180) questionnaires distribués, soit avec un taux de récupération de 89,44%, alors que le nombre de formulaires valides pour l'analyse était (152) soit un taux de (84,44%), dont la valeur a atteint le minimum requis pour l'étude (145 questionnaires).

1.3. La stabilité et la fiabilité des échelles de mesure :

Même si la stabilité des échelles de mesure ont été déjà vérifiées dans de nombreuses études auparavant, nous avons jugé nécessaire de mesurer la fiabilité et la stabilité des échelles de mesure utilisées dans cette étude, et ce, à l'aide du coefficient l'alpha de Cronbach.

Tableau 11: stabilité des échelles de mesure

°N	Axe	Cronbach's Alpha
01	Leadership éthique	0.926
02	Satisfaction au travail	0.846
03	Engagement organisationnel	0.734

Source : Préparé par nos soins sur la base des résultats du programme SPSS

D'après le tableau, la valeur du coefficient de stabilité pour la variable de leadership éthique est de 0,926, pour la variable de satisfaction au travail elle est de 0,846, quant à la variable de l'engagement organisationnel, elle est de 0.734.

De ce fait, et conformément aux études de George & Mallery (2020), nous pouvons conclure que les échelles sont **stables**.

➤ La cohérence interne ou la fiabilité des échelles de mesure :

La cohérence interne est validée par le coefficient de corrélation de Pearson qui calcule le degré moyen de corrélation entre les items d'une dimension, et la formule du coefficient de corrélation de Pearson est utilisée entre le degré de l'item et le degré total du test pour tous les individus à un seuil de signification de 0,05(A, El Kanani, 2014).

Sur cette base, nous avons calculé les niveaux de cohérence des axes et dimensions internes comme suit :

Tableau 12: La cohérence interne du leadership éthique

°N	Pearson	Sig	°N	Pearson	Sig
01	0.848	0.000	06	0.745	0.000
02	0.452	0.000	07	0.651	0.000
03	0.703	0.000	08	0.669	0.000
04	0.680	0.000	09	0.693	0.000
05	0.838	0.000	10	0.888	0.000

Source : élaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaire : D’après les résultats obtenus, les niveaux de corrélation entre le leadership éthique et les items y afférent, varient entre le taux de 45.2% et 88.8%, ce qui signifie l’existence une relation moyenne à forte entre eux, nous pouvons conclure qu’il ya une bonne **cohérence interne du leadership éthique.**

Tableau 13 :la cohérence interne de l’engagement organisationnel

°N	Pearson	Sig	°N	Pearson	Sig
01	0.896	0.000	11	0.729	0.000
02	0.566	0.000	12	0.482	0.000
03	0.569	0.000	13	0.558	0.000
04	0.613	0.000	14	0.479	0.000
05	0.675	0.000	15	0.559	0.000
06	0.495	0.000	16	0.635	0.000
07	0.570	0.000	17	0.557	0.000
08	0.518	0.000	18	0.638	0.000
09	0.661	0.000	19	0.574	0.000
10	0.736	0.000	20	0.899	0.000

Source : élaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaire : D’après les résultats obtenus, les niveaux de corrélation entre le leadership éthique et les items y afférent, varient entre le taux de 47.9% et 89.9%, ce qui signifie l’existence une relation moyenne à forte entre eux, nous pouvons conclure qu’il ya une bonne **cohérence interne de l’engagement organisationnel.**

Tableau 14 : La cohérence interne de la satisfaction au travail

°N	Pearson	Sig	°N	Pearson	Sig
01	0.887	0.000	10	0.592	0.000
02	0.628	0.000	11	0.487	0.000
03	0.767	0.000	12	0.606	0.000
04	0.779	0.000	13	0.820	0.000
05	0.587	0.000	14	0.733	0.000
06	0.561	0.000	15	0.727	0.000
07	0.540	0.000	16	0.631	0.000
08	0.501	0.000	17	0.711	0.000
09	0.509	0.000	18	0.850	0.000

Source : élaboré par nos soins sur la base des résultats du programme SPSS

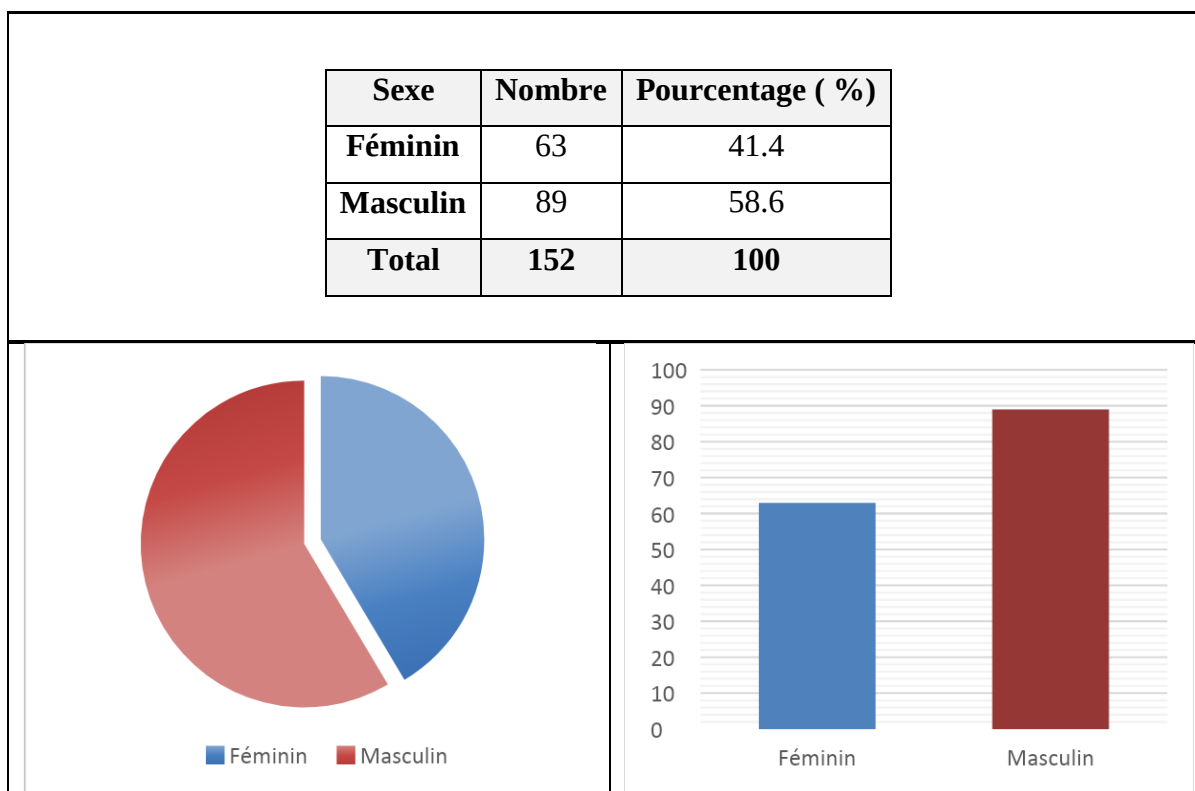
Commentaire : D'après les résultats obtenus, les niveaux de corrélation entre le leadership éthique et les items y afférent, varient entre le taux de 48.7% et 88.7%%, ce qui signifie l'existence une relation moyenne à forte entre eux, nous pouvons conclure qu'il ya une bonne **cohérence interne de la satisfaction au travail**.

Section 2. Traitement des données et analyse des résultats :

2.1. Analyses des données personnelles :

- **Le sexe :** Les résultats de l'analyse des variables selon le sexe ont montré les résultats présentés dans le tableau et la figure suivants :

Tableau 15: composition de l'échantillon selon le sexe



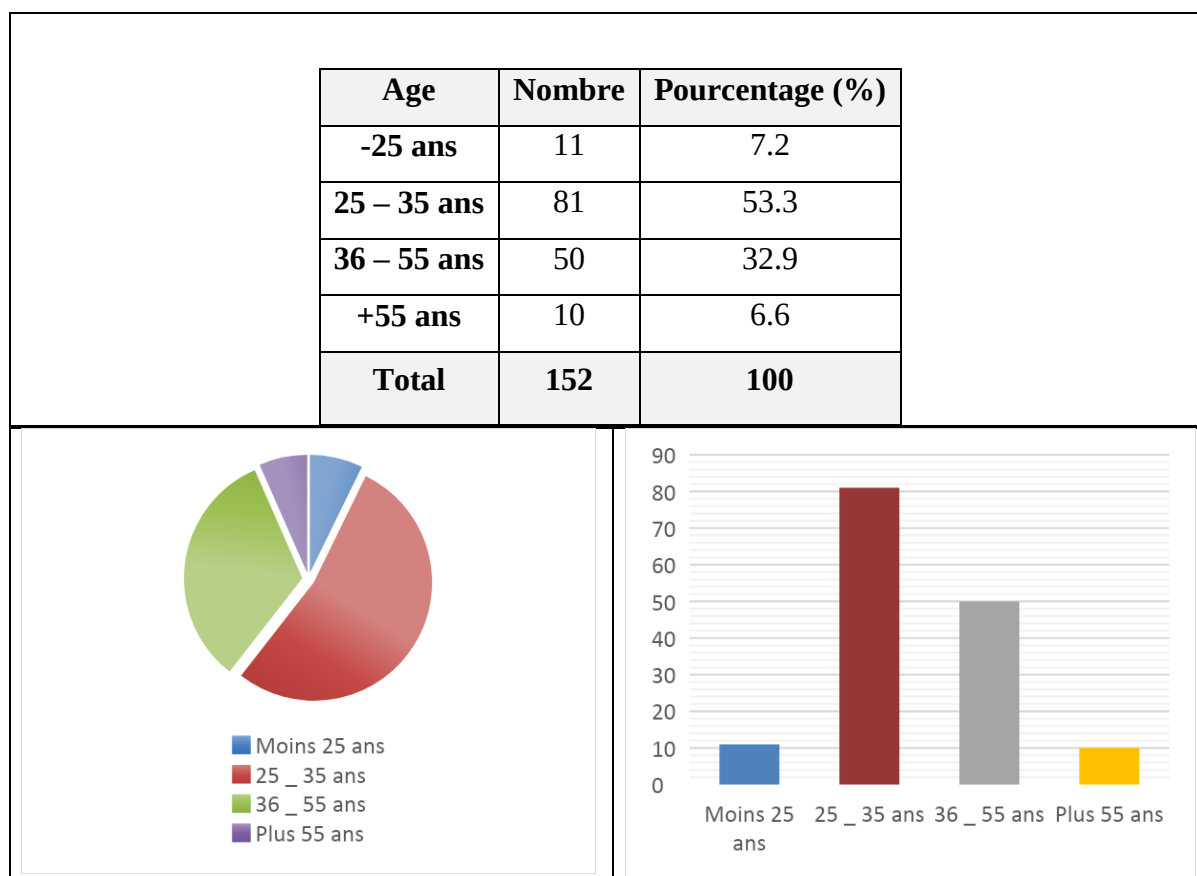
Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS & Excel 2013.

Commentaire : D'après le tableau présenté, on constate que la population masculine constitue le pourcentage le plus important de l'échantillon soit un taux de 58,6 % par rapport la population féminine qui est présente un taux 41,4 %.

Par ailleurs, nous remarquons que les résultats sont proches, car la nature du travail dans les établissements objet de notre étude n'exigent pas ou ne privilégie pas un genre par rapport à l'autre lors du processus de recrutement.

- **L'âge :** Les résultats de l'analyse des variables selon l'âge ont montré les résultats présentés dans le tableau et la figure suivants :

Tableau 16: Composition de l'échantillon selon l'âge

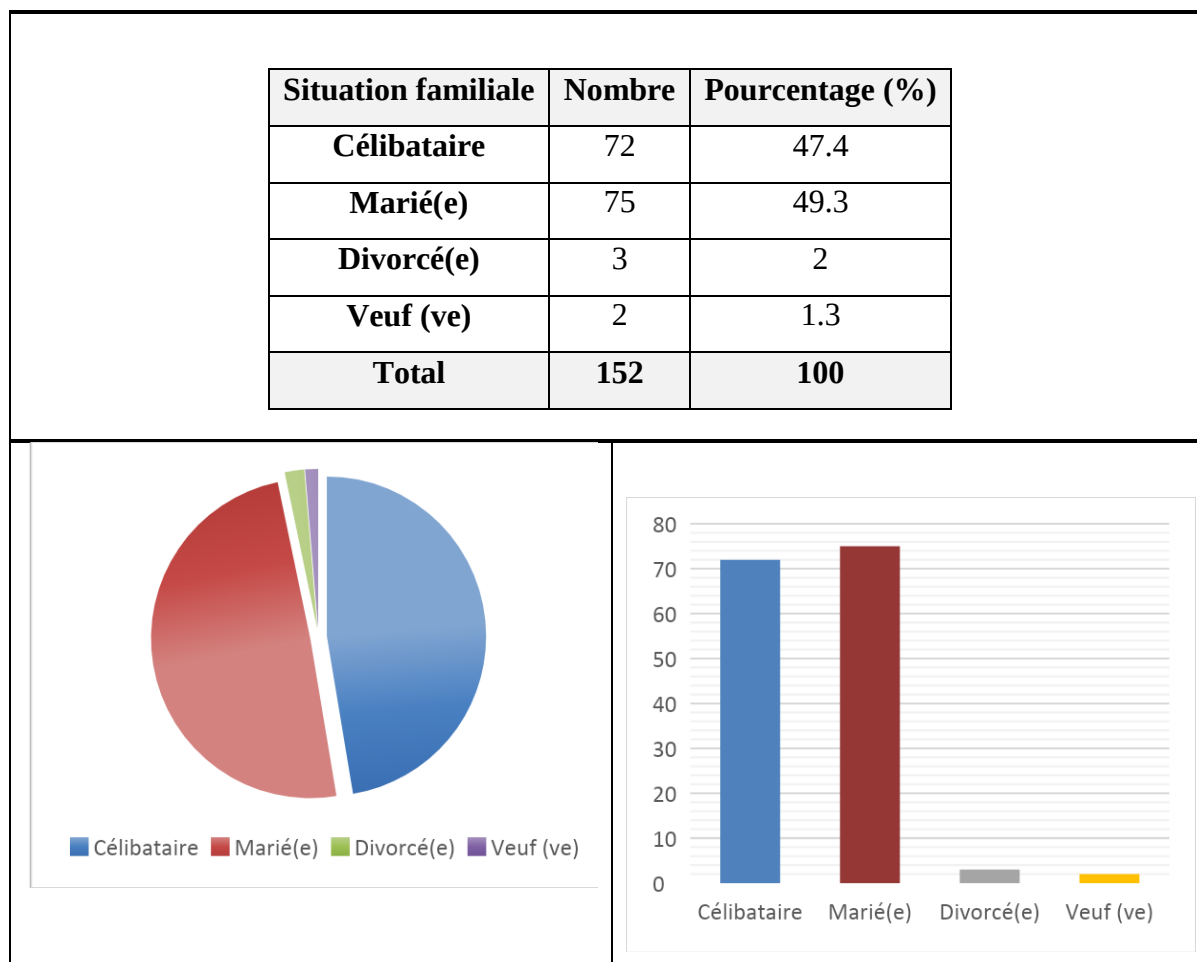


Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS & Excel 2013

Commentaire : La population de l'échantillon à l'étude est répartie selon la variable d'âge à un taux de (53,3%) pour la tranche d'âge (25-35), un taux de (32,9%) pour la tranche d'âge (36-55), un taux (7,2%) pour la tranche d'âge groupe de moins de (25) ans, et enfin un taux de (6,6%).) pour le groupe d'âge de plus de (55) ans, on remarque qu'il y a une forte proportion de jeunes par rapport aux autres groupes d'âge, cela explique l'intérêt des organismes de sécurité sociale à investir dans le capital humain jeune afin de garantir une meilleur performance.

- **Situation familiale :** Les résultats de l'analyse des variables selon la situation familiale ont montré les résultats présentés dans le tableau et la figure suivants :

Tableau 17: Composition de l'échantillon selon la situation familiale

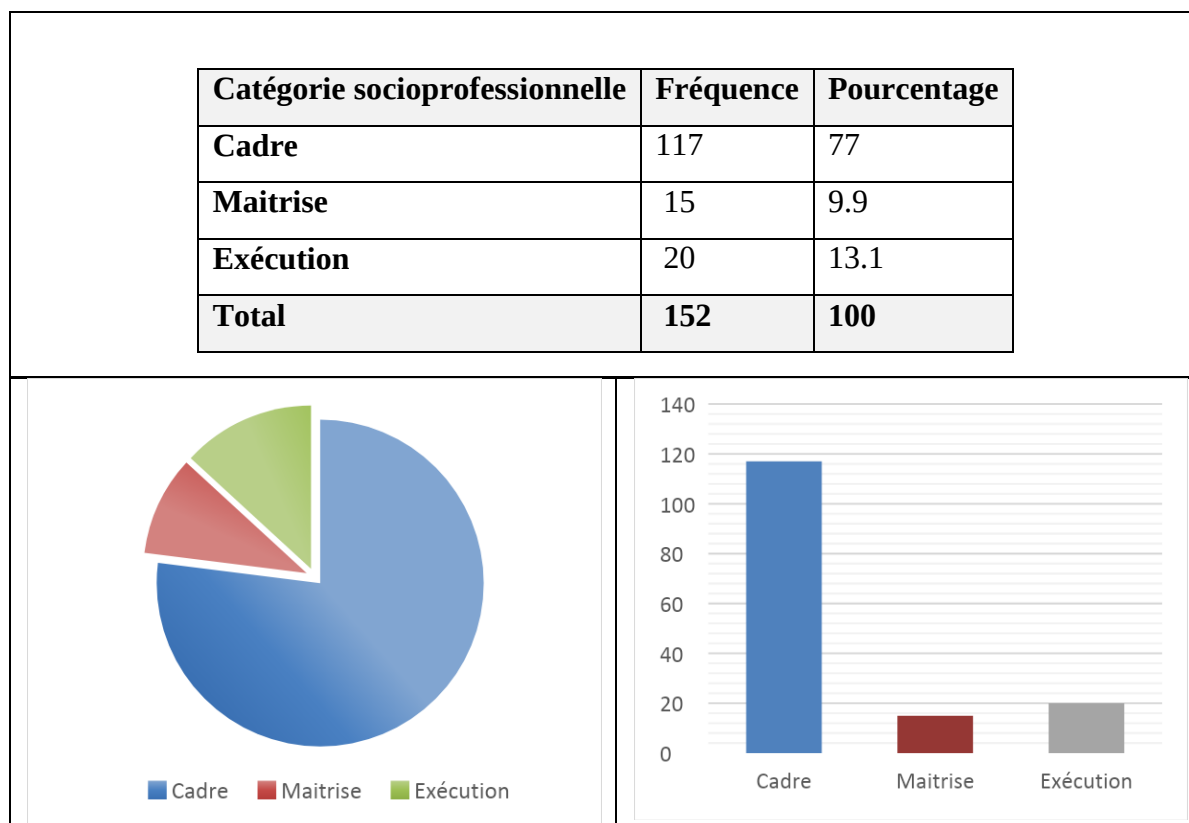


Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS & Excel 2013

Commentaire : La catégorie des personnes mariées et la catégorie des célibataires constituent la majorité de l'échantillon à l'étude, avec des taux très rapprochés (49,3%, 47,4%), contrairement aux deux autres catégories (divorcés, veuves) dont les taux sont très faibles (02%, et1.3%), ces résultats reflètent la réalité professionnelle en Algérie.

- **La fonction :** Les résultats de l'analyse des variables selon la fonction ont montré les résultats présentés dans le tableau et la figure suivants :

Tableau 18: Composition de l'échantillon selon la fonction



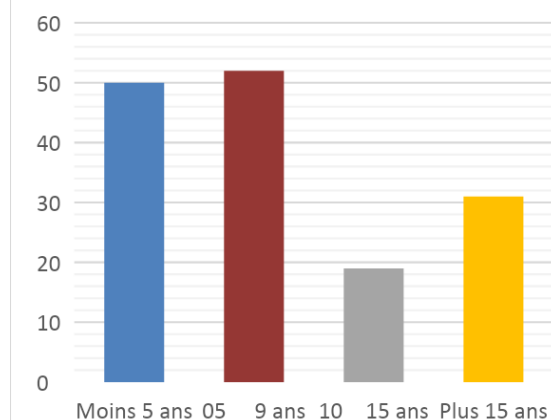
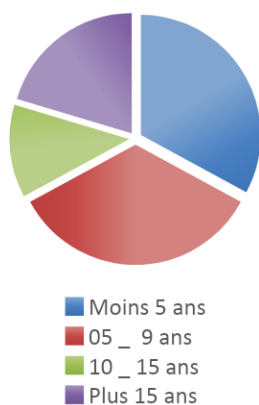
Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS & Excel 2013

Commentaire : Nous constatons que les cadres sont la catégorie la prédominante de l'échantillon de notre étude, avec un taux de (77%), suivis des agents d'exécution avec un taux de 13.1%, enfin la maitrise avec un taux de 9.9%, cela s'explique par le fait que la politique des caisses de sécurité sociale en matière de recrutement est orientée vers les diplômés de l'université.

- **L'ancienneté :** Les résultats de l'analyse des variables selon l'ancienneté ont montré les résultats présentés dans le tableau et la figure suivants :

Tableau 19: Composition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
-5 ans	50	32.9
05 – 9 ans	52	34.2
10 – 15 ans	19	12.5
+15 ans	31	20.4
Total	152	100



Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS & Excel 2013

Commentaire : On note que la majorité des répondants ont une expérience allant de (5-09) ans avec un taux de (43,2%), suivi de la catégorie ayant travaillée moins de (05) ans à avec un taux de (32,9%), contre (20,4%) pour la catégorie des plus âgés à partir de 15 ans et enfin (12,5%) pour la catégorie dont les membres ont une expérience comprise entre (10-15) ans.

Cela confirme que les caisses de sécurité sociale possèdent un capital humain jeune, et le favorise lors du recrutement.

2.2. Analyse des variables de l'étude :

- **La variable leadership éthique** : L'analyse de cette variable a donné les résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau20: Analyse de la variable du leadership éthique : ¹

N°	Paragraphe	M	σ	C	Sig ^T	N
01	Écoute ce que les employés ont à dire	4,01	0,91	1	.000	D'accord
02	Discipline les employés qui violent les normes éthiques	3,64	0,61	10	.000	D'accord
03	Mène sa vie personnelle de manière éthique	3,70	0,93	5	.000	D'accord
04	A les meilleurs intérêts des employés	3,72	0,91	4	.000	D'accord
05	Prend des décisions justes et équitables	3,84	1,00	2	.000	D'accord
06	Est digne de confiance	3,80	0,89	3	.000	D'accord
07	Discute sur les valeurs et l'éthique des affaires avec les employés	3,68	0,98	8	.000	D'accord
08	Montre les démarches à suivre afin d'agir d'une manière éthique	3,66	0,84	9	.000	D'accord
09	Ne définit pas uniquement le succès sur la base des résultats, mais considère aussi la façon dont ils sont obtenus	3,69	0,92	7	.000	D'accord
10	Lorsqu'il prend des décisions, il se demande « Quelle est la bonne chose à faire »	3,70	0,95	5	.000	D'accord
Axe total		3.74	0.86	-	.000	D'accord

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaire : nous constatons que les moyennes des items sont comprises entre (3.64 et 4.01), avec une totalité des réponses « d'accord », et la moyenne totale de l'axe du leadership éthique et de 3.74, quant à l'écart-type, nous remarquons que les valeurs sont comprises entre (0.61 et 1), ce qui signifie que les valeurs sont très peu dispersées autour de la moyenne (les valeurs s'approchent du 0 et ne dépassent pas le 1), en d'autre terme on peut dire qu'il y a une homogénéité qui régit les tendances des items de l'échantillon

¹M : La moyenne, σ : l'écart type, C : Classement, Sig^T : Signification du test Student, N : niveau dans l'échelle.

autour de la réponse « d'accord », ceci peut être confirmé à travers le T test qui n'a pas dépassé la valeur standard (0,05).

- **La variable de la satisfaction** : L'analyse de cette variable a donné les résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Analyse de la variable de la satisfaction

N°	Items	M	σ	C	Sig ^T	N
11	Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	3,74	0,86	7	.000	Satisfait
12	Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi	3,63	0,77	13	.000	Satisfait
13	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	3,75	0,98	6	.000	Satisfait
14	De votre importance aux yeux des autres	3,73	0,88	8	.000	Satisfait
15	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	3,56	0,67	14	.000	Satisfait
16	De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	3,55	0,80	15	.000	Satisfait
17	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	3,51	0,81	16	.000	Satisfait
18	De la stabilité de votre emploi	3,85	0,99	4	.000	Satisfait
19	Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	4,20	0,79	1	.000	Très satisfait
20	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	3,95	0,79	2	.000	Satisfait
21	Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	3,89	0,89	3	.000	Satisfait
22	De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	3,09	1,10	20	.043	Ni satisfait, ni insatisfait
23	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	3,71	0,95	10	.000	Satisfait

24	De vos possibilités d'avancement	3,43	0,71	17	.000	Satisfait
25	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	3,37	0,73	18	.000	Ni satisfait, ni insatisfait
26	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	3,73	0,94	8	.000	Satisfait
27	Des conditions de travail	3,36	1,05	19	.000	Ni satisfait, ni insatisfait
28	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	3,70	0,93	11	.000	Satisfait
29	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	3,64	0,92	12	.000	Satisfait
30	Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	3,81	0,87	5	.000	Satisfait
Axe total		3.66	0.77	-	.000	Satisfait

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Les valeurs moyennes de la variable de la satisfaction au travail variaient sont comprises entre (3,09 et 4,20), nous constatons l'existence de :

- 03 items dont la réponse est « neutre »
- 16 items dont la réponse « satisfait »
- 01 item dont la réponse « Très satisfait »

Cependant, étant donné que la plupart des items tendent à être satisfaits, la moyenne totale de l'axe de la satisfaction au travail est de 3.66.

Aussi, et vu que les valeurs des écarts-types ne dépassent pas le niveau (1.10), cela signifie qu'il y a une homogénéité qui régit les tendances des items de l'échantillon, ceci peut être confirmé à travers le T-test qui n'a pas dépassé la valeur standard (0,05).

- **La variable de l'engagement organisationnel** : L'analyse de cette variable a donné les résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau 21: Analyse de la variable l'engagement organisationnel

N°	Items	M	σ	C	Sig ^T	N
31	Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cet organisme.	3,55	0,92	12	.000	D'accord
32	Je ressens vraiment les problèmes de cet organisme comme s'ils étaient les miens	3,68	0,81	8	.000	D'accord
33	Je me considère comme un "membre de la famille" dans cet organisme	3,11	0,84	18	.041	Neutre
34	Je me sens affectivement attaché à cet organisme	3,97	0,84	2	.000	D'accord
35	Cet organisme a pour moi beaucoup de signification personnelle	3,76	0,95	6	.000	D'accord
36	Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cet organisme	3,88	0,76	4	.000	D'accord
37	Il serait très difficile pour moi de quitter cet organisme en ce moment, même si je le voulais.	3,67	0,83	9	.000	D'accord
38	Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant	3,99	0,97	1	.000	D'accord
39	En ce moment, rester dans cet organisme est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	3,22	0,91	16	.029	Neutre
40	Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cet organisme	3,71	0,73	7	.000	D'accord
41	Une des conséquences négatives de mon départ de cet organisme serait le manque de solutions de rechange possibles	3,55	0,87	12	.000	D'accord
42	Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	3,47	0,90	15	.000	D'accord
43	Je ressens obligation de rester avec mon	3,20	0,90	17	.030	Neutre

	employeur actuel					
44	Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon organisme maintenant	3,59	0,85	11	.000	D'accord
45	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon organisme maintenant	3,54	0,92	14	.000	D'accord
46	Cet organisme mérite ma loyauté	3,84	0,98	5	.000	D'accord
47	Je ne quitterai pas mon organisme pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	3,65	0,79	10	.000	D'accord
48	Je dois beaucoup à mon organisme	3,95	0,86	3	.000	D'accord
Axe total		3.62	0.73	-	.000	D'accord

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaires : Les valeurs moyennes de la variable de la satisfaction au travail variaient sont comprises entre (3,11 et 3.99), nous constatons l'existence de :

- 03 items dont la réponse est « neutre »
- 15 items dont la réponse est « d'accord »

Cependant, étant donné que la plupart des items tendent à être « d'accord », la moyenne totale de l'axe de la satisfaction au travail est de 3.62.

Aussi, et vu que les valeurs des écarts-types ne dépassent pas le niveau (0.98), cela signifie qu'il y a une homogénéité qui régit les tendances des items de l'échantillon, ceci peut être confirmé à travers le T-test qui n'a pas dépassé la valeur standard (0,05).

2.3. Test des hypothèses :

➤ La première hypothèse

La première hypothèse stipule qu'il existe une relation positive entre le leadership éthique et la satisfaction professionnelle, cette hypothèse de recherche peut être divisée en deux hypothèses statistiques comme suit :

H11 : Le leadership éthique n'a pas de lien positif direct avec la satisfaction professionnelle → (n'est pas statistiquement significatif à $\alpha > 0,05$).

H12 : Le leadership éthique a un lien positif direct avec la satisfaction professionnelle
→ (Statistiquement significatif à $\alpha \leq 0.05$).

Le test de la première hypothèse a donné lieu aux résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau 22: Résultats du test de la première hypothèse

Les variables	La satisfaction professionnelle	
	Corrélation de Pearson	Sig
Le leadership éthique	0.603	0.000
Evaluation de la relation	Le signal	Le degré
	Positif	Moyen
N = 152, Marge d'erreur $\alpha \rightarrow 0.05$, La marge de confiance $\rightarrow 0.95$		

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaire : Selon les résultats du test de Pearson, il est clair qu'il existe une relation directe (positive) entre la variable indépendante (leadership éthique) et la variable médiatrice (satisfaction professionnelle) à un taux de 60,3 %, soit une relation moyenne dans termes du degré de la force, ce qui est confirmé par la valeur de la signification statistique du test de Pearson qui atteint un seuil de signification de,0,000 (inférieur à la valeur standard de 0,05).

A cet effet, l'hypothèse H11 et rejetées, en conséquent l'hypothèse H12 est acceptée, ce qui confirme la validité de la première hypothèse, qui stipule que : **Le leadership éthique a un lien positif direct avec la satisfaction professionnelle.**

➤ **La deuxième hypothèse :**

La deuxième hypothèse stipule qu'il existe une relation positive entre le l'engagement organisationnel et la satisfaction professionnelle, cette hypothèse de recherche peut être divisée en deux hypothèses statistiques comme suit :

H21: la satisfaction professionnelle n'a pas de lien positif direct avec l'engagement organisationnel → (n'est pas statistiquement significatif à $\alpha > 0.05$).

H22 : la satisfaction professionnelle a un lien positif direct avec l'engagement organisationnel → (Statistiquement significatif à $\alpha \leq 0.05$).

Le test de la première hypothèse a donné lieu aux résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau 23: Résultats du test de la deuxième hypothèse

Les variables	L'engagement organisationnel	
	Corrélation de Pearson	Sig
La satisfaction professionnelle	0.574	0.00
Evaluation de la relation	Le signal	Le degré
	Positif	Moyen
N = 152, Marge d'erreur $\alpha \rightarrow 0.05$, La marge de confiance $\rightarrow 0.95$		

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaire : Selon les résultats du test de Pearson, il est clair qu'il existe une relation directe (positive) entre la variable médiatrice (satisfaction professionnelle) et la variable dépendante (engagement organisationnel), à un taux de 57.4 %, soit une relation moyenne dans termes du degré de la force, ce qui est confirmé par la valeur de la signification statistique du test de Pearson qui atteint un seuil de signification de,0,000 (inférieur à la valeur standard de 0,05).

A cet effet, l'hypothèse H21 est rejetée, en conséquent l'hypothèse H22 est acceptée, ce qui confirme la validité de la deuxième hypothèse, qui stipule que : **La satisfaction professionnelle a un lien positif direct avec l'engagement organisationnel.**

➤ **La troisième hypothèse :**

La troisième hypothèse stipule que la satisfaction professionnelle joue un rôle médiateur dans la relation positive entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel. Cette hypothèse de recherche peut être divisée en deux hypothèses statistiques comme suit :

H31 : La satisfaction professionnelle ne joue pas un rôle de médiateur dans la relation positive entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel → (n'est pas statistiquement significatif à $\alpha > 0,05$).

H32 : la satisfaction professionnelle joue un rôle de médiateur dans la relation positive entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel → (statistique significative à $\alpha \leq 0,05$).

Avant d'aborder les hypothèses sous-statistiques, il convient de s'assurer que les équations de régression associées à la mesure de l'effet suivent la distribution normale à travers le test de normalité.

Tableau 24: Résultats du test de normalité

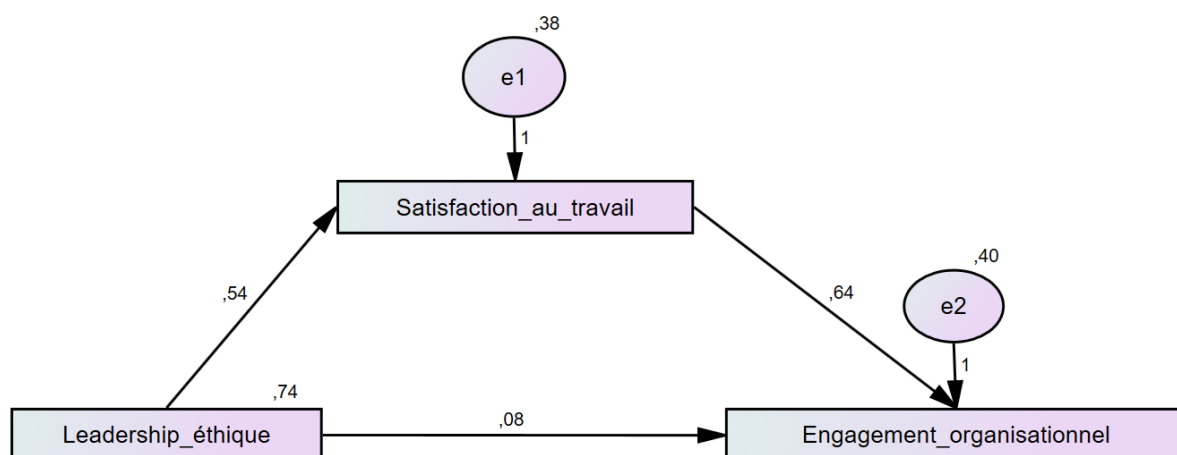
Tests	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Calculé	ddl	Sig.	Calculé	ddl	Sig.
L'influence de l'indépendant sur le médiateur.	.067	152	.094	.979	152	.020
L'influence du médiateur sur l'adepte avec la présence de l'indépendant.	.062	152	.200*	.983	152	.054

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS& Amos

Commentaire :

Étant donné que le nombre de l'échantillon est supérieur à 50, le test de Kolmogorov-Smirnov est utilisé, aussi la signification statistique a atteint un niveau supérieur à la valeur standard de 0,05, ce qui signifie qu'il n'y a pas de différences entre la distribution des données et la distribution normale, et la condition de normalité est atteinte.

Afin de confirmer si la variable de satisfaction professionnelle (ST) en tant que médiateur entre la variable indépendante (leadership éthique : LE) et la variable dépendante (engagement organisationnel : EO), nous avons utilisé la méthode de (Baron & Kenny) (Judd & Kenny) (James & Brett), et le tableau et la figure suivants résumant les résultats des tests.

Figure 10: Résultats du test de la troisième hypothèse

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS& Amos

Tableau 25: : Résultats du test de la troisième hypothèse

Formulaire effet	Coefficient	T-Test	SigT	Modèle	R ²
LE – ST	0.542	9.298	0.000	ST = 1.693 + 0.542LE	0.364
LE- EO	0.078	1.030	0.303	N'est pas statistiquement significatif	
LE - ST – EO	0.635	7.555	0.000	EO = 1.049 + 0.635ST	0.413
N = 152, Marge d'erreur $\alpha \rightarrow 0.05$, La marge de confiance $\rightarrow 0.95$					

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS& Amos

Commentaire : En tenant compte de l'existence des trois variables, on constate qu'il n'y a pas un effet direct entre la variable leadership éthique et la variable engagement organisationnel, compte tenu que le test de Student a donné une valeur de (0,303) supérieure à la valeur standard qui est de 0.05, il prend alors l'effet de la forme indirecte, et sur cette la base une décision peut être prise pour d'accepter ou de ne pas accepter les hypothèses émises.

Les changements qui surviennent à la variable indépendante (LE) expliquent 36,4 % des changements qui se produisent à la variable médiatrice (ST).

Les changements qui se produisent dans la variable médiatrice (ST) en présence de la variable indépendante (LE) expliquent 41,3 % des changements qui se produisent dans la variable dépendante (EO).

La valeur du T-test pour l'impact de la variable indépendante (LE) sur la variable médiatrice (ST) est de 9,298, avec un niveau significatif de 0,000 inférieur au niveau standard qui est de 0,05. Cela signifie que la variable indépendante (LE) a un effet positif statistiquement significatif sur la variable médiatrice (ST) estimée à 0,542, c'est-à-dire qu'à chaque fois que le niveau de leadership éthique s'améliore d'une unité, cela conduit à une amélioration du niveau de satisfaction au travail de 0,542 unités.

La valeur du T-test pour l'impact de la variable la variable médiatrice (ST) sur la variable dépendante (EO) est de 7,555 avec un niveau significatif de 0,000 inférieur au niveau standard qui est de 0,05, cela signifie que la variable médiatrice (ST) a un effet positif statistiquement significatif sur la variable dépendante (EO) estimée à 0,635 en présence de la variable indépendante (LE), c'est-à-dire qu'à chaque fois que le niveau de la satisfaction au travail s'améliore d'une unité, cela conduit à une amélioration du niveau d'engagement organisationnel de 0,635 unités.

A cet effet, l'hypothèse H31 est rejetée, en conséquent l'hypothèse H32 est acceptée, ce qui confirme la validité de la deuxième hypothèse qui stipule que :

La satisfaction professionnelle joue un rôle médiateur dans la relation positive entre le leadership éthique et l'engagement organisationnel.

➤ **La quatrième hypothèse :**

La quatrième hypothèse stipule que **l'engagement organisationnel est lié aux variables démographiques.**

Cette hypothèse de recherche peut être divisée en deux hypothèses statistiques comme suit :

H41 : Il n'y a pas de différences dans l'estimation de l'engagement organisationnel de l'échantillon de l'étude en raison des variables démographiques → (n'est pas statistiquement significatif à $\alpha > 0,05$).

H42 : Il existe des différences dans l'estimation de l'engagement organisationnel de l'échantillon de l'étude en raison des variables démographiques → (Statistiquement significatif à $\alpha \leq 0,05$).

Tableau 26: la distribution des données personnelles

Variable personnelle		DF	Kolmogorov-smirnov	Sig	Shapiro-wilk	Sig	Test approprié
Sexe	Féminin	63	0.158	0.000	0.912	0.000	Mann-Whitney
	Masculin	89	0.200	0.000	0.892	0.000	
Age	-25 ans	11	0.241	0.074	0.825	0.020	Kruskal-wallis
	25 – 35 ans	81	0.195	0.000	0.911	0.000	
	36 – 55 ans	50	0.200	0.000	0.886	0.000	
	+ 55 ans	10	0.524	0.000	0.366	0.000	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	117	0.160	0.000	0.913	0.000	Kruskal-wallis
	Maitrise	15	0.205	0.091	0.876	0.042	
	Exécution	20	0.181	0.087	0.908	0.057	
Situation familiale	Célibataire	72	0.197	0.000	0.902	0.000	Kruskal-wallis
	Marié(e)	75	0.190	0.000	0.908	0.000	
	Divorcé(e)	3	-	-	-	-	
	Veuf (ve)	2	-	-	-	-	
Ancienneté	-5 ans	50	0.245	0.000	0.861	0.000	Kruskal-wallis
	05 – 10 ans	52	0.250	0.000	0.893	0.000	
	10 – 15 ans	19	0.137	0.200	0.943	0.298	
	+ 15 ans	31	0.243	0.000	0.820	0.000	

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Conformément au tableau ci-dessus, on peut noter ce qui suit :

1. **La variable sexe** : Étant donné que le nombre (DF) a atteint des valeurs supérieures à (50), donc on prend en considération le résultat de Kolmogorov-Smirnov, celui-ci a atteint une valeur supérieure au seuil de signification (0,05) pour les deux sexes, ce qui signifie que les données de la variable sexe ne suivent pas la distribution normale, ce qui fait que le test approprié pour étudier les différences est celui de Mann-Whitney pour les deux échantillons.

2. Pour le reste des variables, on remarque que certains (DF) sont supérieures ou égales à 50, qui nécessitent une dépendance au test de « Kolmogorov-Smirnov », et certains autres qui sont inférieurs à 50, qui nécessitent une dépendance au test de "Shapiro-wilk" de distribution, en raison de la disponibilité d'au moins un groupe qui ne suit pas cette distribution, et donc le test approprié pour étudier les différences est le test de Kruskal-Wallis pour les échantillons indépendants.

4. Résultats des tests statistiques

L'analyse des caractéristiques personnelles et professionnelles de l'échantillon a donné les résultats présentés dans le tableau suivant :

Tableau 27: Résultats du test de la quatrième hypothèse

Les variantes	Les tests			Différences statistiques
		df	Sig	
Sexe	Mann-Whitney			N'existe pas
	0.367	-	0.714	
Age	Kruskal-Wallis	df	Sig	N'existe pas
	7.729	3	0.052	
Situation familiale	Kruskal-Wallis	df	Sig	N'existe pas
	6.982	3	0.072	
Catégorie socioprofessionnelle	Kruskal-Wallis	df	Sig	N'existe pas
	0.480	2	0.787	
Ancienneté	Kruskal-Wallis	df	Sig	N'existe pas
	4.579	3	0.205	

Source : Elaboré par nos soins, sur la base des résultats du programme SPSS

Commentaires :

Conformément au tableau ci-dessus, on peut noter ce qui suit :

- **La variable « Sexe »** : la valeur du test de Mann-Whitney a atteint un niveau de 0,367 avec une signification statistique de 0,714, supérieure à la valeur standard qui est de 0,05, et donc les différences ne sont pas statistiquement significatives pour cette variable (l'hypothèse H41 est acceptée)
- **La variable « Age »** : la valeur du test de Kruskal-Wallis a atteint un niveau de 7,729, avec une signification statistique de 0,052, supérieure à la valeur standard qui est de 0,05, et donc les différences ne sont pas statistiquement significatives pour cette variable (l'hypothèse H41 est acceptée)
- **La variable « Situation familiale »** : la valeur du test de Kruskal-Wallis a atteint un niveau de 6,982 avec une signification statistique 0,072, supérieure à la valeur standard qui est de 0,05, et donc les différences ne sont pas statistiquement significatives pour cette variable (l'hypothèse H41 est acceptée)
- **La variable « Fonction »** : la valeur du test de Kruskal-Wallis a atteint un niveau de 0,480, avec une signification statistique de 0,787, supérieure à la valeur standard qui est de 0,05, et donc les différences ne sont pas statistiquement significatives pour cette variable (l'hypothèse H41 est acceptée)
- **La variable « Expérience professionnelle »** : la valeur du test de Kruskal-Wallis a atteint un niveau de 4,579, avec une signification statistique de 0,205, qui est supérieure à la valeur standard qui est de 0,05, et donc les différences ne sont pas statistiquement significatives pour cette variable. (L'hypothèse H41 est acceptée)

En ce qui concerne la quatrième hypothèse, on peut déduire qu'aucune différence statistique n'a été enregistrée attribuable à une variable personnelle ou fonctionnelle, de ce fait nous rejetons cette hypothèse « **L'engagement organisationnel n'est pas lié aux variables démographiques** ».

Discussion :

L'objectif principal de cette recherche était d'étudier les relations théoriques et empiriques entre le leadership éthique et les attitudes des employés qui sont l'engagement organisationnel et la satisfaction au milieu du travail, la population choisie était les employés des caisses de sécurité sociale de la Wilaya d'Alger.

Nos résultats ont démontré que les dirigeants qui agissent de manière éthique rendent les employés plus satisfaits dans leur travail, et renforce leur engagement organisationnel et leur volonté de rester au sein de leur entreprise. Ce qui confirme les résultats des études antérieures qui stipulent que le leadership éthique a un lien positif direct avec la satisfaction professionnelle (Ruiz-Palomino et al. 2011), (Kim et Brymer 2011), (M Attar, v. Çağliyan, z. Ajdarovska 2017), et celle-ci représente un mécanisme important de médiation (Abu Elanain ,2010), (Ladebo, Abubaka et Adamu, 2011), qui génère une relation positive entre l'éthique du leadership et l'engagement organisationnel (Agha, Nwekpa, & Eze, 2017), (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020), (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020), aussi nous avons conclu que cet engagement n'est pas lié aux variables démographiques ou bien les caractéristiques personnelles des employés.

En effet, le leader honnête, juste, digne de confiance, qui se soucie des préoccupations de ces subordonnées, et qui prend des décisions justes et équitables, influence le comportement positif des employés, car cela permet aux employés de ressentir la présence d'un climat éthique dans le milieu du travail, leur niveau de satisfaction sera donc plus élevé, et ils seront prêts à déployer des efforts supplémentaires pour effectuer leur travail plus efficacement, ce qui augmentera le niveau de leur engagement envers l'organisation.

Par ailleurs, cette étude a non seulement reconnu la satisfaction professionnelle comme un mécanisme par lequel le leadership éthique est lié à l'engagement organisationnel, mais a également présenté la théorie de l'apprentissage social comme un modèle descriptif pour expliquer « les comportements et résultats liés au travail », en d'autres termes les leaders éthiques peuvent être considérés comme des modèles hautement appréciés sur le lieu de travail. Ils influencent leurs subordonnées à suivre leur exemple en apprenant de leur comportement éthique.

Cependant, ces résultats soulignent clairement la nécessité pour les dirigeants des caisses de sécurité de favoriser un climat qui renforce les comportements éthiques, et qui peut en conséquence renforcer la satisfaction et l'engagement de leurs employés, et ce, à travers l'élaboration et formulation des politiques et des stratégies de ressources humaines visant à instaurer un climat éthique.

CONCLUSION

Le choix de ce sujet de recherche réside dans son intérêt capital, alors que le monde des affaires a connu des scandales éthiques dans presque tous les types d'organisation, la nécessité de s'intéresser à un nouveau style de leadership dit « leadership éthique » a augmenté plus que jamais, en effet, ce concept a fait et continu de faire l'objet de plusieurs recherches surtout dans le monde anglo-saxon.

En Algérie, peu de chercheurs se sont penchés sur la dimension éthique au sein des organisations, on peut citer les travaux de A.BEDIABELLAH , N. BOUMESBAH, quant au leadership éthique, les études sur ce concept restent assez modestes.

Le leadership est une ressource essentielle pour créer et soutenir les organisations. Cela implique d'établir une vision claire, de partager la vision avec les subordonnés afin qu'ils puissent contribuer eux-mêmes à l'atteinte de ses objectifs.

Les leaders éthiques sont perçus comme ayant une conscience et une préoccupation éthiques générales pour toutes les parties prenantes, y compris les employés, ils sont plus susceptibles à prendre en compte leurs besoins et leurs droits et de les traiter d'une manière équitable et respectueuse, en fait, c'est un processus de transmission de valeurs, de principes et de croyances aux employés qui affichent largement les normes acceptées dans les comportements organisationnels.

Les résultats de notre étude ont démontré que le comportement éthique des dirigeants était directement lié à la satisfaction au travail, par conséquent à l'engagement des employés. Dans une perspective d'apprentissage social, ces résultats ont montré que les employés apprendraient de leur superviseur, perçu comme une personne morale.

Dans ce contexte, et à tous les niveaux, les dirigeants jouent un rôle essentiel dans la création et la préservation des cultures et de comportement éthique (JB Avey, 2011), et sont également importants pour créer des conditions de travail et une culture organisationnelle efficace.

En prenant l'exemple des organismes de sécurité sociale, objet de notre terrain d'investigation, les dirigeants doivent mettre en place des stratégies visant à instaurer un climat éthique, pouvant être utilisées afin de favoriser des niveaux élevés d'engagement organisationnel et améliorer le niveau de satisfaction de leurs employés.

Par ailleurs, les organisations doivent mettre en place des programmes de formation en leadership éthique au profit des dirigeants afin de promouvoir leur comportement éthique.

Parallèlement, elles doivent identifier, sélectionner, et promouvoir des personnes qui présentent toujours des valeurs éthiques et des engagements pour devenir des leaders dans celles-ci.

Elles doivent aussi encourager les dirigeants à différents niveaux à réfléchir fréquemment sur la nature des décisions et des processus de gestion en prenant en considération les valeurs morales.

Tout en espérant que la présente étude enrichisse davantage la recherche existante sur le leadership éthique en identifiant les contextes dans lesquels le leadership éthique pourrait avoir un effet sur le comportement organisationnel des employés.

Enfin, et dans une société attachée à des valeurs morales et des principes éthiques différentes à celle des occidentaux, l'étude sur le concept leadership éthique dans le monde arabe, peut mener à des résultats différents. A ce titre, cet article met en valeur une piste d'investigation permettant la découverte de nouveaux résultats, et ainsi l'enrichissement des connaissances dans la matière.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A.Tarek, I.AISSA EL MESRI, المجموعة العربية لتدريب والنشر، Egypt, 2017
- Abdeslam BENDIABDELLAH, Nabil BOUMESBAH, Djilali Benabou, , 2001, L'ethique Manageriale Interne, Les Bases Motivationnelles Du Processus De Decision Ethique : Cas De Danone/Djurdjura Algerie
- Abraham Zaleznik, 1977 "Managers and leaders: Are they different?", Harvard Business Review, May/June, pp67-78.
- Abu Elanain. 2010, Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE, Journal of Management Development, vol.29 ,no.1,pp.5 – 27.
- Ahmed Khan, Zakeer & Nawaz, Allah & Khan, Irfan. ,2016, Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management. 16.
- Ahmed, Ishfaq. 2011,. Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. Journal of Economics and Behavioral Studies. 3. 94-100.
- Al Tarmidi 1209.
- Angle H L et Perry J L "an empirical Assessment of organizational commitment and organizational effectiveness" administrative science quartely, 1981
- Anja S. van Aswegen Amos S. Engelbrecht, « the relationship between transformational leadership, integrity, and an ethical climat in organizations» A journal of human resource management Vol 07 N° 1 page 01-09.
- Anne-Marie Fray, Comportements éthiques et responsabilité sociale : Quid de la pérennité ? Vie & sciences de l'entreprise 2005/3-4 (N° 168 - 169), pages 20 à 36.
- Antonmattei Paul-Henri et Vivien Philippe, 2007, Chartes d'éthique, alerte professionnelle et droit du travail français : état des lieux et perspectives, Rapport à l'attention du Ministère délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes, p. 13.
- Aranya N , Jacobson D, 1975, "an empirical study of theories of organizational and occupational commitments" the journal of social psychology.
- Aranya N, Kushnir T et Valency A, 1986. "Organizational commitment in male-dominated profession" human relations.

- ATALIÇ Hilmi1, CAN Ali2, CANTÜRK Nihal, 2016, Herzberg's Motivation-Hygiene Theory Applied to High School Teachers in Turkey, European Journal of Multidisciplinary Studies, Vol.1 Nr. 4
- Autry, C.W., Daugherty, P.J., 2003. Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction and coping responses. Journal of Business Logistics 24 (1), 171–197
- Avolio, B. J.1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., et Bass, B. M. (2004). *MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- AZIRI, B. (2011) « Job-Satisfaction: A literature Review », Management Research and Practice, Vol.3 (4), pp.77 – 86.
- Bar Hayim A et Berman G S, 1992, “the dimenhsions of organizational commitement”, journal of organiszational behavior.
- Bass, B. M. 2008, The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. (4th éd.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. ,1994, Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bateman, TS & Organ, DW ,1983, ‘Job satisfaction & the good soldier: The Relationshipbetween affect & employee “citizenship”, Academy of management Journal, Vol. 26, No. 4, Pp. 587-595.
- BECHKRI S, 2021,Éthique, législation et déontologie, Université Frères Mentouri Constantine 1
- Beck, K., & Wilson, C. ,2000, Development of affective organizational commitment: A crosssequential
- Becker, H.S. ,1960,Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66, 32-42
- BEER, M. ,1964, « Organizational size and job satisfaction. > Academy of Management Journal. (Eugène, Oregon) Vol. 7, No. 1, pp. 34-44.
- Benbrahim Z, 2006., Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques. Management & Avenir 2006/1 (n° 7), pages 43 à 59
- Bendiabdellah, M.I. Mankouri,2015,.Éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l’Algérie, 5702 /70 العدد – المجلة أداء المؤسسات الجزائرية ,

- BERGMANN Alexander, 1992, Ethique et entreprise : l'éthique en gestion et gestion de l'éthique, Revue économique et Sociale, , p. 261-272.
- Blais M., 2008,. Ethique, morale, déontologie, droit, département de philosophie, Université Laval,
- Blake, R. & Mouton, J. ,1985,, “The Managerial Grid III”, Gulf Publishing, Houston.
- Blau, P.M.,1964, Exchange and Power in Social Life. New York: J. Wiley.
- Bn Basis of Performance Modeling, Princeton University Press, Oxford, UK, P634
- Boutaud A. 2010, La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : un bref état des lieux. Centre ressources prospectives du grand Lyon , p.02.
- Brauer Markus , 2000. L'identification des processus médiateurs dans a recherche en psychologie. In: L'année psychologique. vol. 100, n°4. pp. 661-681
- Brown & al ,2005,, «Ethical leadership : social learning perspective for construct development and testing » Organizational Behavior and Human Decision Processes 97 (2005), pp117–134.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K ,2006, Ethical Leadership: A Review and Future Directions.
- Bryman, A.,1986, “Leadership and organizations”. Boston, MA: Routledge & Kegan Paul.
- Bubble, M. 2012. “Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms Management.” Journal of Contemporary Management Issues 17(2): 85-97
- Bučiūnienė, I. ve Škudienė, V. ,2008, “Impact of Leadership Styles on Employees’ Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies” South East European Journal of Economics and Business, 3(2):57-66
- Burns (James MacGregor), Leadership, New York, Harper & Row, 1979.
- Burns, J.M.,1978,, Leadership. Harper & Row, New York.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. 2007. La responsabilité sociale d’entreprise, Paris, La Découverte, 122
- CARROLL Archie, 1991, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», Business Horizont, July- August, pp. 39-48.

- Castel, D., Durand-Delvigne, A. & Lemoine, C. ,2011, La mesure de la satisfaction au travail. Dans : P. Desrumaux, A. M. Vonthron & S. Pohl (Eds.), Qualité de vie, risques et santé au travail (pp.160-171). L'Harmattan, Paris
- Chanlat A. et Bédard R., 1990, « La gestion, une affaire de parole », dans J.F.
- Chanlat et al., L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Eska, Presses de l'Université de Laval,.
- Chen, J.C., Silverthorne, C. and Hung, J.Y, 2006, "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 27 No. 4, pp. 242-249
- Chioma Euriel Uzohue, Japheth Abdulazeez Yaya, Oluseyi A. Akintayo, 2016, A Review of Leadership Theories, Principles, Styles and their Relevance to Management of Health Science Libraries in Nigeria,, Journal of Educational Leadership and Policy.
- Christelle Chaplais, Yves Mard et Sylvain Marsat,2016, L'auditeur face aux dilemmes éthiques : l'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie, Comptabilité - Contrôle - Audit 2016/1 (Tome 22), pages 53 à 83.
- Christian Prat Dit Hauret.2003, présentation de la théorie du développement moral cognitif et de ses apports possibles dans les études sur l'audit. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, , France.
- Clark, A. E. ,1997, Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? Labour Economics, 4(4), 341-372
- Cobb, B. ,2004, "Assessing job satisfaction and emotional intelligence in public school teachers", thesis, Department of Psychology, Western Kentucky University, Bowling Green, KY
- Cohen, A, & Hudecek, N. 1992, Organizational commitment-turnover relationship across occupational groups: A meta-analysis [Summary]. Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada Organizational Behavior Division, .13,11-2
- Commission des Communautés Européennes ,2001,« Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Bruxelles.

- Conna Yang, 2014, Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture, *J Bus Ethics*,
- Cotton, J. L., & Tuttle, 1. M.,1986,. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, il, 55-70
- Crisanta-Alina Mazilescu, 2008, étude des caractéristiques qui donnent un sens au travail des jeunes enseignants.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S,2005, Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6): 874-900.
- Dans Anderson, N., D. S. Ones, H. K
- David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca L. Greenbaum, 2010, Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate, *Journal of Business Ethics*
- David Rodin ,2005, ÉTHIQUE DES AFFAIRES : THÉORIES ET RÉALITÉ, *Érès* | « Revue internationale des sciences sociales » 3 (185), P 609 à 620.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak et, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(3), 632–650.
- De Cuyper, N., & De Witte, H., 2007,Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being and behavior. *Work and Stress*, 21(1), 65-84. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370701229050>
- De George, Richard T. (1987)., "The Status of Business Ethics: Past and Future," *Journal of Business Ethics*,6
- Deanne N. Den Hartog & Annel H. B. De Hoogh ,2009, Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L. ,2012,. Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 681–689.
- Den Hartog, D. N. etKoopman, P. L.,2001,. Leadership in Organizations.

- Diane Girard, L'éthique dans les organisations : au-delà de la réglementation, *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, vol. 1, n° 2 | 1999.
- Diaz-Saenz, H.R.,2011, Transformational Leadership, *The SAGE Handbook of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, 299-310.
- Dirks KT, Ferrin DL ,2002, Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. American Psychological Association, Worcester
- Eddy, Pamela L. and VanDerLinden, Kim E.,2006, "Emerging Definitions of Leadership in Higher Education" *Articles*. 60.
- Edgar H Schein, 1991, *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers,.
- Edwin M. Epstein ,2002.; The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future, *journal of general management*, vol 28 n° 02,
- Ellickson, M.C. and Logsdon, K. ,2001, "Determinants of job satisfaction of municipal government employees", *Public Personnel Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 343-358.
- Epstein, Edwin. ,2002,The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future [1]. *Journal of General Management*. 28. 1-21.
- et authentique (Québec : Presses de l'Université Laval, 2008), 41.
- Fabi B martin Y et Valois P , 1998, l'engagement organisationnel: voie d'avenir de la mobilisation en milieu hospitalier québécois" mobilisation et efficacité au travail" collection gestion des paradoxes dans les organizations, tome 6,.
- Faloye, D. O.,2014,Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & EconomicDevelopment*, 2(3), 23-34.
- Faustine Antoine et Thomas Métivier, 2013, *L'éthique en entreprise, les pièges à éviter*, Paris ; Presses des Mines, collection Vademecum, , p16.
- Françoise de Bry, Concept d'éthique l'éthique au cœur du management, *Management & Avenir* 2008/6 (n° 20), pages 102 à 114.
- Gabriel Abend, 2013, The Origins of Business Ethics in American Universities, 1902–1936, *Business Ethics Quarterly* 23(2):171-205.
- Gellatly Ian, 1995« individual and group determinants of employee absenteeism : test of causal model » *journal of organizational behavior*.

- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16, 396-415.
- Graen, G. and Cashman, J.F. (1975) A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: Hung, J.G. and Larson, L.L., Eds., *Leadership Frontiers*, Kent State University Press, Kent, 143-165.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). «Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, vol. 6, no 2, p. 219-247.
- Gray, D. E. (1989). Gender and organizational commitment among hospital nurses *Human Relations*, 42, 801-813
- Green, Sharon, et James Weber. 1997. «Influencing Ethical Development: Exposing Students to the AICPA Code of Conduct». *Journal of Business Ethics*, vol. 16, no 8, p. 777-790.
- Greenberg, J. 1998. “The cognitive geometry of employee theft: negotiating the line between taking and stealing”, dans *Dysfunctional behavior in organizations: non-violent dysfunctional behavior*, R.W. Griffin et al. (dir.), Stamford, CT JAI Press, vol. 23, part B, p. 147- 193.
- Grund, C. & Sliwka, D. ,2001, The Impact of Wage Increases on Job Satisfaction – Empirical Evidence and Theoretical Implications. *IZA Discussion Papers*, 387, November.
- Grund, C. & Sliwka, D,2004, The further we stretch the higher the sky. On the Impact of Wage Increases on Job Satisfaction. *German Economic Association of Business Administration, GEABA, Discussion Series Papers in Economics and Management*, illustration
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. ,1976,“Motivation through the Design of the Work: Test of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance*
- Hai Nam Nguyen, 2009, The Impact of Leadership Behaviours and Organisational Culture on Knowledge Management Practices in Small and Medium Enterprises, *Griffith School of Engineering Science*,
- HAMEL Naxel, 2014, Le Confection D’un Questionnaire D’enquête Et La Formulation De Ses Questions, *مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية* ,Volume 7, Numéro 2, Pages 155-172, 2014-06-01

- Hamermesh, D. S. ,1977,. Economic aspects of job satisfaction. In Ashenfelter O.E. & Oates, W.E. Labor Market Analysis (pp. 53-72). New York: John Wil
- Hannay, M. ,2013,. The cross –cultural leader: The application of servant leadership theory in international context. Journal of International Business and cultural studies. 5, 14-16.
- Harputlu, Ş.,2014, Job Satisfaction and Its Relation with Perceived Workload: An Application in a Research Institution. Middle East Technical University, Department of Industrial Engineering
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. ,2006, How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. Academy of Management Journal, 49(2), 305–325.
- Hecht, M.L.,1978,“Measures of communication satisfaction”, Human Communication Research, Vol. 4 No. 4, pp. 350-368.
- Helena Martins,Teresa Proença 2012, Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers, feb working papers n. 471 October 2012
- Herzberg, F.,1971,Work and the nature of man, The World Publishing Company, New York
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B, 1959, The Motivation to Work (2nd ed) Wiley, New York.
- Holda, W. ,1995,. “Leader-follower congruence: An analysis of community college presidential leadership”, PhD dissertation, Texas A & M University at Commerce.
- HOPPOCK, R. ,1935, Job satisfaction. New York: Harper and Brothers.
- Hoyt, C. L., & Price, T. L. (2015). Ethical decision making and leadership: Merging social role and self-construal perspectives. Journal of Business Ethics, 126(4), 531–539.
- Hughes, T.,2005, “Identification of Leadership Style of Enrolment Management professionals in Post-Secondary Institutions in the Southern United States”, PhD dissertation, Texas Tech. University (p 25).
- Ifinedo, P., 2003, Employee Motivation and Job Satisfaction in Finnish Organizations: A Study of Employees in the Oulu Region, Finland. Master of Business Administration Thesis, University of London.

- Ihami Yüce, 2012: Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20;
- Ihami Yücel: Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20; 2012
- Inès Bouharb, 2018, Les déterminants du leadership stratégique créateur de valeur : cas de dirigeants Tunisiens, these de doctorat, université Paul-Valéry-Montpellier, p42.
- Iraz, R. et Akgün, Ö.,2011,. Une étude pour mesurer les effets de l'engagement organisationnel sur la performance des employés. Journal of Social Sciences Vocational School, 14 (1-2), 225-250
- Ishfaq Ahmed, Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions, Journal of Economics and Behavioral Studies, 2011, vol. 3, issue 2, 94-100
- J.A. Khan, Research Methodology, A P H Publishing Corporation, New Delhi, India, 2008, P115
- Jalalkamali, M., Ali, A.J., Hyun, S.S. and Nikbin, D. ,2016, “Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: the case of international joint ventures in Iran”, Management Decision, Vol. 54 No. 4, pp. 796-814.
- Jean-Michel plane, 2015, Théorie des organisations, 2ème édition, Dunod, Paris, , P74.
- Jen Hung Wang, Kuan Chen Tsai-Luo Jia Ru Lei, Im Fan Chio-Sut Kam Lai, 2016: Relationships Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention: Evidence From The Gambling Industry In Macau, Business And Management Studies, Vol 2, N°1, March.
- Jin, M. H., & Lee, M. Y. ,2012, The Effects of Autonomy, Experience, and PersonOrganization Fit on Job Satisfaction: The Case of Public Sector. The International Journal of Social Sciences, 6(1), 18–44
- JUDGE T. A. et PICCOLO R. F.,2004, Transformational and transactional leadership: A Metaanalytic test of their relative validity , Journal of Applied Psychology, vol. 89, 5, p. 755-768.

- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Podsakoff, N.P., Shaw, J.C. and Rich, B.L.,2010, “The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77 No. 2, pp. 157-167.
- Kacmar KM, Bachrach DG, Harris KJ, Zivnuska S,2011, Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics. *J Appl Psychol* 96:633–642.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. ,2011, Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation*. New York: Praeger.
- Kanungo, R. N., et M . Mendonca. 1998. «Ethical leadership in three dimensions.». *Journal of human Values*, vol. 4, p. 133-148.
- Kaptein, M. 2003. « The Diamond of Managerial Integrity », *European Management Journal*, February, vol.21, n°1, p.99-108.
- Kaptein, Muel ,2009, « Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship (p 264-265).
- Kendra Cherry, 2014, *Leadership Theories : the 8 Major Leadership Theories*, About Education, About.com,.
- Khuong, M. N. and Dung, D. T. T. (2015). The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4): 235-240
- Khuong, M. N. and Nhu, N. V. Q. (2015). The Effects of Ethical Leadership and Organizational Culture towards Employee's Sociability and Commitment. A Study of Tourism Sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Advanced Management Sciences*, 3(4): 329-336
- Kim WG, Brymer RA, 2011, The effects of ethical leaders on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*.
- Kohlberg, Lawrence. 1968. «Early Education: A Cognitive-Developmental View». *Child Development*, vol. 39, no 4, p. 1013-1062.
- Kornhanuser, F. and Sharp, P. ,1976, Job Satisfaction and Motivation of Employees in Industrial Sector, *Journal of Social Psychology*, (1983) 145, 323-34

- Ladebo,OJ, Abubaka, BZ & Adamu,CO, 2011, Nigerian agriculture workers' outcomes from perceived organisational support and protestant work ethics: Job satisfaction as a mediator, S.A Journal of Industrial Psychology
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. and Barton, S.M. ,2001,, "The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of structural measurement model using a national sample of workers", Social Science Journal, Vol. 38, pp. 233-51.
- Larouche, V. & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. Relations industrielles / Industrial Relations, 27 (4), 567–602.
- Leadership éthique, engagement et satisfaction
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, SJ.,1997,. «Leader-member exchange theory: the past and potential for the future». Personnel and Human Resources Management, vol. 15, p.47-119.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. ,1990,. Culture, control, and commitment: A study of work organizations in the United States and Japan. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Linda Ferrell, 2015, Historical Developments of Business Ethics: Then to Now O.C.,.
- Lo, M.C., Ramayah, T. ve Min, H.W,2009, “Leadership Styles and Organizational Commitment: a Test on Malaysia Manufacturing Industry” African Journal of Marketing Management, 1(6):133-139.
- Locke, E. A. ,1976,The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. I. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1294–1349), Rand McNally, Chicago.
- Locke, E., Latham, G., & Erez, M. ,1988, The detenninants of goal commiteement. Academy of Management Review,.l.3., 23-39.
- Louise Lemire - Gaetan Martel, 2007, Approche systémique de la gestion des ressources humaines, Presses de l’Université du Québec,
- Lowery, CM, Beadles, NA & Krilowicz, TJ, 2002, ‘Note on the relationships among job satisfaction, organizationalcommitment, and organizational citizenship behavior’, Psychological reports, Vol. 91, No. 2, Pp. 607-617.
- Luiz-Palomino P, Ruiz-Amaya C, Knörr H, 2011, Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical

- leadership. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. Sep;28(3):244–58.
- Lyse Langlois, Anatomie du leadership éthique : pour diriger nos organisations d'une manière consciente
 - M. Capron, F, 2007 Quairel-Lanoizelee, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte,
 - Mac Neil, M. (1994). Reactions to job insecurity in a declining organization: A longitudinal study. Ph.D. Ohio State University.
 - Maesschalck, Jeroen ,2008, « Une politique d'intégrité dans l'administration : Comme dépasser les bonnes intentions? », Pyramides, vol. 16, no 1 : La régulation éthique dans les administrations publiques, p. 15-44.
 - Mai Ngoc Khuong and Do Thi Thuy Dung, 2015, The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No. 4
 - Marie-Anne Lecomte, 2012 Déontologie, Les concepts en sciences infirmières,
 - Marsh, R. M., & Mannari, H. ,1977, Organizational commitment and turnover: A predictive study. Administrative Science Quarterly, 22, 57-75
 - Martins, E. C., & Terblanche, F., 2003, Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. European Journal of Innovation Management, 6(1), 64–74.
 - Maslow, A. H, 1943, A theory of human motivation. Psychological Review, July, 370-396.
 - Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., 1990, A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108 (2), 171 – 194.
 - Maxwell, G. and Steele, G, 2003, Organizational commitment: a study of managers in hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (7), 362-369
 - Mbah, S.E., & Ikemefuna, C.O, 2012, Job Satisfaction and Employees' turnover Intentions in Total Nigeria plc. in Lagos State. International Journal of Humanities and Social Science, 2(14), 275-287.

- McDonald, D.J. and Makin, P.J, 2000, The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 84-91.
- Md. Sahidur Rahman, Rana Karan and Md. Iftekhar Arif, 2014: Investigating the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study, *SIU Journal of Management*, Vol.4, No.1 , p.132
- Melis AttarVural CagliyanVural CagliyanZejnepe Ajdarovska, 2017, The Effect Of Ethical Leadership On Employees' Job Satisfaction: A Study On Municipalities In Konya, *Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences- Volume 19, Issue 4*,
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. ,1997,Commitment in the workplace. Theory, research, and application. Newbury Park, CA : Sage
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A, 1993, Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538
- Miao Qing , Muhammad Asif , Abid Hussain , Arif Jameel, 2020. "Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment," *Review of Managerial Science*, Springer, vol. 14(6), pages 1405-1432, December
- Micheal, A. G, 2010, Leadership styles and organizational impact. Retrieved on February 18, 2016.
- Michel Dion, 1992., L'éthique ou le profit, Fides
- Mina Elgraini, 2011, Ethique managériale et Responsabilité Sociale de l'Entrepris, REMAREM: Moroccan Journal of Management and Marketing Research,
- Mitchell, T, R Smyser C, M et Weed S, E, 1975, "locus of control: supervision and work satisfaction" *Academy of management journal*
- Mitchell, T. R. 1997. «Matching motivational strategies with organizational contexts». Dans *Research in Organizational Behavior*, sous la direction de L.L. Cummings et B. M. Staw. pp. 60-62. Greenwich C.T.: JAI Press.
- Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L.,2007, The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.
- Monahan, K. 2012. "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations." *Emerging Leadership Journeys* 5(1): 56-66.

- MORIN, E. et C. AUBÉ. 2007. Psychologie et management, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Humans Relations*, 41 , 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muhammet Sait DincEkrem Nurović, 2016, The Impact of Ethical Leadership on Employee Attitudes in Manufacturing Companies, *Nile Journal of Business and Economics* 2(3):3-14.
- Mullins, L. (2008), “Essentials of Organizational Behaviour”, Prentice Hall, Financial Times Press.
- Neubert, M., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J., Chonko, L.B., 2009. The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics* 90 (2), 157–170.
- Nicolas Raineri, L'échange social dans les relations au travail Trois études sur les comportements citoyens des employés, these de doctorat, université Laval, Canada, 2015.
- Nicole Rasclé, Sandrine Irachabal, 2001, Médiateurs et modérateurs : implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé, *Le travail humain* 2001/2 (Vol. 64), pages 97 à 118
- Northouse, Peter Guy. 2001 *Leadership : Theory and Practice* / Peter G. Northouse. 2nd ed.
- OCDE, 1998, Principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public : recommandations de l'OCDE.
- ORGAN D., Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington books, Lexington MA, 1988.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 294–313.

- Özutku, H. (2008). Examiner la relation entre émotionnel, continuité et engagement normatif envers l'organisation et le rendement au travail. *Journal de la Faculté des affaires de l'Université d'Istanbul*, 37 (2), 79-97
- PAILLE P.2007, « La citoyenneté dans les organisations. Validation française des échelles de mesure de Podsakoff et MacKensie (1994) », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, N° 74, p59.- 66.
- Pascal Paillé,2009, Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel : un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle, *Le travail humain* 2009/2 (Vol. 72), pages 185 à 204.
- Pasquero, J. ,2007, Éthique, responsabilité sociale et gouvernance : démêler l'écheveau. *Gestion (dossier spécial « Éthique des affaires »*, sous la direction de Thierry Pauchant et Diane Girard), 32(1), 112-117.
- Paul S. Levy,2008, Stanley Lemeshow, *Sampling of Populations: Methods and Applications*, A JOHN WILEY & SONS, INC., PUBLICATION, New Jersey, USA, P11.
- Peretomode, V. F,1991, *Educational Administration: Applied Concepts and Theoretical Perspective*. Lagos: Joja Educational Research and Publishers.
- Pesqueux Y. & Biefnot Y.2002, "l'éthique des affaires", éditions d'organisation, Paris
- Peter, A. O. ,2015,. Effect of Ethical Leadership on Employee Performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*, 3(1): 1-12
- Porter, L.W., Mowday, R.T., Steers, R.M. & Boulian, P.V. ,1974,« Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59, p. 603-609
- Prairat E.2005 , *De la déontologie enseignante*. Paris : PUF, 2005, pp. 10-20
- Priya, L.D. ,2016,. Impact of Ethical Leadership on Employee Commitment in its Companies. *Madras University Journal of Business and finance*, 4(1): 42-50
- Purohit, K.K. and Belal, A.R. ,1998, "Job Satisfaction of the Professional Accounts in Bangladesh," *The Cost Management*, July- August, p. 49.
- Randeree, K. ve Chaudhry, A.G.,2012, "Leadership–Style, Satisfaction and Commitment: An Exploration in The United Arab Emirates' Construction Sector. Engineering" *Construction and Architectural Management*, 19(1):61-85.

- Ravindra Singh, Naurang Singh Mangat, 2013, Elements of Survey Sampling, Springer Science+Business Media Dordrecht, Netherlands, P05
- Reisel, W. D., Chia, S. L., Maloles, C. M., & Slocum, J. W. ,2007, The effects of job insecurity on satisfaction and perceived organizational performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 14(2), 106-116.
- Responsabilité des entreprises – Initiatives privées et objectifs publics, OCDE, 2001, p.53
- Rest, J. R. ,1986, Moral Development: Advances in Research and Theory. Praeger.
- Richard Johns,2005, Determinants of Organizational Commitment Among U.S. Workers, Duquesne scholarship collection
- Ricoeur P., ,1988, « Avant la loi morale, l'éthique », Encyclopedia Universalis, Lesenjeux, p. 42-45.
- Robbins S P, 2001, organisational behaviour (9th ed) upper saddle river N J Prentice hall.
- Rouillars C et L.Lemire,, 2003, le contrat psychologique et l'engagement organisationnel, une exploration empirique, management international, vol 7
- Saifuddin Khan Saif,, Dr. Allah Nawaz, Dr. Farzand Ali Jan, and Muhammad Imran Khan, 2012, synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dementions, interdisciplinary journal of contemporary research in business,
- Samad, S.,2006,. The Contribution Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. The Journal of Human Resource and Adult Learning, 2(1), 12-20
- Samuel MERCIER, Henri ISAAC,2001, Ethique ou déontologie : quelles différences pour quelles conséquences managériales ? (p 04).
- Schein, Edgar H, 1985, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco,
- Sedat ÇELİK, Bekir Bora DEDEOĞLU, Ali İNANIR, 2015, Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, EGE ACADEMIC REVIEW, Cilt: 15 • Sayı: 1 • ss. 53-63.
- Shafique, Imran & Kalyar, Masood & Ahmad, Bashir. ,2018,The Nexus of Ethical Leadership, Job Performance, and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction. Interdisciplinary Description of Complex Systems. 16. 71-87

- Shenjiang Mo, Junqi Shi, 2017, Linking ethical leadership to employees' organizational citizenship behavior: Testing the multilevel mediation role of organizational concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151–162
- Shore LM, Barksdale K, Shore TH, 1995, Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization. *The Academy of Management Journal* 38: 1593-1615.
- Singh, Ajay & Gupta, Bindu. ,2015, Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment –A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 22, No.7
- Siyuan Miao , Abdulkhamid Komil ugli Fayzullaev, and Alisher Tohirovich Dedahanov, Management Characteristics as Determinants of, Employee Creativity: The Mediating Role of, Employee Job Satisfaction
- Sousa-Poza A ,2000, Well-being at work. A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *J. Socio-Econ.*, 29(6): 517-538.
- Spector, P.E. ,1997, Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Sage, Thousand Oaks.
- Stephen R. Covey, 1998, The Nature of Leadership, Covey Leadership Center,
- Stringer, R.: 2002, Leadership and Organizational Climate (Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ).
- Sultan Aalateeg, 2017, Literature Review on Leadership Theories, *IOSR Journal of Business and Management*, Volume 19, Issue 11. Ver.III , PP 35-43.
- Suma, S. & Lesha, ,2013, Job satisfaction and organizational commitment; the case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, Vol. 9. No. 17 ISSN: 1857-7881.
- Sylvain Luc. 2017, Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes. Au-delà de l'impératif héroïque.
- Tenbrunsel, Ann E., Smith-Crowe, Kristin et Umphress, Elizabeth E. 2003, « ,Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations », *Social Justice Research*, vol. 16, no 3, p. 285-307.
- Tett, R. P & Meyer, J. P. ,1993, Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover; path analysis based Meta analytical findings. *Personnel psychology* 46 (2), 259-294.

- Tharikh, SM, Ying, CY & Saad, ZM, 2016, Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors', Procardia Economics and Finance, Vol. 35, Pp. 604-611
- Tilaye Kassahun, Level of Organisational Commitment: Its Correlates and Predictors, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 41, No. 1 (Jul., 2005), pp. 29-63
- Treviño, L. K. and G. R. Weaver: 2003, Managing Ethics in Business Organizations: Social Scientific Perspectives (Stanford University Press, Stanford.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. Human Relations, 55, 5-37.
- Trudel, J., M., Saba, T., Guérin, G. (2005), « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », Revue internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, Vol. 3, n° 2, pp. 406-435.
- Tu Yidong • Lu Xinxin 2013, How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation, J Bus Ethics (2013).
- Uygur, A.,2007, Une étude de terrain pour examiner la relation entre l'engagement organisationnel et la performance des employés. Journal of Commerce and Tourism Education Faculty, 1, 71-85.
- VALLERAND, J. et THILL, E.E,1993, (Introduction à la psychologie de la motivation. Laval (Québec), Montréal: Editions études vivantes
- Victor, B. et J.B. Cullen. 1988. „The organizational bases of ethical work climates”, Administrative Science Quarterly, vol. 33, p.101-125.
- Vroom, V,1964,Work and Motivation. Wiley and Sons, New York
- Yar Ali METE, 2013, Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education, Social and Behavioral Sciences 89, 476 – 483
- Zaleznik A,2004, Managers and leaders: are they different? Clin Leadersh Manag May-Jun;18(3):171
- حسن الجندي، حسن دياب، الاحصاء والحاس الآلي تطبيقات IBM SPSS STATISTICS ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2014، ص21.

- عايد كريم عبد عون الكنانى، مقدمة في الاحصاء، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص303.
- محمود حسين الوادى، على فلاح الزعبي، أساليب البحث العلمى: مدخل منهجى تطبيقى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص149

Sites web:

- <https://documentation.ehesp.fr/memoires/2008/dessms/wittmann.pdf> consulté le 14/05/2020 à 14:00
- <https://www.cnac.dz/> consulté, le 11/12/2022

ANNEXEA

-QUESTIONNAIRE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليعة

Chères/Chers collègues,

Dans le cadre de l'élaboration de ma thèse de doctorat LMD, en management des organisations, à l'Ecole Nationale Supérieure de Management d'Alger, ayant pour thème **«l'impact du leadership éthique sur la satisfaction et l'engagement organisationnel »**.

Et dans le but de donner un aperçu sur le rôle que peut jouer un responsable ayant un comportement éthique envers ses subordonnés sur leur niveau de satisfaction et d'engagement au travail.

Votre participation à ce questionnaire me sera d'une grande utilité pour une meilleure compréhension du lien qui unit ces variables.

Je vous prie de bien vouloir renseigner le présent questionnaire, qui devrait vous prendre environ 5 à 10 minutes.

Par ailleurs, je vous informe que ce questionnaire sera anonyme, et je vous assure que toute information transmise sera confidentielle, et que son usage est purement d'ordre scientifique et pédagogique

Je vous remercie d'avance chères et chers collègues pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Questionnaire

Date :.... /...../.....

Veillez cocher la case appropriée :

Fiche signalétique

- **Sexe :**

Féminin ☐ Masculin ☐

- **Age :**

-25 ans ☐

25 – 35 ans ☐

36 – 55 ans ☐

+ 55 ans ☐

- **Situation familiale :**

Célibataire ☐

Marié(e) ☐

☐

Divorcé(e)

Veuf (ve) ☐

- **Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre ☐

Maitrise ☐

Exécution ☐

- **Ancienneté :**

-5 ans ☐

05 – 10 ans ☐

10 – 15 ans ☐

+ 15 ans ☐

1- Leadership éthique :

Votre responsable hiérarchique:

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. Neutre
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

1.1-Écoute ce que les employés ont à dire

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2-Disciplin les employés qui violent les normes éthiques

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3-Mène sa vie personnelle de manière éthique

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4-A les meilleurs intérêts des employés

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5-Prend des décisions justes et équitables

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.6-Est digne de confiance

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.7-Discute sur les valeurs et l'éthique des affaires avec les employés

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.8-Montre les démarches à suivre afin d'agir d'une manière éthique

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.9- Ne définit pas uniquement le succès sur la base des résultats, mais considère aussi la façon dont ils sont obtenus

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.10- Lorsqu'il prend des décisions, il se demande «Quelle est la bonne chose à faire»

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2- Satisfaction au travail :

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?

1. Pas du tout satisfait
2. Peu satisfait
3. Ni satisfait, ni insatisfait
4. Satisfait
5. Très satisfait

2.1. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4. De votre importance aux yeux des autres

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.7. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8. De la stabilité de votre emploi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.9. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.14. De vos possibilités d'avancement

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.15. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.17. Des conditions de travail

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3-Engagement organisationnel :

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. Neutre
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

3.1. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cet organisme.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.2. Je ressens vraiment les problèmes de cet organisme comme s'ils étaient les miens

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.3. (-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cet organisme

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.4. (-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cet organisme

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.5. Cet organisme a pour moi beaucoup de signification personnelle

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.6. (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cet organisme

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.7. Il serait très difficile pour moi de quitter cet organisme en ce moment, même si je le voulais.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.8. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.9. En ce moment, rester dans cet organisme est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cet organisme

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.11. Une des conséquences négatives de mon départ de cet organisme serait le manque de solutions de rechange possibles

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.12. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.13. (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon organisme maintenant

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.15. J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon organisme maintenant

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.16. Cet organisme mérite ma loyauté

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.17. Je ne quitterai pas mon organisme pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.18- Je dois beaucoup à mon organisme

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Merci pour votre précieuse collaboration