

L'effet de l'éthique des managers sur la confiance et la performance des salariés

Belhamou Khadidja

Maitre-assistant A

Université de Mascara

gestion_eco@yahoo.fr

Pr. Kerzabi Abdelatif

Professeur en sciences économique

Université de Tlemcen

kerzabi57@gmail.com

Résumé

L'éthique prend de plus en plus de place dans le management des entreprises, cette dernière doit attacher une importance croissante à la gestion de leurs salariés.

L'éthique n'est pas une théorie mais un ensemble de comportements adaptés à une situation donnée. Ce travail a pour but de savoir quel comportement doit adopter le manager au quotidien afin de susciter la confiance de ses salariés et ainsi promouvoir leurs performances.

Mots clés : Ethique- comportement du manager- confiance- performance des salariés

Abstract :

Ethics take today more and more important place in the management of organizations, the latter has to attach an increasing importance for the management of their employees. The ethics is not a theory but a set of behavior adapted to a given situation. This work aims at knowing which behavior has to adopt the manager to the everyday life to arouse the trust of his employees and so promote their performances.

Key words : Ethics- Managers' behavior- trust- performance of employees

Introduction

Dans leur poursuite de fournir des prestations de qualité, les organisations comptent sur la qualité de leurs équipes et leurs harmonie pour réaliser l'efficience et l'efficacité organisationnelles. Le management des personnes est aujourd'hui au cœur du management des organisations, et la qualité de direction, elle aussi, a toujours été une plaque tournante à la réussite de cette dernière d'où la nécessité d'un manager efficace qui joue un rôle crucial dans l'encouragement de son équipe à s'impliquer et de s'engager pour atteindre les objectifs fixés.

Afin qu'il puisse jouer son rôle efficacement, le manager doit instaurer des relations de confiance avec son équipe et faire preuve de chaleur humaine. De nombreuses études mettent l'accent sur la confiance comme un facteur primordial d'efficacité des relations interpersonnelles qui ne sont pas passives mais actives et réciproques.

D'après Robert Dutton, « Pour que la nouvelle gouvernance soit viable et n'entraîne pas la paralysie de l'entreprise, le dirigeant doit dépasser la seule gouvernance au sens étroitement juridique et transcender les règles pour toucher aux valeurs. On doit passer de la gouvernance à l'éthique. En d'autres termes, passer de l'observance par certains à l'engagement par tous. » (Robert Dutton, 2008, p18)

Ainsi la problématique de notre recherche est la suivante :

Quelles pratiques les managers peuvent mettre en œuvre pour construire et maintenir la confiance de leurs salariés et promouvoir ainsi leurs performances ?

L'hypothèse formulée est donc :

L'éthique du manager influe sur la confiance interpersonnelle des salariés et par conséquent sur leur performance au travail.

I : Quelques concepts de l'éthique managériale et du leader

Le manager éthique exerce au quotidien un fort leadership et sait donner du sens au travail de ses équipes ; un bon manager doit être donc un manager éthique. L'éthique selon Florentin Roche, formateur chez CSP Formation, « est un investissement qui vaut la peine, elle rétablit la confiance et crée du lien dans l'organisation en montrant un engagement fort et durable du manager. L'entreprise constituée de personnes humaines qui ont envie de managers au comportement exemplaire. Le challenge est parfois difficile, d'où la nécessité de se former ». (Frédéric Grémillon, 2011)

Le leadership diffère du management par son mode d'action distinct, mais il ne peut le remplacer car ils sont complémentaires ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Le management repose sur des procédures et gère la complexité des grandes organisations par contre le leadership gère le changement, d'où son importance croissante ces dernières années dans un monde concurrentiel et volatile. (John P. Kotter, 1999, p40)

A. L'éthique managériale :

« L'éthique des managers est l'éthique individuelle exercée dans l'entreprise, considérée comme la façon dont les managers cherchent à se construire une conduite juste en situation professionnelle ». (Loréa Hireche, 2004, p2460)

1. Les caractéristiques d'un manager éthique :

De nombreux travaux ayant abordé l'importance de l'éthique, l'intégrité et l'honnêteté des managers n'ont pas pu donner avec précision les caractéristiques d'un manager éthique et sont restés assez vagues sur la description du comportement exemplaire des managers, citant juste certaines qualités appréciées chez les supérieurs

comme le sens de l'équité, l'honnêteté, la franchise, l'ouverture d'esprit, la générosité, le courage, le sens des responsabilités, etc...

Selon le modèle d'évaluation de l'éthique des managers, Kaptein distingue deux grandes dimensions : la première liée aux caractéristiques personnelles du dirigeant et ses valeurs; la deuxième concerne la manière de diriger ses salariés. (Loréa Hireche, 2004, pp2460- 2461)

a) L'éthique liée aux caractéristiques personnelles des managers

Trois grandes caractéristiques sont distinguées :

- ☞ **L'authentique** : c'est un manager qui sait pourquoi il agit et quel but il poursuit. il a la capacité de résister à la pression et aux tentations ; il connaît ses limites, ses idéaux et les valeurs qui guident son action ;
- ☞ **fiable** : Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit, il respecte ses engagements, cohérent et constant d'une situation à une autre.
- ☞ **constructif** : c'est un manager qui prend en compte les intérêts des différentes parties prenantes, en créant de la valeur sur les plans : économique, écologique et social. Il est responsable, et rend des comptes de ses actes et décisions. Il accepte la critique et à se remet en question.

Ces qualités humaines créent un style de gestion , une éthique et une ambiance de travail favorable au dialogue, à la confiance et à la liberté de parole générant par conséquent une meilleure efficacité des salariés, plus d'engagement et moins de démission, etc. (Loréa Hireche, 2004, p2461)

b) L'éthique du manager dans la façon dont il gère les salariés :

Trois critères caractérisent un manager digne de confiance selon Whitener et ses collègues:

- ✓ **la qualité de la communication** du manager est le pouvoir d'expliquer les décisions prises et instaurer un échange ouvert avec les salariés.
- ✓ **le souci du bien-être des employés** en protégeant aussi leurs intérêts. C'est un élément de la justice interactionnelle.
- ✓ **le partage et la délégation du pouvoir** : ce sont des récompenses sociales qui symbolisent l'approbation et le respect qu'accorde le manager à son subordonné.

Kaptein, dans son modèle, a proposé trois critères d'un management éthique:

- ☞ **un management soft** : basé sur la confiance, stimule l'implication des salariés, les soutenir en les *coachant*.
- ☞ **un management protecteur** : formule des demandes réalistes , n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles permettant de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ;
- ☞ **un management fort** : le manager éthique n'est pas permissif, il respecte la discipline et sanctionne les comportements non éthiques. (Loréa Hireche, 2004, p2462).

B. Le leadership

1. Définition :

Le leadership est défini comme « un type d'influence interpersonnelle par laquelle un individu amène un autre individu ou groupe à l'acquiescer de la tâche qu'il veut voir menée à bien ». Il se manifeste sous deux formes :

- 1) **Leadership formel**, exercé par des gens nommés ou élus à un poste qui leur confère une autorité officielle au sein de l'organisation.
- 2) **Leadership informel**, exercé par des gens dont l'ascendant tient des compétences particulières qui leur permettent de répondre aux besoins de leur collègues. Les approches récentes du leadership sont : le charismatique, transformateur, leadership de niveau 5 ». (John.R.Schermerhorn et al. 2006, p 299)

2. Les traits personnels associés au succès du leader :

On trouve :

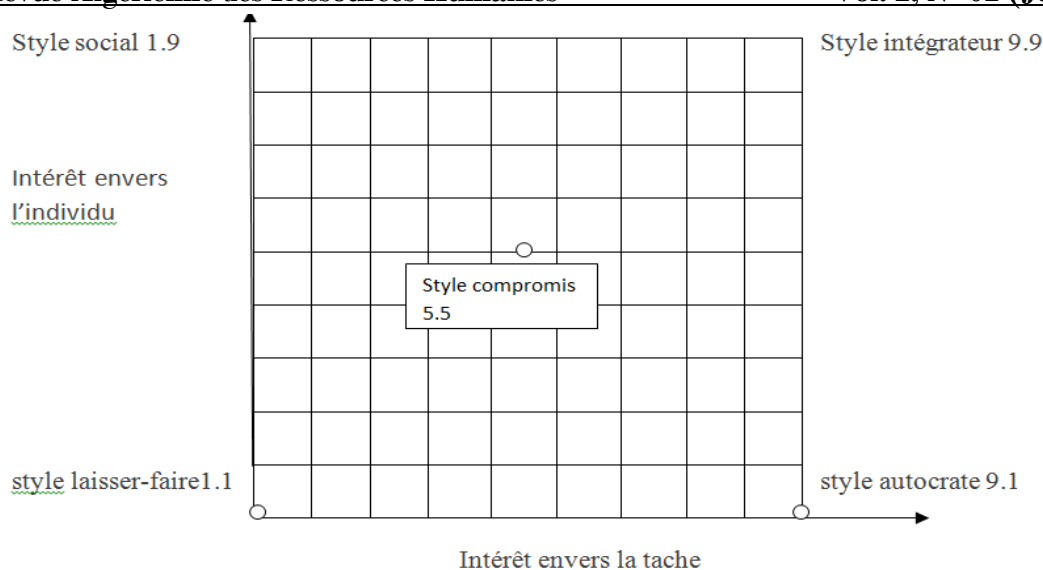
- **Vitalité et résistance au stress** : c.à.d. vigueur physique et résilience.
- **Désir de pouvoir essentiellement altruiste** : fort besoin d'exercer le pouvoir, essentiellement au bénéfice d'autrui.
- **Désir d'accomplissement** : volonté de mener des projets à bien, de réussir, d'exceller, acceptation des responsabilités, détermination à atteindre les objectifs associés aux tâches.
- **Maturité émotionnelle** : Equilibre, absence de troubles psychologiques majeurs.
- **Confiance en soi** : confiance générale en soi-même et en sa capacité d'assurer les responsabilités du leader.
- **Intégrité** : Adéquation entre les comportements et les valeurs personnelles, honnêteté, sens éthique, fiabilité.
- **Aptitudes cognitives** : intelligence, compétences sociales, capacité de recueillir d'assimiler, d'organiser et d'interpréter l'information, intelligence supérieure à la moyenne, discernement, compréhension approfondie du texte social.
- **Connaissance approfondie de la tâche** : connaissance de l'organisation, du secteur et des aspects techniques du travail.
- **Flexibilité** : Capacité de réagir adéquatement aux changements qui surviennent dans l'environnement et qui veulent s'identifier à eux et les imiter.

Les leaders efficaces possèdent les compétences suivantes :

- ✓ **personnelles** : confiance en soi, la soif de réussite, l'énergie et l'efficacité personnelle.
- ✓ **sociales** : l'influence, la sensibilité politique et l'empathie.
- ✓ **cognitives** : la pensée conceptuelle et une vision synthétique des choses. (Manfred Kets de Vries, 2007, p191)

3. La grille du leadership :

L'une des applications les plus connues des modèles comportementaux est la grille du leadership conçue par Robert Blacke et Jane Mouton. Elle détermine l'intérêt que le manager porte à l'élément humain d'une part et à la tâche d'une autre part. (John.R.Schermerhorn et al. 2006, p 302)



II : Effet de l'éthique des superviseurs sur leurs subordonnés

Les managers ont une influence sur les membres de l'entreprise, leurs actions constituent un référent pour leurs comportements.

A. L'influence de l'éthique des superviseurs sur leurs subordonnés :

Les managers influent sur le comportement de leurs salariés de différentes façons :

1. Le rôle moral des dirigeants dans le comportement de leurs salariés :

Barnard (1938) a été l'un des premiers à attirer l'attention sur la dimension morale de la responsabilité des dirigeants. Pour lui, ces derniers ne sont pas responsables du seul succès financier de leur organisation, mais responsables aussi d'insuffler des valeurs morales et des principes éthiques à leurs subordonnés en créant des codes moraux chez eux, de manière à faire passer l'intérêt général de l'organisation avant les intérêts personnels de ses membres.

Plus récemment, Drucker soutient que les dirigeants conditionnent l'esprit et les valeurs des entreprises. Par conséquent, ils doivent être conscients que leurs décisions et comportements ont des effets sur le climat et les rapports sociaux dans leurs organisations (Loréa Hireche, 2004, p2463). « En pratique, on parle d'attitude simple quotidienne traduite par la volonté d'être cohérent dans sa prise de décision et de tenir ses engagements. Elle repose sur trois piliers :

- ✓ **Le respect de la parole donnée** : C'est plutôt une nécessité morale que légale, vaut du supérieur vers son salarié et du salarié vers son supérieur.
- ✓ **L'exigence de qualité** : Produire des produits qui répondent aux besoins clairement identifiés du client et pas qu'aux exigences actuelles ainsi la qualité du travail ne doit pas être variable en fonction de la qualité demandée par le client, mais elle doit se placer par rapport à une exigence absolue : la qualité est un objectif en soi pour tout projet.

- ✓ **L'honnêteté et la responsabilité** : Être honnête c'est avant tout prendre ses responsabilités, assumer les défaillances de son équipe vis-à-vis des tiers et avoir le courage de se séparer des éléments les moins aptes, en toute intelligence » (Nicolas leccœuvre,p).

2. Le rôle des relais managériaux :

Les travaux soulignent l'influence des managers sur le comportement éthique de leurs collaborateurs. Minkes considère le leadership sur deux plans :

- ☞ Le top management qui assure la direction de l'entreprise.
- ☞ Leadership exercé à de multiples niveaux de l'organisation (fonction, division, service, etc).

L'éthique concerne chaque membre de l'organisation, son établissement est lié fondamentalement au rôle joué par les managers, véritables « acteurs démultiplicateurs » de l'éthique dans l'entreprise. Pour atteindre ce but, les managers doivent montrer l'exemple et adopter un comportement juste et prendre l'initiative dans un programme éthique en créant ainsi les conditions dans lesquelles les salariés pourront exercer leurs responsabilités éthique (Loréa Hireche, 2004, pp 2464-2465).

3. Facteurs expliquant l'influence des managers sur le comportement éthique des salariés

Les sources d'influence des superviseurs sur les salariés sont essentiellement trois :

- ✓ l'établissement d'un climat de travail éthique ;
- ✓ le pouvoir que les superviseurs exercent ;
- ✓ le comportement éthique du superviseur lui-même.

D'autres facteurs d'influence sont liés directement ou indirectement au comportement des supérieurs contribuant eux aussi aux comportements (non) éthiques des salariés comme le contexte du travail, la culture organisationnelle, le climat moral de la société ou la politique formelle de l'organisation (Loréa hireche, 2004, p2465).

3.1. Rôle des managers dans l'établissement d'un climat de travail éthique :

Les managers sont les déterminants du climat éthique de leurs organisations, selon de nombreuses recherches portant sur le climat et la culture organisationnelle, les managers créent les conditions nécessaires qui permettent aux salariés d'agir de façon responsable . Victor et Cullens définirent le concept de « *climat éthique* » comme « la perception partagée d'un comportement vu comme juste ».

Les dirigeants par leur comportement éthique diminuent les comportements déviants tels que le vol des biens de l'organisation par les salariés, diminuent aussi le comportement contre-productif de ces derniers en créant un environnement de travail où les salariés sont traités avec respect et dignité, où ils sont rémunérés et traités avec équité, et où l'honnêteté et l'intégrité au travail sont valorisées, etc (Loréa Hireche, 2004, p2466).

3.2. L'exemplarité du manager :

Le comportement des managers sert de référence à l'ensemble de leurs collaborateurs. Ils sont considérés comme des modèles, d'où s'expliquent leurs influences. Il a été prouvé que même dans les cas d'une entreprise à politique éthique, les subordonnés font ce qu'ils voient de leurs superviseurs plutôt que d'adhérer à la politique éthique de l'entreprise (Loréa Hireche, 2004, p2466).

B . Influence du comportement éthique des superviseurs sur le comportement au travail de leurs subordonnés :

Plusieurs recherches ont mis en valeur l'effet induit par le comportement éthique exercé par les superviseurs ; qui réduit les comportements déviants et contre-productifs de leurs subordonnés, ces attitudes individuelles au travail tel que la confiance, l'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle (Loréa Hireche, 2004, p2473). On peut déduire que le comportement éthique des managers contribue à la performance de l'entreprise par la suite (Nicolas LECOEUVE, p 4).

1. L'apport des travaux sur la confiance :

Les équipes ont davantage d'autonomie et le manager devient dépendant d'eux pour obtenir des informations et pour atteindre les objectifs.

1.1. La confiance, c'est quoi ?

La confiance a de nombreuses définitions dans la littérature ; il n'existe toujours pas un accord sur la définition de ce concept d'où sa complexité.

Elle peut être définie comme « le lubrifiant qui fait fonctionner la machine » ou « l'unité de mesure de la légitimité du chef par rapport à ses collaborateurs qui ne peut ni s'exiger, ni s'acheter mais qui doit se gagner ».

Pour Zuker « la confiance est une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique », alors pour Hosmer, elle est « l'anticipation effectuée par une personne, un groupe ou une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable –c'est à dire des décisions et des actions moralement correctes et basées sur des principes d'analyses éthiques de la part de l'autre personne, groupe ou entreprise dans le cadre d'un effort conjoint ou d'un échange économique », selon lui le concept de confiance se base sur quatre niveaux :

- ✓ **Individuel** : la confiance est une attente individuelle, optimiste quant au résultat d'un événement.
- ✓ **Interpersonnel** : elle renvoie aux notions de dépendance et de vulnérabilité, elle peut être une condition de la coopération, notamment dans le contexte de relation inégale entre les parties.
- ✓ **Transactions économiques** : considérées comme une forme de comportement interindividuel.
- ✓ **Structures sociales** : la loi a pour mission de garantir ou de sécuriser les conduites de confiance, le développement économique quant à lui tend à déplacer la confiance du plan individuel au plan social.

La confiance à ce titre a un aspect collectif. En effet, quand il s'agit d'un bien commun qui peut avoir des effets sur la structure sociale, la confiance peut devenir un moyen d'atteindre un certain résultat, donc elle n'est pas une fin en soi mais un vecteur. Elle permet, alors de réduire la complexité ou d'agir dans une situation d'incertitude comme le montre

Bidault et Jarillo (1995) : « la confiance est la présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de repères de comportements que nous jugeons acceptables ».

Alors que d'autres auteurs se sont basés sur le concept d'opportunisme pour définir la confiance comme « une croyance mutuelle qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre », ainsi l'opportunisme comme l'opposé de la confiance, « une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme, au sens que Williamson donne à ce terme, de manque d'honnêteté ».

Enfin, on peut remarquer aussi que les définitions proposées par les sociologues se concentrent sur les normes partagées au sein du groupe, alors que celles proposées par les économistes mettent en exergue la prise de risque et la répartition du gain. (Haythem Benamor, 2004, pp8-11)

1.2. La confiance interpersonnelle :

Selon les recherches, la confiance interpersonnelle présentait des relations significatives avec plusieurs variables organisationnelles, initier ces relations est la responsabilité du manager, comme le montre l'étude de Whitener et autres en 1998 sur les comportements générateurs de confiance, comme : - **cohérence et constance de comportement** :

- **cohérence entre paroles et gestes des managers** : qui reflète leurs degrés d'intégrité, d'honnêteté et de moralité,

- **Le partage et délégation de pouvoir** : la confiance est relative au degré de participation des salariés,
- **Communication** : l'information exacte et les explications fournies sont des facteurs de confiance,
- **Bienveillance/ démonstration d'intérêt pour autrui** (M. Thévenet, 2012, p408)

Pour les entreprises familiales, la confiance est un vecteur de leurs performances. D'après les chercheurs, elle s'explique mieux dans le domaine des ressources humaines (fidélisation des salariés, flexibilité renforcée des emplois, rémunération maîtrisée des dirigeants, rétributions hors salaires élevées, etc.).

On s'intéresse ici à la confiance interpersonnelle entre supérieurs et salariés qui est le résultat d'un comportement juste, éthique, qui respecte le droit et les intérêts d'autrui. Un manager digne de confiance serait ainsi un manager éthique.

Les comportements éthiques des managers augmentent significativement les perceptions par leurs subordonnés qu'ils ont été traités avec justice, et renforcent ainsi leurs engagements organisationnel et leur confiance dans leurs managers, favorisant ainsi la coopération et le comportement citoyen des salariés, ce qui améliorera la performance de l'entreprise par la suite. (Loréa Hireche, 2004, pp 2470-2471.)

2. L'apport des travaux sur la Performance :

La performance est définie comme « la valeur attendue par l'organisation de son collaborateur pendant une période donnée » c.-à-d. elle peut fluctuer. Elle attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses propres objectifs, qui lui rapportent de la valeur. Le collaborateur doit atteindre ses objectifs de productivité, de créativité, de satisfaction,... Ainsi le terme de performance diffère d'une organisation/entreprise à une autre. Le Modèle multifactoriel de Campbell identifiant les dimensions comportementales de

la performance au travail a identifié huit qualifiées d'universelles (observées dans toutes les entreprises, organisations), génériques (contenu modifiable selon les spécificités de l'entreprise) et indépendantes (elles ne sont pas toutes ensemble applicables à chaque poste) :

- ✓ **Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi** : maîtrise des compétences propres à un emploi retrouvées peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise.
- ✓ **Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi** : cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, et à l'adaptabilité.
- ✓ **La communication écrite et orale** : la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur).
- ✓ **Les efforts au travail** : la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants. Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'autodiscipline (l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.).
- ✓ **La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** : l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
- ✓ **Superviser** : l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader.
- ✓ **Manager et administrer** : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe et de développement d'un service.

Il a été observé que la confiance interpersonnelle, autrement dit la confiance qui existe entre un manager et son collaborateur subalterne, agit sur la performance. En effet, la performance est influencée positivement si le collaborateur a confiance en son/ses supérieurs. (Salamin Linda- David giauque, 2007, pp 21-22.)

III. LE MANAGER ET L'ETHIQUE DANS SA PRATIQUE AU QUOTIDIEN :

L'éthique se manifeste autant dans les grandes décisions que dans la manière de réaliser de petites choses en cohérence avec son idéal. la conception de l'éthique au quotidien repose ainsi sur une orientation vers la mise en pratique.

a) Le respect de la personne :

Ce respect se caractérise par :

- ✓ Le respect dans sa relation avec autrui.
- ✓ La manière de récompenser et sanctionner
- ✓ La manière de questionner (peu de questions,.....)
- ✓ Respect de la vie privée
- ✓ Respect de l'intégrité morale et physique.

Le manager doit veiller en plus de son propre comportement, à ce qu'aucun de ses subordonnés ne manque gravement à ce principe.

b) Le respect d'autrui :

S'intéresser à autrui constitue un puissant levier managérial .c'est d'abord un besoin réel au moment d'un changement d'activité et d'une nouvelle prise de poste. Il est alors utile de rencontrer ces collaborateurs de terrains et cela pour :

- ✓ S'intéresser à ce qu'ils font.
- ✓ De comprendre leurs problèmes.
- ✓ D'avoir leurs suggestions de solutions.

Cette démarche permet au manager de disposer de ses propres sources d'informations et de se forger l'image de quelqu'un d'attentif aux préoccupations du terrain.

c) Assumer ses responsabilités « humaines » :

Un dirigeant peut facilement se défaire d'une question humainement difficile sur un proche collaborateur. Les questions qu'il peut se poser sont sur le licenciement d'un collaborateur, le décès d'un collaborateur ou de son proche, en période de crise. Sans avoir à tout assumer, il appartient au dirigeant de porter sa juste part.

d) Ne pas admettre des injustices humaines flagrantes ou des comportements dégradants : les dirigeants doivent alors payer correctement leurs salariés. Et leurs offrir de meilleures conditions de travail.

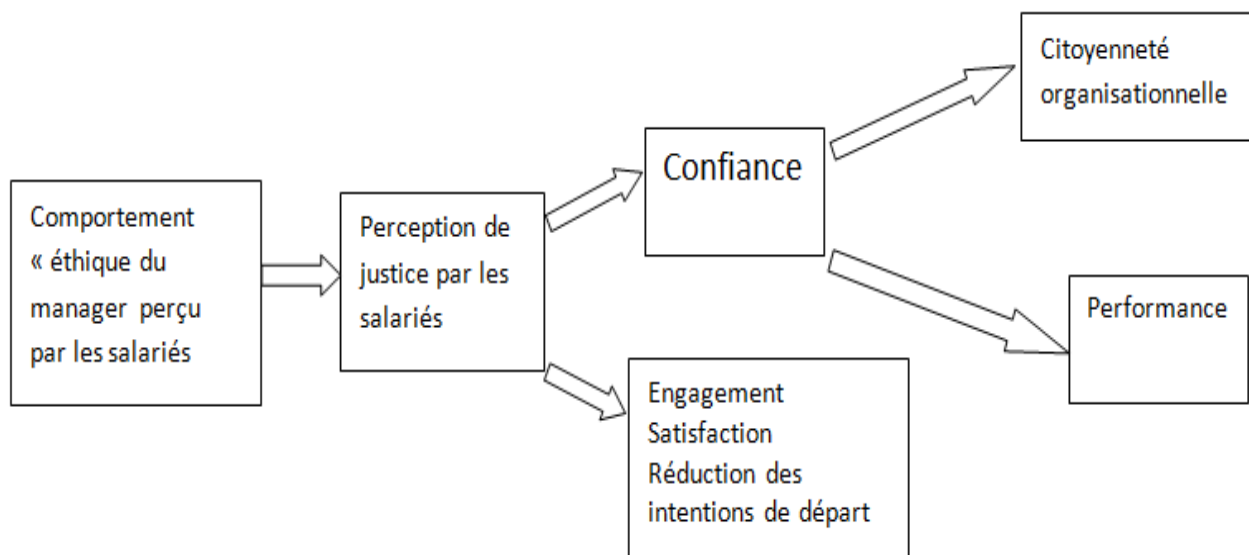
e) Une simplification nécessaire à la survie :

Vouloir simplifier signifie aussi déléguer au plus près du terrain les responsables et donner aux opérationnels les moyens de les assumer, ce qui évite d'aboutir à des réorganisations drastiques.

f) Privilégier le contact aux rapports écrits :

Un contact direct ou une visite sur le terrain sont souvent plus efficaces que de longs rapports. Elle simplifie la vie aux collaborateurs, leur épargne un travail de formalisation souvent démesurer par rapport à l'objet en question (Gérard ROTH –Michal KURTYKA, 2007, P 287)

Figure1 : L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle



Source : Loréa Hireche, *Op.cit.*, p 2470.

IV- L'ETUDE PRATIQUE

Afin de tester les conclusions tirées de la partie théorique et mener à bien notre étude, nous avons utilisé l'enquête par questionnaire qui a été remise à deux établissements éducatifs différents. Les réponses obtenues sont analysées à l'aide d'un outil statistique : SPSS version21 en utilisant l'échelle de Likert à cinq niveaux.

Le questionnaire a été divisé en deux parties :

La première partie, concernant les caractéristiques personnelles (âge, sexe, niveau d'éducation)

La deuxième partie, rassemble les axes d'étude comprenant : les caractéristiques personnelles d'un manager éthique, l'exemplarité du manager et l'établissement d'un climat éthique, la confiance interpersonnelles des salariés et leur performance au travail.

L'Hypothèse testée : L'éthique du manager influe sur la confiance interpersonnelle des salariés et par conséquent sur leur performance au travail

L'analyse de fiabilité du questionnaire, **alpha Cronbach** a été de **0,867** et **0,906** (pour les deux échantillons)

Après les analyses statistiques des moyennes et de corrélation, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Nous avons trouvé qu'un établissement a répondu à ses employés qu'ils sont moyennement d'accord que le manager est respecté avec une moyenne de **(3.48) (69,6%)** car ses actes et ses paroles ne correspondent pas, n'agit pas avec équité, il n'est pas objectif dans son évaluation, et n'encourage pas ses travailleurs à participer à la prise de décision, par contre **(4,03)** pour l'autre établissement, ils sont d'accord que le manager est respecté par tous **(80.6%)**.
- Pour que les paroles du manager et ses actes correspondent et à travers les relations de corrélations obtenues ; nous avons constaté que la plupart des travailleurs, pour les deux établissements, soulignent davantage sur l'importance de l'engagement du manager dans l'égalité de traitement de tous les travailleurs, suivi par la qualité dans son travail et l'amélioration des conditions de travail ainsi que l'encouragement à la participation à la prise de décision.
- L'engagement du manager dans l'égalité envers ses relations avec les travailleurs, se reflète dans la méthode d'évaluation objective, de l'amélioration des conditions de travail, appréciation des employés sur leur bonne performance au travail et de leur implication dans les décisions.
- Le sentiment d'importance des travailleurs dans l'organisation provient de leur appréciation par le manager quant à leur bonne performance, les encourager à participer à la prise de décision et les informer des objectifs globaux de l'organisation.
- L'engagement du manager dans l'égalité de ses relations avec les travailleurs en particulier leurs participations à la prise de décision et leur connaissance des objectifs de l'organisation, leur donne confiance.
- Tous les travailleurs sont tout à fait d'accord sur le fait que prendre leurs opinions et suggestions en considération améliore leurs performances **(88,2 % et 85%)**

- Tous les travailleurs sont d'accord que le comportement éthique du manager offre un sentiment de confiance **(72,8% et 76,8%)**
- Tous les travailleurs sont tout à fait d'accord que le sentiment de confiance envers le manager les motive à améliorer leurs performances **(80,1% -90,2%)**.

Conclusion

Pour atteindre les objectifs fixés, le manager doit faire preuve de confiance, de respect, d'éthique dans son comportement au quotidien afin d'influencer ses salariés à s'impliquer et à s'engager dans l'entreprise.

Pour jouer son rôle avec efficacité, le manager doit installer des relations de confiance avec ses salariés en respectant l'égalité entre eux, leur faire savoir des objectifs de l'organisation et les encourager à participer aux décisions. Ces comportements sont primordiaux et appréciés par les salariés chez un manager plus que d'autres pour engendrer la confiance chez eux car ils reflètent son intégrité, honnêteté et sa morale, d'où leurs relations de corrélation élevée avec la confiance.

D'autres comportements sont aussi importants pour instaurer un climat de travail éthique et favorable à la réalisation des objectifs comme : le respect de la parole donnée, l'évaluation objective, l'amélioration des conditions de travail et le sentiment d'importance au travail, sont des actes appréciés par les salariés et améliorent par la suite leur performance.

On peut constater que les valeurs du manager ont une influence décisive sur ses pratiques au quotidien, sur ses choix stratégiques et sur son style de leadership, son comportement éthique envers ses salariés aboutit à établir un climat éthique en suscitant leur confiance et par la suite améliorer leurs performances au travail.

Et nous concluons par ce qui l'a dit Napoléon Bonaparte :

« Un chef est un vendeur d'espoir »

Bibliographie

1. Robert Dutton, leadership et valeurs, Gestion, volume33, n 3 , HEC Montréal, 2008, p18 .
sur le site : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2008-3-page-18.htm>
2. Frédéric Grémillon , Ethique et management : le couple durable, vue le 26 Octobre 2017,
sur : <http://www.cultivezvostalents.fr/management-leadership/ethique-et-management-le-couple-durable/>
3. Haythem Benamor, Le rôle de la confiance dans le management des connaissances –cas des communautés de pratique chez Schneider Electric. Vue le 24 octobre 2017 Sur : www.cidegef.refer.org/beyrouth/benamor.doc
4. Loréa Hireche, l'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : Esquisse d'un modèle conceptuel, XVème Congrès de l'AGRH, Montréal, 1-4 septembre 2004, Canada, 2004. Vue en mars 2017 <[hal-00156106](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00156106)>
5. John Kotter, **Qu'est-ce que le leadership?**, Harvard business review, **nouveaux horizons**, 1999.

6. Nicolas Lecœuvre, Le manager et l'éthique, ISPA Alençon. Sur :
[http://www.cge.asso.fr/presse/Unesco/diplomes/D-1640 ISPA Alencon Nicolas LECOEUUVRE.pdf](http://www.cge.asso.fr/presse/Unesco/diplomes/D-1640_ISPA_Alencon_Nicolas_LECOEUVRE.pdf)
7. Manfred Kets de Vries, la face cachée du leadership, 2ème édition, édition village mondial, paris, 2007.
8. Gérard ROTH –Michal KURTYKA, Profession Dirigeant, édition DUNOD, 2007.
9. Salamin Linda- David Giaque, L'impact du système d'évaluation sur la motivation et la performance des employés : Comparaison entre les domaines privé et public, Hes-so Valais, décembre 2007, pp 21-22. Vue le 10 mars 2017. sur :
http://doc.rero.ch/record/12029/files/DES_TD_Salamin_Linda.pdf
10. John.R. Schermerhorn .Jr.James.G. Hunt- Richard.N. Osborn- Claire de Billy, Comportement humain et organisation, 3eme Edition, ERP. 2006.
M. Thévenet- C. Dejoux- E. Marbot- E. Normand- A.F.Bender- F. Silva, Fonctions RH : politiques-métiers et outils des ressources humaines, 3^{ème} édition, Pea