



Université AbouBakr Belkaid - Tlemcen



Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion

Département de Gestion

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un magistère en gestion
Spécialité : Management

Thème:

Ethique managériale et performance de l'entreprise

- Encadré par le Professeur : *Bendiabdellah Abdesselem*
- Réalisé par : *Boumesbah Nabil*

Membres de jury :

- Encadreur : Bendiabdellah Abdesselem : professeur à l'université de Tlemcen
- Président de jury : Kerzabi Abdellatif : maitre de conférence, université de Tlemcen
- Examineur : Banabou Djilali : maitre de conférence, université de Mascara
- Examineur : Cherif Mustapha : maitre de conférence université de Tlemcen
- Examineur : Bouchikhi Aicha : maitre de conférence université de Tlemcen

Année universitaire 2009-2010

Dédicace

Ce mémoire est dédié à :

Mes chers parents, qui m'ont toujours poussé et motivé dans mes études. Sans eux, je n'aurais certainement pas fait d'études longues. Ce mémoire représente donc l'aboutissement du soutien et des encouragements qu'ils m'ont prodigués tout au long de ma scolarité.

A mes chers frères et sœurs : Tayeb et sa femme Hayat, Mouna et son mari Mohammed, Farida, Nadjet :

A mes chers neveux et nièces : Amin, Soumia, Alaa, et le petit Mohammed.

A mes meilleurs amis : Mohammed, Redouan, Boubaker, Kamel, Kadda, Fatan tayab, sahnouni Med, Kadri Med, Abdeldjabar, Wahabi, Amina, Baba, et Mme Tahir

Remerciements

C'est avec un grand plaisir que je réserve ces lignes en signe de gratitude et de reconnaissance à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier sincèrement le professeur Monsieur Bendiabdellah Abedesselem, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire, ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans lui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour.

Mes remerciements s'adressent également à docteur Monsieur Bennabou Djilali pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges académiques et professionnelles.

Je n'oublie pas mes parents, mes frères, pour leurs contributions, leurs soutiens et leurs patiences. Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes. Sans vous tous, rien de tout cela ne serait possible

Sommaire

Introduction générale

Premier chapitre : l'émergence de l'éthique dans le monde des affaires.....01

Première section : la conception de l'éthique et l'éthique des affaires.....01

Deuxième section : la rencontre entre l'éthique et la gestion.....23

Deuxième chapitre : Comportements non-éthiques et enjeux

moraux dans l'entreprise.....41

Première section : Des pratiques non-éthiques au sein de l'entreprise.....41

Deuxième section : l'éthique managériale : une responsabilité sociale interne.....60

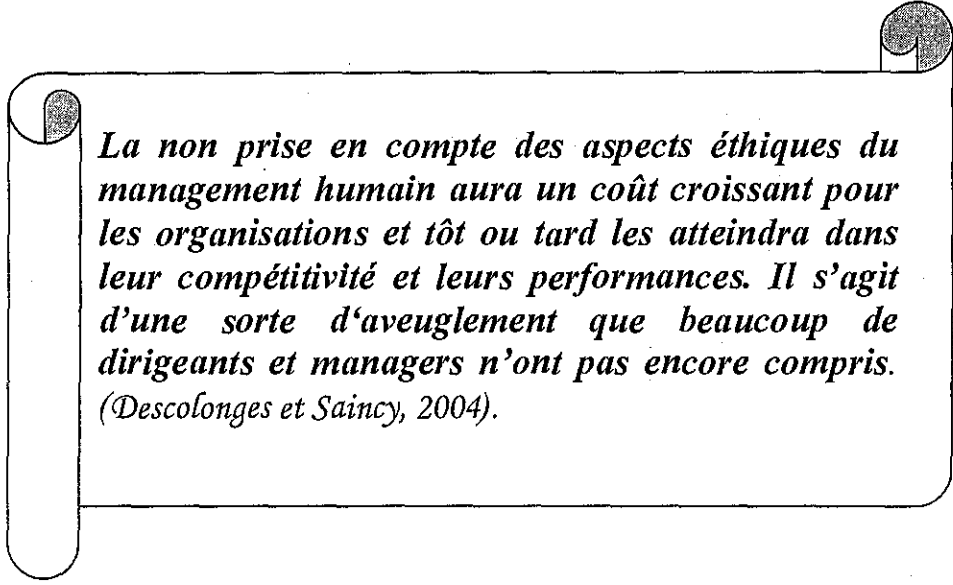
Troisième chapitre : effet de l'éthique managériale sur les comportements des salariés au travail et la performance de l'entreprise.....71

Première section : effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements des salariés et sur leurs performances.....71

Deuxième section : Effet de l'éthique managériale sur la confiance des salariés et sur leurs performances au travail.....89

Partie empirique.....106

Conclusion générale



La non prise en compte des aspects éthiques du management humain aura un coût croissant pour les organisations et tôt ou tard les atteindra dans leur compétitivité et leurs performances. Il s'agit d'une sorte d'aveuglement que beaucoup de dirigeants et managers n'ont pas encore compris. (Descolonges et Saincy, 2004).

Introduction générale

Dans tous les secteurs de la société, la demande d'éthique connaît une croissance exponentielle après plusieurs scandales financiers, sociaux, environnementaux et sanitaires qui ont marqué le monde de l'entreprise dans les années récente et plus particulièrement après la récente crise financière et son contrecoup économique, dont nous ressentons Ses effets .

Le terme éthique est aujourd'hui entré de plein pied dans le vocabulaire commun. On le retrouve, sous diverses acceptions, dans une pluralité de domaines qui vont de la médecine, au sport en passant par l'entreprise. Le sujet est au cœur de nombreux articles et ouvrages, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines ou le management. Partout dans les pays développés émerge le besoin de repères moraux dans un monde qui ne cesse de se transformer à un rythme sans cesse accru dont l'éthique, s'est affirmé récemment comme une réponse à ces dérives constatés. Le discours éthique gagne de plus en plus dans les pays développés un nombre croissant d'entreprises sous la pression des scandales.¹

Traditionnellement les réflexions récentes sur éthiques des entreprises portent essentiellement sur les relations avec les partenaires et parties prenantes externes (respect de l'environnement, responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable, relations avec les clients, les entreprises partenaires, les acteurs sociaux et politiques, etc.).

En revanche, les aspects internes de l'éthique concernant le management des hommes sont dans plusieurs cas mal considérés, or c'est les hommes, leurs

¹—exemple de scandale de l'entreprise ENRON est le plus significative, il sera traité par détail dans le premier chapitre.

talents, leurs compétences, qui sont les véritables actifs et source de valeurs de l'entreprise et non pas les biens matériels.²

Les approches managériales courantes, fortement inspirées par de seules considérations financières à court terme, les conduisent souvent à des comportements et attitudes non éthiques vis à vis des personnes³. Cette non-prise de préoccupations éthiques inspirées d'une logique purement financière (la réalisation de profit), génèrent de plus en plus de graves dysfonctionnements. Il s'agit par exemple la montée de stress, les problèmes de santé psychique des salariés, la dégradation des conditions de travail, l'atteinte à la dignité des salariés, les licenciements abusifs et brutales, or ces dysfonctionnements présentent un grave gaspillage de talents et de compétences de l'entreprise même si elle n'en n'est pas conscient des conséquences sur sa performance.

Pour cela l'éthique du management des hommes apparaît de plus en plus comme une nouvelle responsabilité sociale interne de l'entreprise. Il s'agit d'une responsabilité de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management d'hommes.

Dans le contexte de la société d'aujourd'hui, il paraît plus qu'opportun de considérer les comportements éthiques des managers (éthique managériale) et des dirigeants vis à vis des personnes de l'organisation comme une responsabilité sociale à part entière de l'entreprise.

L'éthique managériale constitue - et constituera sans doute de plus en plus - un enjeu très fort non seulement pour juger de la qualité du management des hommes, mais aussi pour sa contribution à la performance globale et durable de l'entreprise ou de l'organisation.

En Algérie, on observe une carence en matière d'éthique relative au management des hommes. Il s'agit par exemple de cynisme, de violence verbale, de mépris des personnes, de pressions hiérarchiques, de refus de

²-l'émergence de la théorie des ressources et la discipline su management des connaissances le témoigne.

³-pour plus de détail voir l'approche Sharholders.

communication, de chantage au licenciement ou à des mutations, etc. Ce sont autant de sources de stress, de démotivation et finalement de graves dysfonctionnements qui coûtent souvent très cher aux entreprises, sans que leurs responsables en aient bien conscience, car cela n'apparaît pas dans leurs comptes d'exploitation.

Il nous apparaît très intéressant de mettre la lumière sur ces pratiques qui font partie de la vie quotidienne des salariés de nos entreprises. Il s'agit donc d'essayer d'enlever le rideau sur une dimension quasi-ignorée mais malheureusement c'est celle qui caractérise les modes de management de nos entreprises. Cela nous est conduit à s'interroger sur l'effet que peut jouer l'éthique si elle s'est intégrée par les responsables des entreprises dans leurs modes de management.

C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser, dans le cadre de ce travail, à l'éthique dans la pratique managériale, en examinant son influence sur les comportements au travail et sur la performance organisationnelle.

Dans le cadre de ce travail on essaye de répondre à des questions reliant l'éthique managériale avec la performance de l'entreprise en répondant à la problématique suivante :

Comment l'éthique managériale peut-elle influencer le comportement des salariés au travail et la performance de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique nous avons déterminé deux hypothèses principale à travers lesquelles on essaye de trouver la relation de causalité entre l'éthique managériale d'une part et la performance de l'entreprise.

Nos deux hypothèses sont :

- Première hypothèse

La perception de la justice organisationnelle, qui est le résultat d'un management éthique influence positivement sur le comportement des salariés au travail et sur leurs performances au travail.

- Deuxième hypothèse

L'éthique des managers dans leurs manières de gérer leurs subordonnés influe positivement sur la performance de ces salariés à travers la création d'un climat de confiance au sein de l'entreprise qui est un facteur important pour la réalisation d'une performance organisationnelle

Pour bien répondre aux questions liées à cette problématique nous avons structuré notre travail en deux parties, la première partie sera consacrée au cadre théorique et la deuxième est une partie empirique

La première partie est divisée en trois chapitres, dans le premier et afin de circonscrire le sujet traité, on essaye d'encadrer notre objet de recherche à travers l'éclaircissement des concepts: l'origine liée au terme éthique, l'éthique des affaires, l'éthique managériale, et par la suite comment l'éthique s'est émergé dans la gestion de l'entreprise. Une importance est donnée à la théorie des parties prenantes.

Le deuxième chapitre essaye de mettre l'accent sur les comportements et attitudes non éthiques commises par les managers et les responsables des entreprises vis-à-vis leurs salariés. Dans ce contexte apparaît l'importance de l'éthique managériale qui peut être assimilé à une responsabilité sociale interne

Au troisième chapitre on a essayé de trouver la relation de causalité entre l'éthique managériale et la performance organisationnelle et cela à travers la

présentation des facteurs explicatifs traités par les théoriciens spécialisés dans le domaine à savoir : la perception de la justice organisationnelle (première section) et la confiance interpersonnelle (deuxième section)

La deuxième partie est réservée à l'étude empirique que nous avons réalisée. A ce titre nous avons développé un questionnaire qui a été distribué auprès d'un échantillon de salariés algériens de différents secteurs d'activités et de deux wilayas du pays a savoir Mascara et Oran. Les résultats collectés ont été traité par le logiciel de statistique SPSS version 11.

L'objectif est de vérifier les hypothèses avancées dans cette introduction générale et de contribuer à répondre à notre questionnement de recherche.

Introduction

La question éthique est entrée dans le champ de l'actualité récemment. Les entreprises s'intéressent de plus en plus aux préoccupations et dilemmes éthiques qui se posent dans le management. Tout un courant se développe aujourd'hui en faveur de l'éthique de l'entreprise, avec la proposition de l'ONU de son Pacte global (Global compact) aux multinationales, l'OIT et l'OCDE invitent les entreprises à suivre leurs lignes directrices, l'élaboration d'un livre vert par la Commission européenne, l'émergence de nouveaux concepts de responsabilité sociale et de développement durable....etc.

Dans le cadre de ce chapitre on aborde l'émergence de l'éthique dans l'actualité de l'entreprise. En premier lieu et afin de clarifier le sujet, il est utile de proposer une distinction entre l'éthique et la morale. Nous allons par la suite introduire les notions de l'éthique des affaires, l'éthique managériale.

La réflexion éthique nous conduit sans aucun doute à se pencher sur le terme de la responsabilité sociale de l'entreprise qui est devenu un précepte universel.

Dans la deuxième section de ce chapitre on s'intéresse à l'introduction de l'éthique au champ de la gestion. L'attention portée par la théorie des parties prenantes (stakeholders theory) à l'ensemble des partenaires de la firme dont le salarié fait partie d'eux constitue notre cadre de recherche et d'analyse. On penche ensuite sur les niveaux et formes de l'intégration de l'éthique au sein de l'entreprise.

Première section : le sens de l'éthique et l'éthique des affaires

1. Définition de l'éthique :

Il n'est pas aisé de cerner le concept de l'éthique car autant de chercheurs se sont confondus dans la tentative d'essayer de déterminer et d'éclairer l'ambiguïté de ce mot.

Etymologiquement, éthique provient de deux homonymes grecs éthos et ethos, l'éthique a deux sens principaux : elle signifie séjour habituel, habitat, demeure des animaux et ensuit, elle veut dire le caractère d'un individu, c'est -à-dire, le signe particulier, le trait distinctif par lequel on le reconnaît dans sa manière d'agir, de vivre, de se comporter ¹. C'est ainsi que le reconnaît Aristote dans son éthique à Eudeume. Quand au mot ethos, il signifie coutume, mœurs, mais surtout habitudes.

Aristote était le premier a mis en évidence l'importance de l'éthique en tant qu'habitude, faisant même dériver le caractère d'une personne de ses habitudes, de ses manières de vivre : le caractère d'un individu (éthos), " *c'est ce qui reçoit son accroissement de l'habitude*"²

L'éthique en général est la science pratique du bien et du mal dans la conduite humaine. Elle renvoie à l'expérience d'une part et elle ne se limite pas seulement à elle d'autre part. Elle se fonde sur la vision du monde et de la nature humaine tirée de l'expérience et à partir de laquelle les principes moraux ressortent naturellement. Elle cherche des fondements du "bien d'agir", elle est partout où il y a choix, c'est une interrogation sur les critères à prendre en compte dans les décisions dans la recherche du bien commun. Ethique envisage les enjeux et l'ampleur de la responsabilité vis-à-vis l'entreprise, personnel, l'environnement

¹-Manisha .P. "Business ethics " Edition New Age International Publisher ,New Delhi,2006,p 04

²-Abdelhafid Ossoukine "l'éthique biomédicale" édition laboratoire de droit et des nouvelles technologies université d'Oran, Oran 2007, p 17

local et plus largement de la société. Il s'agit donc d'offrir des repères aux comportements.³

Ainsi, selon le rapport de la mission française "Gauzere" le mot éthique est utilisé pour désigner la recherche de maximes pour l'action, elle a défini le mot éthique comme suis " *Devant de nouvelles connaissances, l'homme doit faire des choix inédits. Il doit exercer de nouvelles libertés et assumer de nouvelles responsabilités. Il doit en fait se déterminer et adopter un comportement pour répondre aux nouvelles conditions scientifiques, techniques et sociales, et aux progrès qui lui confèrent des pouvoirs sans précédent. Ce choix éthique ne peut résulter que d'un questionnement par référence à des valeurs morales, philosophiques ou religieuses* " ⁴

L'éthique est une réflexion qui vise à déterminer les règles du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées. Pour cela l'éthique requiert de la part de l'individu la mise en œuvre des vertus, qui sont les dispositions individuelles à bien agir ou les principes d'action, grâce auxquels l'individu cherche à agir de façon juste et efficace.

En fait, il est à signaler que malgré toutes ces explications qui tentent d'éclairer cette ambiguïté, il reste toujours une confusion de conception et surtout, lorsqu'il s'agit de la distinction entre l'éthique d'une part et la morale de l'autre part. Cette distinction sera traitée par détail dans ce qui suit.

Distinction entre l'éthique et la morale

Les rapports entre morale et éthique sont délicats, car la distinction entre ces deux termes eux-mêmes est différente selon les penseurs.

D'un point de vue étymologique, il n'existe pas de différence entre éthique et morale qui renvoient tous deux à la notion du bien et du mal. Ethique provient du

³-Jean-Pierre Mardoz " éthique professionnelle:100 questions pour comprendre et agir" édition Afnor, Paris, 2007, p 04

⁴-Abdelhafid Oussoukine" l'éthique biomédicale" édition laboratoire de droit et des nouvelles technologies université d'Oran, Oran, 2007, p 19

mot grec "éthos" et "éthos" qui font référence aux mœurs, de même, moral provient du latin "morales" les mœurs ⁵

Selon Comte –sponville, dans un article de la revue Source, définis les deux mots en exprimant une explication qui tente à éclaircir cette confusion. La morale, à ses yeux, concerne d'abord l'opposition de bien et du mal comme valeurs absolues. C'est un fait de conscience .Elle s'impose comme un devoir que l'on ne discute pas (ne mens pas, ne tue pas), elle est impératif catégorique, c'est à dire sans autre justification.

Au contraire l'éthique concerne l'opposition du bon et du mal comme valeurs relatives à nos désirs et à nos intérêts, elle relève de l'impératif .Dans ces conditions, la morale selon Comte –Sponville, *serait universelle tandis que l'éthique serait particulière.* ⁶

La morale est surtout une problématique philosophique individuelle qui traite nos devoirs indiscutables alors que l'éthique est un choix de vie, interagit avec l'environnement de l'individu, la société, l'éthique *serait donc la science de la morale*

En plus la distinction entre l'éthique et la morale se voit lors de l'opposition entre les convictions personnelles de décideur et les faits et l'exercice de son responsabilité. Selon Max Weber, le décideur d'un coté il croit à l'importance de la vérité, de la justice, de la liberté, mais en pratique et face aux contraintes qu'il doit assumer, il reste dans l'impossibilité d'agir en pleine conformité avec ses convictions⁷

Cela explique pourquoi Certain auteurs préfèrent le mot éthique au terme moral. L'exemple d'Aristote dans "l'éthique à Nicomaque " *l'ensemble des comportements des mœurs, dont l'enracinement profond donne à l'homme une*

⁵-Ludivine ,Thiaw-po-une "question d'éthique contemporaine", Edition Stock, Paris.

⁶- André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris ,2002 ,p 09

⁷- Samuel M. "éthique dans l'entreprise "Edition la Découverte, paris 1999, p 32

seconde nature" .Plus précisément , il désigne "la réflexion philosophique sur l'acte humain et sa finalité, on cesse alors de considérer la morale comme respect des traditions imposées à une société et fondant l'identité de ses membres ,pour lui substituer l'éthique comme une recherche de sens à partir des situations vécu par les individus et par les groupes "⁸.

Une autre distinction est proposée par certains philosophes contemporains (Deleuze, Ricœur, Comte Sponville, Giuliani, Misrahi...). Il ont signalé que la morale est un ensemble de devoirs impératifs catégoriques qui commandent de faire le Bien posé comme valeur absolue, par exemple " tu ne tueras pas " et l'éthique comme la réalisation raisonnable des besoins -tendance naturelle à chercher le bon comme valeur relative - .Cette recherche de bonheur, peut par exemple légitimer certains actes médicaux généralement considérés "immoraux " comme l'euthanasie, l'avortement, le don d'organe, etc.

Tenons l'éthique pour la science de la conduite ou de la direction des comportements ; c'est-à-dire pour l'ensemble des règles à tenir dans l'accomplissement d'une activité ,d'une mission ou d'une profession. L'éthique sera donc la science ou la définition de la bonne conduite à l'intérieur d'un cadre moral plus large. C'est la raison pour laquelle l'éthique ne saurait se confondre avec la morale ; la première intéresse la façon de faire, la deuxième les raisons de faire⁹

Dans le tableau n° 01 qui suit les points de différence ont été regroupés pour que cette distinction ce voit bien clairement.

La morale est impérative et absolue, elle nous dit ce qui doit être en distinguant le bien et le mal en fonction de ce qui est conforme. Elle répond à la question " "Que dois-je faire ?

⁸-Jean Moussé "l'éthique et l'entreprise" Edition Vuilbet, Paris ,1993 ,p 28

⁹- "L'indécence gardienne de l'éthique" magazine qualitative, Mai 2005 ,p 06

Fondée sur la liberté de jugement et d'action, résultat de l'expérience, l'éthique est hypothétique et relative, elle nous dit ce qui est bon et mauvais en fonction de notre jugement, elle répond à la question : " Comment vivre¹⁰ ?

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

*Tableau n°1: Distinction entre morale et éthique*¹¹

Contrairement à la morale et comme il a été motionné dans le tableau ci-dessus, L'éthique est également plus pragmatique, dans la mesure où elle peut représenter une démarche progressive alors que la morale positionne chacun d'une façon plus absolue dans le camp du bien et du mal. La morale se représente comme une doctrine de l'action individuelle (inspiré généralement de la religion) et avec son caractère transcendant affecte la liberté de l'individu qui ne peut que l'appliquer, l'interpréter ou la rejeter. Or l'évolution idéologique et sociale a conduit à l'émergence d'une philosophie et de pratiques individualistes par opposition aux règles contraignantes de la société morale qui s'est considérablement affaibli devant une société à culture contemporaine

¹⁰-François. D. B " Concept d'éthique l'éthique au cœur du management" Revue management et avenir, numéro 20, 6/2008

¹¹-Jean-François Claude "l'éthique au service du management "édition Liaison, paris2000 , p.52

caractérisée par la liberté, la satisfaction des désirs individuelles en laissant la place à L'éthique qui est, plus cohérente avec la position de l'homme contemporain qui souhaite se construire par lui-même en faisant des choix personnalisés.

En outre L'éthique telle qu'a été traité par Aristote et actuellement par Paul Ricœur se distingue de la morale, dans la mesure où elle consiste à agir en fonction non plus de normes externes, mais d'une projection de ce que nous estimons bon. Elle consiste à se construire son propre point de vue, en fonction d'un développement du meilleur de soi. Elle englobe ainsi la morale en la contextualisant¹².

Tous ces explication nous conduit à dire que La morale est impérative et absolue, elle nous dit ce qui doit être en distinguant le bien et le mal en fonction de ce qui est conforme .En contre partie l'éthique est fondée sur la liberté de jugement et d'action, résultat de l'expérience, elle est hypothétique et relative, elle nous dit ce qui est bon et mauvais en fonction de notre jugement.

3. L'éthique dans le monde des affaires

Parler d'éthique en gestion est une absurdité pour certains observateurs parce que le monde des affaires n'obéirait qu'à la loi du profit. A première vue, l'éthique et les affaires semblent être deux mondes à part car dans la réalité, la pratique des affaires se situe trop souvent dans un environnement où la lutte pour la survie laisse peu de place aux considérations morales " *La fin justifie les moyens*" ,dans un environnement dite machiavélique ou tous est permis même si ce n'est pas juste, comme le recours aux mensonges, à la fraude, à la violence et à la corruption.

Mais en réalité et comme dans tous les domaines de vie l'éthique a fait et encore l'objet des préoccupations soutenues dans les dernières décennies surtout,

¹²- Jean-François Claude "l'éthique au service du management "édition Liaison, paris2000 , p.62

après les scandales qui ont frappé les économies occidentales (Enron, Parmalat, Tyco ou Worldcom, Nike,.... par exemple) qui ont conduit à remettre en cause leurs vies économiques, avec l'introduction d'une dose éthique afin d'éviter d'éventuelles déviations.

Ces pensées n'ont été pas nouvelles, la pensée protestante a intégré le souci éthique à la vie économique. Selon les trop célèbres analyses de Max Weber au sujet de l'esprit du capitalisme : le profit se change en signe de bénédiction et le travail est revêtu du statut d'acte éminemment éthique. Ainsi, c'est parmi les protestants américains que sont nés les premiers " fonds de placement éthiques ", excluant les entreprises productrices d'armes ou de spiritueux, dans telle sorte que ces placements se conforment avec leurs valeurs.

Certaines démarches similaires ayant aussi émergés dans les années 90 aux états unis dont Amy Domini qui a créé le Domini Social Equity Fund (fond d'investissement gérant des valeurs réputés éthique) qui vise à mesuré la qualité de la gestion des ressources humaines d'entreprises cotées à Wall Street.

Au début de la décennie 90 on assiste à l'émergence de l'approche de la "virtue ethics" qui met les valeurs au cœur de la vie de l'entreprise " Il s'agit de centrer les logiques d'entreprises sur le "comment être" plus que sur les choix affaires et les actions à réaliser "

On assiste aussi au développement du thème de gouvernement de l'entreprise ou l'éthique des affaires joue le rôle de référence en termes de valeurs ¹³

Après avoir balayé un petit bref historique de ce mot on revient à sa signification. Que signifie donc l'éthique des affaires ?

¹³-A. BENDIABDELLAH "gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise "colloque international sur gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre 2007

3.1. Définition de l'éthique des affaires

Il s'agit de la tradition de l'expression "business ethics", qui peut être définie comme "l'analyse des modes d'application des normes morales des individus aux décisions prises dans l'entreprise, qu'il s'agisse des décisions des acteurs individuels ou celle de l'entreprise considérée globalement"¹⁴

Dans les affaires, l'éthique concerne la pratique du management dans tous ses champs d'actions comme le management stratégique, le management de l'information, le marketing, la comptabilité, les ressources humaines.

Il s'agit d'un questionnement moral sur les conséquences des actes de gestion, d'un point de vue qui englobe l'homme, la société et la nature. L'éthique constitue le point de rencontre du philosophe et du dirigeant, au moment où l'entreprise est interpellée sur ses responsabilités morales, dans les domaines de l'environnement social et naturel. Il semble conduire l'entreprise vers un nouveau conformisme, puisqu'il s'agit pour elle de se conformer à des normes.

L'éthique dans l'entreprise lui conduit à connaître les principes qu'elle doit honorer, comme le respect des clients, et du personnel, la protection de l'environnement, la relation avec les fournisseurs et les collectivités locales, et d'une façon générale les normes de la société d'aujourd'hui qui privilégient le respect de l'individu.

3.2. Ethique managériale.

L'éthique concerne tous les membres de l'entreprise qu'ils soient dirigeants ou employés, toutefois l'éthique des dirigeants peut se différencier de celle de l'employé. L'éthique des dirigeants est dite "éthique managériale ou administrative", elle fait appel à des principes de gestion dont l'autorité joue un rôle transcendant.

¹⁴-André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris ,2002 ,p 04

L'éthique des employés qualifiée également *l'éthique occupationnelle ou professionnelle*.¹⁵

Ce qui nous intéresse dans le cadre de ce travail est celui des dirigeants dans leurs manières de gérer leurs subordonnés (éthique managériale)

Cette préoccupation croissante de la dimension morale dans le monde des affaires était en premier lieu répandue aux Etats-Unis et elle s'est étendue au niveau international, en raison de la globalisation des marchés et l'internationalisation des entreprises.

3.3. L'éthique dans le monde des affaires : Mode ou question de fond?

Depuis une vingtaine d'années, le thème éthique des affaires a fait une percée remarquable sur la scène publique, d'abord aux Etats-Unis dès les années 1980 puis plus récemment en Europe. Ainsi, de nombreux articles, ouvrages, conférences et réflexions éthiques relatives au monde des affaires ont vu le jour, et nombre d'universités et d'écoles de commerce offrent des cours d'éthique des affaires à leurs étudiants. Il semblerait donc que le monde entrepreneurial soit à la recherche d'une spiritualité nouvelle.

Cependant, cette poussée de fièvre éthique suscite des jugements contradictoires : Peter Drucker, estime par exemple qu'il ne s'agit que d'un phénomène chic créé par les media. Derrière cette mode inédite et les nombreux discours marketing des entreprises, on peut en effet s'interroger sur la réalité de la vie en entreprise afin de voir si de nouvelles valeurs y sont réellement appliquées.

Or l'éthique possède un véritable rôle à jouer dans la sphère économique grâce à la pression exercée, depuis les années 80, par l'ensemble des parties prenantes: salariés, fournisseurs, clients. Celles-ci obligent désormais les

¹⁵- Jean-Claude .B "l'appréciation des performances au travail ,de l'individu à l'équipe" Edition presse de l'université de Québec ,Québec2003 , P 41

entreprises à ne plus considérer cette notion comme un simple outil de communication.

Les médias et l'opinion publique dans les pays développés semblent avoir le coup de pouce de cette pression. Ils exercent une pression croissante sur les entreprises, dans le sens d'une plus grande responsabilité de leurs managements, notamment sur les plans social et environnemental. Il s'agit bien de réclamer un engagement éthique. L'opinion attend de l'entreprise qu'elle s'implique dans la vie de la cité et qu'elle certifie que ses produits sont socialement, humainement et écologiquement corrects.

Les conséquences de cette évolution font qu'une responsabilité croissante est transférée à l'entreprise, avec un impact direct sur sa gestion et sa façon de conduire ses affaires, pour respecter des objectifs souvent contradictoires.

Le management doit constamment faire des arbitrages entre les différentes normes qui s'imposent à lui et ses choix éthiques constituent de plus en plus une part déterminante de ses responsabilités.

Quand à eux les scandales financiers, la corruption et d'autres pratiques immorales, ont mis l'accent sur la nécessité de l'éthique dans les affaires d'aujourd'hui. Il ne s'agit pas d'une question de choix mais désormais, un devoir pour toutes les entreprises. Ces scandales qui ont frappé le monde des affaires dans les pays développés (Worldcom, Tyco international, Rite Aid, Xerox, Enron, Merrill Lynch...) et tout récemment en Algérie (l'affaire du groupe Khalifa, BCIA...) ont mené à la question de l'intégration des valeurs morales au sein des entreprises pour moraliser le monde des affaires et d'éviter ces déviations.¹⁶

Si les actionnaires et les investisseurs sont au premier rang concernés par ces phénomènes, l'ensemble de personnel et les partenaires de l'entreprise (les parties

¹⁶--Bouhanna ,Bendiabdellah " l'éthique de la gouvernance " colloque international sur gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre 2007

prenantes: consommateurs salariés,...etc.) sont eux aussi naturellement concernés. Ces derniers réclament des garanties aux entreprises sur leurs engagements vis-à-vis la qualité, les délais et des principes éthiques pour instaurer une relation de confiance. Suite à cette pressions les dirigeants se trouvent presser d'intégrer l'éthique dans leurs modes de management.

L'éthique donc ne semble pas une question de tendance ou de mode managériale mais un des moyens qui conduit l'entreprise à préserver et développé les relations de confiance (qui semble devenir un précepte managériale) avec les consommateurs, les actionnaires, et les collaborateurs qui sont nécessaires pour sa crédibilité et à sa pérennité.

On s'oriente alors vers une représentation de la société et de l'entreprise dans une perspective qui pose au cœur du débat, la question du sens de l'activité de l'entreprise.

Cet intérêt à l'éthique qui ne faiblit pas, témoigne du fait que l'on n'est pas en face d'un simple effet de mode, mais que l'on assiste au développement d'une perception nouvelle et durable du statut et du rôle de l'entreprise dans la société.

3.4. L'exemple du scandale d'Enron :

Enron, 7 ème entreprise américaine, au chiffre d'affaires de plus de 100 milliard de dollars, le fleuron de la nouvelle économie, l'entreprise présentée comme un modèle pour l'éthique corporative et la protection de l'environnement, a déclaré faillite le 2 décembre 2001. Entre 1 et 2 milliards de dettes dissimulées, des techniques de comptabilité dite «créatives» afin d'augmenter artificiellement la valeur de l'action, un bonus de 750 millions payé au top exécutifs en décembre 2000, alors que les bénéfices déclarés étaient de 975 millions. Cependant, le scandale d'Enron n'est pas seulement financier. Il touche

les quatre domaines de l'éthique corporative, soit le financier, le politique, le social et l'environnemental.¹⁷

Le manque d'équité d'Enron, entre différents groupes de personnes, est un sujet actuellement fort peu débattu. . 29 top exécutifs d'Enron ont réalisé un profit de plus d'un milliard de dollars en vendant leur options d'achat avant la banqueroute de l'entreprise, pendant que la grande majorité des employés a regardé, impuissante, la valeur de leur investissement dans les actions d'Enron chuter de 90\$ à 10 cents, l'option de vendre leur étant, à eux, interdite. 63% des 21,000 employés ont perdu la totalité de leur fonds de pension investis dans les actions d'Enron, l'argent qu'ils avaient économisé pour l'éducation de leurs enfants ou leur retraite. Aussi, si les 4, 500 employés mis au chômage ont reçu une prime de séparation de 13,500 \$ en moyenne, le PDG d'Enron a quitté la firme 6 mois avant sa banqueroute, avec 67 \$ millions de profits.¹⁸

Les rapports publiés en 1997 et en 1999 par Amnesty International ainsi que par le Human Rights Institut de New York, indiquent qu'Enron a participé ouvertement à la prise de possession de terrains sans avis préalable, entraînant le déplacement de plus de 2, 000 personnes contre leur gré. La population locale a tenté de s'opposer de façon pacifiste, mais a été intimidée et brutalisée par les forces locales, aidées par une milice privée et avec l'aide des hélicoptères d'Enron. Au plus chaud des affrontements, près de 300 manifestants étaient arrêtés quotidiennement, pendant une moyenne 8 jours, sans procès et avec atteinte à la dignité humaine. Les manifestants pacifistes, surtout des femmes, furent expulsées de leur maison, reçurent des coups et des blessures par des matraques et du gaz lacrymogène, et furent emprisonnées, humiliées et intimidées, sans aucun recours à la justice locale.

Enfin Enron a aussi détourné les processus qui visent la protection de l'environnement naturel. L'usine de Dabhol n'a pas fait l'objet d'une étude

¹⁷--Pauchant, T.C ,Gosselin ,La nature scandaleuse du scandale d'Enron ,revue En Quête ,2003 ,p28-29

¹⁸- <http://www.monde-diplomatique.fr/dossiers/enron> consulté le 05/04/2009

d'impact, aucun site alternatif ne fut proposé et le processus de consultation de la population locale a été boycotté. L'usine a détourné des villages 8,300 litres d'eau potable par minute. Seul un 10 % de cette eau fut remise aux villages par jour, par camion citerne. Les eaux usées de l'usine ont aussi pollué les rivières environnantes, des plantations de mangue et de noix de cajou furent détruites, et la pêche locale fut affectée par le rejet de 13 millions d'eau chaude par jour dans la mer.

4. Vers une entreprise de plus en plus responsable.

Ces dernières années ont été marquées par une multiplication des appels à la Responsabilité sociale de l'entreprise. Au delà d'une vision strictement économique, de nombreux acteurs institutionnels (Etat, syndicats, ONG,...) souhaitent désormais que l'entreprise intègre dans son processus de décisions stratégiques les attentes des parties prenantes négativement affectées par son processus de production. Les entreprises sont appelés à favoriser la prise en compte des critères éthiques, sociaux et environnementaux. Ces pressions, ces influences, sont concrétisés par l'apparition et le développement de normes, organismes de contrôles, indicateurs de performances sociales et humanitaires de plus en plus nombreux et exigeants.

Les entreprises subissent des pressions de la part de différents acteurs, qui les obligent à se comporter comme entreprise citoyenne qui a des responsabilités envers son environnement au sens large. Les centres de pression sont nombreux et différenciés, ils peuvent être des banques, des actionnaires, l'Etat, des clients, des salariés, des citoyens, des mouvements associatifs, etc.

Cette responsabilité sociale de l'entreprise comporte simultanément trois dimensions : le développement économique, la viabilité environnementale et l'équité sociale. Les implications de ce mouvement sur l'entreprise sont double, au niveau interne, il est exigé un traitement équitable en terme de rémunération, de condition de travail, de formation, etc. Il est également demandé à l'entreprise de laisser plus de temps libre aux travailleurs pour qu'ils puissent exercer

librement leurs rôles sociaux. En externe, les entreprises sont engagées dans des processus collaboratifs avec leurs partenaires et clients¹⁹.

Bien que la responsabilité sociale comme idéologie généralisée soit assez récente, sa genèse date des premiers âges du capitalisme industriel. Au début du siècle dernier, le courant de la responsabilité sociale s'est d'abord manifesté à travers des questionnements moraux concernant surtout les dirigeants d'entreprises : corruption, pots de vins, etc. Ce furent les premières préoccupations d'un courant axé sur la moralité des gens d'affaires, qui se devaient d'agir en bons pères de famille avec leurs employés et leur milieu.

Avec la mondialisation économique qui a généré des inégalités sociales, des atteintes aux droits humains, des périls majeurs en matière environnementale et des risques sanitaires qui provoquent l'interpellation des acteurs économiques par les populations civiles. Appelées à rendre compte des conséquences de leurs activités, les entreprises modifient leurs comportements et adoptent de nouvelles pratiques visant à conserver, voire à reconquérir, leur légitimité aux yeux de l'opinion publique. Les dispositifs et les instruments mis en place par les entreprises et les milieux professionnels depuis quelques années pour se conformer aux attentes de cette opinion témoignent d'une certaine prise de conscience conduisant à redéfinir les rapports entre la sphère de l'économie marchande privée et les sociétés civiles. Les contours d'une responsabilité globale des entreprises commencent ainsi à se dessiner.

La conception de cette responsabilité s'inscrit dans une représentation de l'entreprise insérée au sein d'un réseau de relations avec les acteurs de l'environnement social et sociétal ; elle est influencée par les valeurs de cet environnement. L'interprétation et l'évaluation des décisions des entreprises ne

¹⁹- I-Abedou Aarrassmen "responsabilité sociale des entreprises leaders en Algérie "colloque international sur la gouvernance, l'éthique des affaires, la responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, 2007

peuvent se construire qu'en référence aux valeurs institutionnalisées dans ce contexte.

Les dispositifs mis en œuvre par les entreprises pour assumer leur responsabilité vont de démarches volontaires régulées par le marché à la conformité à des législations plus ou moins contraignantes.

4.1 .Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

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

Etre socialement responsable signifie "*non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques, mais aussi aller au-delà ,et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.*"⁽²⁰⁾

Elle signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance , mais aussi de leurs impacts environnementaux et sociaux .sous prétexte de faire des bénéfices ,elle ne doit pas produire dans n'importe quelle conditions.²¹

Transposé à l'entreprise, la responsabilité de l'entreprise se traduit par la notion de Triple bottom line (Elkington1999) ou "triple résultat", c'est-à-dire que l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions (représentées par trois cercles qui s'entrecroisent) que sont

²⁰-Michel.C "Mythes et réalité de l'entreprise responsable "Edition la Découverte, Paris ,2004 ,P 15

²¹-Livre Vert, Commission Européenne, Juillet 2001, P.8

l'économique, le social/sociétal et l'environnemental²², ce qui conduit à évaluer sa performance sous trois angles:

- la rentabilité économique,
- le respect de l'environnement,
- l'équité sociale.

Autrement dit, s'engager dans la responsabilité sociale consiste pour un dirigeant à veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des parties prenantes

4.1.1. L'économique

Cette dimension fait référence à la performance financière“ classique “mais aussi à la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et à celui de ses parties prenantes, au respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...) Cette dimension regroupe la performance financière, les aspects commerciaux, le respect de la concurrence.

4.1.2. Le social/sociétal

Cette seconde dimension englobe les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, exclusion, chômage...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général. L'entreprise est évaluée à partir de sa politique sociale et du respect des droits de l'Homme.

²²- Joël E, Arvind A " .développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des parties prenantes, évolution et perceptives " www.escdijon.eu/download/fr/ceren/cahiers_21/2.pdf, consulté le 30.08.2009

4.1.3. L'environnement

Cette dernière dimension concerne la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la protection des écosystèmes. Elle suppose une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets, d'émissions polluantes, etc. Un indicateur de la performance environnementale d'une entreprise peut être fourni par son éco-rating.

Avec ce type de management socialement responsable les entreprises souhaitent développer une position éthique afin de consolider la confiance des partenaires internes et externe.²³

La notion de responsabilité sociétale exprime l'idée d'un élargissement du domaine de la responsabilité du management, au-delà de son acception traditionnelle, à la fois au niveau social et environnemental et dans le temps, incluant ainsi les conséquences à long terme des activités de l'entreprise.

L'approche contemporaine de la RSE est marquée par l'ouvrage de Bowen "1953", "Social Responsibility of the Businessmann", que beaucoup considèrent comme étant le premier à aborder ce sujet. Selon lui, la notion de Responsabilité sociale repose sur deux principes:

- le contrat social (niveau macro) : si l'entreprise existe, c'est parce que la société le veut bien et en contre partie son comportement et ses méthodes doivent respecter les lois formulées par la société;
- l'agence morale (niveau micro) : par son influence dans la société et son pouvoir de décision, l'entreprise doit avoir un comportement exemplaire, cohérent avec les valeurs de la société²⁴

²³-André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris2002 ,p 105

²⁴-J.L.Gibson, J. Ivancevich ,J.Donnely, R.Konopaske "organizations behavior,structure,processes "Mc Graw-Hill Irwin edition ,USA, p 23

La responsabilité sociale signifie désormais rendre des comptes à tous les parties prenantes, pas seulement actionnaires. Fournisseurs, les collectivités, les employés et les clients ont tous un mot quant à savoir si une organisation agissant de façon responsable

Selon la théorie des systèmes, l'entreprise doit faire un effort pour la satisfaction du système dans lequel elle exerce son activité. Dans le cas pratique la théorie des parties prenantes (stakeholders theory) signifie que l'entreprise doit réaliser un équilibre entre les sous-systèmes qui forment le système globale dans lequel l'entreprise exerce son activité, par la satisfaction de la circonscription de l'organisation (tous les individus et les groupes de personnes qui ont un intérêt dans l'organisation).²⁵

Il s'agit pour les entreprises de prendre conscience du fait que l'amélioration des conditions environnementale et sociale par un management socialement responsable et respectueux des attentes des différentes parties prenantes, se traduira pour elles par diverses opportunités, telle que :

- Valoriser son image dans la société et auprès des différentes parties prenantes.
- Répondre aux attentes des clients avec pour contrepartie des avantages concurrentiels certains.
- Mobiliser le personnel en le faisant davantage adhérer aux objectifs et valeurs de l'entreprise.

²⁵-J. Ernult A. Ashta ,article "Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes, Évolution et perspectives".www.escdijon.eu/download/fr/ceren/cahiers_21/2.pdf
Consulté le 15-03-2009

- Enfin, maîtriser les risques environnementaux et sociaux, la garantie étant la prévention contre les accidents coûteux et parfois suicidaires pour la pérennité de l'entreprise ²⁶

4.2. La dimension éthique de la responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale de l'entreprise dont on a parlé ci-dessus concerne les sociétés qui souhaitent développer une position éthique afin de consolider la confiance des partenaires internes et externes. L'éthique organisationnelle est une réflexion concernant sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.²⁷

Au niveau des organisations la notion de la responsabilité sociale est aujourd'hui par plusieurs d'entre elle pour se référer à leurs philosophie ou à des diverses pratiques considérés éthique

La responsabilité sociale de l'entreprise est une application directe des principes éthiques au monde des affaires puisqu'elle consiste en l'adoption volontaire par les firmes de pratiques sociales et environnementales liées à leurs activités principales qui vont au-delà des obligations légales existantes des entreprises.

L'entreprise doit apporter de la valeur ajoutée à ses clients, à ses actionnaires, à son environnement et à ses salariés, lesquels doivent apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise. Cette situation est source de conflit car les attentes des uns et des autres ne parviennent pas toujours à se rencontrer.

²⁶-A. BENDIABDELLAH "gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise "colloque international sur gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre 2007

²⁷- Anne. S "responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement" Revue l'économie politique, N°18, avril 2003

Cette responsabilité de l'entreprise malgré quelle est des fois imposé parfois par des lois (loi du travail par exemple) ou bien grâce a des pressions exercé en dehors de l'entreprise (ONG par exemple) ou bien suite à un effet de mode (communication marketing) elle consiste à s'interroger non seulement sur le coté économique (profit) mais d'avoir une vision plus élargie sur les fins des actions menées l'entreprise sur son environnement et plus précisément ses parties prenantes²⁸. S'intéresser aux fins des actions relève en fait à des considérations morales, qui conduit l'entreprise à prendre des décisions de telle sorte quelle n'affectent pas (ne nuisent pas) son environnement (aux sens larges) et pour construire une relation de confiance qui est nécessaire pour son développement et sa pérennité. Ce qui conduit a considérer l'éthique dans le monde des affaires comme une des principaux bases de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Lorsque les préoccupations éthiques portent sur les conséquences des activités de l'entreprise sur autrui, on parle alors de responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilité qui va au-delà de ses obligations purement légales et économiques.²⁹

Et comme le témoigne la définition du World Business Council for Sustainable Development :

" De façon large, la responsabilité sociale d'entreprise est le comportement éthique d'une entreprise envers la société .Cela implique en particulier une gestion agissant de façon responsable avec les autres parties prenantes qui ont des intérêts légitimes dans l'activité ,et non pas seulement les actionnaires ."

Les managers les plus compétents considèrent l'éthique comme un facteur très important lors de la prise des décisions qui affectent les individus, les groupes, et

²⁸-l'environnement de l'entreprise et le contexte dans lequel elle exerce son activité. C'est tous les éléments internes et externes qui sont en relation directe ou indirecte avec l'entreprise et affectent ses décisions

²⁹--A. BENDIABDELLAH "gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise "colloque international sur gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre

les organisations. L'éthique aide les individus à évaluer les différentes alternatives de situations qui font face pour prendre les décisions adéquates en prendront en compte non seulement ses intérêts personnels mais les attentes de ses partenaires. Il y'a des exemples très connus concernant des décisions non éthique qui ont affecté l'image de leurs entreprises comme l'exemple de la société Nike qui a renoncé à la fabrication des ballons par les enfants de Pakistan. Danone aussi a pollué son image d'entreprise socialement responsable avec l'affaire de "petits lu ". L'affaire de la société Manville corporation qui avait fabriqué des produit avec de l'amiante toxique ³⁰ . Tous ces exemples montrent que cette responsabilité envers l'environnement globale dans lequel l'entreprise exerce son activité relève à des considérations morales.

L'éthique des affaires met donc l'accent sur la perte de sens de l'action collective et sur le déficit de valeurs dans la société. Les finalités de l'entreprise sont alors mises en avant comme exemple à suivre pour retrouver par exemple, l'esprit de responsabilité, le respect des autres, la créativité, le désir de s'améliorer, la cohésion d'équipe.

La responsabilité sociale s'inscrit donc dans une démarche éthique en introduisant tous les parties prenantes qui peuvent être affectés par les décisions de l'entreprise dans le but de chercher une cohésion en conciliant l'économie (profit) au social (éthique).

³⁰-J.L.Gibson, J. Ivancevich, J.Donnely, R.Konopaske "organizations behavior,structure,processes "Mc Graw-Hill Irwin edition ,USA, p 463-464

Deuxième section : l'éthique et le management des entreprises

L'attention portée par la théorie des parties prenantes (stakeholders theory) à l'ensemble des partenaires de la firme constitue un cadre d'analyse pour appréhender la question de l'introduction de l'éthique dans l'entreprise.

Donc avant de parler de cette exigence en matière d'éthique dans l'entreprise il faut bien cerner d'abord cette théorie.

1. Le cadre théorique de la recherche : La théorie des parties prenantes. (Stakeholders theory):

On retrace la première référence au concept de stakeholders à la période de la dépression aux états unis, alors que la compagnie General Electric identifiait quatre groupes majeurs pour lesquels elle avait des préoccupations, soient ses actionnaires, ses employés, ses clients, ainsi que le grand public.

Le terme de stakeholders apparaît au début des années soixante (1963) dans un mémorandum interne au Stanford Research Institute. La définition qu'on en faisait à l'époque était la suivante " *ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* ".³¹ Il est mentionné aussi dans les travaux de M. Jensen, W. Meekling (1976) et est repris par R.E. Freeman à partir de 1984 dans le cadre d'une vision systémique des rapports que l'entreprise entretient avec son environnement.

1.1. Qu'es-ce qu'un stakeholder

Le mot "stake" signifie tous d'abord un intérêt quelconque .dans la théorie des stakeholders, cela peut prendre la forme d'un simple intérêt, mais aussi d'un droit moral ou légal, ou encore d'une part dans une entreprise .Un stakeholders se définit donc en premier lieu comme "*un individu ou un groupe qui revendique un ou plusieurs des différents types d'intérêts dans une entreprise*"

³¹-Anne.L, Anne.R, Jean-Charles " Performance et technologies de l'information : proposition d'un cadre d'analyse multidimensionnel" Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg

Puis, il vient le temps à Freeman de donner sa définition référence au terme. Les stackholders selon Freeman, sont : les détenteurs d'enjeux, c'est-à-dire "*les individus ou groupes qui peuvent affecter ou peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation*"³². Ils incluent les employés (les managers et non-managers), les clients, les actionnaires, les banquiers, les syndicats, les collectivités,....etc, chacun de ces éléments attend de la part de l'entreprise quelle se comporte de façon qui lui porte de bénéfice.

Le concept de PP ³³ ne s'est toutefois véritablement imposé dans la littérature en management qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman : *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984). Depuis, la TPP s'est développée de façon croissante dans l'analyse des relations entre économie et société et dans la recherche portant sur la performance sociale des entreprises.

La théorie des parties prenantes montre qu'une organisation est dirigée par d'autres intérêts que ce des actionnaires et des managers, incluant des groupes tels que les employés, clients, fournisseurs, la communauté locale.

Cette approche élargit la vision contractuelle de la firme qui devient un "nœud de contrats" entre ses dirigeants et ses parties prenantes, l'organisation est une entité qui permet de coordonner les intérêts des parties prenantes à l'aide de contrats multilatéraux négociés.

Contrairement à la vision traditionnelle de la stratégie d'entreprise, qui résume les parties prenantes aux dirigeants et aux actionnaires, Freeman en propose une définition plus large, il démontre pour la première fois l'importance stratégique pour les entreprises de prendre en considération d'autres publics que les actionnaires, comme les employés, les clients, les fournisseurs mais aussi les

³²-André. L, Samantha. M "Stackholders, theory and practice "Edition Oxford university press, Londres, 2006, P 01

³³-PP : parties prenantes

communautés locales, les ONG, les autorités coordinatrices, les concurrents et les médias.

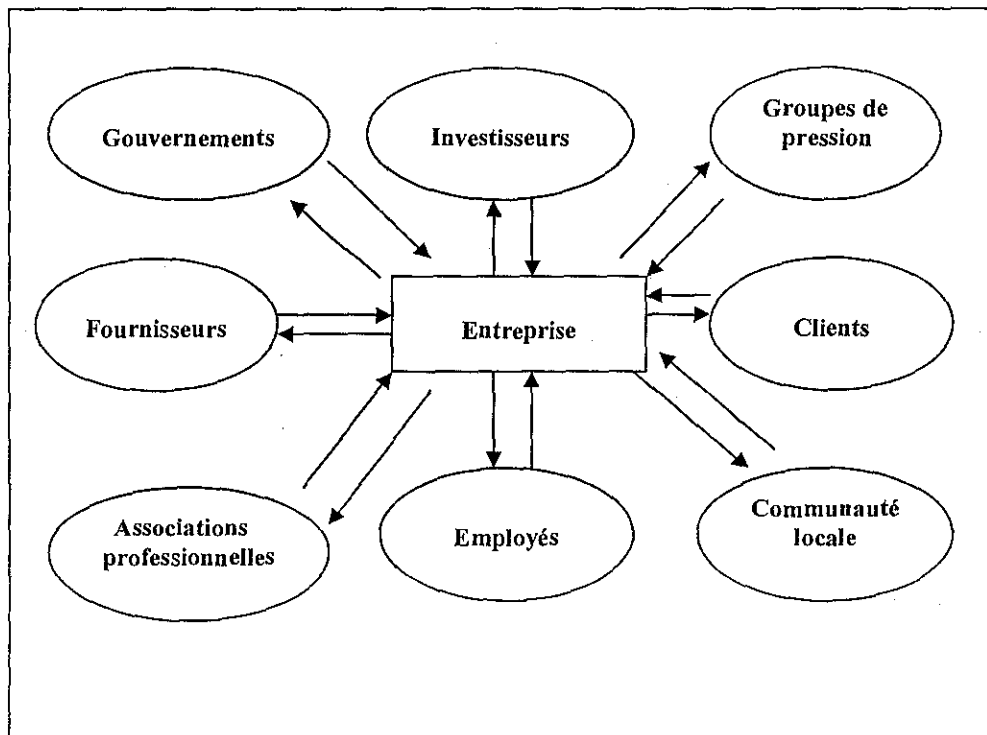
La nouvelle attention accordée à ces différents groupes d'acteurs est en partie justifiée par l'intérêt d'éviter qu'"ils ne viennent empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs.³⁴

La TPP cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée " sharholders Theory ," qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires.

Diverses typologies ont essayé de classer ces parties prenantes à savoir les travaux de : Agle, Mitchell, et Wood (1997). Ils recensent les principales typologies des parties prenantes présentées dans la littérature pour s'interroger sur : Qui sont les parties prenantes qui comptent pour les dirigeants et en fonction de quoi ? ; Parmi les typologies les plus connues on peut citer :

- Les parties prenantes primaires impliquées (directement) dans le processus économique et ayant un contrat explicite avec la firme, et les parties prenantes secondaires, ayant des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral.
- Les parties prenantes internes ou externes

³⁴-Laszlo Zsolnai "spirituality and ethics in management " edition Kluwer academic ,volume 19,USA, p 20



*Figure n°1 : les parties prenantes (stackholders)*³⁵

1.2. Les fondements éthiques de la théorie des parties prenantes:

La notion de PP permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est également la plus pertinente pour intégrer la notion d'éthique. La TPP recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. Elle est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle³⁶

La théorie des parties prenantes propose d'appréhender l'organisation comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents. Sa caractéristique essentielle est d'être, à la fois, une théorie managériale et une théorie éthique.

³⁵-Donaldson ,Preston " The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications" *Academy of Management Review*, n° 20, 1995, P 65 - 91.

³⁶-- Richard C. H " Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional perspective" *Journal of Management History*, Vol. 13 No. 1, 2007 ,P 56

Bien évidemment, toutes les théories en stratégie possèdent une dimension éthique (même si elle est parfois implicite). La théorie des parties prenantes s'en distingue toutefois en donnant aux valeurs et à l'éthique une place centrale.

Dans une perspective élargie, elle devient une véritable théorie de la firme, alternative aux théories contractuelles des organisations et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique.

Avec cette théorie, la croissance de l'entreprise ne doit pas se faire au détriment de ses différents parties prenantes et au-delà elle doit réconcilier une sorte d'exigence éthique et de performance puisque les entreprises qui sont en attentive à leurs salariés, à leurs environnement et à la société civile peuvent construire les conditions d'une croissance et d'un développement durable³⁷

Les attentes des parties prenantes et des marchés financiers tout comme celles des consommateurs, mieux renseignés sur le comportement des entreprises, se font de plus en plus exigeantes dans le sens de l'éthique et de la transparence.³⁸

Le rôle du management est donc d'atteindre un équilibre équitable entre tous les différents groupes de personnes qui ont parts dans l'entreprise afin de préserver leurs participations. Les relations doivent être traitées en respectant l'autre partie et en recherchant le bien-être collectif de toutes les parties appliquées. Le recours à l'éthique devient un enjeu de survie. Elle est devenue une ressource essentielle qu'il s'agit de gérer afin d'échapper à la menace que constituent les éventuelles réactions des parties prenantes.

³⁷- la notion du développement durable est née au sommet de rio en 1992 et concernait uniquement l'environnement ,les entreprises ou les pays devant s'engager à mettre en place des conditions de croissance qui ne soient pas préjudiciables aux générations futur ,cette notion s'est élargie aux salariés, aux fournisseurs et à la société civile

³⁸-A. BENDIABDELLAH "gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise "colloque international sur gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre 2007

2. Les formes d'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise :

Confrontés à une pression externe comme interne qui s'est développée ci-dessus par les parties prenantes, les entreprises (leurs dirigeants) se trouvent pressés d'intégrer l'éthique dans le cadre d'un triptyque (vision, valeurs, principes) qui fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Cette intégration peut prendre une forme qui est la plus utilisée dans les plus grandes multinationales qui est les codes de conduite (déontologique), ou bien code éthique.

Qu'est-ce donc un code de conduite autrement nommé déontologique ? Et tout d'abord qu'est-ce qu'une déontologie ?

2.1. La déontologie : (la formalisation de l'éthique)

La promotion du management et avec l'intervention des normes morales dans le monde des affaires depuis quelques années a permis de l'avènement d'un nouveau métier dans les pays développés est celui de déontologue qui vient du mot déontologie. que signifie donc ce mot ?

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

-Science qui traite du devoir à remplir." (Larousse).³⁹

-Ensemble des règles et des devoirs régissant une profession." (Le Robert).

La déontologie organise alors les principes d'action et de relation professionnelle. Elle définit de manière successive les objets et sujets d'une profession, les relations entre les divers acteurs ainsi que les régulations au sein de chaque discipline particulière et le contrôle des relations dans l'exercice professionnel spécifique.⁴⁰

Il s'agit véritablement de structurer la relation professionnelle et de réglementer un exercice professionnel dont des normes de responsabilité, de

³⁹-Danielle. B " Éthique et soins infirmiers "Edition la presse universitaire de Montréal, Montréal, Décembre 2006, P 18

⁴⁰- France. J & Christiane. G "Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants "Edition Presses de l'Université du Québec, Québec, 2009 ,P 33

comportement et de relation sont arrêtées, définies comme applicables à l'ensemble des professionnels.

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

A la suite des travaux d'Isaac, on peut définir la déontologie comme un *"ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles."*⁴¹

Si l'on admet que les trois termes sont des éléments qui découlent l'un de l'autre, "la morale, science du bien et du mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement, qui s'exprime dans les principes guidant les aspects professionnels de ce comportement nommé la déontologie .

La déontologie est aussi confondu à l'éthique ,mais d'une manière plus précise la déontologie est la recherche des exigences éthique à une profession .L'éthique permet donc d'élaborer un certain nombre de règles dirigeant la conduite des individus pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir qui se traduit en code de bonne conduite ou de charte d'éthique (déontologie)⁴²

Depuis quelque année on assiste à l'émergence d'un nouveau métier celui de déontologue, sa mission est définie comme la contribution à assurer le respect des règles de bonne conduite applicables à l'exercice des services de l'entreprise. cette fonction est en général attribuée à un responsable unique qui doit veiller au service des procédures ,gérer le risque qualité de l'entreprise mais aussi sensibiliser les salariés à la promotion éthique .

⁴¹-Mercier Samuel " l'éthique dans les entreprises" édition. La Découverte, paris, 1999, p 21

⁴²-André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris2002 ,24

Il travaille en général au sein du contrôle interne de l'entreprise aux côtés des services qualité, audit, conformités. Pour être efficace dans ses missions, il doit disposer d'une autonomie de décision, doit pouvoir effectuer les contrôles qui lui semble nécessaires. Le déontologue doit donc veiller à la réputation de l'entreprise. c'est donc bien un métier qui prend de l'ampleur et qui peut être adapté à des juristes disposant d'une certaine expérience managériale.⁴³

2.2. Les raisons d'introduire un code éthique (déontologique)⁴⁴

La situation actuelle a évolué et, bien que le code déontologique soit l'expression la plus courante de la déclinaison de l'éthique dans l'entreprise, les trois quarts des entreprises américaines ont des codes d'éthique.

La question qui se pose : pourquoi adopte-t-on un code déontologique (éthique)? La réponse se trouve dans ce qui a été dit Girard et M. Prouvost "c'est pour préserver la réputation de l'entreprise, pour favoriser l'engagement des salariés et de dirigeants, assurer un comportement honnête de la part de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et des fournisseurs, augmenter la confiance du public envers l'entreprise et en améliorer l'image"⁴⁵

Bien que le code déontologique soit l'expression la plus courante dans l'application de l'éthique dans l'entreprise, mais cela ne semble pas suffisant, et pour ne pas se limiter à un effet vitrine qui n'aurait pas des conséquences réelles sur l'entreprise, le professeur américain T. Donaldson a indiqué que l'existence d'un code éthique (déontologique) n'est pas suffisant pour conclure que l'entreprise porte un intérêt à l'éthique. Il a introduit une question plus importante qui semble être primordiale dans l'application de l'éthique au sein de l'entreprise, elle concerne cette dimension formelle (déclarations) des codes déontologique

⁴³--Bruno Delhoustal, article "promouvoir l'éthique professionnelle, l'art de manager par les valeurs "vue le 05- 04-2009

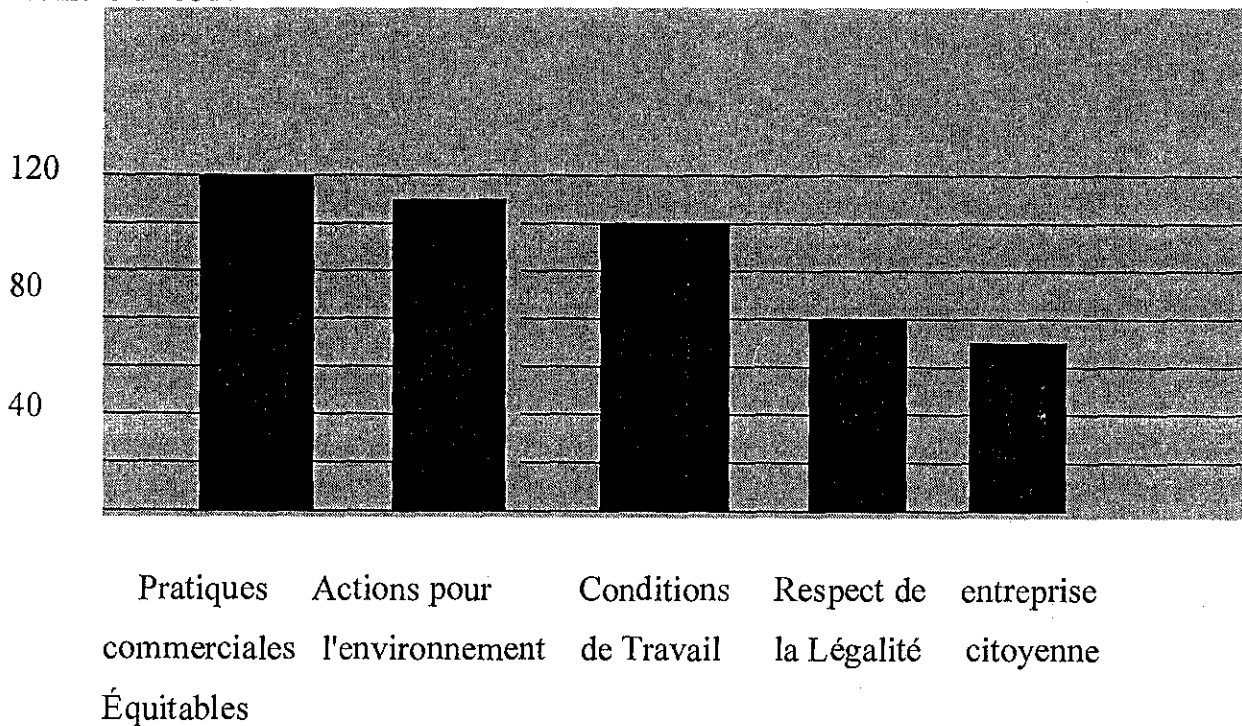
⁴⁴--un grand nombre d'entreprises se lancent dans des démarches de formalisation de leur éthique qui se traduit par des codes éthique appelé aussi codes déontologique

⁴⁵- Pierre. F "Guide de déontologie dans le milieu communautaire "Edition presse de l'université de Québec ,Québec ,1995 ,P 39

sans avoir un engagement réel, or ce qui important est liés aux comportements qui doivent être éthique. Cela explique qu'un code d'éthique ne doit pas un simple objet de communication mais in véritable outil de gestion.

La figure n° 02 nous montre les principales préoccupations portées par les codes déontologiques.

Nombre de code



*Figure 2 : Questions traités dans les codes de conduite*⁴⁶.

Comme il s'est mentionné à l'introduction que les préoccupations éthiques dans les entreprises qui s'affiche dans leurs codes de bonne conduite s'orientent vers les parties prenantes externes. Il se voit par le classement des conditions de travail et le bien être des salariés au troisième rang après les pratiques commerciale équitable et la protection de l'environnement.. Elles renvoient à la non-discrimination, au respect de la liberté syndicale et du droit d'organisation et de

⁴⁶-Lyse.L, Rodrigue.B ,Sylvie.M ,Jean .S "éthique et dilemmes dans les organisations "édition les presses de l'université de Laval " ,Canada ,2005 ,p 51

négociation collective, aux mesures contre le travail des enfants ou le travail forcé et à la salubrité et à la sécurité du lieu de travail.

La protection de l'environnement figure en deuxième place des thèmes les plus fréquemment abordés, qu'il s'agisse de préserver la biosphère, de l'utilisation durable des ressources, de la réduction ou de l'élimination des déchets, ou encore des économies d'énergie, de la réduction des risques et de la remise en état de l'environnement. Un tiers des codes font référence au respect de la légalité concernant les pratiques commerciales restrictives ou la corruption dans les transactions commerciales, ainsi que la protection de la propriété privée.

Près de 30 % des codes contiennent des engagements à l'amélioration du bien-être économique et social du pays d'accueil et des populations locales (que l'étude désigne par les mesures d'entreprise citoyenne).

2.3. Les niveaux d'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise:

Les niveaux d'intégration de l'éthique se diffèrent selon chaque entreprise (sa stratégie) ; cette intégration peut être imaginée comme une échelle dont une des deux extrémités présenterait les entreprises qui intègrent l'éthique seulement dans leurs discours stratégiques et managériaux et à l'opposé, les entreprises qui intègrent l'éthique dans leur management dit socialement responsables.

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

*Tableau n° 02 : le continuum des principales pratiques éthiques en fonction des objectifs visés par l'entreprise*⁴⁷

Selon la Harvard business Review –octobre 1996- dans un rapport sur l'intégration de l'éthique dans les pratiques du management, et parmi les entreprises recensées dans la revue fortune ,90% avaient un code éthique et 70% d'entre elles ont énoncé leur système de valeurs.

Bien que les codes éthiques sont l'expression la plus courantes de l'intégration de l'éthique dans le monde des affaires mais, y a d'autre entreprises qui ont engagé volontairement dans des démarches; qui conduit à adopté un management socialement responsable nommé aussi management par l'éthique.

On distingue trois niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise

⁴⁷-André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris2002 ,198

- **2.3.1. Le niveau déclaratif :**

Concernant ce niveau les entreprises intègrent la notion d'éthique dans leurs discours institutionnel (en interne ou en externe), mais ne sont pas encore engagées dans un niveau opérationnel, finalement qu'une recherche détournée de profit, au détour d'une image publique régénérée. La véritable hypocrisie apparaît à ce niveau, lorsqu'apparaît un écart entre le discours, les actions et les véritables buts de l'entreprise (effet vitrine).⁴⁸

Il s'agit d'une hypocrisie, qui consiste à utiliser le message humanitaire et social afin de masquer d'autres intentions moins avouables. L'évidence de l'hypocrisie peut avoir des conséquences négatives qui permettent parfois au public de rendre à l'entreprise la monnaie de sa pièce.

- **2.3.2. Niveau adaptatif**

Dans ce cas, l'entreprise fera état d'un référentiel (dans la plupart des cas sous forme de code déontologique) et l'ingèrera dans un système de management qui comprend des audits, des contrôles, des étapes de valorisation et de sanction en fonction des valeurs éthiques référentiels.

Il existe depuis quelques années une véritable volonté des entreprises de se doter d'un code de bonne conduite issu des recommandations de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). La Fédération du Commerce et de la Distribution a ainsi cherché à inciter les fournisseurs à vérifier le respect des clauses sociales et à mettre en place des programmes de contrôle.

Les chartes de bonne conduite se sont ainsi multipliées dans les entreprises. Elles sont souvent rattachées au projet d'entreprise (lequel définit l'entreprise, donne ses grandes orientations, ses modes de fonctionnement). La charte est un document écrit qui résume les principes d'actions et les valeurs à partager dans l'entreprise. Ces valeurs que l'on retrouve dans les chartes des grandes

⁴⁸ - Bruno. D "Promouvoir l'éthique professionnelle: l'art de manager par les valeurs " www.cge.asso.fr/.../D-1790%20%20ESSAI%20ICN%20.pdf, consulté le 25/06/2009

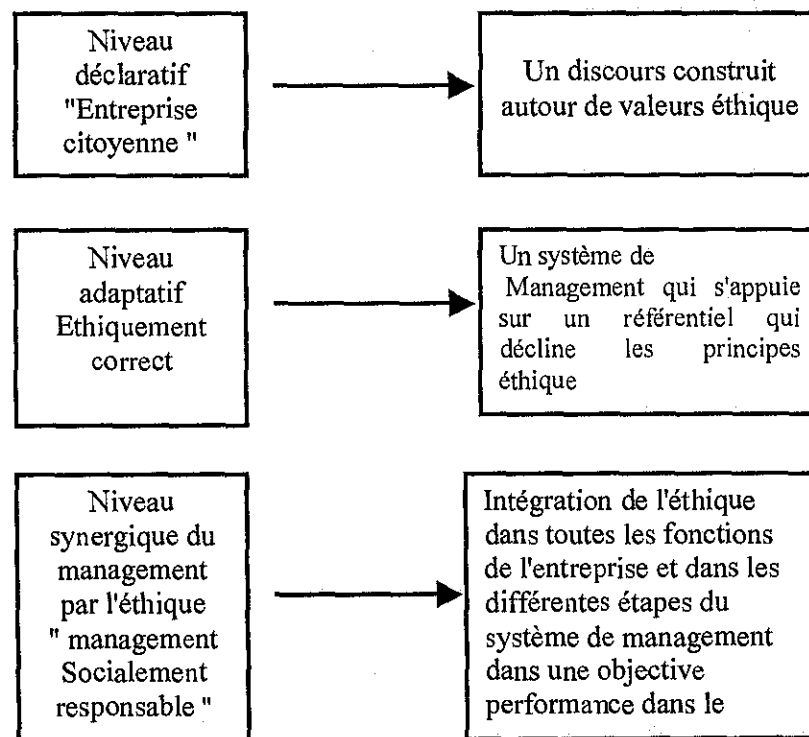
entreprises telles que Motorola, IBM, Renault sont axées sur le respect du client, la mobilisation et l'intégration du personnel.

- **2.3.3. Le niveau synergique (management par l'éthique)**

Un certain nombre d'entreprises fondent leur management sur des principes éthiques écrits et déclinés en procédures obligatoires. Ces firmes sont engagées dans un "management socialement responsable"

Le management socialement responsable concerne les entreprises qui souhaitent développer une position éthique afin de consolider la relation de confiance avec les partenaires internes et externes.

Ces trois niveaux peuvent être schématisés comme suit:



*Figure 3 : les trois niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise*⁴⁹

⁴⁹-André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris2002 ,104

3. Conditions et facteurs conduisant au développement de l'orientation éthique dans une entreprise :

Si la gestion par stakeholders favorise l'émergence d'une telle orientation éthique au sein d'une organisation, le développement subséquent de cette orientation pourra s'effectuer, au fil du temps, lorsque certains facteurs et conditions facilitant ce développement agiront de façon complémentaire.

- **3.1. Environnement social, politique, économique et culturel**

Selon la théorie des systèmes, qui est à la base de la théorie des stakeholders l'organisation fait partie d'un système plus large, celui de l'environnement dans lequel elle évolue. Dans cette perspective, l'organisation doit s'adapter aux changements qui surviennent dans son environnement. Ainsi, les attentes de la société en ce qui concerne le comportement et la légitimité des entreprises constituent un des principaux facteurs influençant le développement de pratiques éthiques dans une organisation. Selon Jones (1999), les pratiques éthiques en organisation auront tendance à émerger dans un contexte socioculturel favorable au discours de responsabilité sociale. En ce sens, depuis les vingt dernières années, il semble que l'intérêt croissant des consommateurs et du public en ce qui a trait aux activités et aux impacts environnementaux et sociaux des entreprises se soit traduit en accroissement substantiel de leurs exigences, voire en perte de confiance, encourageant celles-ci à tenir compte de considérations éthiques. La présence et l'avidité accrues des médias et l'émergence de nombreuses mesures internationales contribuent aussi en ce sens. Enfin, notons aussi que le contexte politique, marqué par la déréglementation, constitue une pression supplémentaire envers une responsabilisation plus grande des entreprises.⁵⁰

⁵⁰--Laszlo Zsolnai "spirituality and ethics in management " edition Kluwer academic ,volume 19,USA, p 56

La nature, la structure et les normes de l'industrie dans laquelle une entreprise œuvre pourront aussi influencer le développement de ses pratiques éthiques. Par exemple, il semble que les entreprises œuvrant dans l'industrie des biens de consommation auront particulièrement tendance à développer des pratiques éthiques en raison de leur grande visibilité auprès du grand public. Au contraire, le degré élevé de compétitivité d'une industrie sera néfaste au développement de telles pratiques, parce que les firmes y œuvrant pourront être incitées à avoir recours à des pratiques dont le caractère éthique est discutable afin de tirer leur épingle du jeu.

Enfin, les lois et les règles, qui sont en quelque sorte l'expression formelle des normes implicites et des attentes de la société, favorisent aussi un comportement éthique de la part des organisations. Bien que, dans une perspective de conformité dans le but d'éviter les sanctions, elles contribuent à développer un comportement éthique, parce qu'elles correspondent aux standards minimums que la société est en mesure d'accepter et évoluent ainsi constamment en fonction des attentes de celle-ci.

- **3.2 .L'organisation**

Certaines caractéristiques structurelles comme le jeune âge, la petite taille et le fait que les propriétaires soient personnellement impliqués dans la gestion de l'entreprise sont des facteurs qui semblent favoriser l'émergence et le développement de pratiques éthiques au sein de l'organisation. Il apparaît aussi que les entreprises qui cherchent à se différencier (et non concurrencer sur la base du prix, par exemple) sont plus susceptibles de développer des pratiques considérées comme éthiques, et que celles-ci auront tendance à émerger dans des départements peu techniques ou en contact direct avec plusieurs stakeholders (ressources humaines, approvisionnement, relations publiques).

En termes stratégiques, l'incorporation de considérations éthiques envers plusieurs groupes de stakeholders dans la mission et dans le processus de

planification stratégique de l'organisation c'est-à-dire un engagement stratégique qui fait clairement valoir l'éthique -, ainsi que l'orientation du conseil d'administration en ce sens, favorisent le développement de pratiques éthiques dans une entreprise.

A cet effet, Trevino précise que l'emphase de l'organisation sur le bien-être de ses employés, de ses clients et de la communauté en général (multiples stakeholders) favorisent une orientation éthique, alors qu'une emphase exclusive sur l'intérêt de l'organisation elle-même a l'effet contraire. La mise en place de programmes formels en matière d'éthique (codes d'éthique, formation, etc.) pourra aussi être utile, mais seulement dans la mesure où les personnes au sein de l'organisation les percevront comme étant cohérents avec les pratiques concrètes⁵¹

Enfin, la Culture organisationnelle joue un rôle important dans le développement d'une orientation éthique. Des mécanismes formels, tels l'accueil des nouveaux employés, la présentation du code d'éthique ou encore la formation en matière d'éthique peuvent être utilisés en ce sens. Les valeurs et comportements valorisés par ces outils doivent être supportés de façon cohérente par les systèmes de récompense (non seulement pécuniaires, mais aussi en termes de reconnaissance) De façon plus informelle, les employés doivent avoir le sentiment d'être traités de façon équitable (Trevino, 1999, p.142) et la culture de l'organisation doit être ouverte et imprégnée de confiance. Pour favoriser une orientation éthique, la culture organisationnelle doit finalement encourager le questionnement des manières de faire déjà établies et de l'autorité, ainsi que les discussions sur l'éthique.

• 3.3. Les individus

Si les conditions mentionnées jusqu'à maintenant contribuent à favoriser une orientation éthique, ultimement ce sont les individus qui prennent les décisions

⁵¹- Magalie J, Alisson M "guide d'éthique organisationnelle "édition centre d'expertise en gestion des ressources humaines ", Québec, mars 2004, p 81

au sein de l'organisation qui détermineront si cette orientation se développera ou non. Ainsi, les dirigeants pour qui les considérations éthiques sont importantes, auront tendance à appliquer ces standards lors de la prise de décision dans l'entreprise, donnant ainsi lieu à des pratiques éthiques concrètes. Un tel comportement constituera un « exemple vivant » pour les employés et leur démontrera aussi quel type de comportement est attendu de leur part.

(L'exemple des membres de la direction), et spécialement du P.-D.G., leur niveau de développement moral, ainsi que leurs traits de personnalité contribueront de façon importante au développement d'une orientation éthique dans l'organisation. Bien que la direction joue un rôle déterminant, (l'engagement personnel) de tous les individus au sein de l'organisation, des employés aux dirigeants, s'avèrera cependant nécessaire pour que se concrétisent les pratiques considérées comme éthiques dans l'ensemble de l'entreprise.

Conclusion

L'éthique est la théorie de l'action que l'homme doit mener pour bien conduire sa vie et parvenir au bonheur. En fait, c'est la science de la morale. Il ne faut pas la confondre avec la morale.

L'émergence de l'éthique s'est accompagnée avec celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance mais aussi de leurs impacts environnementaux et sociaux. Cette responsabilité sociale s'inscrit donc dans une démarche éthique en introduisant tous les parties prenantes qui peuvent être affectés par les décisions de l'entreprise dans le but de chercher une cohésion en conciliant l'économie (profit) au social (éthique).

L'intégration de l'éthique dans l'entreprise a créé un nouveau métier est celui de la déontologie. Elle se manifeste par la création de codes de bonne conduite qui se présentent comme des guides permettant les salariés de choisir quel comportement à adopter vis-à-vis d'une situation délicate.

Or cette formalisation ne constitue que la partie formelle de l'intégration de l'éthique dans l'entreprise, comme le conclut Mercier, " la focalisation sur la dimension formelle ne permet de disposer que d'une vision limitée de l'éthique organisationnelle. L'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements et qui sous-tend les relations interpersonnelles est bien évidemment déterminante".

Cela nous explique les attitudes et les comportements non-éthiques commis par les responsables et les managers des entreprises vis-à-vis leurs salariés, il s'agit par exemple de violence au travail, d'harcèlement moral, de discrimination...etc, ces comportements seront traités par détail dans le deuxième chapitre qui va dans le sens de clarifier ces phénomènes qui génèrent de graves dysfonctionnements pour l'entreprise.

Deuxième chapitre

Comportements non-éthique et enjeux moraux dans l'entreprise

Grands axes :

- ↳ Des pratiques non-éthiques au sein de l'entreprise
- ↳ L'éthique managériale : une responsabilité sociale interne

Introduction

Une analyse des pratiques de management courantes des entreprises, nous montre que certains contextes de travail reflètent malheureusement des pratiques fréquentes non-éthiques qui n'ont aucun rapport avec les valeurs humaines.

Beaucoup de salariés subissent des pratiques managériales non-éthiques comme une fatalité, et souvent par crainte de représailles sur leurs emplois n'osent rien dire. Les aspects internes de l'éthique concernant le management des hommes ont été longtemps considérés comme peu importantes, cela explique la montée incessante des pratiques non éthiques commises par les responsables et managers des entreprises vis-à-vis leurs salariés, ce qui génèrent de grand dysfonctionnement et un grand gaspillage de talent pour ces entreprises.

Ces attitudes seront traitées par détail dans la première section de ce chapitre. Quand à la deuxième, nous montrerons que l'éthique managériale constitue une véritable responsabilité sociale de l'entreprise en prenant exemple de la célèbre réussite japonaise et ces origines éthiques. Puis on se penche sur les qualités attendues par un management éthique des hommes.

Première section : Des pratiques non-éthiques au sein de l'entreprise

1. la prédominance de la logique financière sur les modes de management actuels.

Le discours général des entreprises ou des spécialistes des sciences de gestion insiste de plus en plus sur la dimension éthique de l'entreprise. Mais celle-ci est faiblement prise en compte dans les pratiques managériales, en l'absence de modèle intégrant à la fois les concepts d'éthique, de morale et de déontologie, et la perception des acteurs de la profession.

En réalité, il existe encore et avec un pourcentage très important des entreprises en particuliers dans les pays en voie de développement qui se gèrent avec des modes de management traditionnels autrement dit archaïque, autoritaire, hiérarchique qui ne donnent pas à l'homme sa place comme le véritable moteur du changement et de la performance de l'entreprise. Prenant l'exemple le cas de l'Algérie, il se voit dans l'immigration de ses perle de génies qui gèrent des les grandes entreprises dans les pays développés, le vrai problème ; C'est que ces génies ne se traitent pas à la base de leurs compétences pour cela ils n'ont qu'aller chercher à l'étranger leurs vrais place qu'ils méritent et un traitement qui les appréciés.

Cette non prise en compte des aspects éthiques du management humain aura un coût croissant pour ces organisations et tôt ou tard les atteindra dans leur compétitivité et leurs performances. Il s'agit d'une sorte d'aveuglement que beaucoup de dirigeants et managers n'ont pas encore compris

Le piège d'une cette " myopie managériale " évacuant les aspects éthiques du management humain au nom d'une efficacité financière à court terme se refermera bientôt sur les adeptes de ces modes de management cyniques et brutaux.

Il convient donc de faire changer ces modes dites " pervers " de cette pensée managériale unique issue d'une vision traditionnelles du management qui se traduit par un impact désastreux de comportements managériaux non éthiques.

Certes il s'agit d'un véritable défi et d'un sujet fort délicat car il met directement en cause les attitudes et comportements courants de très nombreux responsables hiérarchiques au sein des organisations, quelle que soit leur nature.

Mais si on observe les dysfonctionnements et effets pervers qui résultent de pratiques managériales non éthiques et de leur impact négatif y compris au plan financier sur les performances de l'organisation, Comme par exemple le mépris ou manque de respect vis à vis de subordonnés, on se sort par une réalité que ces comportement non –éthiques se traduisent en effet par des " coûts cachés "Même s'il est parfois difficile de les évaluer avec précision . Il peut être parfois considérable comme lorsqu'il va conduire à la perte de clients ou à la baisse de la productivité d'une équipe ou d'une unité de production.

Les approches managériales courantes, conduises par des objectifs purement financiers (même si cet objectif est légitime car il est la cause de l'activité de l'entreprise) . conduisent les dirigeants souvent à des comportements et attitudes non éthiques vis à vis des personnes, débouchant sur des résultats en réalité contre-productifs alors même qu'ils pensent le contraire ! ¹

2. Ignorance des aspects internes de l'éthique managériale

L'éthique managériale ne fait encore que très rarement partie d'une véritable stratégie managériale intégrée à la stratégie globale de

¹- Daniel .B, Zahir .Y "l'éthique managériale :responsabilité sociale et enjeu de performance de l'entreprise " du livre "responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social" édition De Boeck Bruxelles ,2006

développement de l'entreprise en se déclinant dans l'ensemble des pratiques de management des hommes.

Malheureusement la prise de conscience émergente de ces préoccupations d'éthique managériale est surtout liée à des aspects négatifs ou à des attitudes et comportements non éthiques qui génèrent de plus en plus de graves dysfonctionnements. C'est par exemple le cas de la montée du stress et des problèmes de santé psychiques des salariés, de la dégradation des conditions de travail, du non respect des personnes, de l'absence d'écoute et de dialogue des managers, des décisions de licenciements brutales, d'une gestion impersonnelle des ressources humaines, d'attitudes de mépris des personnes, de la fixation d'objectifs inatteignables, du regain du phénomène des « petits chefs » dans beaucoup d'organisations, etc.

Or ces dysfonctionnements managériaux représentent un énorme gaspillage des talents, des énergies et des compétences des hommes travaillant au sein de l'entreprise ou de l'organisation dont bien peu de dirigeants sont conscients.

3. Formes des pratiques non-éthiques dans le management des hommes

3.1. La violence au travail

Ces dernières années, le thème de la violence au travail s'est développé sur pratiquement l'ensemble de la planète.

Une définition large englobant les formes multiples d'expression de la violence a été proposé par Wynne et al (1997) et qui a été adopté par la commission européenne : "*incidents ou des personnes sont insultées, menacées, ou agressées en circonstance de travail, et qui mettent en péril de manière explicite ou implicite leurs santé, leur sécurité ou leurs bien être*"²

²- Assaad el A, Sylvie .G ,Jean-pierre .N "comportement organisationnel, justice organisationnelle et enjeux de carrière et épuisement professionnel "Edition De Boeck, Paris ,2006 ,p .266

Quand à lui, Buss (1961) regroupe les diverses formes de violence qui manifeste dans les organisations dans un système de classement reconnu comme les plus complets, il distingue trois dimensions ³

- physique/verbale,
- active/passive et
- directe/indirecte.

L'agression physique se référant à l'utilisation de la force physique pour blesser autrui, elle comprend des attaques (à mains nues ou à main armée) ainsi que des gestes et insinuations visant à porter préjudice à autrui. L'agression verbale s'exprime par le biais de la communication orale et implique des menaces verbales, des insultes, des sarcasmes ou tout autre langage qui peut nuire à autrui.

La violence physique aussi bien que la violence verbale peut s'exprimer de manière active ou passive, directe ou indirecte. Tandis que la violence active fait référence à l'engagement dans des actions nuisibles envers une personne, la violence passive consiste à refuser volontairement de s'engager dans des actions de bienveillance ou d'apporter de l'aide à une personne.

Dans ses formes directes, la violence est perpétrée aux vues et aux sus de la cible et dans ses formes indirectes, le tort est causé à travers une ou plusieurs personnes intermédiaires ou à travers des objets personnels de la cible. Cette classification générique de la violence a servi de modèle à l'élaboration de plusieurs échelles de violence au travail.

Dans tous les pays du monde, travailleurs, syndicats, employeur, pouvoir publique et experts font état de leurs communes préoccupations de la montée de la violence au travail. Ce phénomène connaît partout dans le monde du

³- Alexandra Eléonore .D "de l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle à la prédiction de la colère-état et de la violence au travail " thèse se doctorat, université de Strasbourg , octobre 2008

travail une nette évolution et prend en plus un caractère psychologique, les enquêtes les plus récentes indiquent que la violence au travail toucherait trois millions de personnes dans l'union européenne sous formes de harcèlement moral, six millions sous forme de violence physique et douze millions sous la forme de violence psychologique ⁴

La violence physique est la plus facilement perceptible, identifiable et quantifiable essentiellement par les coups et blessures qu'elle entraîne, elle est moins fréquente que la violence psychologique ou encore appelée "violence morale" qui prend de plus en plus une importance croissante, cela se voit dans la définition de la violence apportée par la commission européenne (comité consultatif pour la sécurité et la santé au milieu du travail "*la violence peut être définie comme une forme du comportement ou d'une action relationnelle entre deux ou plusieurs personnes qui est négative, et que caractérise une agressivité, parfois répétée, parfois inattendue, ayant des effets dommageables sur la sécurité, la santé, ou bien le bien-être des employés en situation du travail*". ⁵

Anderson et Pearson (1999) ont proposé le concept d'incivilité pour décrire une façon dont peut s'exercer la violence psychologique au travail, il s'agit selon eux d'une violation de normes de respect mutuel et un comportement antisocial contre l'employé.

Peu de statistiques exactes et fiables sont disponibles sur le sujet. L'enquête réalisée en 2000 par la Fondation de Dublin, 6 millions de salariés de 15 Etats de l'Union européenne disent avoir été victimes d'agressions. Ils seraient en réalité bien plus, car nombreux sont ceux qui préfèrent garder le silence... ⁶

⁴- la violence au travail en Europe .état des lieux, rapport d'enquête ,janvier 2000 ,Paris ,Eurogip

⁵-Assaad el A, Sylvie .G ,Jean-Pierre .N "comportement organisationnel, justice organisationnelle et enjeux de carrière et épuisement professionnel "Edition De Boeck, Paris ,2006 ,p.269

⁶-<http://emploi.france5.fr/emploi/droit-travail/sante/22093924-fr.php> consulté le 03-06-2009

En Algérie ce phénomène est bien persistant malgré qu'il n'y ait pas de statistique qui en couvre.

La violence sur les lieux du travail devient l'une des premières menaces pesant sur la sécurité des salariés dans le monde. Tel est le constat alarmant avancé par le bureau international du travail (BIT), dans son rapport mondial sur la violence au travail, publié en 1998. Ce fléau prend diverses formes : conflits ouverts ou latents, agressivité, menaces, violence verbale ou physique.

3.2. Harcèlement morale :

C'est dans les années 80 que le psychologue suédois Heinz Leymann (Docteur en psychologie du travail et professeur à l'Université de Stockholm) a formalisé la notion de harcèlement moral dont il donne cette définition "*le mobbing (ou harcèlement) désigne une relation conflictuelle sur le lieu de travail, aussi bien entre collègues qu'entre supérieurs et subordonnés. La personne harcelée, la, victime, est agressée de façon répétitive, le but étant de l'exclure*"⁷

Pour Leymann, il est question d'une situation communicative qui menace d'infliger à l'individu de graves dommages psychiques et physiques. Le mobbing est un processus de destruction ; il est constitué d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourrait sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicioeux. Ainsi le concept de mobbing définit " l'enchaînement sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs

⁷- Marie-France H. "malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001, p17

personnes, envers une tierce personne. Par extension, le terme s'applique aussi aux relations entre les agresseurs et leur victime⁸."

D'après cette définition les caractéristiques du harcèlement moral sont les suivantes : confrontation, brimades et sévices, dévalorisation de la personnalité et répétition fréquente des agressions sur une assez longue durée .

Suite aux travaux de Leymann, Poilpot-Rocaboy définit le harcèlement moral comme toute "*Attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser*"⁹ .Ainsi, la notion de déstabilisation de la personne est formulée et qui peut résulter de diverses motivations (distraction, volonté de nuire, jalousie, désir de garder le pouvoir.

Parallèlement, Chappell et Di Martino, définissent l'harcèlement moral comme "*une violence psychologique qui comprend tout comportement abusif et tyrannique vis-à-vis d'un subalterne ou d'un pair ou encore tout harcèlement psychologique exercé par un groupe à l'égard d'un individu*"¹⁰ .

Suite à des études faites sur ce sujet 58% des cas d'harcèlement vient de la hiérarchie ,12% vient des collègues et seulement 1% vient du subordonnés, pour cela on voit la grande importance de d'harcèlement faite au sein de l'entreprise vient des gens d'encadrement qui son généralement les dirigeants. Donc le harcèlement moral ou psychologique est une conduite abusive de la part d'un supérieur, qui par sa répétition et sa systématisation, porte atteinte à l'intégrité physique et morale du salarié, à sa dignité et est en mesure de compromettre gravement son avenir professionnel.

⁸- Dyèvre. P ,Leger. D "Médecine de travail: approche de la santé au travail "Edition Masson, Paris, 2003, P 32

⁹- Gilbert. K; Angelo. V, Denise. K, Katherine. J "Harcèlement sur le lieu de travail: l'entreprise en question "Edition presse polytechnique et universitaire romandes, Lausanne,2006 , P 31

¹⁰--Gwenaëlle .P.R "Harcèlement moral dans le travail analyse de concepts et rôle de la gestion des ressources humaines " www.crereg.univ-rennes1.fr/.../GPoilpotWS112001.pdf, consulté le 17/06/2009

Selon une enquête conduite aux états unis et en Europe l'harcèlement morale pourrait touchés de 3 à 10% des salariés selon le secteur d'activité.il est moins aux secteurs à forte technicité, plus dans le secteur tertiaire, éducatif et sociaux ou tous le contenu des taches son moins définis.¹¹

Les inspections du travail en Algérie enregistrent chaque année plus de 3,5 millions cas d'harcèlement moral (appelé aussi psychologique) dans les milieux professionnels en Algérie. Cela est du au vide juridique incriminant ces pratiques. Ce phénomène a de fâcheuses conséquences, certaines victimes perdent leurs emplois, deviennent dépressives et parfois se suicident à cause de leur situation.¹²

A partir d'un certain nombre de travaux nationaux, les experts du Bureau International du travail (BIT) dans un rapport intitulé " La violence au travail " (Genève, 1999), sont parvenus à la conclusion que la violence non physique participait pleinement d'une banalisation, à l'échelle mondiale, des comportements violents sur le lieu de travail, qu'elle contribuait à définir « le nouveau visage de la violence au travail ».

Selon ce rapport, cette violence psychologique recouvre les pratiques telles que les brimades (traduction de l'anglais bullying), la persécution collective (traduction de l'anglais mobbing) et, pour partie, le harcèlement sexuel.

Si on sais que jusqu'au aujourd'hui la majorité des entreprises quelque soient public ou privée sont organisés de façon pyramidale un président ou un président directeur général et tous ses collaborateurs proches qui constituent l'équipe dirigeante. Puis viennent ensuite les cadres supérieurs, les cadres moyens, les agents de maîtrise et enfin les employés.

Le pouvoir de décision vient d'en haut, le manager ou toute autre personne au sein de l'entreprise est incapable de gérer son stress lié à sa fonction peut

¹¹- Patrick .L . "Le stress au travail "Edition Odile Jacob, Paris ,Septembre ,2001p101

¹²-<http://www.algerie-dz.com/article13571.html> : consulté le 10-06-2009

devenir très rapidement si ce n'est un " harceleur ", du moins un sujet capable d'utiliser des modes de fonctionnements semblables à celui-ci. La métaphore "quand le président tousse, tous le reste de l'entreprise s'enrhume " semble avoir une meilleure explication. Après avoir fait une bref définition du harcèlement il se pose la question suivante : comment se manifeste ce phénomène ?

L'harcèlement moral dans une entreprise peut prendre plusieurs formes chacun est ses objectifs et ses conséquences dont on peut citer :

3.2.1 .Atteinte aux conditions du travail de la victime :

Dans ce cas l'harceleur qui est parfois le dirigeant ou responsable fait en sorte de mettre la personne ciblée en faute, pour qu'elle apparaisse comme incompétente. Il peut lui adresser toute sortes de reproches et éventuellement , trouver des raisons de la faire partir .Ces agissements sont souvent les premiers visibles lorsque le harcèlement moral vient de la hiérarchie. Lorsque ces procédés sont subtils, l'intentionnalité malveillante est difficile à prouver, car l'agresseur peut facilement se retrancher derrière l'intérêt du service.

Marie-France Hirigoyen regroupe les agissements qui visent à atteindre les conditions du travail des salariés dans une liste qui contient les formes les plus connus :¹³

- L'harceleur retire à la victime son autonomie.
- L'harceleur ne lui transmet pas délibérément les informations utiles à la réalisation d'une tâche.
- L'harceleur conteste systématiquement toutes ses décisions.
- L'harceleur critique son travail injustement ou exagérément.

¹³- Marie-France H. "malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001, p.88

- L'harceleur lui retire l'accès aux outils de travail : téléphone, fax, ordinateur...
- L'harceleur lui retire le travail qui normalement lui incombe.
- L'harceleur lui donne en permanence des tâches nouvelles.
- L'harceleur lui attribue volontairement et systématiquement des tâches inférieures à ses compétences.
- L'harceleur fait pression sur elle pour qu'elle ne fasse pas valoir ses droits (congés, horaires, primes)
- L'harceleur lui attribue contre son gré des travaux dangereux.
- L'harceleur lui attribue des tâches incompatibles avec sa santé.
- L'harceleur occasionne des dégâts à son poste de travail.
- L'harceleur lui donne délibérément des consignes impossibles à exécuter.
- L'harceleur ne tient pas compte délibérément des avis médicaux formulés par le médecin du travail.
- L'harceleur la pousse à la faute.

3.2.2 .L'isolement et le refus de communication :

Il s'agit de mettre quelqu'un à l'écart, refuser de lui parler, ne pas l'inviter aux pots de services ...Se sont des procédés qui sont ressentis douloureusement par la victime mais banalisés ou niés par l'agresseur .Les conduites d'isolement peuvent provenir à la fois des collègues et de la hiérarchie.

C'est le premier pas du harcèlement, pour que la personne cible ne puisse pas se défendre, il faut d'abord l'isoler en cassant les alliances possibles. Quand il est seul, il est plus difficile de se rebeller, surtout si on parvient à faire croire que tout le monde est contre lui. L'harceleur ne regarde plus la personne, il ne la salue plus, il en parle comme d'un objet. C'est nier sa présence même, il ne communique plus avec elle que par l'intermédiaire de notes écrites .

Lorsque l'agression vient de la hiérarchie, la victime désignée est progressivement privée de toute information. Elle est isolée, n'est plus conviée aux réunions, apprend son devenir par des notes de service .

C'est la "mise au placard", la "mise en quarantaine". Ne lui donne plus de travail alors que ses collègues sont débordés. La mise en quarantaine est beaucoup plus génératrice de stress que le surcroît de travail et devient très vite destructrice. Cette exclusion paralyse la victime qui ne peut se défendre, ce qui rend possible la suite de l'agression. En refusant de nommer le conflit, de parler, l'agresseur empêche une discussion qui permettrait de trouver une solution.

Marie-France Hirigoyen regroupe ces agissements dans une liste qui contient toute forme possible qui vise à atteindre la victime¹⁴

L'harceleur interrompt sans cesse la victime.

- Ses supérieurs hiérarchiques ou ses collègues ne lui parlent plus.
- On communique avec elle uniquement par écrit.
- On refuse tout contact même visuel avec elle.
- On l'installe à l'écart des autres.
- On ignore sa présence en s'adressant uniquement aux autres.
- On interdit à ses collègues de lui parler.
- On ne la laisse plus parler aux autres.
- On la prive de travail.
- La direction refuse toute demande d'entretien.
- On menace la victime de violences physiques.
- On l'agresse physiquement même légèrement, on la bouscule, on lui claque la porte au nez.
- On hurle contre elle.

¹⁴- Marie-France H. "malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001, p 88-89

3.2.3. Atteinte à la dignité de la victime :

Il s'agit des agissements qui atteignent la dignité de la personne victime, il s'agit par exemple de moqueries, gestes méprisants propos disqualifiant. Marie-France à essayer de regrouper ces agissements dans une liste qui se compose de ¹⁵:

- L'harceleur utilise des propos méprisants pour la qualifier.
- il utilise envers elle des gestes de mépris (soupirs, regards méprisants, haussements d'épaules....
- L'harceleur la discrédite auprès des collègues, des supérieurs ou des subordonnés.
- L'harceleur fait courir des rumeurs à son sujet.
- L'harceleur lui attribue des problèmes psychologiques ou relationnels (on dit que c'est une malade mentale).
- L'harceleur se moque de ses handicaps ou de son physique ;il l'imité ou on la caricature.
- L'harceleur critique sa vie privée.
- L'harceleur se moque de ses origines ou de sa nationalité.
- L'harceleur s'attaque à ses croyances religieuses ou à ses convictions politiques ou syndicales.
- L'harceleur lui attribue des tâches humiliantes.
- il l'injurie avec des termes obscènes, dégradants ou humiliants.
- L'harceleur utilise des sous-entendus, des non-dits, des remarques blessantes, des sarcasmes à son égard.
- L'harceleur claque la porte on cesse les conversations à son passage.
- L'harceleur envahit sa vie privée par des coups de téléphone ou des lettres.

¹⁵- Marie-France H. "malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001, p.89

- L'harceleur la suit dans la rue, il la guette devant son domicile.
- L'harceleur occasionne des dégâts à son véhicule.
- L'harceleur la harcèle ou il l'agresse sexuellement (gestes ou propos.)
- il ne tient pas compte de ses problèmes de santé

3.3 .L'harcèlement sexuel :

On entend par l'harcèlement sexuel tout comportement non désiré ,importun et non demandé à connotation sexuelle .Le harcèlement sexuel "*est un étalage de pouvoir destiné à intimider ,à contraindre ou à abaisser un(e) autre travailleur/euse*"¹⁶.

Voici quelques exemples des manifestations de ce genre d'harcèlement¹⁷:

• Physique

- Des attouchements, des pincements, des frôlements, des étreintes, ou des effleurements
- Des regards concupiscent ou insistants
- Des signes suggestifs à connotation sexuelle, des clins d'œil
- L'envoi de courriels non désirés, de texto, ou de blagues explicitement sexuelles à travers l'intranet du bureau
- Des contacts physiques et des attouchements superflus
- Des agressions physiques

• Verbal

- Des commentaires ou des allusions à caractère sexuel

¹⁶- Jeanne Mager. S "Encyclopédie de sécurité et de santé au travail ,"volume 02, Edition Bureau international du travail;2000 ,P 34-31

¹⁷-Christine.M "violence en entreprise, comment s'en sortir? "Edition De Boeck,Bruxelles, 2006,P 78

- Des blagues sexuelles, ou la demande de fantaisies sexuelles
- Des commentaires homophobes et des insultes liées au sexe d'une personne ou jugeant sa sexualité
- Des discussions de travail déviées sur des thèmes sexuels
- Des demandes de faveurs sexuelles, souvent liées à une promotion

• **Non verbal**

- Affichage de dessins, de calendriers, d'écrans de veille sur le PC ou d'autre matériel explicitement sexuel
- Envoi de lettres anonymes
- Des sifflements

• **Autre**

- Forcer les femmes à travailler en dehors des heures normales, les exposant à certains risques pendant leur déplacement vers le lieu de travail

L'harcèlement sexuel de la femme réduit la satisfaction au travail et augmente l'instabilité du personnel ce qui coute cher à l'entreprise. Comme les autres facteurs de stress au travail il peut avoir des effets sur la santé parfois très sérieux.

3.4 .La discrimination au travail:

Selon L'organisation internationale du travail (OIT) dans sa convention n° 111,elle défini la discrimination au travail comme "*la discrimination comprend toute distinction ,exclusion ou préférence fondée sur race ,couleur, le sexe ,la religion , l'opinion politique ,l'ascendance nationale ou l'origine*

sociale ,qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession " 17

Les auteurs de ce rapport précisent que la discrimination peut perpétuer la pauvreté ,nuire au développement, à la productivité et à la compétitivité et générer l'instabilité.

En outre, selon un récent rapport du BIT sur la discrimination au travail cette dernière perdure dans le monde et prend actuellement des formes nouvelles, plus insidieuses. Certes, les progrès sensibles relâchés dans la lutte contre les inégalités au travail donnent des raisons d'espérer, mais l'apparition de ces nouvelles formes de discrimination assombrit le tableau.

La forme la plus répandue à la discrimination est celle contre la femme, on va par la suite donner une explication plus étendue.

3.4.1. La discrimination fondée sur le sexe : (contre la femme)

L'égalité entre homme et femme est probablement aujourd'hui l'un des principes les plus affirmés et le moins respectés .elle est formelle mais pas forcément appliqué. En matière de droit du travail, l'action de l'OIT en particulier a permis l'élaboration de normes plus précises. La convention n° 100 tend à l'égalité de rémunération, la convention n°111 concerne la non-discrimination en matière d'emploi et de profession et couvre un large domaine : accès à l'emploi, promotion et sécurité de l'emploi, accès à la formation professionnelle, égale rémunération et conditions de travail similaires.¹⁸

L'OIT, en particulier, a affirmés dès sa création le principe "à travail égal, salaire égal ".En 1951 la convention n° 100 est entièrement consacrée à

¹⁷- Fiorente .A " Discrimination au travail, des lueurs d'espoir et des points noirs " Revue "travail" numéro ,47juin 2003, ,p 10

¹⁸- collectif "éthique et entreprise, perspectives maghrébines .Edition wallada, Casablanca Maroc, 1991, p165

l'égalité de rémunération entre la main- d'œuvre masculine et la main -d'œuvre féminine.

Ces normes affirment, dès le début du siècle la nécessité de la protection de la femme au travail : protection de la santé et protection de la maternité .Moins d'un demi siècle plus tard c'est le principe d'égalité qui à son tours se trouve affirmé.

Tout comme les normes protectrices de la femme, elles existent seulement au niveau formel, elles sont loin d'être respectés. Les femmes sont de loin les plus touchés par cette discrimination .Même si de plus en plus de femme travaillent, le plafond verre et l'écart de rémunération entre l'homme et la femme sont encore bien présents dans la plus part des pays. En outre, les femmes occupent généralement les emplois les moins bien rétribués et les plus précaires

3.4.2. Définition du plafond verre :

En 1986, deux journalistes du Wall Street Journal utilisent l'expression glass ceiling (traduite en français par "plafond de verre") pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la plupart des organisations¹⁹. Le «plafond de verre» désigne donc la frontière invisible que les femmes ne parviennent pas, ou que très rarement, à franchir. Il qualifie une forme de ségrégation verticale dans le déroulement des carrières des femmes qui fait qu'à compétences égales, avec les mêmes diplômes que leurs collègues masculins, elles n'accèdent que très difficilement aux positions hiérarchiquement les plus élevées.

Malgré une évolution récente de la législation en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le « plafond de verre » reste une entrave forte à la carrière des femmes. Les discriminations liées au sexe

¹⁹- Philippe. S ,Pierre. F " Catégories pour l'analyse du discours politique" Edition revue sémiolinguistique des textes et discours" n° 21 ,Avril, Paris, 2006,P 76

sont encore aujourd'hui très présentes que ce soit en matière d'accès à l'emploi, de rémunération ou de déroulement de carrière.

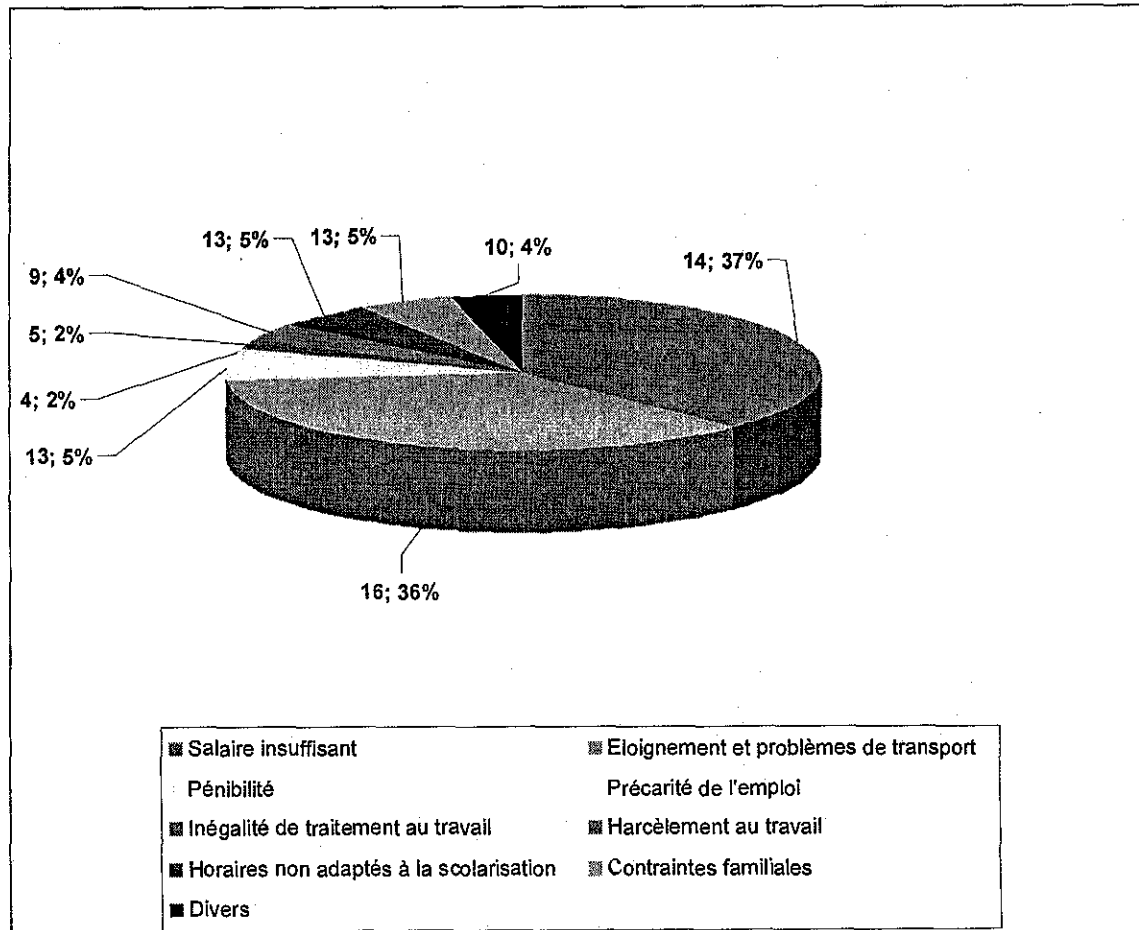


Figure n° 04 : Problèmes rencontrés par les femmes au milieu du travail²⁰

Il est à souligner suite à la figure 04, que 3.56 % des femmes mettent l'accent sur le harcèlement au travail et 5 femmes soit 2 % sur l'inégalité de traitement.

²⁰- l'enquête de l'INT ; 2005

Ci-après une synthèse des facteurs liés au genre entravant le travail des femmes et qui n'ont pas été pris en considération par l'enquête ci-dessus abordée :

- Protection des droits des femmes salariées à travers la présence ou l'implication d'organisation syndicale, même quant il s'agit de déclaration à la sécurité sociale. Par rapport à la législation du travail même si dans leur grande majorité (plus de 88 %) des employées sont déclarées à la sécurité sociale, il reste 12 % d'entre elles ne l'ont pas, ce qui n'est pas négligeable²¹

- Iniquité par rapport au personnel masculin, manque de considération et marginalisation de l'élément féminin au sein de l'entreprise sur le plan qualitatif et des relations humaines

- Problèmes liés à l'hygiène et la sécurité dans l'entreprise

- Harcèlement moral, physique et sexuel

- Lassitude et harcèlement au milieu de travail

- Pression de l'employeur en cas de congé de maladie ou de maternité et difficulté de bénéficier d'horaires aménagés.

- Conditions de travail dégradantes acceptées à cause des contraintes financières.

4. Le cas algérien.

En Algérie, le cadre juridique est absent contre les faits et les attitudes non-éthiques commises par les entreprises contre leurs salariés (licenciements abusifs, harcèlement moral, violence physique ou morale ...), bien qu'il y ait des lois qui visent à préserver la dignité et le respect des salariés contre ces attitudes,

A titre d'exemple, du point de vue juridique, si la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail reconnaît au salarié le droit à l'intégrité

²¹- Abdelkrim S, Saad .D et Naouel. E; L'emploi féminin en Algérie ; Institut National du travail Fondation FRIEDRICH EBERT ; 2005

physique et morale (art.6)²², elle ne mentionne cependant pas d'une manière expresse le harcèlement moral, de même d'ailleurs que l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.

Le droit pénal algérien quant à lui, ignore complètement cette violence. Cependant il convient de signaler que la loi n°06-01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption oblige l'employeur à faire en sorte que la carrière du salarié ou du fonctionnaire soit gérée selon les principes de transparence, de mérite, d'équité et d'aptitude qui sont qualités attendus d'un style de management dite éthique.

²²-Art 6 - .Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit:

- à une occupation effective ;
- au respect de leur intégrité physique et morale et de leur dignité ;
- à une protection contre toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite ;
- à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail ,
- au versement régulier de la rémunération qui leur est due ;aux œuvres sociales ;

-à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail

Deuxième section : L'éthique managériale une responsabilité sociale interne.

1. L'éthique replace l'homme au cœur de l'entreprise

1.1 .Le management éthique redécouvre l'homme comme la véritable valeur

La forme sauvage du capitalisme, ou l'inversion de l'ordre éthique, procède d'une idéologie matérialiste qui considère l'homme comme un moyen, autrement dit, une chose.

L'homme n'étant pas une machine, il ne saurait lui être imposé un rythme de travail calculé en termes de résistance. Mais le travail n'étant pas le but de l'existence, l'entreprise ne doit pas confisquer à l'homme le temps de sa vie. Le management éthique redécouvre heureusement l'homme comme la véritable valeur ; l'homme en tant que travailleur, mais également en tant que client, consommateur, citoyen.

Les dirigeants sont invités à faire valoir l'imagination des équipes au travail. L'heure est à la communication et non plus aux dictatures, à la transparence et non plus aux secrets qui couvrent les bassesses, au dialogue, non aux décisions préparées par des entretiens. La considération passe aussi par le juste salaire, celui du haut tout autant que celui du bas. Le succès économique est désormais lié à la paix sociale. Toute décision de management qui implique fortement les hommes, telle la fermeture d'un site de production, sera d'autant mieux comprise que les dirigeants poseront d'abord le problème en termes d'éthique, c'est-à-dire en considérant les hommes. Finalement, l'éthique donne de surcroît une plus-value économique.

L'épanouissement et le bien-être des cadres dirigeants, et plus largement de l'ensemble des salariés, constituent, pour l'entreprise, un objectif aussi majeur que le profit. Il s'agit tout simplement du respect des hommes. L'amplification de la motivation du personnel, dans un système de subsidiarité et de

responsabilité, implique la confiance, par opposition à l'obéissance. Il s'agit d'un type de management relationnel où la communication et la transparence remplacent les raisons impénétrables et les ténébreux secrets. Nul ne saurait être sacrifié dans une course à la productivité, menée dans le système peu glorieux du " management aux résultats ".

1.2 .Exemple de L'origine éthique de lé réussite Japonaise

La réussite Japonaise est un exemple bien connu dans tout le monde à travers les entreprises leaders dans plusieurs domaines avec leurs compétitivités (Toyota, Sony, Motorola). Il ne s'agit pas seulement d'une question de technique, car certaines chaînes de montage de Toyota, au regard des normes des constructeurs occidentaux sont toutes évidence obsolètes. Il ne s'agit pas non plus seulement d'une question d'organisation : à l'entendre certains de leurs dirigeants, les entreprises japonaises n'auraient rien fait de plus que se mettre à l'école des business schools américaines. Finalement, l'on se trouve conduit que cette conclusion que l'essentiel se trouve ailleurs. La fameuse efficacité japonaise serait d'origine culturelle ; elle résulterait de la façon dont chaque entreprise se montre capable de faire ses ressources humaines en se fondant sur ce potentiel que constituent l'héritage culturel du peuple japonais et les normes éthiques qui en résultent ²³

Cet héritage est à la fois multiple et singulier .Il y a tous d'abord la tradition venue de Confucius. M.Michio Morishima, la indiqué dans son livre "capitalisme et confucianisme " pour être un parfait honnête homme, un homme doit répondre aux exigences fondamentales. ²⁴

- Doit tout d'abord être animé du désir d'entendre tous les détails lorsqu'il écoute quelque chose ;

²³ - Fred .S et Bernard .B "Guide pratique et théorique de l'éthique des affaire et de l'entreprise "Edition Eska ,1995,P 194-195

²⁴ - collectif "éthique et entreprise, perspective maghrébine "Edition Wallada, Casablanca ,1991 ,p107

- Il doit ensuite présenter un visage toujours serein et se montrer en toute occasion très respectueux ;
- Sa sincérité doit être de chaque instant ;
- Dans son travail il doit se montrer consciencieux ;
- Quand il se trouve confronté à des questions ou demeurent des doutes, il doit faire porter tous ses efforts et employer toute sa volonté à s'informer plus amplement ;
- Il ne doit pas perdre de vue non plus les difficultés qu'engendre une colère.
- Enfin lorsqu'apparaît la possibilité d'un profit sa volonté de bien peser les valeurs morales doit être déterminée. Ce teste date du début du 5^{eme} siècle avant J.C .il ne serait pas difficile de montrer en quoi l'entreprise japonaise est aujourd'hui organisée conformément aux valeurs morales qui s'y trouvent formulées et en vue de leurs exaltation.

1.3 .Ethique du management des hommes : une responsabilité sociale interne de l'entreprise :

On a bien motionné au premier chapitre que la responsabilité sociale oblige les entreprises à prendre en compte leurs responsabilité vis-à-vis leurs parties prenantes externes sous pression, pour préserver l'image de l'entreprise (une communication marketing), ou bien par un engagement volontaire, dont lequel elle prendre en compte les attentes de leurs salariés. Le recours à l'éthique dans le management au sein de l'entreprise et bien évidemment l'éthique des managers dont ils traitent leurs salariés consiste d'une telle sorte une responsabilité sociale interne, il s'agit d'une responsabilité de toute personne

ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management d'hommes.

25

Aujourd'hui on demande aux managers d'être également préoccupés par les résultats (et les processus pour y parvenir) et les personnes sans lesquels ces résultats ne seraient jamais atteints. La dimension humaine du management et à la fois une des conditions de la performance des entreprises et du bien être des personnes qui y travaillent

Cette vision est affirmée par une étude menée par LRN aux USA qui s'est montré que la capacité d'une entreprise à maintenir une culture d'entreprise basée sur des valeurs morales "ethical corporate culture "est si importante pour l'attraction des compétences et le maintien de la productivité des employés. Selon cette étude 14% des employés interrogés ont déclaré qu'il est important pour eux que leurs entreprises soient éthiques.²⁶

Ces résultats montre l'importance d'une attitude éthique des managers vis-à-vis ses subordonnés pour assurer en contrepartie un comportement éthique des employés à tous les niveaux hiérarchiques.

1.4. Valoriser les salariés et la manière dont ils sont gérés

On entend récemment de l'expression "capital humain", l'usage de cette expression, ne fait que refléter l'importance du facteur humain dans le développement de l'entreprise. Il est assimilé aux autres ressources financières qui crié de la valeur pour l'entreprise. Si on se positionne dans une logique de création de valeur, l'enjeu pour la gestion des ressources humaines est en partie de démontrer la manière dont elle favorise une amélioration des résultats de l'entreprise et en quoi elle fait jouer aux collaborateurs un rôle

²⁵ Jean-Jacques .R. "responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social "Edition De Boeck, Bruxelles2006 ,, P 176

²⁶ Bouhanna ,Bendi Abdellah " l'éthique de la gouvernance " colloque international sur gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre 2007

moteur dans la croissance, tous éléments qui justifient une gestion plus et mieux humaine des salariés²⁷

Cependant certains contextes de travail dans les entreprises reflètent des pratiques fréquentes d'exercice du pouvoir "non-éthique" qui apparaissent choquantes par rapport aux valeurs humaines. Les modes de gestion courants de beaucoup de dirigeants et chefs d'entreprises sont inspirées seulement par des considérations purement financières (bien que ce soit la raison d'existence de l'entreprise) à court terme, ce qui les conduit souvent à des comportements managériaux cyniques donc non-éthiques vis-à-vis des personnes qui sont considérés comme une variable d'ajustement facilement remplaçable. Mais ces comportements débouchent presque toujours à des contre-performance à moyen terme alors qu'il ont illusion d'être gagnant au plan financier mais seulement à court termes.

Dans cette logique du problème, la direction des ressources humaine qui agit avec éthique peut avoir une action efficace pour que la personne ait plaisir à travailler et par la même soit performante dans ce qu'elle fait.

2. Naissance du management de ressources humaines socialement responsable²⁸

La naissance des pratiques des ressources humaines responsable est due à plusieurs mouvements sociaux qui ont mis en évidence les notions de bien être, de flexibilité et de fidélisation des employés.

2.1. Avoir un bien-être au travail :

Défini comme " *la sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques* "²⁹

²⁷ - Jean-Christophe. L. "Manager, une responsabilité sociale "Edition Liaisons, Paris ,2001 ,p54

²⁸ - le management socialement responsable est le management par l'éthique

²⁹ -Pierre. A, Patrick. A, Marie-José. G, Brigitte" développer le bien-être au travail "Edition Dunod ,Paris , 2005,P 26-28

Les chercheurs en gestion retiennent souvent deux dimensions de la notion du bien être à savoir :

- La dimension physique (ou biologique).
- La dimension psychologique

La notion du bien être est très proche de celle du stress. Celle-ci se manifeste par la dégradation du bien être de l'individu et ses conséquences se manifestent au niveau de l'organisation.

Plusieurs situations perçues comme stressantes ont été décrites dans des milieux professionnels. Elles peuvent avoir des signes apparents de troubles physiques (Nervosité, maux de tête, mal de dos, insomnies, fatigue, maux d'estomac, etc.).

Par conséquent, la gestion du bien être a commencé à prendre une place considérable dans le management des ressources humaines.

2.2 .La demande des salariés à l'implication dans leurs entreprises.

Il n'est plus question actuellement de considérer les employés comme une ressource à gérer indépendamment de leurs volontés. A la différence des années 1980, les employés réclament aujourd'hui une implication dans le management de l'organisation dont ils font partie. Ceci leur permet d'avoir une visibilité de leurs carrières, et de ce fait, leur laissent la liberté et l'autonomie de participer aux projets de développement qui les intéressent.

Bouchikhi et Kimberly (1999) affirment qu'il faut personnaliser de plus en plus le milieu de travail car les salariés ont tendances à devenir les "*Architectes proactifs de leur plan stratégique personnel et de leurs relations avec leur milieu de travail*"³⁰

Par conséquent, les employés réclament une place dans la politique de responsabilité sociale de l'organisation comme parties prenantes à part entière et de ce fait, réclament que le management des ressources humaines prend place dans le management durable et global de l'organisation.

³⁰ www.cerog.org/fileadmin/files/cerog/wp/686.pdf consulté le 20/07/2009

2.3. La but de fidéliser les employés

Les besoins des salariés sont de plus en plus divers. En satisfaisant les besoins personnels de chaque individu, la personnalisation et la flexibilité attire et conserve les salariés.

Dans ce sens, une étude faite par LRN Dans ce sens, une étude conduite par LRN aux USA montre que la capacité d'une entreprise à maintenir une culture d'entreprise basée sur des valeurs morales, « ethical corporate culture » est si importante pour l'attraction des compétences et le maintien de la productivité des employés. Selon cette étude 94% des employés interviewés déclarent qu'il est important pour eux que leur entreprise soit éthique.³¹

Il est certain que l'augmentation des choix offerts aux employés en matière d'avantages sociaux accroît leur satisfaction et par conséquent facilite leur intégration et fidélisation à l'organisation

3. Les qualités les plus attendues d'un management éthique

Non avons montré les dangers d'un management basé sur une pensée unique qui se focalise sur la maximisation de profit au delà des hommes qui le produise.les dirigeants des entreprises mais aussi les personnels d'encadrement doivent prendre conscience de l'impact social et humain désastreux à terme de la médiocre qualité éthique des pratiques de management des hommes. Cette conscience apparaîtra comme une nouvelle responsabilité sociale à part entière de l'entreprise³²

Il convient que les responsables hiérarchiques sachent gérer de façon adéquate cette nouvelle responsabilité sociale interne et soient capables

³¹- Bouhanna ,Bendi Abdellah " l'éthique de la gouvernance " colloque international sur la gouvernance d'entreprise ,éthique des affaires, responsabilité sociale de l'entreprise, Tlemcen, Décembre 2007

³²- Jean-Jack .R."Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social "Edition De Boeck, Bruxelles ,2006 ,p180

d'établir des modèles de références pour la mise en pratique quotidienne de cette éthique managériale.

A ce titre, chaque manager ou dirigeant porte une responsabilité notable, tant par la moralité de son propre comportement que par l'influence qu'il exerce sur celle de son entourage.

Le progrès de l'éthique dans les entreprises implique obligatoirement des comportements et des attitudes éthiques exemplaires de la part des dirigeants qui sont basés sur des normes et des vertus qui sont:

3.1 .Altruisme :

L'altruisme peut être défini comme "*tendance à se soucier des autres, à se montrer généreux et désintéressé*"³³

L'altruisme est un terme employé pour désigner l'amour désintéressé d'autrui (définition du Petit Larousse) c'est-à-dire le souhait qu'autrui trouve le bonheur et la générosité n'attendant rien en retour.

Ce terme est parfois employé dans le sens d'empathie ou plus souvent dans le simple sens de générosité .Il est peut être décrit par l'éthique de réciprocité³⁴.

Pour l'islam, l'altruisme est l'une des plus grandes vertus qui consiste en cette noblesse de l'âme, synonyme de la négation de soi au profit d'un autre se trouvant dans la nécessité ou dans une indigence critique ; et ce dans le seul souci de plaire à Dieu. Plusieurs versets coraniques et hadiths ;traditions exhortent le croyant à se parer de cette générosité de l'âme en se soumettant aux préceptes de Dieu

³³- Jacques .B "Pédagogie de l'éthique le cœur du développement durable et le développement durable du cœur "Edition EMS management & société, Paris, 2005,P 41

³⁴- source Wikipedia

Une décision éthique doit prendre en compte cette dimension qui va générer respect, écoute, solidarité, service.

3.2. La justice organisationnelle:

En milieu organisationnel, les employés évaluent la justice des événements, des situations et des échanges relationnels qui peuvent altérer leur bien-être matériel et socio-émotionnel

Il est de plus en plus admis que " l'équité perçue de l'organisme " est une variable déterminante pour expliquer l'intégrité de ses employés". Les employés seront plus enclins à adopter des comportements contraires à l'éthique quand ils jugent leur environnement inéquitable. Selon la théorie de l'équité Adams, 1965, par exemple, les personnes qui perçoivent des injustices dans leur environnement (parce qu'elles ont l'impression que leur salaire est sensiblement inférieur à celui qu'elles méritent par exemple) chercheront des moyens de compenser cette injustice, y compris, éventuellement, par des manquements à l'intégrité envers leur organisme.

la justice organisationnelle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle)³⁵

3.3. L'honnêteté et la responsabilité

Être honnête en entreprise, c'est avant tout prendre ses responsabilités. Quand on commande une équipe, c'est aussi assumer vis-à-vis des tiers les défaillances de cette équipe, ou alors avoir le courage de se séparer des éléments le moins aptes, en toute intelligence

³⁵ - Manville. C. "Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents ", Thèse de doctorat, Université Montpellier II, 2005

Un manager ou bien un dirigeant responsable est une personne qui a conscience du poids des responsabilités qu'il porte et qui les assume pour le meilleur et le pire au sens où lui reviendront les honneurs de la victoire mais aussi les affres des échecs qu'il devra assumer si possible avec courage et élégance.

Les qualités d'un manager éthique dans son rôle de responsable peuvent être comme suit :

- Il doit assumer la responsabilité de son choix, même décevants.
- Il doit admettre ses erreurs et vos échecs.
- Endosser la responsabilité des actions de ses collaborateurs.
- Ne cherchez pas de boucs émissaires ni d'excuses artificielles

3.4. Intégrité :

- Montrez que les décisions et les actions sont fondées sur des valeurs cohérentes et acceptables.

- Dites la vérité... avec tact

- Tenez les promesses ou expliquez pourquoi il ne peut pas le faire.

- il exprime s'il constate des actions non conformes à ses valeurs.

3.5. Le respect de la parole donnée :

cela ne s'inscrit pas en effet comme une nécessité légale mais comme une nécessité morale qui place l'éthique dans sa véritable dimension. Ce respect de la parole donnée vaut du supérieur vers son salarié et du salarié vers son supérieur.

3.6. Transparence

La valeur de transparence, à l'instar des autres valeurs éthiques, va donc, dans cette palette de situations promouvoir la proximité de l'administration à

l'égard des salariés et parallèlement avoir un effet de protection en orientant leurs actions.³⁶

nous allons comme un titre d'exemple (figure n°05)voir les valeurs les plus citées lors d'un questionnaire distribué aux services publics des pays de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), afin de s'en sortir avec les valeurs fondamentales exigés et souhaité dans chaque administration du service publique.

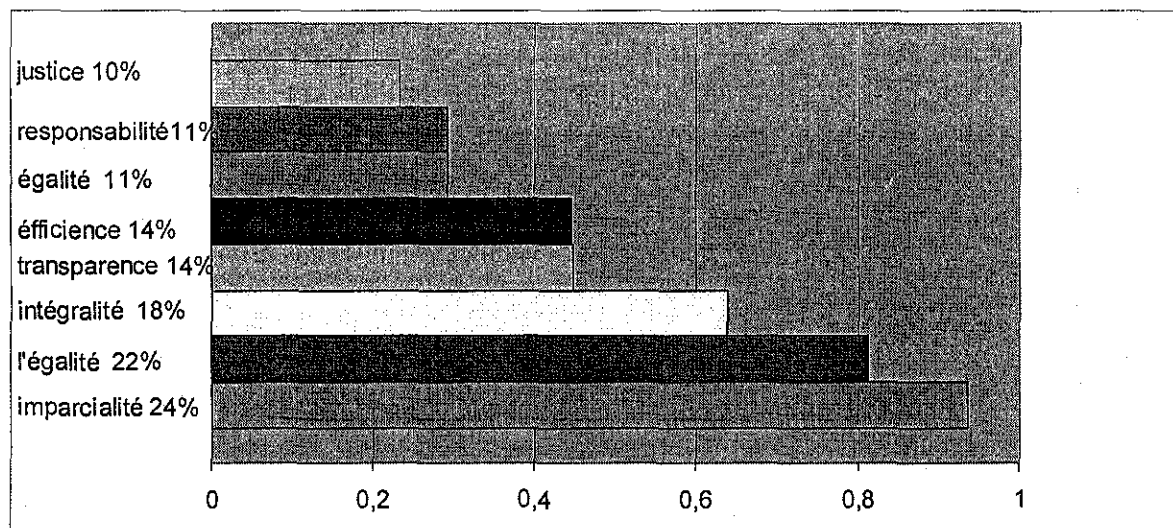


Figure n° 05 : Ethique : les 8 valeurs les plus citées en (%) par les pays de l'OCDE pour leurs services publics ³⁷

³⁶- Tait, John , "De solides assises, rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique " ,Centre canadien de gestion, Ottawa, 1996, p. 48

³⁷- OCDE "Renforcer l'éthique dans le service public, les mesures des pays de l'OCDE "Edition OCDE, 2000,P 36

Conclusion

Au terme de ce chapitre, on a constaté que les modes de gestion courant de beaucoup de dirigeants d'entreprises, inspirés généralement par des considérations financière, les conduisent souvent à des comportements managériaux non-éthiques vis-à-vis les personnels qui sont considérés comme des variables facilement remplaçables. Les conséquences de tel comportement peuvent se manifester par le stress, épuisement professionnel, démotivation, passivité, perte de confiance et de légitimité des dirigeants....etc.

Or il est incontestable que les véritables actifs et les sources de valeur ajoutée des entreprises ne sont plus des biens matériels mais bien les talents, les compétences, les énergies des hommes.

Dans cette perspective l'éthique managériale apparaît comme une sous-dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'agit dans ce sens de ne pas se focaliser seulement sur une logique financière mais sur la recherche du bien-être des salariés, dans une quête de réaliser une performance sociale, et par la une performance globale pour l'entreprise.

L'effet de l'éthique managériale et son effet sur la performance de l'entreprise à fait sujet de beaucoup de travaux de recherche qui ont tenté de rechercher une causalité entre ces deux termes. Le troisième chapitre va dans ce sens. Nous essayerons théoriquement de trouver ce lien, à travers deux facteurs explicatifs qui sont : la perception de la justice organisationnelle et la confiance interpersonnelle entre supérieur et salariés.

Troisième chapitre

Effet de l'éthique managériale sur les comportements des salariés au travail et sur la performance de l'entreprise

Grands axes :

- ↪ Effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements des salariés et sur leurs performances
- ↪ Effet de l'éthique managériale sur la confiance des salariés et sur leurs performances au travail

Introduction

En choisissant d'étudier le phénomène de l'éthique dans les organisations, nous voulons au-delà, de chercher à établir une relation de causalité entre certaines variables. Nous nous intéressons à comprendre comment l'intégration de l'éthique dans le management des entreprises peut-elle avoir l'effet sur les comportements des salariés et par la sur la performance de l'entreprise.

À cet égard, les travaux de recherche sur la confiance et la justice procédurale sont très intéressants, car ils permettent, chacun de leur côté, de faire le lien théorique entre l'éthique managériale et la performance organisationnelle

Il s'agit en premier lieu de la perception de la justice organisationnelle, ce sentiment est le résultat d'un style de management éthique. Nous allons exposer une revue théorique qui tente à expliquer l'effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements des salariés et sur la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, la confiance a été reconnue comme étant une variable médiatrice fondamentale pour tester l'effet de l'éthique des managers sur la confiance interpersonnelle entre salariés et leurs managers et supérieurs et ces conséquences sur la performance de l'entreprise.

Première section : effet de la perception de la justice organisationnelle sur le comportement organisationnel des salariés :

Comment les employés réagissent –ils quand ils se sentent justement traités ?

Les chercheurs se sont toujours intéressés à la description et à la compréhension des effets de la perception de la justice dans les lieux du travail. Cet intérêt a donné naissance à un grand nombre d'études empiriques menés dans différents contextes organisationnels.

L'implication la plus forte de ces études est que les responsables peuvent exercer une influence directe sur les comportements organisationnels de leurs employés, en les traitant d'une façon qui soit perçue comme éthique.

Plusieurs recherches, rapportent des résultats significatifs sur les liens entre la justice organisationnelle et des comportements et des attitudes individuelles tel que les comportements contreproductifs, les comportements de citoyenneté organisationnelle, qui méritent l'attention.

Mais tout d'abord il faut bien clarifier la conception de la justice organisationnelle.

1. définition de la justice organisationnelle :

La justice a été considérée depuis longtemps comme la première vertu des institutions sociales. Perçue comme déterminant essentiel des comportements au travail, elle fait l'objet d'un nombre impressionnant d'études. Cette importance s'explique en fait par l'importance accordée par les individus et les groupes à la justice, à l'équité, à l'égalité et à l'intégrité dans leurs vies de travail. Cette exigence en matière de traitement équitable ne cesse à s'accroître.

Gilleppie et Granberg (2005) estiment que la justice est essentiellement pour trois raisons ¹

- Elle renforce les sentiments d'estime de soi dans la mesure où un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions de chacun ;
- Elle reflète et signale le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans l'organisation.
- Elle garantit le contrôle que les individus peuvent avoir sur les rétributions et les résultats des décisions d'allocation des ressources étant donné que des procédures justes peuvent mener à des récompenses favorables aux individus

Durant les deux dernières décennies, plusieurs recherches ont démontré que la perception de la justice est liée à de nombreux variables organisationnelles importantes citant par exemple : la performance, l'engagement des salariés, or que l'injustice provoque les comportements opposés comme les représailles, les violations des règles organisationnelles, le sabotage. ²

Face à ces perceptives encourageantes, il est essentiel de faire le point sur les développements conceptuel de la justice organisationnelle en introduisant ces structures (formes) avant de voir son influence sur la performance organisationnelle, nous pouvant déduire :

1.1. La justice distributive : la théorie de l'équité :

C'est le type est considéré comme le plus ancien de justice organisationnelle. La justice distributive réfère à "*l'évaluation réalisé par*

1-Assaad E.A ;Sylvie.G ,Jean.P.N "comportement organisationnel justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel." édition De Boeck; Paris ,2006 ,p 21

²- Caroline. M "les perceptions de justice organisationnelle des salariés atypique :des spécificités et des incidences sur les pratique des GRH ?" Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi. www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes.../2007manville089.pdf consulté le 28/08/2009

l'individu ,du rapport existant entre ce qu'il investit dans son milieu du travail et ce qu'il en retire "3

Stacy Adams a signalé que les individus ne donne pas (relativement) l'importance à leurs rétributions mais plutôt au caractère juste des ces rétributions en les comparés avec celle d'un autre individu comme référent.

Il explique la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leurs situations avec celle d'autres personnes .Cette théorie est fondée sur les principes d'échanges et de comparaison .Elle distingue trois phases : évaluation ,comparaison ,action dans le comportement ⁴

La phase d'évaluation se fait entre les rétributions qu'il reçoit (rémunération, ses conditions de travail, ses possibilités de progression, les signe de reconnaissance,...) et les ses contributions (efforts, expérience , comportement,...) il s'en sort par un ratio appelé ratio d'équité (Rétribution /contributions).

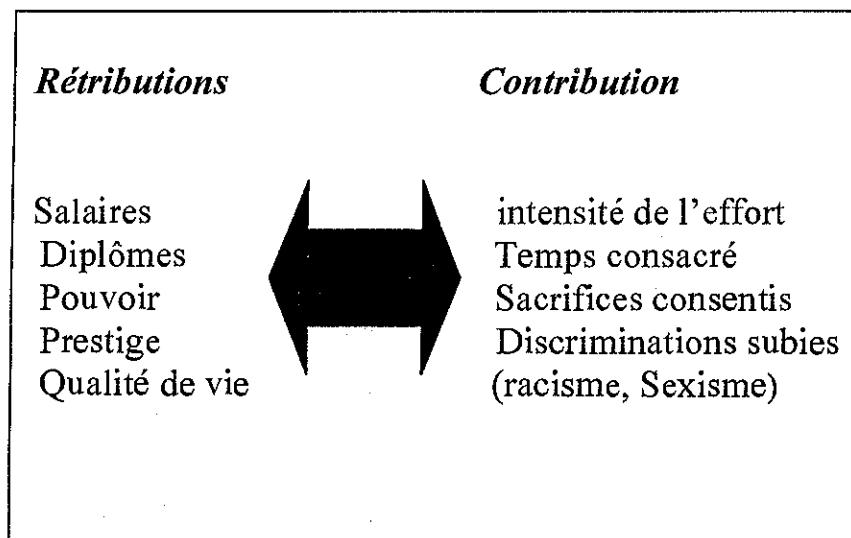


Figure n °06 : La règle de la proportionnalité pour calculer le ratio d'équité

³- Vandenberg he. C, Dellobe .N, Karnas .G "développement des compétences investissement professionnel et bien- être des personne, dimension individuel et sociale de l'investissement professionnel "Edition Presse universitaire de Louvain ,Belgique2003 ,, P 22

⁴- Jean-Marie.P " les clés de l'équité dans l'entreprise " édition d'Organisation, paris 2004, p 04

La comparaison se fait entre son ratio et celui d'autrui en choisissant un référentiel .selon Adams, ce n'est pas la différence entre évaluation de sa contribution et de sa rétribution qui engendre le sentiment d'équité ou de non-équité, mais c'est la différence relative entre son ratio d'équité et celui d'autre de son référent

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

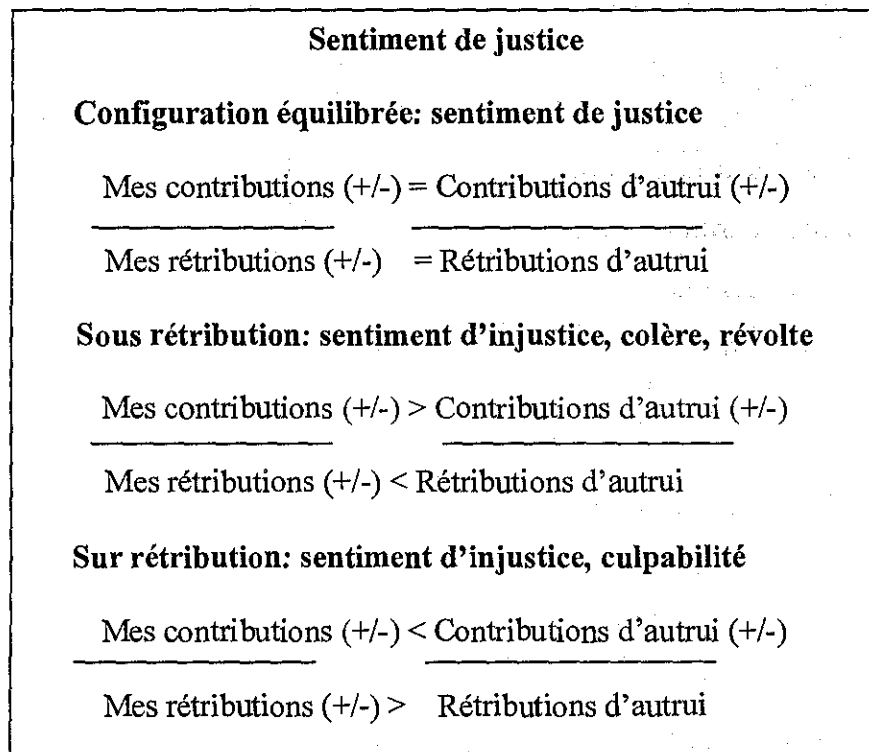


Figure n° 07 : ratio d'équité et sentiment de justice ⁵

⁵- Rémi .F "la justice organisationnelle :un antécédent de la confiance et de l'implication au travail "Laboratoire de psychologie sociale des comportements et des cognitions ,université de Paris 10, www.u-paris10.fr/.../com.univ.collaboratif.utilis.LectureFichiergw consulté le 26-08-2009

1.2. La justice procédurale :

Thibaut et Walker (1975) ont démonté à travers leurs model que les salariés comparent non seulement les rétributions distribués mais la manière dont se fait cette distribution .Elle se base sur le " comment " ces rétributions sont distribués⁶.

Plus précisément la justice procédurale correspond "*aux méthodes de prise de décisions et la manière dont celle-ci sont présenté*" ⁷

1.3. La justice interactionnelle :

Elle désigne la qualité de traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres⁸. Lorsque par exemple la hiérarchie fait preuve de politesse, d'honnêteté, de respect, il y a une justice interactionnelle .selon Greenberg (1993), il distingue dans le même sujet de la justice interactionnelle deux niveau de justice : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle.

La justice interpersonnelle recouvre la sincérité, l'honnêteté, le respect dont bénéficie un individu de la part d'un autre

La justice informationnelle se réfère à l'adéquation des explications données, implication et information des décisions

⁶- Giacobe & Miller, "A test of the group-value and control model of procedural justice from competing perspectives of labor and management ",Personnel Psychology ,vol.48, p.115-142, 1995

⁷-Vandenberg he. C, Dellobe .N, Karnas .G "développement des compétences investissement professionnel et bien- être des personne, dimension individuel et sociale de l'investissement professionnel "Edition Presse universitaire de Louvain ,Belgique2003 ,, P 221

⁸- Nathalie D, Olivier H, Delphine. L "Comportement organisationnel: Contrat psychologique ,émotions au travail ,socialisation organisationnelle "volume 01 ,Edition De Boeck ,Bruxelles ,2005 ,P 50

2. La perception de la justice organisationnelle est un déterminant de comportement au travail.

Les jugements de justice formés par les salariés dans l'entreprise qui les emploie sont de puissants déterminants de leurs comportements ; ceux que l'organisation recherche comme l'implication, les comportements extra rôles, la performance mais aussi ceux qui lui nuisent comme le vol ou le sabotage.⁹

Les perceptions de justice orientent les attitudes et les comportements des salariés car elles permettent à ces derniers d'évaluer la qualité de la relation qui les lie à leur employeur. La question des perceptions de justice formées par les salariés semble donc intéressante,¹⁰

Il est de plus en plus admis que " l'équité perçue de l'organisme " est une variable déterminante pour expliquer l'intégrité de ses employés. Les employés seront plus enclins à adopter des comportements contraires à l'éthique quand ils jugent leur environnement inéquitable. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), par exemple, les personnes qui perçoivent des injustices dans leur environnement (parce qu'elles ont l'impression que leur salaire est sensiblement inférieur à celui qu'elles méritent par exemple) chercheront des moyens de compenser cette injustice, y compris, éventuellement, par des manquements à l'intégrité envers leur organisme (vols)¹¹ . A l'inverse, dans un environnement jugé équitable, les employés seront plus enclins à se comporter de manière intègre. Trevino et Weaver (2003) ont ainsi constaté que les individus sont plus susceptibles de signaler des comportements contraires à l'éthique et compromettants de la part de leurs collègues s'ils jugent leur environnement équitable.

La théorie de l'équité développée par Adams (1985) complète utilement cette approche. D'après cette théorie, les salariés comparent leur contribution à la rétribution reçue en contrepartie. Ils confrontent ce ratio

⁹- Manisha .P "Business ethics "Edition New age international publisher , New Delhi ,2006 ,p 103

¹⁰--Cloutier ,J » ..La perception de justice procédurale :quand le qui influence le comment , Congrès de l'AGRH 2003, www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes.../2003cloutier034.pdf consulté le 20/06/2009

¹¹- Etienne .S."Théorie de la motivation au travail" Edition l'Harmattan, Paris, 2009 ,P 84

contribution/rémunération à celui d'autres salariés membres de la même organisation ou d'organisations concurrentes. S'ils estiment qu'ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur, ils vont tenter soit de diminuer leurs contributions notamment par un absentéisme croissant ou une diminution de leurs productivités, soit d'augmenter leurs rétributions par des moyens plus ou moins licites tels que le détournement frauduleux des actifs de leur organisation¹²

2.1. Influence de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions au travail :

2.1.1. Influence sur la satisfaction au travail

La satisfaction, au travail est peut-être l'attitude la plus intéressante pour les managers et les chefs d'équipe.

La satisfaction au travail peut être défini comme *"l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail ,les besoins de l'individu dans la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu du travail, la relation comparative entre la situation actuelle et la situation idéale normative ,en générale c'est une comparaison ente une situation actuelle et d'autre désirée"*¹³

Certaines études ont démontré que la justice distributive affecte la satisfaction au travail plus que la justice procédurale .D'autres ont démontré que les trois formes de justice (distributive, procédurale et interactionnelle) sont reliés dans des proportions semblables au niveau de satisfaction au travail.

La satisfaction à l'égard des outcomes (résultats) désigne le niveau de satisfaction de l'employé quand aux résultats des décisions qui le concernent. Plusieurs études se sont penchées sur la perception de la justice

¹²- Adams J.S. "Inequity in social exchange ,Advances in experimental social psychology" ,New York, Academic Press, vol. 2, p.267-299

¹³- Lakhdar .S "Gestion ressource humaines "2 em édition ,Edition De Boeck, Bruxelles ,2004 ,P 407

organisationnelle sur la satisfaction de l'employé à l'égard des outcomes spécifique tel que le salaire, la promotion et l'évaluation de la performance.

Dans une étude faite par Folger et Konovsky en 1989 ,ils ont trouvé dans leurs étude portant sur 217 employés d'une usine industrielle que la justice distributive explique mieux le niveau de satisfaction à l'égard du salaire que la justice procédurale .Dans un autre célèbre article Mc Farlin et Sweeney en 1992 ont étudié les effets de la justice distributive et de la justice procédurale sur les attitudes de 675 employés d'une banque américaine . Leurs résultats montrent que les perception de l'équité distributive déterminent plus fortement la satisfaction des salariés envers leurs salaires , que les perceptions de la justice procédurale .

2.1.2. Influence sur l'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel désigne dans son sens large la loyauté ou le lien d'identification et l'implication qui relié l'employé à l'organisation considérée comme un atout ¹⁴

L'engagement est une variable classique des recherches sur le comportement organisationnel et les études empiriques ont montré que les employés fortement engagés envers l'organisation faire le plus pour réaliser les objectifs de leurs entreprises avec une meilleure assiduité au travail et sont plus performant que ceux qui sont faiblement engagés.

Les chercheurs sur le thème de la justice organisationnelle se sont massivement intéressé aux effets de l'équité sur le niveau de l'engagement organisationnel des employés (53 études empiriques examinent la relation entre la justice procédurale et l'engagement entre 1975 et 2001).

Quelques auteurs se sont intéressés à l'effet médiateur de la justice dans la relation entre certaines pratiques et l'engagement. Schappe a observé que la

¹⁴- Assaad E.A. Sylvie .G, Jean-Pierre .N , comportement organisationnel: justice organisationnelle ,enjeux de carrière et épuisement professionnel Edition De Boeck ,Paris,2006 ,p 69

justice procédurale produisait un effet médiateur dans la relation entre la connaissance des procédures, le partage d'information et l'engagement organisationnel.

Chaque études portant sur l'engagement organisationnel, s'est focalisé sur une dimension de la justice (distributive, procédurale et interactionnelle) pour faire son lien avec l'engagement au sein de l'entreprise. Des études sont confirmés que la justice procédurale qui a l'effet le plus fort parmi les dimensions de la justice organisationnel sur l'engagement organisationnel. La validation empirique de cette affirmation a été apportée dans un premier lieu par les travaux de Folger et Konovsky 1989 et de Mc Farlin Sweeney 1992 puis par plusieurs études qui rapportent des corrélations élevées entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel.¹⁵

D'autre études ont cependant montré que la dimension distributive et dans une moindre mesure, la dimension interactionnelle peuvent affecter l'engagement organisationnel significativement et parfois, aussi fortement que la justice procédurale.

2.1.3. Influence sur l'acceptation des décisions organisationnelles

La justice organisationnelle peut constituer un outil managérial important qui favorise l'acceptation des décisions venant de la hiérarchie.

Les études empiriques faites sur ce sujet sont récentes dont on peut citer l'étude faite par Robbins et Al en 2000, qui sont penché sur la causalité entre d'une part la justice organisationnelle et de l'autre coté un ensemble de comportements organisationnels. Ces deux chercheurs ont monté que la justice procédurale (mais pas la justice distributive) détermine l'acceptation des décisions et les comportements de conformité à l'autorité.

¹⁵- Coutier J. "la perception de la justice procédurale : quand le qui influence le comment" www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes.../2003cloutier034.pdf consulté le 02/09/2009

Dans une autre étude Greenberg 1994 a trouvé que la justice interactionnelle représentée par l'équité des éléments informationnels (communication et justification de la décision) et des éléments interpersonnels (sensibilité, sincérité, respect) favorise l'acceptation de l'interdiction de fumer sur les lieux de travail¹⁶

En résumé, les résultats de ces études indiquent clairement que les perceptions de la justice procédurale et interactionnelle affectent la disposition des individus à accepter des décisions négatives ou contraignantes.

2.1.4 .Influence sur les attitudes envers les figures d'autorité

La justice organisationnelle a été reliée à l'évaluation que fait l'employé de ses supérieurs hiérarchiques.

Cropanzano et Al en 2002 ont montré dans une étude basé sur la théorie de l'échange social que la justice interactionnelle influence la satisfaction à l'égard du supérieur et la qualité de la relation de l'échange membre-supérieur.

En résumé les résultats des avancements cités ci-dessus ont été regroupés dans la figure 08 :

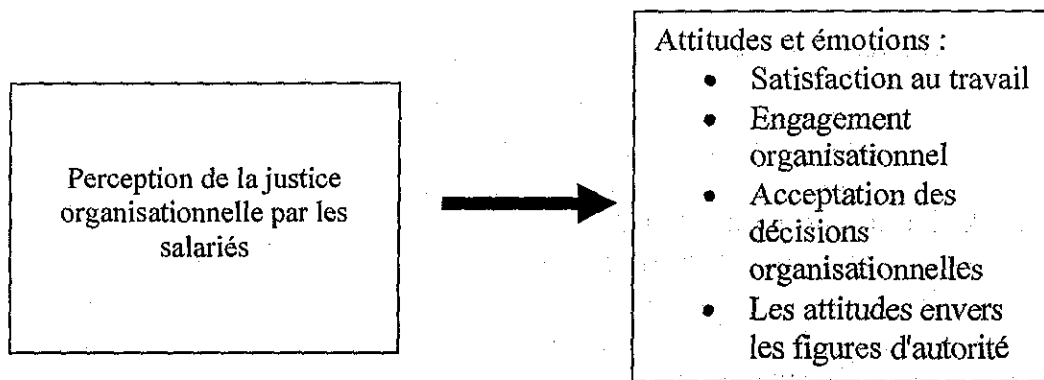


Figure n° 08: influence de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions au travail

¹⁶- Greenberg J, "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice *Justice in the workplace*," Cropanzano, p.79-1.03, 1993

2.2. Influence de la perception de la justice organisationnelle sur la performance au travail

Suite aux travaux d'Organ et ses collègues, la performance au travail s'est élargie pour inclure deux comportements qui sont la performance à la tâche, dite aussi performance intra-rôle qui fait partie normalement de son comportement formel qui conditionne sa productivité ; et la performance extra-rôle qui correspond aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

2.2.1. Influence sur la performance à la tâche (performance intra-rôle)

C'était dans les années 1970 et début des années 1980 qui ont marqué les premières études examinant l'effet de la justice organisationnelle sur la performance au travail plus particulièrement la performance à la tâche (intra-rôle). Bien que les résultats de ces études n'étaient pas encourageants, mais plusieurs études plus récentes ont permis d'établir l'existence d'une relation solide entre la perception de la justice organisationnelle et le niveau de la performance à la tâche des employés.

Par exemple dans une étude comparative entre les Etats-Unis et Hong Kong, Lam et Al ont constaté que la justice distributive est significativement corrélée à la performance intra-rôle des employés.

D'autres études ont examiné l'effet de la justice procédurale sur la performance intra-rôle. Par exemple dans une étude portant sur 195 employés dans un laboratoire médical ; Konovsky et Cropanzano en 1991 ont comparé les effets de la justice perçue des procédures et des résultats sur un ensemble de variables d'attitudes et de comportements. Leurs résultats montrent que seule la justice procédurale est significativement reliée au niveau de performance.

Un autre exemple qui s'est penché sur la dernière forme se la justice organisationnelle, celle de la justice interactionnelle. Ils ont démontré que la justice interactionnelle des managers influence plus fortement que la justice procédurale, par exemple dans leurs études ; Mesterson et Al en 2000 ont démontrés que la justice interactionnelle influence significativement la performance intra-rôle tandis que la justice procédurale était non significative.

Bien que chaque étude se soit intéressée par une dimension en négligeant les autres dimensions de la justice organisationnelle, il ne fait aucun doute que la perception de la justice organisationnelle influence la performance intra-rôle des employés.

2.2.2. La perception de la justice organisationnelle et son effet sur comportements de citoyenneté organisationnelle :

Les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent être définies comme des comportements volontaires de la part des employés, spontanés, positifs et prosociaux qui vont au delà de ce qui est formellement prescrit ou requis de l'employés et qui ne sont pas récompensés par des rétributions formelles. Plusieurs études ont souligné que ce comportement de citoyenneté organisationnelle est une source d'avantage compétitif puisque cette capacité est valorisée, rare, difficilement imitable et non substituable.

Les études portant sur ce sujet sont nombreuses. Ils ont tous soutenus l'existence d'une relation positive assez robuste entre le comportement de citoyenneté organisationnelle et la qualité de traitements dans l'organisation.

Greenberg en 1993 affirme que *"les individus se comportent de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation"*¹⁷. Selon cette expression l'employé va diminuer ou augmenter le niveau de ses comportements citoyens en fonction de l'équité du traitement qu'il pense recevoir.

¹⁷- Ashly .P, Rob .M, Tom .C ; "human resource management :ethics and employment "Edition Oxford university press ,USA,2007 ,p 256

Le comportement de citoyenneté organisationnelle se devise en deux catégories :

- celui qui est orienté vers l'organisation et celui envers les individus

Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation peuvent être classés en trois dimensions : la conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu civique.

Plusieurs études comme celui de Masterson et Al, Niehoff et Moorman ont identifiés des corrélations significatives entre les trois dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

- celui orienté vers les individus

Les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus peuvent être classés en deux catégories : l'altruisme et la courtoisie.

En tant que variable interpersonnelle par nature, les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus sont associés à la justice interactionnelle plutôt que les autres dimensions de la justice organisationnelle.

Les résultats des études empiriques soutiennent cette logique en montrant que la justice perçue du supérieur hiérarchique détermine fortement les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Par exemple Aryee et Al en 2002 ont montré que parmi les trois dimensions de justice, la justice interactionnelle est le meilleur déterminant des CCO et que la confiance accordée au supérieur joue un rôle de médiation dans cette relation.

Tous ces études démontrent que la perception de la justice organisationnelle quelle que soit sa dimensions (distributive, procédurale et interactionnelle)

influe d'une manière ou d'une autre les comportements de citoyenneté organisationnelle qui peuvent être un avantage compétitifs pour l'organisation.

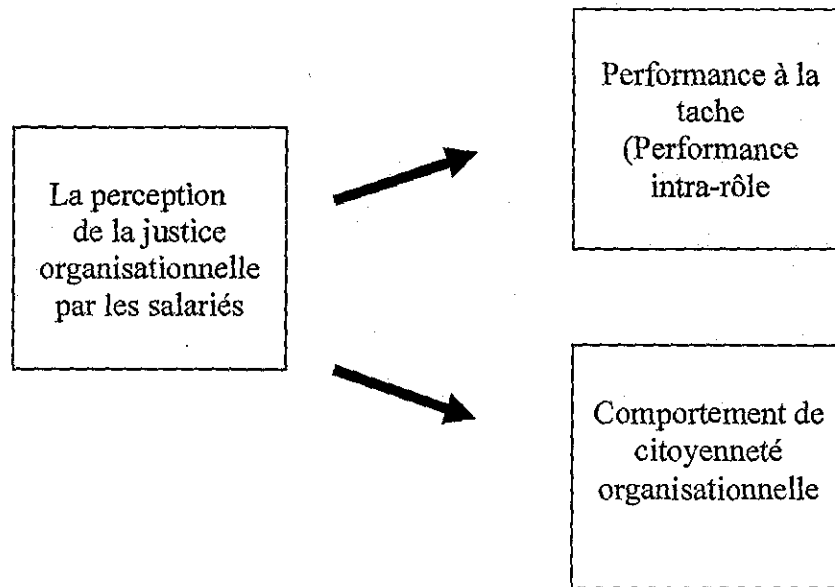


Figure n° 09 : influence de la perception de la justice organisationnelle sur la performance dans l'organisation

	Performance a la tache	Comportement de citoyenneté organisationnelle	dirigé ¹⁹ CCO vers l'organisation	CCO dirigé vers les individus
Justice distributive	De 0.10 à 0.15	De 0.18 à 0.25	De 0.20 à 0.25	De 0.15 à 0.16
Justice procédurale	0.45	0.23	0.21	De 0.03 à 0.11
Justice interactionnelle	De 0.13 à 0.16	-	0.24	De 0.18 à 0.29

Tableau n°3 : corrélation entre les perceptions de la justice organisationnelle et les indicateurs de performance (performance à la tache et comportement de citoyenneté organisationnelle ²⁰)

¹⁹- CCO : comportement de citoyenneté organisationnelle

²⁰- Assaad E.A. Sylvie .G, Jean-Pierre .N," comportement organisationnel: justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel " Edition De Boeck, Paris ,2006 ,p 78

2.3 .L'influence de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contreproductifs :

Un intérêt croissant s'est porté sur l'impact des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements contreproductifs au sein de l'organisation, depuis l'article précurseur de Greenberg 1990.

Cet auteur a montré que les salariés qui ont reçue une explication adéquate des décisions de baisse de salaire reportent une évaluation plus positive de l'équité salariale et commettaient moins de vols sur leurs lieu de travail que les salariés n'ayants pas reçu d'explications concernant ces décisions.

Or Plusieurs travaux conceptuels ou empiriques sont concordants avec la théorie de l'équité. Ainsi, Hollinger et Clark suggèrent que les vols commis par les employés sur le lieu de travail sont liés à un sentiment d'injustice. Mars (1974) a constaté lorsqu'il a interrogé des serveurs d'hôtel et des dockers que ces derniers ne considéraient pas le vol comme un acte déplacé mais au contraire « comme un complément de salaire moralement justifié, un dû de la part d'employeurs exploiteurs » .

La théorie de l'équité développée par Adams (1985) complète utilement cette approche. D'après cette théorie, les salariés comparent leur contribution à la rétribution reçue en contrepartie. Ils confrontent ce ratio contribution/rémunération à celui d'autres salariés membres de la même organisation ou d'organisations concurrentes. S'ils estiment qu'ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur, ils vont tenter soit de diminuer leur contribution notamment par un absentéisme croissant ou une diminution de leurs productivités, soit d'augmenter leurs rétributions par des moyens plus ou moins licites tels que le détournement frauduleux des actifs de leur organisation.

2.3 .L'influence de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contreproductifs :

Un intérêt croissant s'est porté sur l'impact des perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements contreproductifs au sein de l'organisation, depuis l'article précurseur de Greenberg 1990.

Cet auteur a montré que les salariés qui ont reçue une explication adéquate des décisions de baisse de salaire reportent une évaluation plus positive de l'équité salariale et commettaient moins de vols sur leurs lieu de travail que les salariés n'ayants pas reçu d'explications concernant ces décisions.

Or Plusieurs travaux conceptuels ou empiriques sont concordants avec la théorie de l'équité. Ainsi, Hollinger et Clark suggèrent que les vols commis par les employés sur le lieu de travail sont liés à un sentiment d'injustice. Mars (1974) a constaté lorsqu'il a interrogé des serveurs d'hôtel et des dockers que ces derniers ne considéraient pas le vol comme un acte déplacé mais au contraire « comme un complément de salaire moralement justifié, un dû de la part d'employeurs exploiters » .

La théorie de l'équité développée par Adams (1985) complète utilement cette approche. D'après cette théorie, les salariés comparent leur contribution à la rétribution reçue en contrepartie. Ils confrontent ce ratio contribution/rémunération à celui d'autres salariés membres de la même organisation ou d'organisations concurrentes. S'ils estiment qu'ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur, ils vont tenter soit de diminuer leur contribution notamment par un absentéisme croissant ou une diminution de leurs productivités, soit d'augmenter leurs rétributions par des moyens plus ou moins licites tels que le détournement frauduleux des actifs de leur organisation.

Dans leurs étude Cohen-Charash et Spector en 2001, ils ont trouvé des liens négatifs entre la perception de justice distributive et les comportements contreproductifs (voire le tableau. $r = -0.24$) et les conflits au travail (-0.15)

Et d'une autre part ils ont trouvé le même lien négatif entre la perception de la justice procédurale et les comportements contre productifs (-0.29) et les conflits (-0.13).

Ce lien qui existe entre la perception de la justice organisationnelle et plus particulièrement dans sa dimension distributive et les comportements contreproductifs s'explique par l'idée établie par la théorie de l'équité d'Adams selon laquelle les individus peuvent réagir négativement à l'injustice ressentie en changeant leurs comportements dans un sens qui rééquilibre leurs ratios rétributions/contributions.

Dans une organisation qui traite leurs employés d'une manière inéquitable, ces derniers baisseraient ainsi leurs comportements productifs, et s'engageraient même dans des comportements nuisibles aux intérêts de cette organisation se qui par la suite influe indirectement la performance de l'organisation.

Les comportements contre productifs peuvent être classé en quatre catégories:

- les comportements contreproductifs mineurs orientés vers l'organisation : ces comportements semblent être souvent la conséquence d'une injustice procédurale.
- les comportements contreproductifs mineurs orientés vers les individus dans l'organisation (supérieurs hiérarchique, collègues, subordonnés) : ces comportements peuvent être les conséquences d'une injustice interactionnelle mais aussi de l'injustice distributive et procédurale.
- les comportements contreproductifs graves orientés vers l'organisation (vols, sabotage,...) : ces comportements semblent être essentiellement

- influencés par l'injustice procédurale (ex: absence d'explication des décisions).
- enfin, les comportements contreproductifs graves orientés vers les autres membres de l'organisation sont essentiellement influencés par l'injustice procédurale.

	Comportements contreproductifs	Confits
Justice distributive	De -0.22 à -0.30	-0.18
Justice procédurale	-0.28	-0.19
Justice interactionnelle	De -0.33 à -0.35	-

Tableau n° 4: corrélations entre les perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements contre productifs²¹

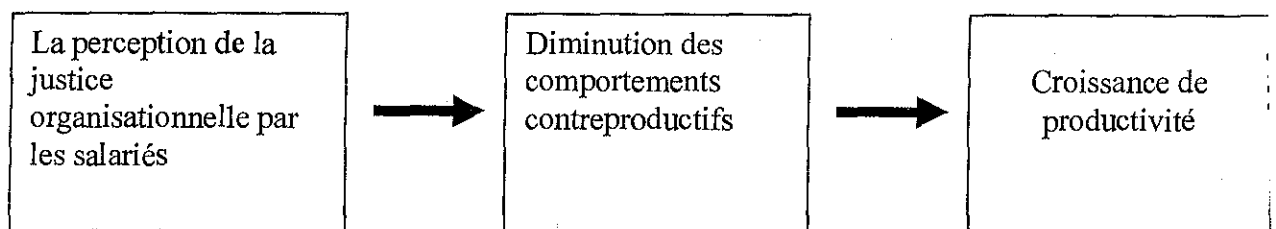


Figure n° 10 : Influence de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contreproductifs

²¹- Assaad E.A. Sylvie .G, Jean-Pierre .N," comportement organisationnel: justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel " Edition De Boeck, Paris ,2006 ,p 79

Deuxième section : effet de l'éthique des managers sur la confiance des salariés et leurs performances au travail

1. L'éthique des managers:

L'éthique des managers peut être définie comme l'éthique individuelle, telle quelle s'exerce au sein de l'entreprise. L'éthique individuelle des managers répond à la question "comment un manager doit-il se comporter individuellement dans le cadre de sa pratique professionnelle dans l'entreprise?"

Ainsi Paul Ricœur définit l'éthique des managers comme "*la façon dont un manager peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle*"²².

2. Les caractéristiques du manager éthique :

Kaptein a construit un modèle dont lequel il a précisé deux dimensions de l'éthique des managers²³

- La première dimension : concerne les caractéristiques personnelles du dirigeant et les valeurs qu'il incarne
- La deuxième dimension : La manière dont le manager dirige ses salariés.

2.1. L'éthique liée aux caractéristiques personnelles du manager :

Kaptein (2003) a mis au point un modèle d'évaluation de l'éthique des managers. Il distingue trois grandes caractéristiques personnelles qui déterminent un manager éthique :

²²-Loréa H "influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle, esquisse d'un modèle conceptuel" consulté le 17/06/2009
www.agrh2004esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Hireche_Lorea.pdf

²³- Kaptein, M "the daymond of managerial integrity " European managerial integrity Vol 21, n°1, février 2003

- Authentique : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action ;

- Fiable : c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence de Whitener et al

- Constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes (*stakeholders*), le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable, il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. À l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question.

Bien que le manager se diffère du leader on peut citer l'éthique personnelle du leader pour faire la distinction : L'éthique personnelle du leader s'appuie sur les habiletés suivantes ²⁴

- Être exemplaire : Adopter un comportement conforme à ses convictions.

- Faire preuve de conscience de soi : Connaître ses forces et ses faiblesses, miser sur les premières et savoir compenser les secondes.

- Être habile à s'entourer : Savoir reconnaître les habiletés des autres et susciter leur contribution.

- Être authentique: Parler et agir en conformité avec sa vérité intérieure.

- Être crédible : Inspirer confiance aux autres en satisfaisant leurs attentes et leurs critères de conviction.

- Faire preuve de discipline personnelle : Manifester une attitude qui incite à se doter de règles et de normes de fonctionnement.

²⁴- Richard, B "Ethical Leadership :Rebuilding Trust in Corporations "volume 02 ,Edition HRD Press,USA,2003,p 06

- Inspirer confiance : Projeter une image qui fait ressortir la compétence, la fiabilité et la crédibilité.
- Faire preuve de tolérance aux autres : Accepter les autres même si leurs coutumes ou leurs croyances diffèrent des siennes.
- Faire preuve de transparence : Faire montre de congruence entre ses paroles et ses gestes.
- Faire preuve de compassion : Faire montre d'empathie réelle avec les joies et les douleurs de chacun.
- Être juste : Faire montre de reconnaissance et de respect pour
- les droits et les mérites de chacun.

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

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

2.2. L'éthique des managers dans leurs managements des entreprises

Whitener et ses collègues ont identifiés trois critères pour juger l'éthique de managers dans la façon dont ils traitent leurs subordonnés:

- La qualité de communication : celle-ci est liée à la manière dont les informations s'échangent entre managers et subordonnés.
- Le souci du bien-être des employés et la protection de leurs intérêts.

- Le partage et la délégation du pouvoir : celle –ci est un signe du respect et confiance qui accorde le manager à son subordonné

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

- Un management soft : c'est le management qui se base sur la confiance, qui stimule l'implication de ces salariés et les soutient.

- Un management protecteur : un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ;

- un management fort : le manager éthique n'est pas permissif, il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques

3. L'éthique des managers et la création de climat de confiance.

3.1. Conception de la confiance :

3.1.1. Définition

La confiance est une notion difficile à saisir. Elle désigne quelque chose de fluide, d'incertain. Etymologiquement, Le mot confiance vient du latin "confidentia" qui s'origine de la racine indo-européenne "fid". A partir de cette racine se développe trois registres de mots : le premier est "fidus" qui signifie l'expression "digne de confiance "et fidèle, et les mots dérivés "fidentia" et "confidentia" qui veulent dire "confiance en soi ", " assurance ", voire " audace " ; le deuxième est le mot "fides", "croyance ", " foi ", " fidèle à sa parole ", " loyal " ; le troisième est le mot "foedus" qui veut dire « traité fondé sur une foi réciproque », mot qui a donné les mots français " fédération " et " confédération" En anglais il existe trois termes pour dire la confiance : reliability "fiabilité, confiance", trust "confiance", confidence "confiance,

confidence". Le mot trust paraît plus fort que le mot confidence, Confidence man veut dire escroc !²⁵

3.1. 2. La définition de la confiance retenue à la gestion

Auteurs	Définition
Deutsch 1958	Attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux
Rotter 1967	La confiance interpersonnelle est l'attente, par un individu (ou groupe d'individus), que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (ou groupe d'individus) sera respectée
Zand 1972	Décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres
Barber 1983	<ul style="list-style-type: none"> -Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, -la tenue par autrui d'un rôle (compétences techniques) et -l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral
Gambetta 1988	<p>Un niveau particulier de la probabilité subjective avec lequel un agent évalue qu'un autre agent (ou groupe d'agents) réalisera une action bien précise, à la fois avant qu'il puisse surveiller une telle action (ou indépendamment de sa capacité à surveiller) et dans des conditions qui affectent sa propre action.</p> <p>Probabilité qu'un acteur économique prendra des décisions et entreprendra des actions qui seront bénéfiques – ou du moins non nuisibles – à l'autre</p>

²⁵- Blomqvist ,K .."The many faces of trust" , Scandinavian Journal of Management 286.-271 ,13 ,1997

<p>Bromiley et Cumming 1992</p>	<p>Croyance d'un individu (ou groupe d'individus) qu'un autre individu (ou groupe d'individus)</p> <ul style="list-style-type: none"> -fait preuve de bonne volonté pour s'efforcer de se comporter en accord avec tout engagement explicite ou implicite, -est honnête dans toutes les négociations précédant de tels engagements et - ne tire pas un avantage excessif au détriment d'autrui même si l'occasion (possibilité) [de renégocier] se présente
<p>Hosmer 1995</p>	<p>Attente optimiste que place une personne, un groupe, ou une entreprise dans le comportement d'une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise lors d'une entreprise commune ou un échange économique, dans des conditions de vulnérabilité et dépendance de la part de celui qui accorde sa confiance, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties, ce qui donnera naissance à un gain joint commun, compte tenu du manque d'outils contractuel, hiérarchique, légal ou social destiné à conforter cette confiance ; la partie qui accorde sa confiance s'appuie sur une obligation volontairement acceptée par l'autre : cette dernière s'engage à protéger les droits et les intérêts de ceux impliqués dans l'entreprise commune ou l'échange économique commun</p> <p>La partie (individu, groupe, entreprise) qui accorde sa confiance s'appuie sur l'engagement (duty) volontairement accepté par l'autre partie</p> <p>(individu, groupe, entreprise) de reconnaître et protéger les droits et intérêts de tous ceux impliqués dans l'entreprise ou l'échange économique commun</p>
<p>Blomqvist et Stähle 2000</p>	<p>Attentes d'un acteur concernant la compétence, la bonne volonté et le comportement d'une autre partie</p>

Tableau n°05 : Définition de la confiance dans le domaine de la gestion²⁶

²⁶- Valérie Neveu article " la confiance organisationnelle : définition et mesure " consulté le 25-07-2009

3.1.3. La confiance : un défi managériale.

Chaque organisation, qu'elle soit privée ou publique, est aujourd'hui amenée à investir dans la production de confiance pour garantir un certain niveau de performance ; cette production repose d'une part sur le comportement général de l'organisation : les informations qu'elle diffuse à ses salariés ou agents quant à sa capacité à remplir les missions qu'ils lui concèdent, à respecter les normes et principes qui l'identifie, etc. En somme, à se construire une bonne réputation en interne. Cette bonne réputation repose également sur le comportement des managers qui doivent savoir inciter leurs collaborateurs à la loyauté envers leurs organisations.

3.1.4. Implications managériales

Robinson (1996) affirme que les organisations peuvent jouer un rôle majeur dans la construction du sentiment de confiance de leurs employés. Les actes organisationnels fournissent à l'individu les fondations d'une relation de confiance et il est de la responsabilité de l'organisation de faire le premier pas pour initier la confiance de l'autre partie. Ainsi, l'organisation a intérêt à démontrer sa bienveillance si elle veut développer un échange social réciproque avec ses employés. Offrir des possibilités de développement, mettre en place des actions de communication régulières et valorisantes pour les employés, sont des pratiques qui ont été très souvent mentionnées comme étant sources de rétention des employés

3.1.5. La confiance du salarié comme un des facteurs explicatifs de ses réactions au travail.

Bien que la confiance renvoie à une notion très large, la confiance que nous considérons dans le cadre de ce travail est la confiance interpersonnelle, plus particulièrement la confiance entre supérieurs et salariés.

Beaucoup de recherches ont montré l'existence des relations significatives entre cette confiance interpersonnelle et plusieurs variables organisationnelles telles que la qualité de la communication, la performance, la citoyenneté organisationnelle, la résolution de problèmes et la coopération.

D'après ces recherches la confiance qui existe entre gestionnaire et salariés explique l'état de performance dans les entreprises familiales, en matière de ressources humaines (fidélisation des salariés, flexibilité renforcée des emplois, rémunération maîtrisée des dirigeants, rétributions hors salaires élevées etc.²⁷

Si on considère que toute relation salariale dont le cas de ce travail est entre salariés et dirigeants/managers est fondée sur un contrat psychologique²⁸ on s'aperçoit que le sentiment de non respect des termes de contrat par l'entreprise plus précisément leurs dirigeants et managers (sentiment de violation de contrat) affecte la confiance que place ce salarié dans leurs organisation quand à la capacité à respecter les termes de contrat.

La réaction à ce sentiment de violation de contrat (manifesté par un sentiment d'injustice) dépend de l'ampleur et la nature de violation ressentie et selon aussi la forme de confiance remise en cause et le type de contrat psychologique sur lequel repose cette relation.

Cette confiance se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'organisation (dirigeants et supérieurs directs), en retour cette confiance chez le salarié génère un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation s'agissant par exemple un plus fort engagement organisationnel, une citoyenneté organisationnelle.

La confiance a été reconnue comme étant une variable médiatrice fondamentale des effets de la justice procédurale sur les comportements organisationnels. Konovsky et Pugh (1994) ont trouvé que la relation entre la

²⁷- Allouch ,J Amann ..B . "La confiance : une explication des performances des entreprises familiale" revue *Économies et Sociétés* ,n° 8-9, 1998,P 135

²⁸- contrats psychologique peut être défini comme "la croyance d'un individu dans l'existence d'obligation mutuelle entre lui-même et autre personne "telle que dans notre travail est entre le salarié et dirigeants /managers

justice procédurale et la citoyenneté organisationnelle était assurée par l'intermédiaire de la confiance dans le responsable. De même, la confiance dans le superviseur s'est révélée être une variable médiatrice entre la justice interactionnelle, d'une part, et la citoyenneté organisationnelle et la performance au travail.

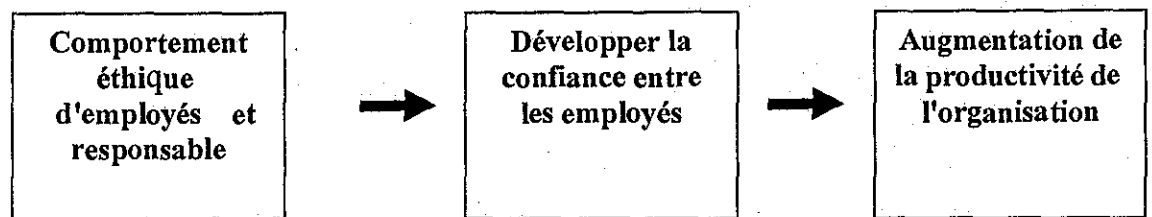


Figure n° 11 : Effet de la confiance sur la productivité de l'organisation et sa performance ²⁹

3.1.6. Facteurs qui peuvent influencer la confiance dans une organisation:

L'intensité et la pérennité d'une relation de confiance sont influencées de façon marquante par trois groupes de facteurs:

- le style de management,
- le degré de personnalisation des rapports,
- la dimension éthique de la relation inter-individuelle

Ce qui nous intéresse dans la cadre ce travail c'est la dimension éthique de la relation inter-individuelle qui existe entre le salarié et leurs managers et supérieurs

²⁹- Manisha. P "Business ethics "Edition new age international publisher " New Delhi 2006 ,P26

3.2. La dimension éthique des rapports (salariés-supérieur /managers)

Bien que la confiance renvoie à une notion très large, la confiance que nous considérons dans le cadre de notre travail est la confiance interpersonnelle, plus particulièrement la confiance entre supérieurs/managers et salariés.

Lorsqu'une relation de confiance existe entre deux individus, chacun respecte un certain nombre de principes qui vont structurer sa relation à l'Autre.

Une première catégorie de principes est relative au regard du salarié sur ses managers/supérieurs:

- altruisme : managers/supérieurs s'intéresse au salarié,
- bienveillance : managers/supérieurs veut du bien au salarié,
- ouverture d'esprit : managers/supérieurs accepte la différence,
- positivisme : managers/supérieurs perçoit sa différence comme une opportunité,
- empathie : managers/supérieurs essaie de se mettre dans son regard.

Une deuxième catégorie concerne la qualité de l'engagement du managers/supérieurs à l'égard du salarié :

- sincérité : managers/supérieurs est authentique dans ses relations avec le salarié,
- prévisibilité : managers/supérieurs a un comportement qu'il peut anticiper,
- intégrité : managers/supérieurs n'adoptera pas de comportements opportunistes,
- loyauté : managers/supérieurs ne lui trahira pas,
- fiabilité : managers/supérieurs tient ses engagements.

Enfin, une dernière catégorie touche à ce que le manager /supérieur va lui apporter :

- **réciprocité** : le manager /supérieur établit avec lui une relation gagnant / gagnant,
- **compétence** : managers/supérieurs maîtrise des problèmes qui lui dépassent,
- **crédibilité** : managers/supérieurs assure et lui rassure,
- **disponibilité** : managers/supérieurs est présent quand cela est nécessaire,
- **confidentialité** : managers/supérieurs sait faire preuve de discrétion.

3.3. La confiance interpersonnelle, l'éthique du dirigeant et la performance de l'organisation.

Les actions de dirigeant sont généralement décrites comme référent pour les comportements des hommes au sein de l'entreprise. L'influence des dirigeants a été pas mal de fois soulignée dans la littérature managériale.

Leurs convictions, leurs valeurs et leurs principes constituent des éléments de stabilité et de continuité essentielle au développement et à la prospérité de l'entreprise.³⁰

Il apparaît que la confiance est le résultat d'un comportement juste, éthique, qui respecte le droit et l'intérêt d'autrui. Un manager digne de confiance serait ainsi un manager éthique.³¹

3.3.1. La création de climat éthique dans l'organisation.

L'individu étant profondément influencé par les comportements des individus environnants, la manifestation d'un climat éthique au sein de

³⁰- André Boyer "l'impossible éthique des entreprises "édition d'Organisation, paris ,2002 ,p 46

l'organisation favorise le comportement éthique. Le climat éthique est une perception partagée d'un comportement vue come juste. Il encourage les membres de l'organisation à se conduire en conformité avec les principes éthique énoncés.

La première source de ce climat éthique au sein de l'organisation vient du rôle modérateur que jouent les managers, ce sont eux les premiers responsable de la création des conditions nécessaire pour l'ensemble des membres de leurs organisations ,en favorisant leurs confiances pour que ces derniers puissent agir d'une façon responsable.³¹

Si ces managers se manifeste d'un comportement éthique, cela peut avoir un impact sur le comportement éthique des salariés ce qui conduit en tous a la création d'un climat éthique dans l'organisation.

Il appert que le climat du travail éthique dans une organisation par l'intermédiaire de la confiance et la justice entretient des liens significatifs avec l'émission des comportements non éthiques au sein de l'organisation. Donc selon cette relation le climat non éthique qui se caractérise par un manque de confiance et d'injustice favorise les comportements non éthiques (déviant) qui peuvent affecter la productivité, l'engagement et la performance des salariés au sein de leurs organisations.

3.3.2. L'effet de l'exemplarité sur la confiance des salariés :

L'exemplarité émerge ainsi au cœur de l'éthique ,elle peut être définie comme "*une éthique incarné, l'éthique en mouvement* "

Les valeurs d'exemplarité des décideurs (managers /dirigeants) sont représentés par leurs cohérence personnelle ,c'est ce qui les assures leurs crédibilité, par l'incarnation du sens (il oriente la qualité éthique des valeurs de l'entreprise) par l'humanisation des règles.

³¹- Joanne. B C, Terry. L.P, Susan. M "The quest for moral leaders, essays on leadership ethics" Edition Edward Elgar Publishing Limited, UK ,2006, P 114

Les comportements de ce type de dirigeants (dite éthique) servent comme des références pour les salariés. Les subordonnés sembleraient en effet considérer leurs superviseurs comme des modèles ³². Pour cela les comportements exemplaire dignes d'éthique servent comme des modèles à suivre par les salariés qui vont donc à la recherches de comportements similaire donc éthique se qui améliore leurs performance et leurs engagements au travail et bien sur leurs performance.

Drucker, récemment (1981) soutient que les dirigeants conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. À ce titre, ils doivent être conscients des effets que leurs décisions et comportements ont sur le climat et les rapports sociaux dans leurs organisations.

L'exemplarité de la direction et des gestionnaires aura une influence majeure sur les comportements, les attitudes et le leadership de l'ensemble des membres de l'organisation.. D'ailleurs, certains gestionnaires plus sensibles aux questions d'éthique et de valeurs pourraient prendre part de façon importante à la démarche d'éthique organisationnelle. ³³

En outre, il n'appartient pas qu'à la direction et aux gestionnaires d'être en mesure de faire preuve de leadership éthique. Plusieurs membres de l'organisation à d'autres échelons, notamment des employés de « première ligne», font preuve d'un leadership éthique. Ceux-ci peuvent être reconnus pour leur contribution importante au climat éthique de l'organisation en étant invités par les responsables à agir en tant que Co-leaders dans la démarche. Le leadership partagé suppose une prise en charge du développement de l'éthique et des responsabilités que cela implique par chacun des membres d'une organisation, à tous les échelons et selon leur mandat

³²- François. C, André. S, Luc. B "La violence au travail :diagnostique et prévention" Edition presse de l'université de Montréal, Montréal, 2004,P 190

³³-Denis. C " Essentials of Business Ethics, creating an organization of a high integrity and superior performance "Edition John Wiley & Sons, Inc ,New jersey ,2009 ,P178

3.3.3. Effet du leadership éthique sur la performance des salariés par l'intermédiaire de la confiance:

Afin que tous les employés des organisations et des entreprises puissent être efficaces à long terme et entre autre avoir le courage de travailler avec des sujets importants de développement durable, il faut un changement au niveau de la manière dont les leaders communiquent et traitent leurs employés. L'éthique et le respect de l'autre doivent constituer la base³⁴. Il faut que les leaders soient sensibilisés sur l'importance de reconnaître leurs employés ainsi que de savoir les encourager afin que ceux-ci aient la force, le courage et assez de motivation pour vouloir travailler avec le développement durable pour l'entreprise, l'autrui et l'environnement. Seulement lorsque le besoin social d'appartenance ainsi que le besoin de confiance en son leader aient été satisfaits, l'employé est capable de lever le regard, de faire preuve de solidarité avec son prochain et de s'engager pour le bien de l'entreprise.

Le leadership s'affirme toujours comme un enjeu majeur pour la réussite des entreprises. Dans un contexte de complexification accrue des organisations et des processus, la performance repose aussi de plus en plus sur l'investissement personnel de chacun. Dès lors, seuls des leaders éthiques s'appuyant sur la confiance peuvent atteindre des résultats toujours plus ambitieux.

Sans confiance et sans leader, rien ne se passe. Le leader éthique se connaît, sait ce qu'il veut, pourquoi il le veut et comment, grâce à la confiance qui le lie à ses équipes, le communiquer pour obtenir leur coopération et leur adhésion.³⁵

Le comportement éthique des managers dans la mesure où il suscite la confiance des salariés, peut avoir des effets sur la performance organisationnelle, à travers le lien qui existe entre la confiance

³⁴- Richard.B " *Ethical Leadership, Rebuilding Trust in Corporations* "Edition HRD Press, Massachusetts,2003,P 36

³⁵- Tarja. K "Do You Trust Your Boss? A Jungian Analysis of Leadership Reliability in CSR, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2,2006

interpersonnelle et certaines variables comme la citoyenneté organisationnelle et la coopération.³⁶

Pillai et Al en 1999 , constatent une corrélation positive entre les deux formes du leadership transformationnel nommé aussi charismatique éthique et transactionnel et la confiance du salarié à son supérieur.les leader à caractère transformationnel dite éthique qui communique , et exprime de la confiance dans leurs subordonnés ont plus de chance de voire leurs subordonnés accepter leurs objectifs et être confiants dans leurs capacité d'atteindre ces objectifs ce qui facilite l'atteinte de plus de performance individuelle de la part des salariés.

En résumé, tous les avancements précédents ont été regroupés dans la figure

n °11

³⁶- Charles. K value-centered ethics ,a proactive système to shape ethical behavior "Edition HRD PRESS, Massachusetts,2005 ,P 149

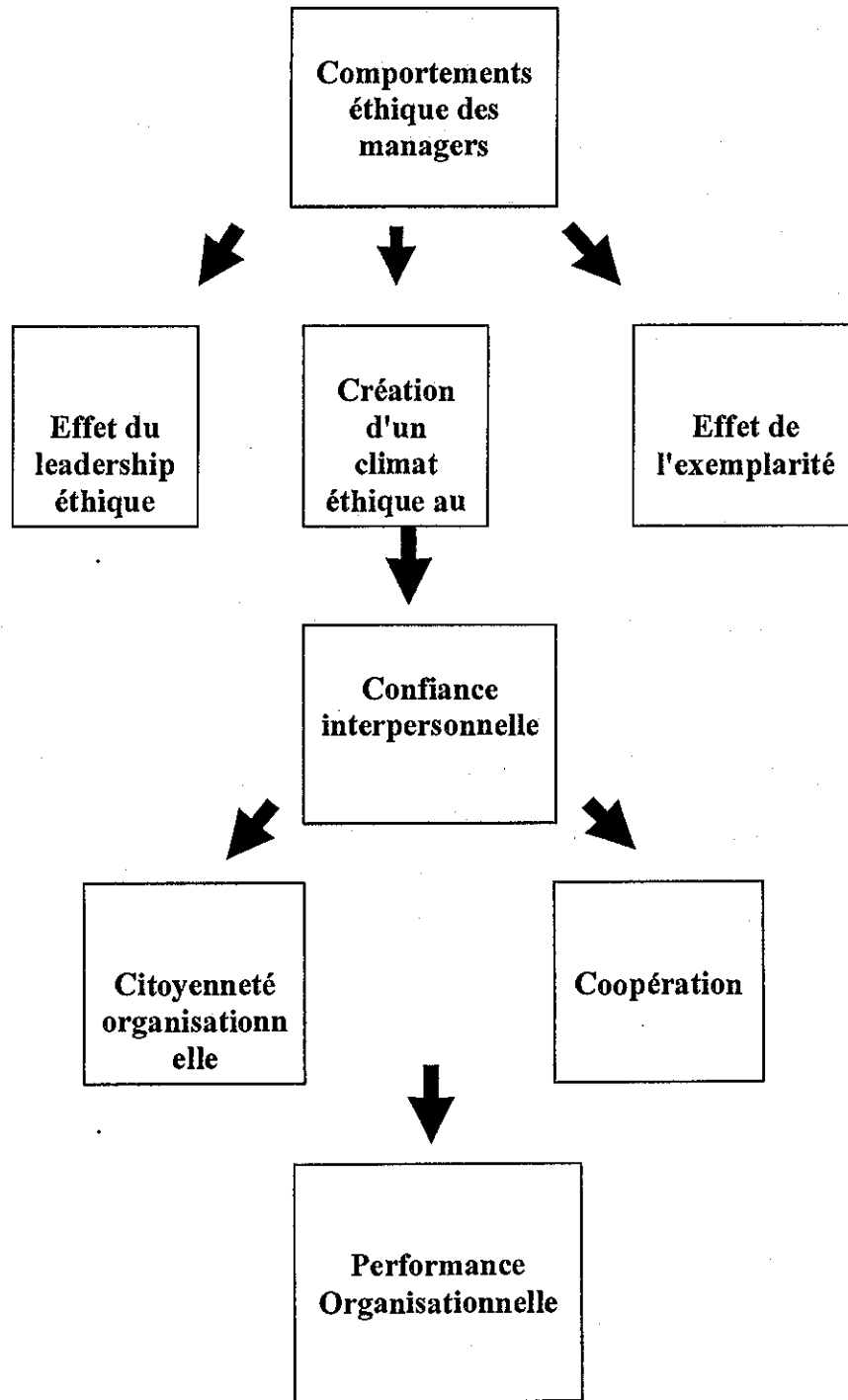


Figure n° 11 :Effet de l'éthique des managers sur la performance à travers l'intermédiaire de la confiance interpersonnelle

C'est aux managers donc qu'incombe la responsabilité de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation des employés en adoptant un style

de management participatif, en créant des relations de confiance et de respect mutuel et en se comportant de façon exemplaire.

de management participatif, en créant des relations de confiance et de respect mutuel et en se comportant de façon exemplaire.

Conclusion

Les travaux de recherche sur la justice organisationnelle et la confiance nous semblent très intéressants, dans la mesure où ils permettent d'établir un lien théorique entre l'éthique managériale et la performance organisationnelle.

D'une part, la justice organisationnelle a des effets non négligeables sur nombre d'attitudes et de comportements fondamentaux dans les organisations. On peut en déduire que l'éthique managériale, à travers la perception de justice organisationnelle qu'il induit chez les salariés, a des conséquences organisationnelles importantes qui peuvent avoir des effets sur la performance de l'organisation.

Quant à la confiance interpersonnelle entre salariés et supérieurs/managers qui est le résultat d'un comportement éthique des managers, a des relations significatives avec la performance organisationnelle. On peut en déduire que le comportement éthique des managers, dans la mesure où il suscite la confiance des salariés, peut avoir des effets sur la performance organisationnelle, à travers le lien qui existe entre la confiance interpersonnelle et certaines variables comme la citoyenneté organisationnelle et la coopération.

Ce troisième chapitre jette les bases théoriques de ce travail. Il nous servira comme cadre dans le but d'analyser les informations recueillies dans l'étude empirique qui sera traitée par détail dans la deuxième partie de ce travail.

Partie empirique

Grands axes :

- ↳ Méthodologie de la recherche et de collecte des informations

- ↳ L'analyse des résultats

- ↳ Limites de recherches

- ↳ Conclusion

Introduction

Au niveau de ce chapitre, nous nous proposons de présenter le cadre d'application des hypothèses théoriques relatives à cette étude, concernant l'influence de l'éthique managériale sur les comportements des salariés au travail et sur la performance de l'entreprise.

La partie empirique sera consacrée donc à la vérification des deux hypothèses proposées à travers une étude sur terrain et l'analyse de résultats trouvés.

Le but donc est que nous essayons de rechercher une relation causale entre certains variables organisationnelle, la perception de la justice organisationnelle, et la confiance interpersonnelle, induites par l'éthique managériale d'une part et la performance de l'entreprise d'autre part.

Pour ce faire, nous allons, tout d'abord, présenter notre échantillon ainsi que les variables retenues dans cette étude. Ensuite, nous allons définir la méthodologie de recherche adoptée qui est dans notre cas le questionnaire. L'interprétation des résultats sera présentée dans la dernière partie de ce chapitre à travers les tests de fréquences, le test khi-deux pour la validation des hypothèses, et les tests de corrélation.

1. Méthodologie de l'étude.

1.1. Objectifs de l'étude :

L'objectif de notre étude consiste à appréhender le rôle que joue l'éthique managériale dans la réalisation de la performance organisationnelle, à travers des facteurs explicatifs, que nous avons choisis pour démontrer cette relation.

En choisissant d'étudier l'éthique dans le contexte organisationnel on essaye de trouver une relation de causalité entre l'éthique manageriale et la performance de l'entreprise, par l'intermédiaire des facteurs qui sont les conséquences d'un style de management éthique à savoir : la perception de la justice organisationnelle et la confiance interpersonnelle.

1.2. Hypothèses de recherche

Notre étude s'articule sur deux hypothèses principales à savoir :

- La perception de la justice organisationnelle qui est le résultat d'un management éthique influe sur le comportement organisationnel des salariés et par la suite sur la performance organisationnelle de l'entreprise.
- L'éthique des managers dans leur manière de manager influent sur la performance organisationnelle de leurs collaborateurs à travers la création d'un sentiment de confiance interpersonnelle.

De ces deux principales hypothèses se déclinent tout un système d'hypothèses que nous cherchons à les vérifier :

- L'influence de l'harcèlement moral sur l'engagement des salariés et sur leurs performances au travail.
- L'influence de l'harcèlement sexuel sur l'engagement de la femme eu travail et sur sa performance au travail.

1.3. Définition des variables retenus :

1.3.1. La variable dépendante : la performance de l'entreprise

La performance que nous étudions dans le cadre de ce travail est le résultat du changement des comportements organisationnels des salariés suite aux attitudes éthiques de la part des supérieurs et managers de leurs entreprises. Cette performance est du par exemple aux comportements de citoyenneté organisationnelle, la diminution des comportements contres productifs, la coopération.....etc.

1.3.2. Les variables indépendante (explicatives)

- **La perception de la justice organisationnelle**

La perception de la justice organisationnelle est un jugement sur la qualité de la relation qui relie le salarié à son entreprise. Il s'agit d'une comparaison entre ce qui espère le salarié de la part de son entreprise en contrepartie de son travail, temps, énergie,...etc. et se qui reçoit non seulement du coté financier mais la qualité de traitement, la qualité de décisions relatives à lui,....etc.

- **La confiance interpersonnelle entre salarié et dirigeant/responsable**

Bien que la confiance renvoie à une notion très large, la confiance que nous considérons dans le cadre de ce travail est la confiance interpersonnelle, plus particulièrement la confiance entre supérieurs et subordonnés.

1.4. Méthode de collecte d'informations (source de donnés).

Pour vérifier nos hypothèses nous avons choisis le questionnaire comme méthode de collecte d'information, nous l'avons structuré selon les axes suivants :

- Information personnelle (âge, sexe, niveau d'instruction, l'ancienneté, niveau hiérarchique, secteur d'activité)
- Evaluation de conditions de travail et le bien-être des salariés au sein de leurs entreprises.

- Le jugement des salariés à propos de l'équité et la justice organisationnelle au sein de leurs entreprises et l'influence de ce jugement sur leurs engagements et leurs performances.

- Le jugement des salariés à propos de l'éthique de leurs managers et supérieur et l'influence de ce jugement sur l'engagement des salariés et sur leurs performances organisationnelles.

- Relation entre l'éthique des managers et la confiance et son rapport avec la performance des salariés

- Les comportements non éthiques et leurs influences sur la performance des salariés.

Nous avons utilisé les questions fermés pour bien cerner les réponses afin que l'analyse soit facile à faire et qu'elle sera bien précise. A ce titre nous avons utilisé l'échelle de Likert à 5 niveaux.

1.5. Description de l'échantillon

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon qui contient -78- Personnes de différentes caractéristiques; qu'on peut les hiérarchisés comme suit :

- **Selon l'âge**

Le tableau si -dessous fournie une description de l'échantillon selon la tranche d'âge

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Moins de 21 ans	00	00	00	00
De 21 à 30ans	38	48.71%	48.7%	48.7%
De 31 à 45 ans	27	34.61%	34.61%	83.3%
Plus de 45 ans	13	16.66%	16.66%	100%

Tableau n° 06: décomposition de l'échantillon selon l'âge

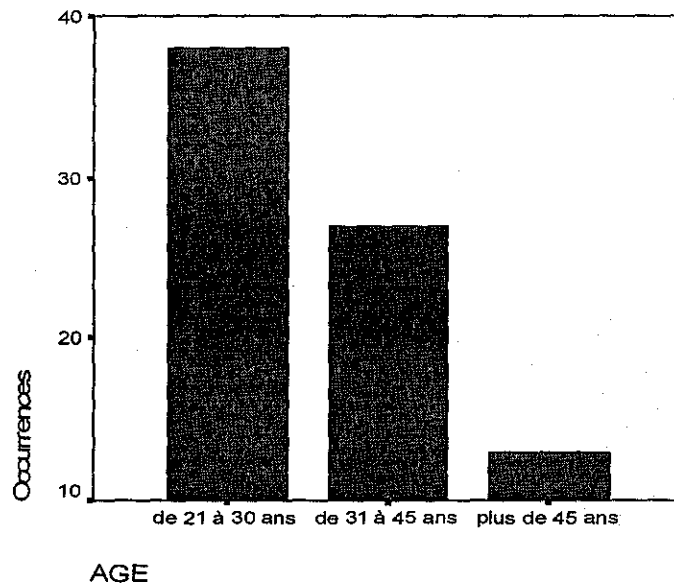


Figure n° 12 : la décomposition de l'échantillon selon l'âge

Presque la moitié de l'échantillon interrogé sont des nouveaux recrues, ils n'ont pas encore eu une grande expérience. La deuxième catégorie est celle entre 31 à 45 ans, elle a plus d'expérience dans le monde du travail. La troisième tranche d'âge est celle de plus de 45 ans avec 16.7 %

• **Selon le sexe:**

Sexe	Nombre	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Homme	55	70.51%	70.15 %	70.15%
Femme	23	29.49%	29.49%	100 %

Tableau n° 07: décomposition de l'échantillon selon le sexe

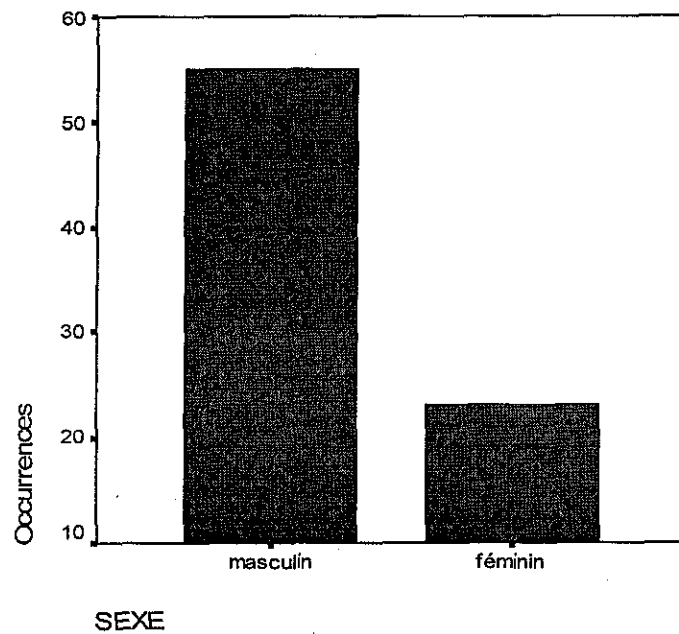


Figure n° 13 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Plus que 2/3 de l'échantillon interrogé sont des hommes avec 70.5 %, contre 29.5% pour les femmes. Cette grande différence est du en fait au nombre important des hommes dans tous les secteurs d'activité

- Selon le niveau d'instruction

	Nombre	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Collège	03	3.84%	3.8%	3.8%
Secondaire	19	24.35%	24.4%	28.2%
Université	56	71.79%	71.8	100 %%
Poste graduation	00	00%		

Tableau n° 08 : Décomposition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

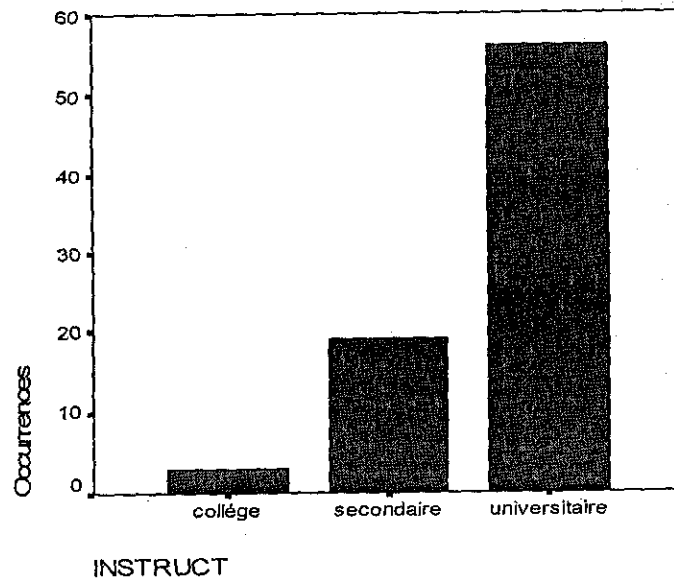


Figure n° 14 : Décomposition de l'échantillon selon e niveau d'instruction

Plus que 2/3 des interrogés ont un niveau universitaire, donc ils n'auront pas de difficultés de compréhension et de réponse au questionnaire. De même que leurs compétences au travail est théoriquement appréciables.

• **Selon l'ancienneté dans l'entreprise**

L'ancienneté	Nombre	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	30	38.5%	38.5%	38.5%
De 6 à 10 ans	25	32.1%	32.1%	70.5%
De 11 à 15 ans	10	12.8%	12.8%	83.3%
Plus de 16 ans	13	16.7%	16.7%	100%

Tableau n° 09: décomposition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

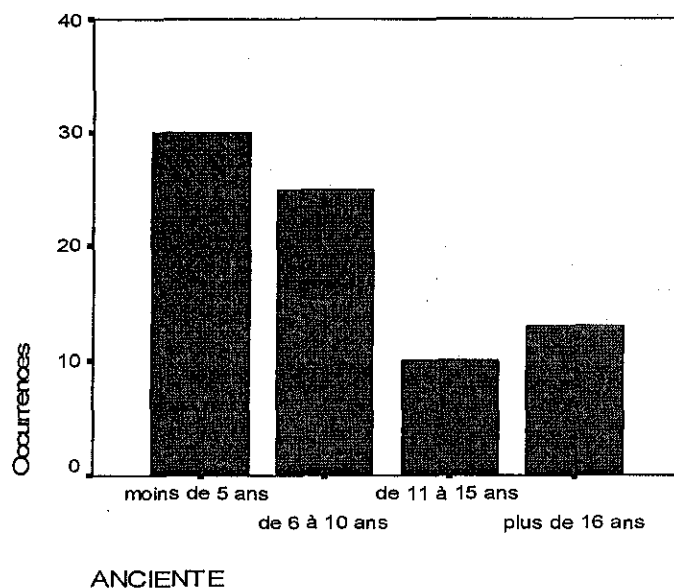


Figure n° 15 : décomposition de l'échantillon selon l'ancienneté

Nous remarquons que la grande partie des questionnées non pas beaucoup d'expérience au travail, ce qui laisse entendre que quelques problèmes professionnels de nature interpersonnelle peuvent s'émerger.

- Selon le niveau hiérarchique

	Nombre	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage cumulé
Cadre supérieur	12	15.4%	15.4%	15.4%
Cadre moyen	58	74.10%	74.10%	89.7%
Exécution	08	10.3%	10.3%	100%

Tableau n° 10 : Décomposition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique

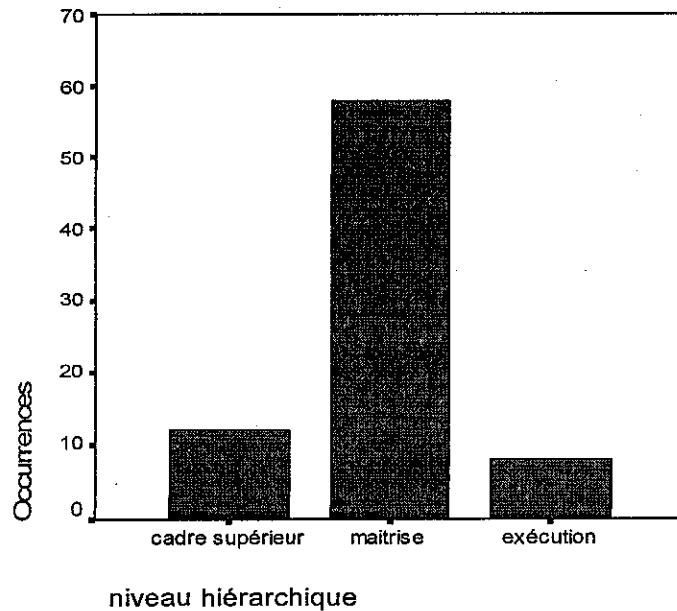


Figure n° 16 : Décomposition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique

Selon le niveau hiérarchique, la représentation n'est pas homogène, avec plus de 74 % est constituée par les cadres de maîtrise, mais en contre partie elle est représentative. Les cadres supérieurs occupent la deuxième place avec 15.4 % et enfin les exécutants qui ne sont pas un niveau d'étude élevé avec 10.3 %

- Selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre	Pourcentage	Pourcentage Valide	Pourcentage Cumulé
Entreprise publique	27	38.5 %	38.5 %	38.5 %
Entreprise privée	30	26.9 %	26.9 %	65.4 %
Institution/ administration étatique	21	34.6 %	34.6 %	100 %

Tableau n° 11 : Décomposition de l'échantillon selon le secteur d'activité

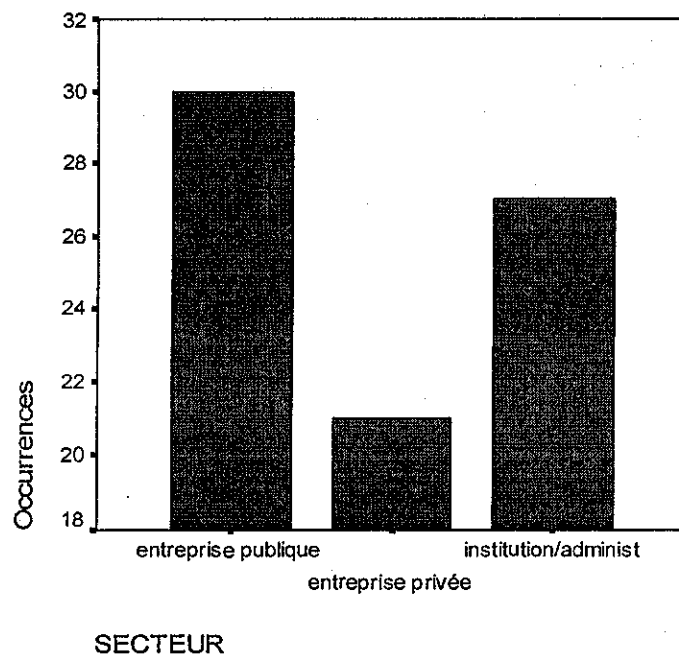


Figure n° 17 : Décomposition de l'échantillon selon le secteur d'activité

La décomposition de l'échantillon est fait apparaitre un pourcentage proche entre ceux qui travaillent dans le secteur public et les institutions étatiques, contre 26.9 % dans le secteur privé.

2. Interprétation des résultats :

Le recours à des logiciels spécialisés nous semble important pour que l'analyse soit fiable. Dans notre cas, l'analyse des réponses de notre échantillon à été réalisé par le logiciel SPSS version 11.

Par le recourt à SPSS nous avons réalisé les tests suivant afin de vérifier nos hypothèses :

- Analyse de fréquences
- Test de khi-deux
- Test de corrélations

2.1. Analyse des fréquences :

Avant de tester nos hypothèses, nous allons voir le jugement des salariés sur leur bien-être au travail, pour cela nous avons posé 6 questions successives qui sont :

- Item 01: Mon entreprise me donne envie de rester et non aller travailler ailleurs.
- Item 02: Mon emploi est stable et je suis confiant pour l'avenir de mon entreprise
- Item 03 : Les conditions de travail sont satisfaisantes pour faire un bon travail (sécurité, vacances, journées de maladie, assurance, congé de maternité,...)
- Item 05 : Les conditions matérielles de mon travail sont adaptées à la nature de mes activités
- Item 06 : Mon entreprise se soucie du bien-être des salariés
- Item 07 : Mon entreprise respecte la dignité de tous ses membres

Les résultats des 06 réponses ont donné avec l'aide de l'SPSS les graphes suivants :

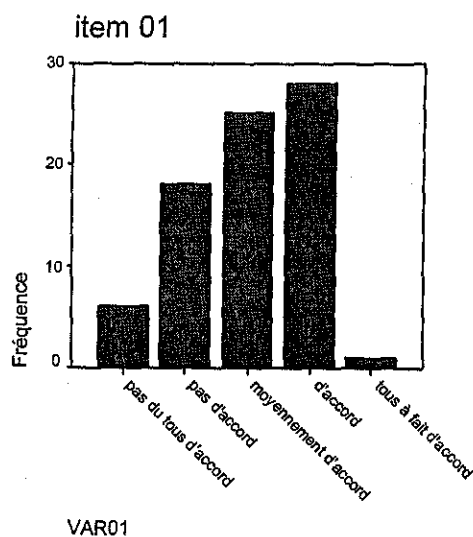


Figure 18 : représentation de l'item 01

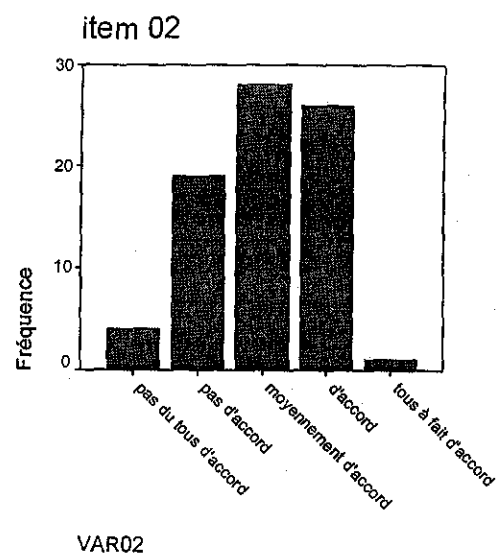
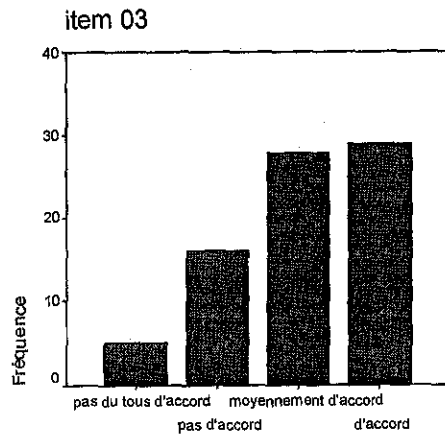
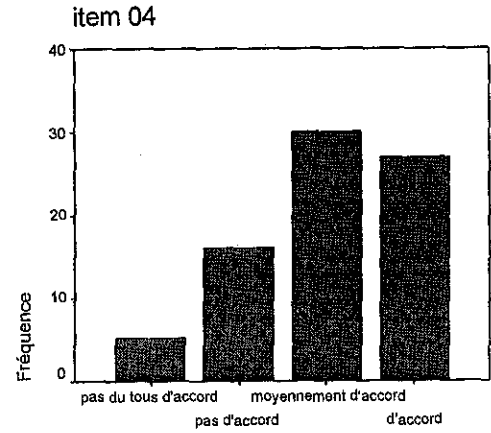


figure 19: représentation de l'item 02



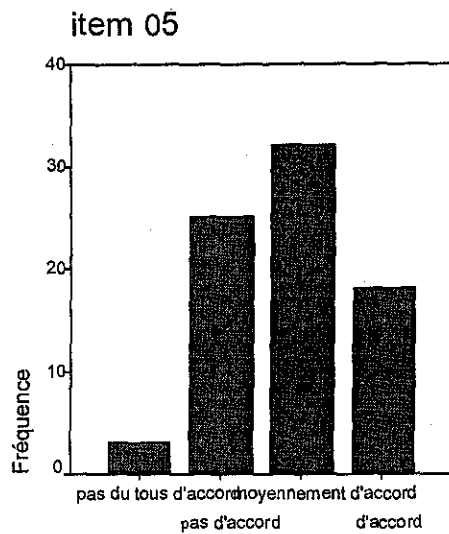
VAR03

Figure 20:représentation de l'item 03



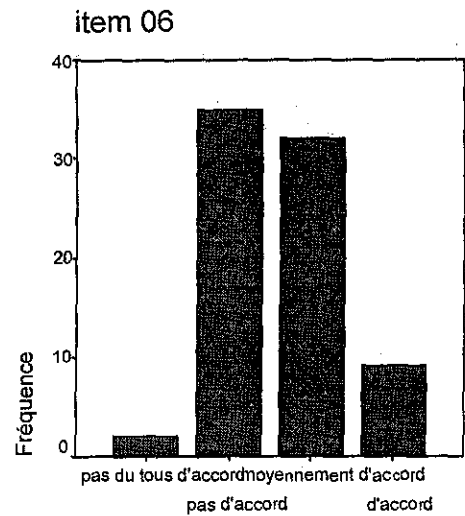
VAR04

Figure 21:représentation de l'item 04



VAR05

Figure 22:représentation de l'item 05



VAR06

Figure 23:représentation de l'item 06

30.8 % des salariés interrogés ont déclarés qu'ils ne se sentent pas à l'aise dans leurs travaille, et ils veulent changer d'entreprise (figure 18). Ce pourcentage est sollicité par 27 % des salariés jugent les conditions de travail comme insatisfaisante (figure 20), et 29.5 % qui se sentent que leurs emploi n'est pas stable.

35.5 % des salariés (qui ont répondu pas du tous d'accord et pas d'accord) ont dit que leurs entreprises ne prennent aucune importance à leurs bien-être (figure 22), ce qui est vraiment un signe très important dans le jugement de la

qualité éthique du management des hommes dans l'entreprise. On peut le voir aussi par le pourcentage remarquable (47,4 %) des salariés qui disent que leurs entreprises ne respectent pas la dignité de leurs membres, qui est aussi un signe aussi pertinent de la qualité non-éthique du management dans nos entreprises.

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage Cumulé
Valide Pas du tous d'accord	1	1,3	1,3	1,3
Pas d'accord	22	28,2	28,2	29,5
Moyennement d'accord	44	56,4	56,4	85,9
d'accord	11	14,1	14,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n°12: Le jugement des salariés sur l'équité dans leurs entreprises

L'item pour le tableau 12 était : globalement les salariés de notre entreprise sont traités d'une manière équitable

On constate suite au tableau que ceux qui se sentent équitablement traités sont plus que ceux qui jugent le traitement de leurs entreprises comme inéquitable (55 contre 23) même si parmi ces réponses on constate que ceux qui ont répondu d'accord sont moins à ceux qui ont répondu pas d'accord (11 contre 23). Mais il est à signaler malgré ça que 30% est un pourcentage qui tire la sonnette d'alarme sur l'équité dans nos organisations.

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	3	3,8	3,8	3,8
pas d'accord	22	28,2	28,2	32,1
moyennement d'accord	34	43,6	43,6	75,6
d'accord	19	24,4	24,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n° 13: Jugement des salariés sur la confiance vis-à-vis leurs responsables

L'item du tableau 13 était : globalement les responsables de mon entreprise sont professionnels et méritent notre confiance.

30 % des interrogés de notre échantillon ne font pas confiance à leurs responsables contre 43,6 qui n'ont pas précisé leurs réponses et 24,4 % qui font confiance. L'écart type des réponses (0,821) nous montre qu'il y a une différence de jugement entre les salariés interrogés, et cela est dû à des différents facteurs que nous allons les introduire dans ce qui suit dans ce chapitre. Globalement, un pourcentage de 30% de "non-confiance" est considéré comme important et reflète un grand malaise au niveau des organisations étudiées.

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	4	5,1	5,1	5,1
pas d'accord	1	1,3	1,3	6,4
moyennement d'accord	32	41,0	41,0	47,4
d'accord	38	48,7	48,7	96,2
tous à fait d'accord	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n° 14: Relation entre l'attitude éthique des responsables et la confiance des salariés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas d'accord	5	6,4	6,4	6,4
moyennement d'accord	26	33,3	33,3	39,7
d'accord	43	55,1	55,1	94,9
tous à fait d'accord	4	5,1	5,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n°15 : influence de la confiance sur la motivation du salarié

Partie empirique

Cette fois çï nous avons essayé à travers l'item suivant : une attitude éthique de mes responsables m'offre un sentiment de confiance, de s'arrêter sur la relation entre l'éthique des managers et la confiance des subalternes.

Or l'item pour le tableau 15 était : un sentiment de confiance me motive à travailler plus, à travers lequel on va tester si cette confiance aura un effet sur sa motivation et par la suite sur son engagement au travail.

En combinant les deux tableaux 14 et 15 on conclue que :

90 % de l'échantillon on solliciter la première question, cela reflète l'importance que fait le salarié à la qualité éthique du management dans son entreprise, pour instaurer une confiance mutuelle entre les salariés et les responsables, ce qui va se répercuter sur leurs motivation. D'ailleurs, 93.3 % de salariés ont déclarés que le sentiment de confiance est primordial pour qu'ils se motivent à travailler plus.

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	7	9,0	9,0	9,0
pas d'accord	32	41,0	41,0	50,0
moyennement d'accord	34	43,6	43,6	93,6
d'accord	5	6,4	6,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n° 16: La discrimination dans l'entreprise

La différence entre ceux qui répondu d'accord et pas d'accord (tableau 05) est remarquable (32 conter 5) ce qui signifie qu'une grande tranche des salariés subit une discrimination dans leurs entreprises selon différents critères, et si on compare ceux qui ont contre et ceux qui ont pour on constate une égalité ce qui affirme l'ampleur de ce phénomène dans notre entreprises algériennes (50% ,50

%). Ce résultat confirme en partie le manque de confiance déjà discuté ci-dessus.

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	3	3,8	3,8	3,8
pas d'accord	3	3,8	3,8	7,7
moyennement d'accord	27	34,6	34,6	42,3
d'accord	44	56,4	56,4	98,7
tous à fait d'accord	1	1,3	1,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n ° 17: Influence de la gestion basée sur des normes éthique sur l'engagement des salariés et sur leurs performances

La question du tableau 17 était : une gestion basée sur des normes éthiques affecte mon engagement et ma performance au travail.

Les réponses reflètent l'importance faites par les salariés aux normes et aux valeurs éthiques dans leurs entreprises qui conditionnent leurs engagements et leurs performances. 72 salariés parmi 78 ont déclaré qu'une attitude éthique de la part des responsables peut avoir l'effet sur leurs comportements et engagements organisationnelles. Cela implique la remise en cause des modes de management en intégrant des normes éthiques pour promouvoir le bien-être des salariés.

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	14	17,9	17,9	17,9
pas d'accord	40	51,3	51,3	69,2
moyennement d'accord	15	19,2	19,2	88,5
d'accord	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n ° 18 : L'harcèlement moral dans l'entreprise

L'harcèlement moral semble occuper une place importante dans les attitudes managériale des responsables des entreprises. Environ 30 % des salariés interrogés ont déclarés qu'ils se sentent victimes d'harcèlement moral au sein de leurs entreprises, même s'ils y a d'autre qui veulent garder le silence. Cela nous montre le poids important de ce comportement non-éthique dans les modes de management de nos entreprises.

Il s'agit donc d'un sérieux problème qui se manifeste dans nos entreprises, il est plus important dans les entreprises publiques et administration étatiques que dans le secteur privé (figure n° 07)

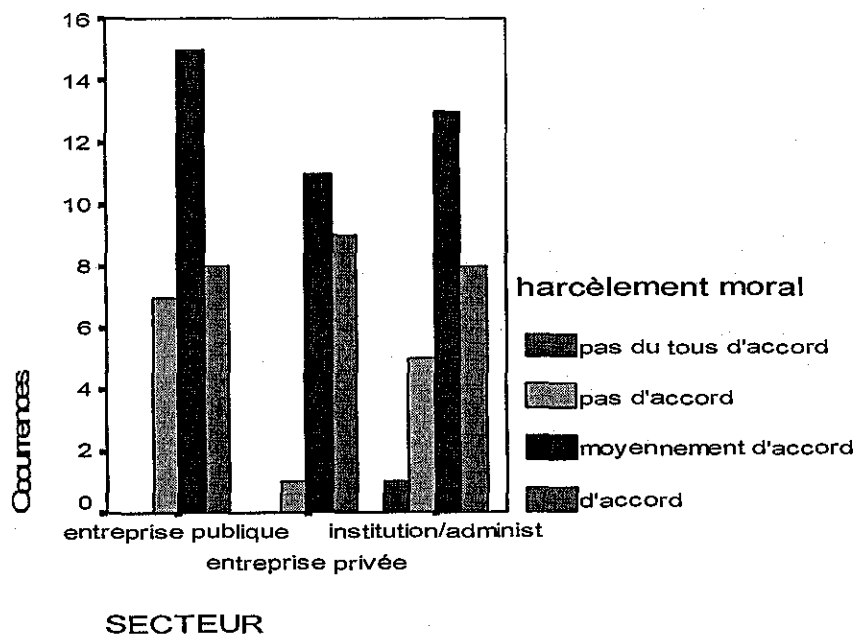


Figure n° 24 : Représentation de l'harcèlement moral dans différent secteurs d'activité

	Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tous d'accord	14	17,9	17,9	17,9
pas d'accord	40	51,3	51,3	69,2
moyennement d'accord	15	19,2	19,2	88,5
d'accord	9	11,5	11,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tableau n° 19 : Harcèlement sexuel dans l'entreprise

30 % des femmes interrogées ont déclarées qui sont victime d'un harcèlement sexuel dans leurs entreprises, même si y a d'autres qui ne veulent pas déclarés ces dépacements. Ce pourcentage reflète donc l'ampleur de ce phénomène dans nos entreprises. il s'agit d'un phénomène caché qui se manifeste dans les coulisses des entreprises, bien que la majorité des femmes victimes veuillent garder de silence. L'harcèlement sexuel reste un des sujets tabou dans le management de nos organisations.

2.2. Analyse des corrélations et de significativité des relations entre variables

Etant donné que les résultats sont qualitatifs, les tableaux de corrélation de Pearson ne semblent pas avoir une grande signification afin de tester la qualité de relation entre les variables. Pour cela le recours au test des khi-carré nous semble le plus appropriés et le plus répondu pour ce cas d'étude.

2.2.1. Premier test de khi-deux :

Le premier test que nous allons faire est entre le jugement des salariés sur l'équité dans leurs entreprises et l'influence de ces jugement sur leurs engagements et performance au travail.

Les questions sont les suivant:

- Item n° 07 : Globalement les salariés de notre entreprise sont équitablement traités.
- Item n° 12 : Ces jugements concernant l'équité dans votre entreprise peut-elles avoir l'effet sur votre engagement et performance au travail ?

Pour cela nous allons introduire les hypothèses H0 et H1:

- H0 : Le jugement des salariés sur l'équité dans leurs entreprises n'influe pas leurs comportement et engagement au travail dans l'entreprise
- H1 : Le jugement des salariés sur l'équité dans leurs entreprises a l'effet sur leurs comportements et engagement au travail.

Le test de Khi-deux réalisé par SPSS est représenté dans le tableau suivant :

Test de khi-deux

	Item 07	Item 12
Khi-deux ^{a,b}	40,872	34,462
ddl	3	2
Signification asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,5.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 26,0.

Par le recours au tableau de distribution de du khi-deux selon la loi de K. Pearson : le khi-deux calculé (40.872) est largement supérieurs au khi-deux théorique au seuil de 0.1 (13.277), donc on accepte l'hypothèse H1 de l'existence d'une relation de causalité entre le jugement des salariés sur l'équité dans leurs entreprises et l'influence de ce jugement sur leurs engagement et performance au travail.

Cela nous montre que le comportement des managers conditionnent considérablement celui des salariés. A ce titre, les managers sont invités de remettre en cause leurs modes de management pour promouvoir la performance de l'entreprise.

2.2.2. Deuxième test de khi-deux:

Le tableau n° 03 a révélé que 90 % des salariés considèrent qu'une attitude éthique de leurs responsables offre un sentiment de confiance. Cela nous encourage de tester si cette confiance dû à l'éthique influence-elle l'engagement des salariés?

Le test khi-deux suivant concerne les deux items suivants :

- Item n° 34 : une attitude éthique de mes responsables m'offre un sentiment de confiance
- Item n° 35 : un sentiment de confiance me motive à travailler plus

Nos hypothèses sont formulées comme suit :

- H0 : il n'existe pas de relation entre la confiance réalisé par l'éthique du management et la motivation des salariés
- H1 : il existe une relation de causalité entre la confiance réalisé par l'éthique du management et la motivation des salariés.

Le test de Khi-deux réalisé par SPSS est représenté dans le tableau suivant :

	Item 34	Item 35
Khi-deux ^{a,b}	81,872	53,590
ddl	4	3
Signification asymptotique	,000	,000

- a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,6.
- b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,5.

khi-deux entre l'item 34 et 35

Le khi-deux calculé (81.872) est largement supérieurs au khi-deux qui figure dans le tableau de distribution avec les seuils de confiance de 10% et 5 % (7,779, 9.488). Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse H0 du d'inexistence de relation de causalité.

On conclue donc que l'éthique influence positivement la motivation des salariés.

Il est plus important pour les managers d'adopter des comportements éthiques afin d'avoir plus d'influence sur la motivation des leurs subordonnés. Ce comportement dans la mesure où il génère la confiance, peut avoir l'effet sur la performance organisationnelle.

2.2.3. Troisième test de khi-deux: l'effet du l'harcèlement moral sur l'engagement et la performance du salarié.

On va tester l'influence d'un des comportements non-éthiques qui est l'harcèlement moral sur le comportement et l'engagement du salarié au travail.

Les questions qui sont à la base de ce test sont les suivantes:

- Item 37 : Je me sens que je suis une victime d'harcèlement moral

- Item 38 :L'harcèlement moral peut affecter ma performance et mon engagement au travail.

Nous allons tous d'abord introduire nos deux hypothèses :

- H0: l'harcèlement moral n'affecte pas l'engagement et la performance du salarié au travail.
- H1: l'harcèlement moral affecte l'engagement du salarié et sa performance au travail.

Le test de Khi-deux réalisé par SPSS est représenté dans le tableau suivant :

	Item 37	Item 38
Khi-deux ^{a,b}	66,744	40,769
ddl	4	3
Signification asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,6.

b. 0 cellules (.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,5.

Test khi-deux sur l'influence de l'harcèlement moral sur l'engagement et la performance du salarié

Le recours au tableau de distribution de distribution de du khi-deux selon la loi de K. Pearson nous conduit à faire les constatations suivantes:

La valeur de khi-deux calculé (66.744) est largement supérieure a la valeur théorique indiquée dans le tableau de distribution (7,779, 9.488), au seuil de 10% et 5%. On conclue alors par l'affirmation de l'hypothèse H1 de l'existence d'un effet du comportement d'harcèlement moral sur l'engagement et la performance du salarié.

Le recours au tableau de corrélation nous offre un autre support pour cette affirmation :

		Item 37	Item 38
VAR037	Corrélation de Pearson	1	,651*
	Sig. (unilatérale)	,	,047
	N	78	78
VAR038	Corrélation de Pearson	,651*	1
	Sig. (unilatérale)	,047	,
	N	78	78

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

*Tableau de corrélation
Pearson*

Le coefficient de corrélation est de 0.651, et comme il est indiqué au-dessous du tableau, cette corrélation est significative au seuil de 5%, cela nous conduit à affirmer les résultats obtenus par le test de khi-carré. Ces résultats nous ne laisse pas aucun doute sur l'effet négatif de l'harcèlement moral sur l'engagement, la motivation, et sur la performance du salarié au travail.

On a vus que 30 % des salariés de notre échantillon subissent des comportements d'harcèlement moral, qui peut avoir un grand effet sur leurs comportements même si l'entreprise n'en est pas consciente.

Il est temps de repenser les compétences managériales des responsables afin d'éviter que ces comportements non-éthiques aillent au delà d'un seuil maîtrisable.

2.2.4. Quatrième test khi-deux : l'effet de l'harcèlement sexuel sur l'engagement et la performance de la femme au travail.

On va tester si les comportements d'harcèlement sexuel contre la femme affecte son engagement et sa performance au travail.

Pour cela nos questions étaient comme suit :

• Item n° 39 : je considère que les femmes dans mon entreprise sont sexuellement harcelées.

• Item n° 40 : l'harcèlement sexuel peut affecter ma performance et mon engagement au travail.

Tous d'abord nous allons nous structurer nos hypothèses.

H0 : l'harcèlement sexuel n'affecte pas l'engagement de la femme et sa performance au travail.

H1 : l'harcèlement moral affecte l'engagement de la femme et sa performance au travail

Le test de Khi-deux réalisé par SPSS est représenté dans le tableau suivant :

	Item 39	Item 40
Khi-deux ^{a,b}	29,795	51,103
ddl	3	4
Signification asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,5.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15,6.

Test khi-deux

Le khi-deux calculé est supérieurs au khi-deux figuré dans le tableau de distribution au seuil de 10 % et 5 % (7,779, 9.488), on aboutit donc accepter l'existence d'une relation significative entre le sentiment de la femme d'avoir être une victime d'harcèlement sexuel et son engagement et son rendement et sa performance à son travail.

Les tableaux de régression nous affirment cette idée:

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,338 ^a	,114	,103	,799

a. Valeurs prédites : (constantes), VAR038

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,980	,402		4,927	,000
	Item 38	,392	,125	,338	3,130	,002

a. Variable dépendante : VAR040

Par le recours au tableau de coefficient en constate que 0.02 et plus proche de 0.

On peut accepter, sans grand risque de se tromper, que le sentiment de la femme d'être une victime d'harcèlement moral est une des variables explicatives de son engagement et sa performance au travail.

3. Limite de la recherche :

D'habitude les études empiriques sur n'importe quel sujet font recours à des model empiriques faits par les théoriciens qui l'ont formulé. Le sujet de l'éthique et son intervention dans la sphère de la gestion est encore plus récent, pour cela les études empiriques qui le traite sont déjà en vogue, et même s'il ont abouti à faire un ou plusieurs model explicatifs, on n'a pas eu la chance de trouver un pour le tester ,pour cela , on a fait notre étude en utilisant les test de corrélation et de significativité (khi-deux) ,afin de savoir s'il existe ou pas une relation sur ce nouveau phénomène de l'éthique dans le management et les comportement des salariés et leurs performance au travail.

La deuxième limite de ce travail vient de la méthodologie de la collecte d'informations. Bien que l'utilisation du questionnaire est très répandu dans les études empiriques, mais il nous semble dans ce cas d'étude (influence de l'éthique managériale sur les comportements des salariés et sur leurs performance au travail) que l'observation est la plus appropriée. Cependant on n'a pas eu le choix d'y faire, à cause à des difficultés rencontrés, comme le temps de l'étude (à savoir qu'une étude à travers l'observation nécessite beaucoup de temps), la nécessité d'être présent dans l'entreprise et d'observer les changements d'attitudes et de comportements ce qui n'est pas le cas pour nous (limitation du temps consacré dans l'étude) .Tous ces difficultés et bien d'autre nous ont conduit à faire l'étude par la méthode du questionnaire.

Conclusion

Au fil de ce chapitre empirique, et grâce aux tests qui ont été fait, il nous semble que l'éthique à travers l'intermédiaire de la perception de la justice organisationnelle, et la confiance interpersonnelle, peut avoir l'effet sur les comportements des salariés au travail, et par la sur leurs performances.

Cependant il est essentiel de mettre l'accent sur l'ampleur des attitudes et des qualités de management non-éthiques qui existent dans nos entreprises. Ces phénomènes ont été figurés par des pourcentages remarquables et parfois choquants. Il s'agit donc des phénomènes qui prennent de plus en plus des dimensions dangereuses suite à l'absence de cadre juridique qui les traitent. Il est temps de mettre la lumière sur leurs effets pervers sur la santé, l'engagement, le rendement, et sur la performance des salariés au travail.

Il apparait très intéressant de voir l'effet d'un nouveau phénomène qui vient d'émerger dans le monde de la gestion, qui vas sans doute essayer de remettre en cause les modes de management actuelles caractérisés par des attitudes et comportements non-éthiques qui ont des répercussions négatives sur l'entreprise plus précisément sa performance.

Ces développements précédents nous permettent de proposer des pistes pour des pratiques de gestion des ressources humaines à même de favoriser l'intégration de l'éthique dans les pratiques managériales, qui vont dans le sens d'améliorer le bien-être des salariés.

Conclusion générale

Au-delà d'une simple mode passagère ou d'une pure utopie, l'éthique apparaît à l'heure actuelle comme un impératif au sein des organisations. Dans cette perspective, l'éthique ne se limite pas à la formulation d'une stratégie, ou à d'un simple moyen de communication marketing aux objectifs financiers de l'entreprise. Désormais l'éthique s'inscrit plutôt dans une conception humaniste de la gestion, où elle vise à donner à l'être humain une place centrale. Une telle approche demande que l'éthique soit le fruit d'une réelle réflexion au sein d'une organisation et elle amène à continuellement revoir les pratiques qui y ont cours. L'éthique managériale apparaît de plus en plus comme "une nouvelle responsabilité sociale interne" de l'entreprise. Il s'agit d'une responsabilité de toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management d'hommes.

Nous avons essayé au fil de ce travail de montrer les enjeux d'une meilleure éthique managériale mais aussi les dangers de la pensée unique que présente l'idéologie dominante de la seule maximisation des profits financiers, qui se manifeste par des comportements et attitudes non-éthiques, qui génèrent de graves dysfonctionnements. C'est par exemple le cas de la montée du stress et des problèmes de santé psychiques des salariés, de la dégradation des conditions de travail, du non respect des personnes, de l'absence d'écoute et de dialogue des managers, des décisions de licenciements brutales, d'une gestion impersonnelle des ressources humaines, d'attitudes de mépris des personnes, harcèlements ,...etc.

Or ces dysfonctionnements managériaux représentent un énorme gaspillage des talents, des énergies et des compétences des hommes travaillant au sein de l'entreprise dont bien peu de dirigeants sont conscients.

Cette non prise en compte des aspects éthiques du management humain aura un coût croissant pour ces organisations et tôt ou tard les atteindra dans leur compétitivité et leurs performances. Il s'agit d'une sorte d'aveuglement que beaucoup de dirigeants et managers n'ont pas encore compris. Il convient donc de faire évoluer les modèles mentaux pervers de cette pensée managériale unique issue du néo-taylorisme pour qu'ils intègrent une réflexion sur l'impact désastreux de comportements managériaux non éthiques.

La partie empirique que nous avons réalisée auprès d'un échantillon qui représente les différents secteurs d'activité nous a affirmé les deux hypothèses annoncées au début de ce travail. Nous avons affirmé l'hypothèse de l'influence positive de la perception de la justice organisationnelle qui est le résultat d'un management éthique sur les comportements des salariés au travail et sur la performance de l'entreprise. Quand à la deuxième hypothèse, elle était affirmée par l'étude empirique que nous avons réalisée. Tous cela nous montre l'importance que peut jouer l'intégration sincère de l'éthique (pour ne pas se limiter à un effet vitrine) sur l'engagement des salariés au travail et par la suite, l'entreprise sera bénéficiaire de ce changement de comportement qui va se reflète sur sa performance.

L'adoption de pratiques managériales d'une qualité éthique permettra donc de se progresser vers un nouvel *humanisme organisationnel* qui fait cruellement défaut dans beaucoup d'entreprises et d'organisations, gravement atteintes sans que parfois leurs responsables en soient conscients par de nombreux dysfonctionnements managériaux relevant souvent de carence flagrantes en matière d'éthique.

À partir des développements théoriques et empiriques présentés dans ce travail, nous pouvons déduire que les responsables qui se comportent de façon

éthique augmentent significativement les perceptions de la justice organisationnelle des subordonnés. En fin de compte, un climat social fertile s'installe, ce qui, à son tour, renforce l'engagement organisationnel et la confiance des subordonnés dans leurs responsables et, par là, favorise la coopération et le comportement citoyen des salariés, ce qui, au bout du compte, peut améliorer la performance de l'entreprise.

L'obligation éthique des dirigeants vise donc à promouvoir les intérêts des salariés tels que le développement de leurs compétences, les opportunités de carrière, la sécurité de l'emploi, la sécurité et la salubrité du lieu de travail ainsi que le respect de la vie privée et la dignité auquel tout être humain a droit.

A la fin de ce modeste travail, nous pouvons en sortir par les recommandations suivantes :

- Il est nécessaire de remettre en cause les modes de management actuels pour intégrer l'éthique qui va dans le sens de donner l'homme sa place centrale dans l'entreprise, comme le moteur du changement.
- Les juristes sont invités à combler le vide juridique qui existe en matière de condamnation de pratiques non-éthiques telles que l'harcèlement moral et sexuel, la violence au travail, ...etc.
- Il nous semble très intéressant d'ouvrir plus de débats sur le sujet de l'éthique dans tous les domaines de la société, cela nous conduit à augmenter la conscience des responsables, dans le but de remettre leurs manière et attitudes vis-à-vis leurs subordonnés.
- Le temps est venu pour que la problématique d'éthique ne reste pas un sujet tabou, tout le monde évite à aborder.

Bibliographie:

Ouvrages

✓ En français :

- **Abdelhafid Ossoukine** "*l'éthique biomédicale*" édition laboratoire de droit et des nouvelles technologies université d'Oran, Oran 2007
- **André Boyer** "*l'impossible éthique des entreprises*" édition d'Organisation, Paris, 2002
- **André. L, Samantha. M** "*Stackholders, theory and practice*" Edition Oxford university press, Londres, 2006
- **Assaad el A & Sylvie .G & Jean-Pierre .N** "*comportement organisationnel, justice organisationnelle et enjeux de carrière et épuisement professionnel*" Edition De Boeck, Paris, 2006
- **Collectif** "*éthique et entreprise, perspective maghrébine*" Edition Wallada, Casablanca, 1991
- **Christine. M** "*violence en entreprise, comment s'en sortir?*" Edition De Boeck, Bruxelles, 2006
- **Danielle. B** "*Éthique et soins infirmiers*" Edition la presse universitaire de Montréal, Montréal, Décembre 2006
- **Dyévre. P ,Leger. D** "*Médecine de travail: approche de la santé au travail*" Edition Masson, Paris, 2003
- **Etienne .S.** "*Théorie de la motivation au travail*" Edition l'Harmattan, Paris, 2009
- **France. J & Christiane. G** "*Repères pour l'éthique professionnelle des enseignants*" Edition Presses de l'Université du Québec, Québec 2009 ,
- **François. C& André. S & Luc. B** "*La violence au travail :diagnostique et prévention*" Edition presse de l'université de Montréal, Montréal, 2004
- **Fred .S & Bernard .B** "*Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*" Edition Eska ,1995

- **Gilbert. K & Angelo. V & Denise. K, Katherine. J** "*Harcèlement sur le lieu de travail: l'entreprise en question* "Edition presse polytechnique et universitaire romandes, Lausanne, 2006
- **Jacques .B** "*Pédagogie de l'éthique le cœur du développement durable et le développement durable du cœur* "Edition EMS management & société, Paris, 2005
- **Jean-Christophe. L.** "*Manager, une responsabilité sociale* "Edition Liaisons, Paris, 2001
- **Jean-Claude .B** "*l'appréciation des performances au travail, de l'individu à l'équipe*" Edition presse de l'université de Québec ,Québec, 2003
- **Jean-François Claude** "*l'éthique au service du management* "Edition Liaison, paris, 2000
- **Jean-Jacques .R.** "*responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social* "Edition De Boeck, Bruxelles ,2006
- **Jean-Marie. P** "*les clés de l'équité dans l'entreprise* " Edition d'Organisation, paris 2004
- **Jeanne Mager. S** "*Encyclopédie de sécurité et de santé au travail ,volume 02,* Edition Bureau international du travail;2000
- **Jean Moussé** "*l'éthique et l'entreprise*" Edition Vuilbet, Paris ,1993
- **Jean-Pierre Mardoz** "*éthique professionnelle: 100 questions pour comprendre et agir*" Edition Afnor, Paris, 2007,
- **Lakhdar .S** "*Gestion ressource humaines* "2 em édition ,Edition De Boeck, Bruxelles, 2004
- **Lyse.L & Rodrigue.B & Sylvie.M, Jean .S** "*éthique et dilemmes dans les organisations* "Edition les presses de l'université de Laval " ,Canada ,2005
- **Ludivine& Thiaw-po-une** "*question d'éthique contemporaine*", Edition Stock, paris ,2006
- **Magalie J & Alisson .M** "*guide d'éthique organisationnelle* "Edition centre d'expertise en gestion des ressources humaines ", Québec, mars 2004
- **Marie-France H.** "*malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux* " Edition Syros, Paris, 2001
- **Michel.C** "*Mythes et réalité de l'entreprise responsable* "Edition la Découverte, Paris, 2004

- **Nathalie D& Olivier H, Delphine. L** "*Comportement organisationnel: Contrat psychologique ,émotions au travail ,socialisation organisationnelle* "volume 01 , Edition De Boeck ,Bruxelles ,2005
- **Samuel M.** "Éthique dans l'entreprise "Edition la Découverte, paris 1999, p 32
- **Patrick .L ."***Le stress au travail* "Edition Odile Jacob, Paris ,Septembre 2001
- **Pierre. A&Patrick. A& Marie-José. G & Brigitte"** *développer le bien-être au travail* "Edition Dunod ,Paris, 2005.
- **Pierre. F** "*Guide de déontologie dans le milieu communautaire* "Edition presse de l'université de Québec ,Québec ,1995
- **Vandenberg. C& Dellobe .N & Karnas .G** "*développement des compétences investissement professionnel et bien- être des personne, dimension individuel et sociale de l'investissement professionnel* "Edition Presse universitaire de Louvain , Belgique, 2004

✓ *En anglais:*

- **André. L& Samantha. M** "*Stackholders,theory and practice* "Edition Oxford university press,Londre,2006
- **Ashly .P & Rob .M & Tom .C** "*human resource management: ethics and employment* "Edition Oxford university press, USA, 2007.
- **Charles. K** "*value-centered ethics ,a proactive system to shape ethical behavior* "Edition HRD PRESS, Massachusetts,2005
- **Denis. C** "*Essentials of Business Ethics, creating an organization of a high integrity and superior performance* "Edition John Wiley & Sons, Inc ,New jersey ,2009
- **.Gibson J.L &. Ivancevich. J, &.Donnelly. J, &.Konopaske. R** "*organizations behavior, structure, processes* "Mc Graw-Hill Irwin edition, USA
- **Joanne. B C, Terry. L.P, Susan. M** "*The quest for moral leaders, essays on leadership ethics*" Edition Edward Elgar Publishing Limited, UK ,2006
- **Laszlo. Z** "*spirituality and ethics in management*" Edition Kluwer academic, volume 19, USA
- **Manisha .P.** "*Business ethics*" Edition New Age International Publisher, New Delhi, 2006

- **Richard. B** "*Ethical Leadership Rebuilding Trust in Corporations* "volume 02, Edition HRD Press, USA, 2003.

✓ *Revues*

- **Adams J.S.** "*Inequity in social exchange* ,*Advances in experimental social psychology*" ,New York, Academic Press, vol. 2, p.267-299
- **Allouch ,J Amann .B** ."*La confiance : une explication des performances des entreprises familiale*" revue *Économies et Sociétés* ,n° 8-9, 1998
- **Anne. S** "*responsabilité sociale et éthique de l'entreprise: les deux faces d'un même mouvement*" Revue l'économie politique, N°18, avril 2003
- **Blomqvist ,K ..**"The many faces of trust" , *Scandinavian Journal of Management* ,13 , 286.-2711997
- **Donaldson ,Preston** " The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications" *Academy of Management Review*, n° 20, 1995, P 65 – 91
- **Giacobe & Miller** ."A test of the group-value and control model of procedural justice from competing perspectives of labor and management" ,*Personnel Psychology* ,vol.48, p.115-142,1995
- **Greenberg J** ,"*The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice* ,*Justice in the workplace*," Cropanzano, p.79-1.03, 1993
- **François. D. B** " Concept d'éthique l'éthique au cœur du management" Revue management et avenir, numéro 20, 6/2008
- **Kaptein. M** "*The daymond of managerial integrity* " *European managerial integrity* Vol 21, n°1,fevrier 2003
- **Fiorente .A** " *Discrimination au travail, des lueurs d'espoir et des points noirs* " Revue "travail" numéro ,47juin 2003, ,p 10
- **Philippe. S ,Pierre. F** " *Catégories pour l'analyse du discours politique*" Edition revue sémio-linguistique des textes et discours" n° 21 ,Avril, Paris, 2006
- **Richard C. H** " Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional perspective" *Journal of Management History*, Vol. 13 No. 1, 2007 ,P

- **Tarja. K** "*Do You Trust Your Boss? A Jungian Analysis of Leadership Reliability in CSR*", *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2, 2006

Thèses et mémoires

- **Alexandra Eléonore .D** "*De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle à la prédiction de la colère-état et de la violence au travail*" thèse de doctorat, université de Strasbourg ,octobre 2008
- **Manville. C.** "*Perceptions de justice et implication organisationnelle : le cas des salariés contingents*", Thèse de doctorat, Université Montpellier II, 2005
- **Allison Marchildon** "*Vers une culture de l'éthique en organisation ,étude de deux cas*" Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences
- **Catherine Morneau** "*L'éthique dans les entreprises multinationales :une étude développementale des codes d'éthique*" Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences

Sites consultés

- **Business ethics:** <http://www.business-ethics.com/>
- **Business for Social Responsibility (BSR):** <http://www.bsr.org>
- **Cercle éthique des affaires :** www.cercle-ethique.net
- **Comité consultatif national d'éthique :** www.ccne-ethique.fr
- **Ethics in Action :** <http://www.ethicsinaction.com>
- **site du Groupe Européen d'Ethique des Sciences et des Nouvelles Technologies**
http://ec.europa.eu/european_group_ethics/index_fr.htm
- **Organisation international du travail :** www.ilo.org
- **Site de l'espace éthique :** www.espace-ethique.org

Table des matières

Introduction générale

Premier chapitre : l'émergence de l'éthique dans le monde des affaires

Introduction du premier chapitre

Première section : la conception de l'éthique et l'éthique des affaires

1. Définition de l'éthique	02
2. La distinction entre l'éthique et la morale	03
3. L'éthique dans le monde des affaires	07
3.1. Définition de l'éthique des affaires	09
3.2. Ethique managériale	09
3.3. L'éthique dans le monde des affaires : Mode ou question de fond ?	10
3.4. L'exemple du scandale d'Enron	12
4. Vers une entreprise de plus en plus responsable	14
4.1. Définition de la responsabilité sociale de l'entreprise	16
4.2. La dimension éthique de la responsabilité sociale de l'entreprise	20

Deuxième section : la rencontre entre l'éthique et la gestion

1. Le cadre théorique de la recherche : La théorie des parties prenantes.(Stakeholders theory)	23
1.1. Qu'es-ce qu'un stackholder	23
1.2. Les fondements éthiques de la théorie des parties prenantes	26
2. Les formes d'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise	28
2.1. La déontologie :(la formalisation de l'éthique)	28
2.2. Les raisons d'introduire un code éthique (déontologique)	30

2.3. Les niveaux d'intégration de l'éthique dans la gestion de l'entreprise	32
2.3.1. Le niveau déclaratif	34
2.3.2. Niveau adaptatif	34
2.3.3. Le niveau synergique (management pat l'éthique)	35
4. Conditions et facteurs conduisant au développement de l'orientation éthique dans une entreprise	36
4.1. Environnement social, politique, économique et culturel	36
4.2. L'organisation	37
4.3. Les individus	38
Conclusion du premier chapitre	

Deuxième chapitre : comportements non-éthique et enjeux moraux dans l'entreprise

Introduction du deuxième chapitre

Première section : Des pratiques non-éthique au sein de l'entreprise.

1. La prédominance de la logique financière sur les modes de management actuels.	42
2. Ignorance des aspects internes de l'éthique managériale	43
3. Formes des pratiques non-éthiques dans le management des hommes	44
3.1. La violence au travail	44
3.2. Harcèlement morale	47
3.2.1. Atteinte aux conditions du travail de la victime	50
3.2.2. L'isolement et le refus de communication	51
3.2.3. Atteinte à la dignité de la victime	53
3.3. L'harcèlement sexuel	54

3.4 .La discrimination au travail	55
3.4.1. La discrimination fondée sur le sexe : (contre la femme)	56
3.4.2. Définition du plafond verre	57
4. Le cas algérien	59
Deuxième section : L'éthique managériale : une responsabilité sociale interne.	
1. L'éthique place l'homme au cœur de l'entreprise	61
1.1 .Le management éthique redécouvre l'homme comme la véritable valeur	61
1.2 .Exemple de L'origine éthique de la réussite Japonaise	62
1.3 .Ethique du management des hommes: une responsabilité sociale interne de l'entreprise	63
1.4. Valoriser les salariés et la manière dont ils sont gérés	64
2. Naissance du management socialement responsable	65
2.1. Avoir un bien -être au travail	65
2.2 .La demande des salariés à l'implication dans leurs entreprises	66
2.3. le but de fidéliser les employés	67
3. Les qualités attendues d'un management éthique	67
3.1 .Altruisme	68
3.2. La justice organisationnelle	69
3.3. L'honnêteté et la responsabilité	69
3.4. Intégrité	70
3.5. le respect de la parole donnée	70
3.6. Transparence	70
Conclusion du deuxième chapitre	

Troisième chapitre : Effet de l'éthique managériale sur les comportements des salariés au travail et la performance de l'entreprise

Introduction du troisième chapitre

Première section : effet de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements des salariés et sur leurs performances

1. Définition de la justice organisationnelle	74
1.1. La justice distributive (la théorie de l'équité)	75
1.2. La justice procédurale	78
1.3. La justice interactionnelle	78
2. La perception de la justice organisationnelle est un déterminant de comportement au travail	79
2.1. Influence de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions au travail	80
2.1.1. Influence sur la satisfaction au travail	80
2.1.2. Influence sur l'engagement organisationnel	81
2.1.3. Influence sur l'acceptation des décisions organisationnelles	82
2.1.4. Influence sur les attitudes envers les figures d'autorité	83
2.2. Influence de la perception de la justice organisationnelle sur la performance au travail	84
2.2.1. Influence sur la performance à la tâche (performance intra-rôle)	84
2.2.2. La perception de la justice organisationnelle est une source de comportements de citoyenneté organisationnelle	85
2.3 L'influence de la perception de la justice	

Deuxième section : Effet de l'éthique managériale sur la confiance des salariés et sur leurs performances au travail

1. L'éthique des managers	91
2. Les caractéristiques du manager éthique	91
2.1. L'éthique liée aux caractéristiques personnelles du manager	91
2.2. L'éthique des managers dans leurs managements des entreprises	93
3. L'éthique des managers et la création de climat de confiance	94
3.1. Conception de la confiance	94
3.1.1 Définition	94
3.1.2 La définition de la confiance retenue à la gestion	95
3.1.3. La confiance : un défi managériale	97
3.1.4. Implications managériales.	97
3.1.5. La confiance du salarié comme un des facteurs explicatifs de ses réactions au travail	97
3.1.6. Facteurs qui peuvent influencer la confiance dans une organisation	99
3.2. La dimension éthique des rapports (salariés-supérieur /managers)	100
3.3. La confiance interpersonnelle, l'éthique du dirigeant et la performance de l'organisation	101
3.3.1. La création de climat éthique dans l'organisation	101
3.3.2. L'effet de l'exemplarité sur la confiance des salariés	102

3.3.2. Effet du leadership éthique sur la performance des salariés par l'intermédiaire de la confiance	104
--	-----

Conclusion du troisième chapitre

Partie empirique

Introduction	
1. Méthodologie de l'étude	110
1.1. Objectifs de l'étude	110
1.2. Hypothèses de recherche	110
1.3. Définition des variables retenus	111
1.3.1. La variable dépendante	111
1.3.2. Les variables indépendantes (explicatives)	111
1.4. Méthodologie de collecte d'informations	111
1.5. Description de l'échantillon	112
2. Interprétation des résultats	118
2.1. Analyse des fréquences	119
2.2. Analyse des corrélations et de significativité des relations entre variables	126
3. Limite de la recherche	133
Conclusion	135

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Annexes

Liste des tableaux

- **Tableau n°01** : Distinction entre morale et éthique 06
- **Tableau n° 02** : le continuum des principales pratiques éthiques en fonction des objectifs visés par l'entreprise 33
- **Tableau n°03** : corrélation entre les perceptions de la justice organisationnelle les indicateurs de performance (performance à la tâche et comportement de citoyenneté organisationnelle) 87
- **Tableau n° 04**: corrélations entre les perceptions de la justice organisationnelle sur les comportements contre productifs 90
- **Tableau n° 05** : définition de la confiance dans le domaine de la gestion 96
- **Tableau n° 06** : décomposition de l'échantillon selon l'âge 112
- **Tableau n° 07** : décomposition de l'échantillon selon le sexe 113
- **Tableau n° 08** : Décomposition de l'échantillon selon le niveau d'instruction 114
- **Tableau n° 09** : décomposition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise 115
- **Tableau n°10** : Décomposition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique 116
- **Tableau n°11** : Décomposition de l'échantillon selon le secteur d'activité 117
- **Tableau n°12** : Le jugement des salariés sur l'équité dans leurs entreprises 121
- **Tableau n°13** : Jugement des salariés sur la confiance vis-à-vis leurs responsables 121
- **Tableau n°14**: Relation entre l'attitude éthique des responsables et la confiance des salariés. 122
- **Tableau n°15** : Influence de la confiance sur la motivation du salarié 122

- **Tableau n° 16** : La discrimination dans l'entreprise 123
- **Tableau n°17** : Influence de la gestion basée sur des normes éthique sur l'engagement des salariés et sur leurs performances 124
- **Tableau n °18** :L'harcèlement moral dans l'entreprise 124
- **Tableau n° 19** : Harcèlement sexuel dans l'entreprise 126

Liste des figures

• Figure n°01 : Les parties prenantes (stackholders)	26
• Figure n°02 : Questions traités dans les codes de conduite	31
• Figure n°03 : les trois niveaux d'intégration de l'éthique dans l'entreprise	35
• Figure n°04 : Problèmes rencontrés par les femmes au milieu du travail	58
• Figure n°05 : Ethique : les 8 valeurs les plus citées en (%) par les pays de l'OCDE pour leurs services publics	71
• Figure n° 06 : la règle de la proportionnalité pour calculer le ratio d'équité	76
• Figure n°07 : Ratio d'équité et sentiment de justice	77
• Figure n° 08 : Influence de la perception de la justice organisationnelle sur les attitudes et les émotions au travail	83
• Figure n° 09 : Influence de la perception de la justice organisationnelle sur la performance dans l'organisation	87
• Figure n°10 : Influence de la perception de la justice organisationnelle sur les comportements contreproductifs	90
• Figure n° 11 : Effet de la confiance sur la productivité de l'organisation et sa performance	99
• Figure n° 12 : la décomposition de l'échantillon selon l'âge	113
• Figure n° 13 : la répartition de l'échantillon selon le sexe	114
• Figure n° 14 : Décomposition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	115
• Figure n° 15 : décomposition de l'échantillon selon l'ancienneté	116
• Figure n° 16 : Décomposition de l'échantillon selon le niveau hiérarchique	117

• Figure n° 17 : Décomposition de l'échantillon selon le secteur d'activité	118
• Figure 18 : Représentation de l'item 01	119
• Figure 19 : Représentation de l'item 02	119
• Figure 20 :Représentation de l'item 03	120
• Figure 21 :Représentation de l'item 04	120
• Figure 22 :Représentation de l'item 05	120
• Figure 23 :Représentation de l'item 06	120
• Figure n° 24 : Représentation de l'harcèlement moral dans différent secteurs d'activité	125

Annexes

Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire

1. Quel est votre âge ?
 Moins de 21 ans de 21 à 30 ans de 31 à 45 ans plus de 45 ans
2. Quel est votre sexe ?
 Masculin féminin
3. Quel est votre niveau d'instruction ?
 Collège secondaire université Post graduation
4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
 Moins de 5 ans de 6 ans à 10 ans de 11 ans à 15 ans plus de 16 ans
5. Quel est votre niveau hiérarchique?
 Cadre supérieur Cadre moyen Exécution
6. Dans quel secteur travaillez-vous entreprise publique Entreprise privée Institution ou Administration étatique

Veillez S.V.P mettre une croix dans la case la plus approprié

Questions	Pas du tous d'accord	Pas d'accord	Moyennent d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
01. Mon entreprise me donne envie de rester et non aller travailler ailleurs.					
02. Mon emploi est stable et je suis confiant pour l'avenir de mon entreprise.					
03. Les conditions de travail sont satisfaisantes pour faire un bon travail (sécurité, vacances, journées de maladie, assurance, congé de maternité,...)					
04. Les conditions matérielles de mon travail sont adaptées à la nature de mes activités					
05. Mon entreprise se soucie du bien-être des salariés					
06. Mon entreprise respecte la dignité de tous ses membres					
07. Globalement les salariés de notre entreprise sont traités d'une manière équitable.					
08. Mon entreprise a pris des engagements en matière d'égalité des chances et de lutter Contre les discriminations.					
09. La répartition de la charge de travail parmi les employés est juste.					
10. J'estime être bien récompensé pour les efforts que je fais au travail.					
11. Ma rémunération est appréciable par rapport aux entreprises du même secteur.					
12. Ces jugements concernant l'équité dans votre entreprise peuvent-elles avoir l'effet sur votre engagement et performance au travail?					

direction par rapport a mes collègues affecte ma performance et mon engagement au travail.					
14. Une attitude équitable de la part de ma direction améliore mon engagement et ma performance au travail					
15. Les divers représentants des salariés défendent leurs droits et intérêts					
16. Les individus ont un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise et partagent une vision commune					
17. Les individus ont l'autonomie et le pouvoir nécessaires pour atteindre leurs objectifs					
18. Globalement, il y a un fort niveau d'intégrité au sein de l'organisation					
19. Les actes de nos dirigeants sont conformes à leurs paroles					
20. Les promesses et les engagements sont tenus					
21. Les gens sont francs sur leurs objectifs et ne font pas de rétention d'information					
22. Chacun bénéficie financièrement si les objectifs sont atteints					
23. Les messages de la direction sont dignes de confiance					
24. Les faits sont énoncés clairement, même lorsqu'ils sont négatifs					
25. Les gens sont traités avec justice dans la résolution des problèmes					
26. Mon supérieur m'assure le soutien nécessaire besoin pour réussir dans mon poste					
27. Mon supérieur vous traite avec respect, courtoisie et considération.					
28. Mon supérieur est un homme honnête et objectif dans ces décisions.					
29. Mon supérieur fait preuve d'intégrité.					
30. Mon supérieur fait preuve de loyauté et d'honnêteté					
31. Les leaders sont accessibles et ouverts à des idées ou des propositions de tous les niveaux					
32. globalement les responsables de mon entreprise sont professionnels et méritent notre confiance.					
33. ce jugement concernant la confiance peut-il avoir l'effet sur votre engagement et votre performance au travail					
34. Une attitude éthique de mes responsables m'offre un sentiment de confiance.					
35. Un sentiment de confiance me motive à travailler plus					

altère mon engagement et ma performance au travail					
37. Je me sens que je suis une victime d'harcèlement moral.					
38. Un harcèlement moral peut affecter ma performance et mon engagement au travail					
39. Je considère que les femmes dans mon entreprise sont sexuellement harcelées					
40. L'harcèlement sexuel peut affecter ma performance et mon engagement au travail					

- Merci pour votre collaboration -

Récapitulation de principales définitions citées.

- **Ethique** : L'éthique en général est la science pratique du bien et du mal dans la conduite humaine. Ethique envisage les enjeux et l'ampleur de la responsabilité vis-à-vis l'entreprise, personnel, l'environnement local et plus largement de la société. Il s'agit donc d'offrir des repères aux comportements.
- **Ethique des affaires** : Il s'agit de la tradition de l'expression "business ethics", qui peut être définie comme "l'analyse des modes d'application des normes morales des individus aux décisions prises dans l'entreprise, qu'il s'agisse des décisions des acteurs individuels ou celle de l'entreprise considérée globalement.
- **Ethique managériale** : c'est l'éthique des dirigeants dans leurs manières de gérer leurs subordonnés.
- **Déontologie** : Ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles.
- **Discrimination** : la discrimination comprend toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur race, couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession.
- **Harcèlement** : Attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre de ses membres dans le but de le déstabiliser.
- **Responsabilité sociale (RS)** : La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité financière et de sa croissance, mais aussi de leurs impacts environnementaux et sociaux. Sous prétexte de faire des bénéfices, elle ne doit pas produire dans n'importe quelles conditions.
- **Stackholders** : selon Freeman, sont : Les détenteurs d'enjeux, c'est-à-dire "les individus ou groupes qui peuvent affecter ou peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.
- **Violence au travail** : incidents où des personnes sont insultées, menacées, ou agressées en circonstance de travail, et qui mettent en péril de manière explicite ou implicite leurs santé, leur sécurité ou leurs bien être.

ملخص

في حين كانت في وقت ليس ببعيد موضوعا لا يمكن الخوض فيه داخل المؤسسات، أصبحت للأخلاق وزن كبير في مجال إدارة المؤسسات.

من خلال هذا العمل، نريد أن نسلط الضوء على الأخلاق في التسيير داخل المؤسسات التي من بينها المؤسسات الجزائرية. ما نلاحظه داخل المؤسسات هو تعدد إشكالات الممارسات غير الأخلاقية، مثال على ذلك السخرية، العنف اللفظي، التحرشات، التمييز، الطرد التعسفي، التحويليات، هذه المواقف و الممارسات تسبب غالبا اختلالات وأعطال ذات اثر سلبي على المؤسسة، وهذا ما يعيب عن أذهن المسوون.

لذا فإننا نريد من خلال هذا العمل توضيح مدى إمكانية دمج الأخلاقيات في الإدارة الحديثة. للقيام بذلك، ارتأينا أن تكون الأبحاث المتعلقة بالعدالة التنظيمية والثقة بين الأفراد هي محور الدراسة لإثبات تأثير السلوك الإداري الأخلاقي على تصرفات العاملين أثناء العمل وعلى أداء الشركة ككل.

لاختبار هذه العلاقة السببية، قمنا بدراسة ميدانية استعنا فيها بطريقة الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه في عدد من القطاعات، ولتحليل النتائج المحصل عليها استعنا برنامح إحصائي وهو SPSS. الاستخلاصات المحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية تبين مدى الأثر الإيجابي للأخلاق التسييرية على سلوكيات العمال داخل العمل وعلى الأداء الكلي للمؤسسة

Résumé

Alors qu'elle était un sujet presque tabou il y'a quelques années dans la vie des entreprises, l'éthique est à l'aube dans le 21^{em} siècle, devenu un sujet lourd en sciences de gestion.

Par ce travail, nous tenterons de mettre en lumière le sujet de l'éthique managériale dans les entreprises notamment ceux de l'Algérie. Malheureusement, des pratiques non-éthiques sont observés dans plusieurs figures, il s'agit par exemple de cynisme, de violence verbale, d'harcèlement, de discrimination, licenciement, des mutations, etc. Ces attitudes génèrent de graves dysfonctionnements qui coûtent souvent très cher aux entreprises, sans que leurs responsables en aient bien conscience. Nous voulons donc d'apporter un peu d'éclaircissement sur la perspective de l'intégration de l'éthique dans le management moderne. Pour cela, les travaux sur la justice organisationnelle et la confiance interpersonnelle nous semblent très intéressantes pour examiner l'effet de l'éthique managériale sur les comportements des salariés au travail et sur la performance de l'entreprise.

Pour vérifier cette causalité, on a utilisé un questionnaire, distribué dans plusieurs secteurs d'activité, et l'analyse des résultats s'est fait avec un logiciel de statistique (SPSS). Les résultats obtenus ont affirmé que l'éthique managériale influe positivement sur les comportements des salariés au travail et sur la performance de l'entreprise.

Abstract

So it was almost a taboo subject it there's a few years in the life business, ethics is at dawn on 21st century, became a heavy topic in management science.

For this work, we attempt to highlight the topic of managerial ethics in firms including those of Algeria. Unfortunately, unethical practices are observed in several figures, there is such cynicism, verbal abuse, harassment, and discrimination, dismissal, transfer etc.... These attitudes produce serious malfunctions that often cost very expensive for businesses, but their leaders haven't in good conscience. We therefore want to bring some clarity on the prospect of integrating ethics in modern management. To do this, work on organizational justice and interpersonal trust seems very interesting to examine the effect of managerial ethics to the behavior of employees at work and on company performance.

To test this causality, we used a questionnaire, distributed in several sectors, and analysis of results was done with statistical software (SPSS). The results affirmed that ethics managerial positively influences employee behavior at work and on company performance.