

Conduite managériale non-éthique, exploration sur un ensemble d'attitudes de maltraitance managériale

Non-ethical managerial conduct, exploration of a set of attitudes of managerial maltreatment

Boumesbah Nabil¹ Benabou Djilali²

Reçu le : 15/09/2017

Accepté le : 02/10/2018

Résumé:

Ce travail vise à mettre la lumière sur la qualité éthique des conduites managériales en cherchant à quel point les managers (de différents niveaux hiérarchiques) se préoccupent aux questions éthiques dans les relations avec leurs subordonnés. Pour se faire, notre attention porte sur les agissements non éthiques anti-personnel commis par les managers appelés maltraitance managériale. Une étude a été menée auprès de quatre grandes entreprises dans deux régions Mascara et Bejaia. Les résultats nous révèlent une présence de différents comportements de maltraitance managériale avec des proportionnalités alarmantes.

Mots clé : Éthique, maltraitance , relation manager/subordonné, agissement anti-personnel

Introduction

La qualité de la relation qui s'établie entre manager/subordonné représente un déterminant non négligeable des comportements et des attitudes des subordonnés au travail ainsi que l'efficacité de l'entreprise (Cameran, J & Jost, J, 2005). La manière dont l'environnement de travail et notamment les pratiques managériales sont perçues influe sur les comportements organisationnels (Meyer, M & Ohana, M, 2010, Meyer, M & Ohana M, 2007). Cependant les comportements non éthiques se manifestent quotidiennement au sein des lieux de travail, il s'agit par exemple l'harcèlement, pressions hiérarchiques, mépris, représailles, de discriminations,.....etc, qui sont autant d'attitudes qui affectent l'environnement physique des salariés (Van Aswegen, A S,. Engelbrecht, A. S, 2009). Ces agissements viennent principalement selon les études de la hiérarchie, ils ont été toujours présents, mais ce qui nouveau, selon les différents organismes internationaux c'est leurs intensité et leurs fréquence.

¹ Enseignant chercheur Univ. Bejaia –Algérie b_nabil30@hotmail.fr

² djbenaou@yahoo.fr

En effet, en absence de véritable traitement (d'après notre connaissance) de ce phénomène en Algérie, l'actuelle étude a voulu déclencher l'étincelle et mettre la lumière sur une dimension quasi ignorée de vie quotidienne des salariés, et d'effectuer une exploration sur l'ampleur de tel agissement de maltraitance managériale dans un échantillon d'entreprise algériennes.

1. Éthique, moral, déontologie

D'abord, d'un point de vue étymologique, éthique et morale sont « *deux références à l'aspect de l'expérience humaine qui consiste à faire ce qui prétendent être jugements impartiaux quant à la justesse ultime et la fausseté de la conduite et les valeurs auxquels la priorité doit être donnée aux prises de décisions personnelles, sociales et politiques* » (MacLagan, P.1996).

Le dictionnaire Larousse a commencé en 1956 à donner deux explications différentes à la morale et à l'éthique (Fortin, P, 1995b p 38). Alors que la morale a été définie comme « *science qui enseigne les règles à suivre pour faire le bien et éviter le mal* », l'éthique a été comprise comme « *la science de la morale* ». Ensuite, en 1984, le même dictionnaire définissait la morale comme « *l'ensemble des règles de conduite, considérées comme la bonne façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie* » et l'éthique comme « *partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale* » (Ibidem)

Chez Spinoza, un des pionniers des réflexions éthique, les deux mots se distinguent par leurs statuts respectifs qu'elles accordent aux valeurs qu'elles animent puisque une se base sur l'obéissance « morale » et l'autre par la raison « éthique » (Fortin, P, 1995b, p 42)

La distinction a été signalée aussi par André Compte –Sponville, dans un article de la revue « Source », en soulignant que la morale, concerne d'abord l'opposition de bien et du mal comme valeur absolue. Elle s'impose comme un devoir indiscutable ; elle est impératif catégorique, c'est à dire sans autre justification. Au contraire l'éthique concerne l'opposition du bon et du mal comme valeur relative à nos désirs et à nos intérêts, elle relève de l'impératif. En concluant, la morale selon Compte – Sponville, serait universelle tandis que l'éthique serait particulière. (Boyer. A. 2002)

Pesqueux a suivie le même chemin que celui de compte- Sponville, il a rangé la morale du côté du « devoir » alors que l'éthique du côté du « vouloir ». La perspective de la morale réside dans son caractère obligatoire ou, elle répond à un impératif catégorique. L'éthique pour lui s'échappe du caractère obligatoire, car elle se base sur la liberté de l'action dont le relativisme, la capacité d'identification, la compassion, et les jugements des situations particulières sont les bases du comportement humain. (Cristole, D, 2010, Martinet .2007).

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 ? ». 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 vivre »? (DeBry. F, 2008)

Cela explique pourquoi certains auteurs préfèrent le mot éthique à la morale. Au Québec le mot morale est de moins en moins employé dans un sens positif, il est dévalorisé parce qu'il reflète un type d'éducation et de contrôle que les québécois veulent l'oublier à jamais. En contrepartie, ils préfèrent le substituer par l'éthique dans la mesure où il fait d'avantage appel à la responsabilité et à la conscience des gens. (Fortin. P, 1995a, p. 27)

2. Les managers premiers responsables de la détermination du climat éthique

Il est admis maintenant dans les recherches scientifiques que les actions de la figure d'autorité jouent un rôle important dans la détermination du climat éthique des organisations. Les valeurs affirmées par la figure d'autorité ont une influence durable sur les valeurs affichées dans les organisations. (Kerns, C, 2005, p129, p198). Dicson & al 2001 ont souligné l'importance des comportements des managers comme déterminants du climat éthique qui règne dans les organisations. (Hireche.L, 2004, Dichson & al 2001)

A travers leurs actions et mots, les managers ont la capacité de transmettre les valeurs considérées comme importantes pour l'organisation. Quand ils développent un niveau élevé de valeurs éthique et comportements, ils vont créer plus un climat éthique (Charle. H, Schwepker, JR, 2013, p 273, Grojean & al, 2004). En plus, les managers qui développent le professionnalisme, esprit du groupe, et responsabilité sociale produira plus de climat éthique (Charle. H, Schwepker, JR, 2013, p 273, Elci & Alpakan, 2009)

De cela, Schein (2004) affirme que les managers peuvent utiliser plusieurs pratiques pour renforcer les valeurs qu'ils détiennent jour après jour dans la prise de décisions de leurs subordonnés, ce qui résulte une création le climat de l'organisation (Parboteeah K.P & al. 2010). Les managers de différents niveaux hiérarchiques jouent un rôle important dans la perception des employés des valeurs qu'ils associent à leurs organisations, leurs actions et comportements manifestés au sein des organisations ont un impact direct sur la perception des employés des valeurs organisationnelles. (Moore, H.L, Moore, W, 2014)

Les études indiquent que même s'il existe des codes éthiques au sein des entreprises, les employés suivent l'exemple de leurs managers plutôt que de la politique éthique de leur

entreprise. (Lavorta, L, 2007, Grojean *et alii*, 2004, Andrews, 1989). Par conséquent, c'est aux managers avec leurs comportements qui vont donner du sens à la politique et aux pratiques éthiques de l'entreprise (Lavorta, L, 2007, Tréviño, Hartman et Brown, 2000 Wimbush & Shepard, 1994).

3. La maltraitance managériale, ou comportement non éthique anti-personnel

Les comportements non éthiques aux seins des organisations peuvent être classés selon l'angle de cible à des « comportements non éthique anti-personnel » orientés aux personnels et « comportements non-éthique anti-organisationnel » orientés vers l'organisation (Brunet, L, Savoie, A, 2002).

Les comportements non éthiques de type anti-personnel sont appréhendés dans ce travail par le concept de « maltraitance » (Mistreatment behavior) qui visent prioritairement les personnes. Donc par « maltraitance managériale » on met l'accent sur les comportements non éthiques anti- personnel commises par les managers de différents niveaux.³ Elle est définie comme « *le comportements tyrannique de certain dirigeants caractériels qui font subir une pression terrible à leurs salariés, ou qui les traitent avec violence, en les invectivant, en les insultant, sans aucunement les respecter* » (Fontier, R, 2003)

Dans ce travail, nous retiendrons deux classifications de comportements de maltraitance, celle de Brunet & Savoie (2002) qui a traité les comportements non éthique dans l'organisation, et celle de Hershcovis (2011) qui a comparé entre les différents construits de la maltraitance en milieu du travail

Selon (Brunet & Savoie 2002) les comportements de maltraitance peuvent être classés sous l'angle de cible en quatre catégories : psychologique, socio-environnementale, concret/matériel et politique

3.1.La maltraitance managériale de type psychologique

Il s'agit de toute manipulation qui comprend des messages destinés à la cible transmet verbalement ou par des postures corporelles en vue de faire soumettre la cible à sa volonté. (Brunet, L, Savoie, A, 2002). Elle prend trois formes :

³ -Manager dirigeant, manager intermédiaire et manager de proximité.

Manipulation cognitive : Avec ce type de comportement l'acteur vise à contrôler sa cible en manipulant les éléments décisionnels, afin qu'elle agisse contre ses propres intérêts en adoptant des comportements outranciers. (Ibid.)

3.1.1. Manipulation affective : c'est des agissements qui visent à atteindre positivement ou négativement les affectes de la cible en vue de lui soumettre à la volonté de l'acteur (Ibid)

3.1.2. Manipulation comportementale : Pour cette forme, l'acteur joue l'inaction, car il s'attend à ce que le temps fasse son œuvre jusqu'à ce que la cible change son comportement ou son attitude et se soumettre (Ibid)

3.2. Maltraitance managériale de type sociale/environnementale

Se sont des comportements qui visent à empêcher un salarié à plusieurs reprises sa capacité d'établir et maintenir des relations interpersonnelle positive, succès au travail, et réputation favorable (Duffy, Ganster & Pagon, 2002).

Il s'agit par exemple 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. C'est le premier pas pour l'acteur, pour que la personne cible ne puisse pas se défendre, il faut d'abord l'isoler en cassant ses 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. (Marie-France, H, 2001)

3.3. Maltraitance managériale de type politique

Cette déviance politique correspond à des actes d'interactions sociales qui désavantagent personnellement ou politiquement des individus (Brunet, L, Savoie, A, 2002, Robinson et Bennett, 1995). Par exemple faire preuve de favoritisme, partir ou laisser courir des rumeurs,

critiquer les meilleurs, dans tous les cas, la maltraitance de type politique tente à pénaliser actuellement ou éventuellement certaines personnes en faveurs d'autres individus, en cherchant principalement à attaquer la réputation. (Ibid)

Quant à Hershcovis, dans son méta-analyse, elle essayait de soulever les similarités ainsi que les différences entre cinq construits de maltraitance parmi ceux existants qui sont : l'intimidation « Bullying » (Hershcovis, 2011, Rayner, 1997), l'incivilité « incivility » (Hershcovis, 2011, Andersson & Pearson, 1999), dévaluation sociale « social undermining » (Hershcovis, 2011, Duffy, Ganster & Pagon 2002), agression au travail « work place agression » (Hershcovis, 2011, Neuman & Baron 1998), abus émotionnel « emotional abuse » (Hershcovis, 2011, Keashly, Hunter, & Harvey, 1997), conflit interpersonnel « interpersonal conflict », (Hershcovis, 2011, Spector & Jex 1998) et supervision abusive « abusive supervision » (Teeper 2000).

Tableau n ° 01 : les différentes formes de maltraitance managériale

Construits et définition de maltraitance	Hypothèses et caractéristiques	Échantillon d'items qui se chevauche avec d'autres mesures
Manipulation sociale (Social undermining) Définition : comportement qui vise à empêcher un salarié à plusieurs reprises sa capacité d'établir et maintenir des relations interpersonnelle positive, succès au travail, et réputation favorable (Duffy, Ganster & Pagon, 2002)	Intention Affecte les résultats spécifique y compris : Relations Réputation Succès au travail	Parler mal de toi derrière ton dos Insulter Diffusion de rumeur sur toi De faire sentir incompetent Retarder le travail pour vous faire mal paraître ou vous ralentir Vous déprécier ou vos idées Critiquer la façon dont vous prenez choses au travail d'une manière qu'il n'était pas utile
Incivilité (incivility): Actes déviants à faible intensité, tel que les comportements verbal et non verbal impolis ou peu courtois adopté à l'égard d'un autre membre de l'organisation avec une intention ambiguë de faire du mal.	Faible intensité Intention ambiguë	Vous remarquer d'une manière condescendante Vous Faire de remarques péjoratives ou humiliantes Mettre peu d'attention pour vos déclarations, ou montrer peu d'intérêt pour votre opinion Vous ignorer ou exclure
Intimidation (Bullying) situation où une personne à plusieurs reprises et sur une période de temps est exposée à des actes négatifs (ex : abus constant, remarques offensantes ou moqueries, exclusion sociale) de la part des collègues, de superviseur ou subordonnés	Persistant Fréquent Déséquilibre de pouvoir	Me ridiculiser Rappel répétés de mes bourdes Moqueries calomnie ou rumeurs sur vous exclusion sociale de la part des collègues et groupes de travail abus verbal dévaluation de votre travail et efforts négliger de vos opinions et points de vue

<p>Supervision abusive (abusive supervision) l'affichage soutenu des comportements hostiles verbal et non verbal, à l'exclusion des contacts physiques (Teeper, 2000)</p>	<p>Exclure le contact physique expérience d'agression de la part du superviseur est différente d'une agression d'une autre personne</p>	<p>Exclure le contact physique Traitement silencieux Me met en bas devant les autres Me rappeler de mes erreurs passées Me faire des commentaires négatifs sur d'autres Être impoli avec moi Me dit que je suis incompetent</p>
<p>Conflit interpersonnel Interpersonnal conflict Un facteur stressant organisationnel impliquant un désaccord entre les employés</p>	<p>Pas de caractéristiques différenciées</p>	<p>Combien de fois les gens sont impolis avec vous ? Combien de fois les gens vous font de mauvaises choses au travail ? Combien de fois les gens crient sur vous ?</p>

Traduit d'après : Hershcovis M.S, 2011

4. La prédominance de la logique financière source de comportement de maltraitance.

L'intégration de l'éthique dans le management de l'entreprise, prend souvent le « le niveau déclaratif » ou, l'entreprise intègre la notion d'éthique seulement dans son discours institutionnel, en réalité il ne s'agit pas d'un engagement réel, mais qu'une recherche détournée de profit (Yanat, Z, Balet D, 2006). C'est est une sorte d'hypocrisie ou l'entreprise travaille sur sa « vitrine externe » par l'intégration de la notion éthique dans son discours afin de préserver son image de marque. «(Delhoustale, B, 2006). Avec cette vision limitée, Peter Drucker, estime que l'éthique de l'entreprise ne s'agit que d'un « *phénomène chic* » créé par les media, il lui donne le nom d' « *élégance éthique* » (Mercier, S, 1997). Ces 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 tel que l'harcèlement, représailles, mépris, atteinte à la dignité de salariés...etc

5. Les conséquences (outcomes) de la maltraitance managériale

Les études ont démontré que les employés réagissent négativement à la maltraitance managériale (du supérieur) en engageant dans des comportements qui peuvent nuire à l'organisation (Onyishi. I. E, 2012 , Ambrose, Seabright, & Schminke, 2002; Skarlicki & Folger, 1997; Thau, Bennett, Mitchell & Marrs, 2009). Dans la même logique, les salariés ont tendance à engager moins d'effort dans des comportements qui font bénéficier l'organisation quand ils perçoivent une maltraitance de leurs supérieurs (Ibidem). Zellars & Teeper & Duffy

(2002) ont trouvé une relation significativement négative entre l'abus de supervision (abusive supervision) et les comportements de citoyenneté organisationnelle. (Ibidem)

En outre, la maltraitance en milieu du travail a été appréhendée dans l'étude de Boswell & Olson-Buchanan (2008) par le concept d'injustice (Olsan-Buchanan, J. B, Boswell, W. R, 2008), et d'après le model agent/système, lorsque l'injustice est interactionnelle⁴, les salariés ont tendance à être agressifs, violents, vers leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs collègues, ainsi une montée de conflit interpersonnel dans les lieux du travail (El Akermi, A & al 2006, p 78). Le degré de gravité de réaction monte pour atteindre des comportements contre-productifs graves orientés vers l'organisation. (El Akermi, A & al, 2006 , p.79, Greenberg, 1993; Ambrose, Seabright & Schminke, 2002).

À l'inverse, Masterson & al (2000) ont démontré que les effets de la justice interactionnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers le supérieur passent par la qualité du LMX (échange leader-membre : leader member exchange) (Nasr, M.I & al 2009). D'autres résultats soutiennent cette logique en montrant que la justice perçue du supérieur hiérarchique détermine fortement les CCO. (El Akermi, A & al 2006a, p 76). Quant à Rupp & Cropanzano (2002), ils confirment que la qualité de l'échange entre supérieur et l'employé joue un rôle médiateur entre les effets de la justice interactionnelle et les CCO orienté vers le supérieur. (Nasr, M.I & al 2009).

Dans le tableau ci-dessus, des corrélations moyennes entre les différentes formes de maltraitance et les outcomes (conséquences) au travail :

⁴ - La justice interactionnelle désigne « la qualité du traitement auquel les individus reçoivent de la part des autres ». (Bagger .J & al 2006; Bies & Moag 1986)

	Incivilité				Abus de supervision				Intimidation				Conflit interpersonnel			
	K	N	r	SD	K	N	r	SD	K	N	r	SD	K	N	r	SD
Satisfaction au travail	12	6099	-.40	.08	4	789	-.35	.12	4	6573	-.39	.07	15	7096	-.29	.06
					(12)											
Intention de quitter	11	5861	-.36	.07	(12)3	1236	.30	.07	4	7160	.35	.05	9	4347	.33	.12
Bien-être psychologique	11	5782	-.33	.15	15	977	-.15	0.10	11	73	-.40	.06	8	3768	-.35	.05
										08						
Bien-être physique	6	3242	-.17	.15	(12)3	5041	-.24	.06	6	6147	-.32	.04	14	5054	-.16	.10
Engagement affectif	6	3704	-.31	.11	5(12)								2	2719	-.21	.14

Note. K nombre. D'étude. N .volume total d'échantillon r. corrélation moyenne SD : la variance de r

Traduit d'après Hershcovis(2011)

Tableau n 02 : corrélation entre les différentes formes de maltraitance et outcomes au travail

Étude empirique

L'objectif de cette étude de mettre la lumière sur les conditions de travail qui se manifeste dans les entreprises, et de juger la qualité éthique des pratiques du management et plus particulièrement celui des ressources humaines.

Nous procédons donc à une étude quantitative à travers un questionnaire dont les étapes d'élaboration vont être détaillées dans ce qui suit. L'élaboration du questionnaire a été faite sur la base des principaux comportements de maltraitance détaillés dans l'ouvrage⁵ de Marie-France H. (2001) qui sont au nombre de 45 items. Nous les rajoutant 10 items relatifs aux perceptions du leadership éthique pour chaque valeur citée par Resick, C.J & al 2011 qui sont l'honnêteté, flexibilité, responsabilité,.....etc. Nous voulons donc évaluer d'abord le « capital éthique » des supérieurs directs, cela consiste à évaluer leurs éthiques personnelles « traits de personnalité » ainsi leurs éthiques interpersonnelles. L'opération a été faite à travers l'évaluation des différentes valeurs détenues par les managers et leurs conduites avec leurs salariés, les réponses représentent le point de vue des salariés et non pas un avis personnel

Description de l'échantillon

Plus que 2/3 de l'échantillon interrogé sont des hommes avec 70.5 %, contre 29.5% pour les femmes. Plus que 2/3 des interrogés ont un niveau universitaire, donc ils n'auront pas de difficultés de compréhension et de réponse au questionnaire. 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, 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 ont pas un niveau d'étude élevé avec 10.3 %. La décomposition de l'échantillon est faite pour apparaître un pourcentage proche entre ceux qui travaillent dans le secteur public et les institutions étatiques, contre 26.9 % dans le secteur privé.

⁵ -Marie-France H. "Malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001

Résultats

Nous commençons notre analyse des résultats à travers l'évaluation de la perception du leadership éthique, cela était opérationnalisé par la fréquence des réponses des 10 items retenus. Les fréquences obtenues nous donnent une image relativement claire sur les relations et les interactions interpersonnelles managers/salariés. .

L'une des valeurs les plus citées dans les publications scientifiques portant sur le leadership éthique était « l'honnêteté » (Resick, C.J & al 2011, Lee, S.T & Cheng, I.H, 2011, Rubin, R.S & al, 2010 Poff, D.C, 2010, D.M & Bazerman, M.H, 2001, Jeurissen, R.J.M & Van Luijk, H.J.L, 1998, , Mayer, D.M & al, Messick), pour cela cette valeur figure dans la première place des valeurs évaluées. Au niveau de cette qualité, les salariés questionnés nous ont révélé qu'elle fait défaut auprès de leurs managers, puisque 45.5 % (répartie : 23.2% pas du tout d'accord et 22.3 % pas d'accord) avec $s^2=1.238$ expriment que leurs managers ne se comportent pas honnêtement avec eux. Ce jugement projette la lumière sur une dimension peu traitée de la conduite managériale dans les entreprises investiguées, et sert une base pour des recherches ultérieures.

Par ailleurs le même constat se répète avec plusieurs valeurs telles que le respect, intégrité, avec des pourcentages alarmantes (42.9%, 41% pas du tout d'accord, et pas d'accord). Cela reste à confirmer pour un grand échantillon d'entreprise pour plus de fiabilité. Quant à l'éthique interpersonnelle, un mécontentement semble dominer l'avis des salariés, c'est le reflet de l'éthique personnelle, puisque les mêmes pourcentages se manifestent avec 41%, 32 %, 44% 37.8%, pour les valeurs : soutien, ouverture et flexibilité, tenue de la parole. Ces résultats significatifs nous démontrent une carence et un mécontentement relativement important sur l'éthique personnelle dans les pratiques managériales, à cet effet, les managers doivent travailler d'avantage sur leurs conduites éthique avec leurs subalternes

Quant aux comportements de maltraitance, et d'après les résultats, le tableau suivant (n°03) nous donne les fréquences des agissements les plus vécues. Le critère retenu pour caractériser une conduite managériale de maltraitance managériale était la présence des agissements au moins trois fois dans les 06 derniers mois. L'enquête conduite a dressé un tableau très sombre de la situation, car, les fréquences nous révèlent une intense présence de comportements de manipulation sociale et de l'abus de supervision (supervision abusive) puisque, les agissements de chaque construit ont été les plus fréquents (voire le tableau suivant)

Tableau n ° 03 : les agissements de maltraitance managériale les plus fréquents

Type d'agissement	Fréquence (%)
Mettre peu d'attention pour vos déclarations, ou montrer peu d'intérêt pour votre opinion	55.5
Vous fait sentir incompetent	48
Vous met de la pression pour que vous ne fassiez pas valoir vos droits (congés, horaires, primes)	39.5
vous retire mon autonomie.	16.8
Vous installe à l'écart des autres	16.4
Crie sur vous	14.5
Vous regard négativement ou gestes qui ont un sens négatifs	8.7

Il semble que les hommes sont les plus exposés aux comportements de maltraitance que les femmes. Les fréquences peuvent occulter de différence remarquable entre la sensibilité aux agissements entre hommes et femmes, car, le pourcentage des hommes exposé / nombre total des hommes interrogés est supérieur aux femmes exposées / nombre total des femmes interrogées. Le tableau croisé suivant nous démontre cette différence entre les fréquences d'expositions à ces agissements entre hommes et femmes, mais il faut être prudent avant de généraliser.

Tableau n ° 04 : Sexe de la victime de maltraitance managériale

Type de construit de maltraitance managériale	Hommes touché/ nombre totale des hommes investigués	Femme touchée/ nombre totale des femmes investiguées
Manipulation sociale	35.6	21.5
Abus de supervision	32.4	19.5
Intimidation	18	12.7
Incivilité	9.2	9
Conflit interpersonnel	9	4.5

En ce qui concerne le sexe de l'acteur de la maltraitance managériale (sexe du manager), et d'après la construction de notre échantillon, on ne peut pas affirmer sans aucun doute que les hommes maltraitent leurs subordonnés plus que les femmes, puisqu'ils n'ont pas la même représentation dans notre échantillon (70.5% hommes contre 29.5% femmes), mais, la domination masculine est remarquable puisque :

$$\frac{\text{Nombre d'homme acteur de maltraitance}}{\text{Nombre total d' homme superviseur}} > \frac{\text{Nombre de femmes acteur de maltraitance}}{\text{Nombre total de femme superviseur}}$$

Tableau n ° 05 : Sexe de l'acteur de maltraitance managériale

Sexe	Pourcentage (%)
Homme acteur de maltraitance managériale	28
Femme acteur de maltraitance managériale	16.2

Les victimes hommes qui subissent plus la maltraitance managériale sont ceux qui disposent de qualification élevée (un niveau universitaire) avec plus de 62 % (malgré qu'ils représentent 2/3 de la population interrogée) alors que les femmes représentent 40 %. Les hommes qui ont une ancienneté moins de 5 ans représentent la tranche la plus exposés à la maltraitance avec plus de 65 % contre 55 % pour les femmes.

Tableau n ° 06 : Niveaux hiérarchiques de la victime de maltraitance managériale

Type de construit de maltraitance managériale	Salarié de rang 01 (%)	Salarié de rang 02 (%)	Salarié de rang 03 (%)
Manipulation sociale	05	71.5	23.5
Abus de supervision	5.5	68	26.5
Intimidation	8.4	75.6	16
Incivilité	11.8	59	29.2
Conflit interpersonnel	14.2	55.5	30.2

Lorsqu'on envisage la comparaison de la présence des agissements dans l'entreprise privée contre l'entreprise publique, le secteur privé est plus souvent représenté (58.4%) que le secteur public (48.6%), ce qui pour nous logique, puisque ce dernier est moins exigeant en matière de

recherche de performance ce qui laissent entendre plus d'agissement, plus de pressions donc plus de victime par rapport au secteur public.

Conclusion

Cette étude ne constitue qu'un début pour une recherche plus approfondie relative à la qualité de la vie au travail, qui constitue un champ d'investigation peu étudié en Algérie, Mais cela n'empêche pas que nous avons pu constater une présence alarmante des agissements non éthique antipersonnel qui constituent des menaces importantes et peuvent avoir des effets désastreuses sur les personnes cibles ainsi que l'organisation. A cet effet, les juristes algériens sont appelés à revoir les lois de travail, de tel façon que ces pratiques qui se manifestent quotidiennement dans les milieux du travail soient sanctionné pénalement. Il est appelé aussi à toute personne ayant une position hiérarchique d'encadrement et de management des hommes à travailler davantage sur la qualité éthique de ses rapports avec les subordonnées puisqu'elle implique un niveau élevé de satisfaction, l'engagement, de comportements de citoyenneté organisationnelle, et une baisse des comportements contreproductifs.

Bibliographie :

- Bagger, J, Cropanzano, R & Ko, J. (2006), « La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveau développement » In Collectif. (2006), « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed. De Boeck, Bruxelles.
- Boyer, A. (2002), « L'impossible éthique des entreprises »Ed. D'Organisation, Paris.
- Brunet, L, Savoie, A, 2002 les comportements éthiques et non éthiques en milieu du travail, état provisoire de la question » Revue québécoise de la psychologie vol 23 n °01, 2002
- Camerman, J & Jost, J. (2005), « Déterminants et conséquences d'une relation de qualité entre un supérieur et son subordonné» 16e Conférence de l'AGRH- Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005

- Charle.H, & Schwepker, J. R. (2013), «Ethical climate, causes, consequences and implications for improving well being» In Giacalone R. A , Promislo M. D «Handbook of Unethical Work Behavior: Implications for Individual Well-Being» Ed Sharpe.
- Cristol, D. (Juin 2010), « Rapport a soi et éthique managériale » *Revue française de gestion* n° 227, 2/5 juin 2010 p63-75
- De Bry. F. (2008), « Concept d'éthique l'éthique au cœur du management" *Revue management et avenir*, numéro 20, 6/2008
- Delhoustale, B. (2006), « Promouvoir l'éthique professionnelle : l'art de manager par les valeurs », Concours, promotion de l'éthique professionnelle, Rotary- CGE- conférence de grandes écoles.
- Duffy MK, Ganster, DC, & Pagon .M 2002 “ social undermining in the wokplace” academy of management journal 45, pp. 331-351
- El Akermi, A & al. (2006a) « Justice organisationnelle: un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences » In collectif (2006) « Comportement organisationnel, justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel »Ed De Boeck, Bruxelles.
- Fontier, R 2003 « le harcèlement moral » Journal du droit des jeunes, 2003/4 n 224 P-23-25
- Fortin, P. (1995a) « Guide de déontologie en milieu communautaire » Ed Presses de l'université du Québec, Québec.
- Fortin, P. (1995b), «La morale, l'éthique, l'éthicologie, une triple façon d'aborder les questions d'ordre moral » Ed Presses de l'université du Québec, Québec
- Hershcovis, S, (2011) "Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research ”Journal of Organizational Behavior, Vol. 32, No. 3, (Avril 2011), pp. 499-519
- Hireche, L. (2004), « L'influence de l'éthique de managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel », Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Tome 4.
- Kerns, C. (2005) « Value-centered ethics. A proactive system to shape ethical behavior » Ed HRD Press, Inc. Amherst, Massachusetts. USA.

- Lavorta, L. (2007), « Proposition d'une échelle de mesure du climat éthique dans l'entreprise : une application au domaine de la vente en B to B » *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1/2007
- Maclagan, P. (1996), « The Organizational Context for Moral Development : Questions of Power and Access », *Journal of Business Ethics*, Vol.15, p.645-654
- Marie-France H. "Malaise dans le travail harcèlement morale démêler le vrai du faux " Edition Syros, Paris, 2001
- Meyer, M & Ohana, M. (2010), « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales » *Revue de gestion des ressources humaines*, 2010/1 - n° 75 pp. 3-15
- Moore H. L, Moore, T. W. (2014), «The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members» *Journal of academic and business ethics*, volume 9 Décembre, 2014.
- Mercier, S. (1997), « Une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises» Thèse présentée en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université Paris 4.
- Nasr, M. I & al. (2009), «Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté organisationnelle : test d'un model multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail » *Revue de gestion des ressources humaines* 2009/4 - N° 74, pp .3-23
- Olsan-Buchanan, J. B, Boswell, W. R, 2008 An Integrative Model of Experiencing and Responding to Mistreatment at Work *The Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1 (Jan., 2008), pp. 76-96
- Onyishi I. E, 2012 "abusive supervision and prosocial organizational behavior: a study of workers in the banking industry in Nigeria" *The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network* Volume 12, No. 2, December 2012
- Parboteeah, K.P & al. (2010), «Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? », *Journal of Business Ethics*, volume 97,pp. 599-611
- Resick C. J & al. (2011), «What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives », *Journal of Business Ethics*, n°101, pp. 435-457
- Van Aswegen, A. S & Engelbrecht, A.S. (2009), «The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organizations : original research», *Journal of Human Resource Management*, Vol 07, issue1, pp.1-9

- Yanat. Z & Balet D. (2006), « L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise » In Rosé J. J « Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social » Ed de Boeck, Paris, pp 169-184