



REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

N° 5 Mai - Juillet 2017

Étude de l'impact du climat éthique sur la performance individuelle au travail au sein des EEP Marocains : L'effet médiateur de la confiance organisationnelle

The impact of ethical climate on individual performance at work within Moroccan PEI's: The mediating effect of organizational trust

AKHLAFFOU Mohamed

Equipe de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

akhlaffou.med@gmail.com

EL WAZANI Youssef

Professeur chercheur, Directeur de l'Equipe de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

elwazani@gmail.com

SOUAF Malika

Professeure chercheuse (PES), Equipe de Recherche en Management et Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

malikasouaf@gmail.com

Résumé

Cet article propose d'analyser la nature des liens existants entre le climat éthique perçu et la performance individuelle au travail au sein des Entreprises et Etablissements Publics Marocains (EEP) et ce, en se basant sur un modèle d'échange social qui suppose que la confiance organisationnelle agit à titre de médiateur dans la relation entre les types de climats éthiques et la performance individuelle des cadres publics au travail. L'objectif est de valider et d'enrichir les données théoriques existantes. Pour ce faire, une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs a été menée auprès de 11 EEP Marocains. Les résultats de l'enquête qualitative exploratoire démontrent la diversité des types de climats éthiques perçus dans l'organisation. En effet, ces types de climats éthiques impactent significativement les comportements productifs au travail (l'implication au travail, la satisfaction au travail, l'efficacité au travail et la motivation du service public). Ces résultats soutiennent aussi la place primordiale de la confiance organisationnelle (affective et cognitive) dans l'explication de cette relation, ce qui nous a permis de justifier le rapprochement opéré entre les théories du climat éthique et celles de la confiance organisationnelle en tant que variable médiatrice.

Mots clés : Climat éthique, performance individuelle au travail, confiance organisationnelle, entreprises et établissements publics marocains, cadres publics.

Abstract

This article suggests analyzing the nature of the links existing between the ethical work climate and individual performance at work in Moroccan Public Enterprises and Institutions (PEI), based on a social exchange model, in which organizational trust plays a mediating role in the relationship between perceived ethical climate and individual performance at work of public managers. The objective is to validate and enrich existing theoretical research. To do so, a qualitative study based upon 11 semi-structured exploratory interviews has been mobilized within the Moroccan PEI. The results of the qualitative exploratory research, demonstrate the diversity of types of perceived ethical climates in the organization. In effect, these types of ethical climates have a significant impact on the productive work behaviors (Work involvement, job satisfaction, efficiency at work and public service motivation). These results support also the primordial place of the organizational trust (affective trust and cognitive trust) in the understanding of this relationship, which allowed us to justify the rapprochement operated between ethical climate theories and those of organizational trust as a mediating variable.

Keywords: Ethical climate, individual performance at work, organizational trust, Moroccan Public Enterprises and Institutions, public managers.

Introduction

L'émergence de l'éthique comme nouvel enjeu de la performance des organisations a bien marqué la fin de la décennie des années 90. Dans cette quête de performance, une attention particulière a été accordée à la mise en place d'une démarche éthique au sein des organisations. Cette mise en place compte désormais parmi les facteurs de réussite incontournables de l'organisation, permettant à cette dernière de rester concurrentielle et performante.

Les travaux sur les organisations publiques et les organisations à but non lucratif, constatent des problèmes managériaux dus à l'absence de sens dans leur gestion (Akhlaoui, El wazani et Souaf, 2016 ; Trosa et Bartoli, 2011). En effet, l'engouement croissant pour le management éthique et la RSE des organisations a vu la multiplication des études et des recherches sur le concept de climat éthique. Bien que ces travaux aient largement abordé les conséquences organisationnelles et individuelles du climat éthique, rares sont ceux qui se sont intéressés aux mécanismes et aux processus intermédiaires par lesquels ce climat impacte la performance individuelle au travail, et notamment dans le secteur public.

L'objectif de cet article est d'explorer et d'analyser un modèle d'échange social, dans lequel la confiance organisationnelle agit à titre de médiateur dans la relation entre la performance individuelle au travail des cadres publics et les climats éthiques perçus. Pour ce faire, une enquête qualitative exploratoire a été menée auprès d'un échantillon de 11 entreprises et établissements publics au Maroc (EEP).

Dans cet ordre d'idées, le développement de cet article comprend deux parties. Dans la première partie nous présentons le concept de l'éthique dans les organisations et ses principales modélisations, dans un premier temps. Nous essayons, ensuite, d'analyser les divers modèles de liens entre le climat éthique et la performance individuelle au travail, ainsi que le rôle médiateur de la confiance organisationnelle dans cette relation. L'objet de la deuxième partie, est d'analyser empiriquement la relation pouvant exister entre les variables de la performance individuelle au travail et les types de climats éthiques perçus au sein des organisations publiques marocaines, via la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des responsables et cadres des EEP, pour enfin porter une réflexion sur les différents résultats de notre étude exploratoire et exposer leurs implications théoriques et managériales.

1. Fondements théoriques du climat éthique dans les organisations

L'éthique en gestion ou l'éthique des affaires constitue une facette concrète de l'éthique appliquée. C'est ainsi, qu'on a vu l'apparition d'une éthique économique qui se manifeste par des transitions entre les exigences économiques et les relations sociales. En effet, la dimension éthique basée sur la consommation et le profit se transforme en une dimension de priorité éthique visant le développement et le bien-être de toute la société.

Dans ce qui suit, nous aborderons le climat organisationnel d'une manière globale, avant de nous concentrer sur l'étude du climat éthique et ses principales modélisations.

1.1. Conceptualisation du climat organisationnel

Le concept de « climat organisationnel » a été largement étudié depuis le milieu des années soixante (Field et Abelson, 1982; Schneider, 1983; Ng et Ng, 2014). Le climat organisationnel est considéré comme un concept significatif, avec des implications importantes visant la compréhension du comportement humain au sein des organisations (Castro et Martins, 2010, Cotton, 2004 ; Villamizar Reyes et Castañeda Zapata, 2014).

De nombreuses définitions du climat organisationnel ont été exposées dans les différentes études académiques traitant ce concept. Cependant, ces définitions ne sont pas parvenues à un consensus sur le sujet, et n'arrivent pas à établir des lignes directrices claires en ce qui concerne la théorie et la mesure du climat organisationnel (Glick, 1985).

Le climat de travail agit comme un « système normatif qui guide les comportements des individus » (Schneider, 1975), et constitue un référent pour interpréter les pratiques, les mécanismes et les règles (formelles ou informelles) qui agissent sur les comportements des individus dans les organisations (Reichers et Schneider, 1990).

Aux fins de la présente étude, le climat organisationnel est considéré comme une manifestation superficielle de la culture organisationnelle. Dans ce sens, les deux notions abordent l'effet combiné des pratiques organisationnelles sur les comportements (conscients) des individus au sein des organisations, tels que les sentiments, les perceptions et les attitudes, qui sont partagés par les individus dans une organisation, à un moment donné en relation avec les éléments fondamentaux de l'organisation. Les éléments cités, peuvent positivement ou négativement affecter les comportements des membres de l'organisation en termes d'efficacité organisationnelle (Eustace et Martins, 2014).

1.2. Le modèle du climat éthique de Victor et Cullen

Victor et Cullen (1987, 1988) ont élaboré un cadre de mesure de la perception éthique au sein des organisations, en se basant sur la théorie de la philosophie morale (Fritzsche et Becker, 1984; Williamson, 1985), ainsi que les théories psychologiques du développement moral cognitif (Kohlberg, 1983). Ces deux auteurs ont proposé des explications visant à comprendre les différents types de climats éthiques (climat bienveillant, climat égoïste et climat déontologique) au sein de l'organisation et ce, en mobilisant des hypothèses relatives aux spécificités de l'environnement organisationnel (Golparvar et Azarmonadadi, 2014).

Le climat éthique est une composante du climat organisationnel général. Selon Victor et Cullen (1987), ce construit fait référence à « la perception partagée de ce qu'est un comportement éthiquement correct et à la façon dont les dilemmes éthiques doivent être traités ». Les deux auteurs attirent l'attention sur le fait que le climat éthique d'une organisation influence le processus de la prise de décision.

Dans ce sens, Victor et Cullen (1987, 1988) proposent une modélisation importante qui pourrait aider à mesurer le climat éthique d'une organisation, via une combinaison entre les critères éthiques (*Ethical criterion*) et le niveau d'analyse (*locus of analysis*). A cet effet, les organisations peuvent présenter jusqu'à neuf climats éthiques distincts selon ces deux dimensions.

Le tableau N°1 ci-dessous présente et schématise le modèle théorique du climat éthique de Victor et Cullen (1987).

Tableau 1 : Les différents types théoriques de climats éthiques

		Niveau d'analyse		
		Individuel	Local	Cosmopolite
Critère éthique	Égoïsme	Intérêt personnel	Intérêt de l'entreprise	Efficience
	Bienveillance	Amitié	Intérêt de l'équipe	Responsabilité sociale
	Déontologie	Moralité personnelle	Règles et procédures de l'entreprise	Lois et codes professionnels

Source : Victor et Cullen, 1988, P. 104.

Le climat éthique étant défini, nous allons essayer d'analyser d'une façon sommaire les liens éventuels entre ce construit, le concept de performance individuelle au travail et la confiance organisationnelle et ce, dans le cadre du paragraphe suivant.

2. Liens entre le climat éthique et la performance individuelle : Synthèse et discussion

Plusieurs chercheurs ont souligné l'importance des liens existants entre les types de climats éthiques perçus dans l'organisation et les variables de la performance individuelle au travail (Ahmed et al., 2012 ; Ethics Resource Center, 2010 ; Kaptein, 2011 ; Chye Koh et Boo, 2004 ; Treviño, 1986 ; Young, 2012 ; Huang, You et Tsai, 2012 ; Martin et Cullen, 2006 ; Schwepker, 2001).

Sur la base des résultats de notre revue de la littérature, nous avons choisi quatre déterminants permettant d'évaluer la performance individuelle au travail, à savoir : l'implication organisationnelle affective, la motivation de service public, la satisfaction au travail et l'efficacité interne au travail.

En effet, des travaux antérieurs ont essayé d'appréhender la nature de la relation existante entre le climat éthique et l'implication organisationnelle (Cullen, Parboteeah et Victor, 2003 ; Schwepker, 2001 ; Tsai et Huang, 2008 ; Vitell et Ramos, 2006). Selon Moore et Moore (2014) les niveaux les plus élevés de l'implication organisationnelle, sont associés à la perception d'un climat bienveillant. Johnston et Spinks (2013) et Valentine et al. (2002) ont également constaté que les différents types de climats éthiques impactent le degré de l'engagement organisationnel.

Pour les liens entre le climat éthique perçu et la satisfaction au travail, des recherches ont soutenu l'existence de cette relation (Elçi et Alpan, 2009 ; Chye Koh et Boo, 2004 ; Tsai et Huang, 2008, 2012). À cet effet, Deshpande (1996) et Elçi et Alpan's (2009) signalent que les employés qui perçoivent un climat bienveillant, sont plus satisfaits au travail, et inversement pour le cas du climat égoïste. Tsai et Huang (2008), Martin et Cullen (2006) et Koh et Boo (2004), ont constaté que le climat bienveillant et le climat déontologique sont positivement liés à la satisfaction au travail, alors que le climat égoïste est négativement lié à cette variable.

En outre, un bon nombre de travaux de recherche prouvent un lien significatif important entre le niveau de Motivation du Service Public (MSP) et le climat éthique (Kim Moloney et Hyo-Youn Chu, 2014 ; Kim et al., 2013 ; Kaptein, 1998). Par conséquent, l'absence d'un climat

éthique favorable engendre une perte de confiance en le système organisationnel, ce qui détruit la motivation.

En ce qui concerne l'efficacité au travail, les recherches antérieures ont démontré que le climat éthique est positivement corrélé à l'engagement et à l'efficacité au travail, mais négativement lié à l'intention de quitter l'organisation (Shuck et Reio 2014 ; Yener et al., 2012 ; Martin et Cullen, 2006). Dans ce cadre, Tudor et al. (2015) indiquent que le climat psychologique au travail affecte significativement la productivité, l'efficacité interne au travail et l'implication des employés. D'autres travaux de recherche ont également soutenu l'existence d'une relation positive entre le climat éthique et le comportement de citoyenneté organisationnelle, ainsi que les comportements productifs au travail (Lu et Lin, 2014 ; Huang, You et Tsai, 2012 ; Leung, 2008 ; Baker, Hunt et Andrew, 2006 ; Shin, 2012 ; Ahmed et Machold, 2004). Leung (2008) constate que le climat égoïste ou le climat d'intérêt individuel, caractérisent un faible contrat relationnel entre l'organisation et l'employé, ce qui est négativement corrélé aux comportements productifs au travail, contrairement au climat bienveillant et au climat déontologique (Huang et al., 2012).

Finalement, pour la variable médiatrice, nous avons constaté, à travers notre revue de la littérature et sur la base de la théorie de l'échange social (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964), la théorie de la confiance et l'engagement (Morgan et Hunt, 1994) et les travaux de Mc Allister (1995) portant sur la confiance affective et cognitive, que le climat bienveillant et le climat déontologique, peuvent être utilisés comme un préalable important qui conditionne le développement et la durabilité des relations de l'échange social, grâce à la confiance affective accordée aux collègues et à la confiance cognitive accordée à la hiérarchie au sein de l'organisation. De ce constat, nous supposons que la confiance organisationnelle agit à titre de médiateur dans la relation entre le climat éthique et la performance individuelle au travail des cadres du secteur public au Maroc.

Le cadre théorique de notre étude étant présenté, nous exposerons successivement, dans ce qui suit, le cadre méthodologique de notre enquête qualitative, les principaux résultats dégagés, ainsi que les implications théoriques et managériales qui en découlent dans le cadre des organisations enquêtées.

3. Le cadre méthodologique :

L'objectif de cette étude consiste à analyser les effets des climats éthiques perçus au sein des organisations sur la performance individuelle au travail et l'effet médiateur de la confiance

organisationnelle. Notre étude cherche à mettre en lumière et à mieux comprendre les liens existants, et les interactions permanentes, entre la nature du climat éthique et la performance individuelle au travail des cadres du secteur public, et plus particulièrement au sein des Entreprises et Établissements Publics au Maroc (EEP).

Notre étude qualitative exploratoire sur les déterminants du climat éthique et la performance individuelle au travail, est fondée sur un certain nombre d'éléments méthodologiques qui nous présentons comme suit :

3.1 Entretien

Notre étude exploratoire est fondée sur des entretiens individuels qui introduisent une interaction entre le chercheur et le répondant, afin de comprendre et de décortiquer un sujet bien particulier.

Afin de collecter nos données, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs, qui sont les plus utilisés en sciences de gestion et qui sont menés à travers un guide ou une grille, autrement dit un guide d'entretien. Ce guide d'entretien est composé d'un certain nombre de thèmes, qui favorisent l'enchaînement des idées du chercheur. Les entretiens semi-directifs présentent une bonne flexibilité qui permet par la relative liberté laissée au répondant, de mieux cerner sa logique. En même temps, la formalisation du guide facilite des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants (Perret et al., 2012).

3.2 Echantillonnage

Afin d'enrichir et de développer la littérature disponible en matière de climat éthique en sa relation avec la confiance et la performance individuelle au travail des cadres du secteur public au Maroc, il nous a paru judicieux de mener une étude qualitative auprès de notre population cible à savoir les EEP marocains.

Pour ce faire, Nous avons effectué des entretiens individuels et semi-directifs avec 11 responsables d'EEP marocains. Il s'agit d'EEP opérant dans différentes activités, en l'occurrence les domaines socio-éducatifs, le secteur de l'habitat, l'urbanisme et le développement territorial, le secteur de l'agriculture et de la pêche maritime, la composante ressources naturelles, ainsi que le secteur du tourisme et les activités financières publiques.

Dans le but de mener à bien nos entretiens, ces derniers ont été effectués à l'aide des guides d'entretiens avec des responsables RH et responsables des services et divisions au sein des EEP, vu leurs relations directes avec la mise en place et le suivi des pratiques éthiques et

l'évaluation de la performance individuelle des cadres publics. La durée de chaque entretien a été estimée de 45 à 90 minutes.

Le tableau N° 2 expose les caractéristiques des organisations enquêtées (EEP marocains) et des interviewés de notre étude qualitative :

Tableau 2 : Caractéristiques des EEP et des interviewés dans l'étude qualitative

Code de l'organisation	Secteur d'activité	Personne interrogée
EY	Prévoyance Sociale, Santé, Education et Formation	Responsable d'inspection
HB	Habitat, Urbanisme et Développement Territorial	Responsable RH
MI	Agriculture et Pêche Maritime	Responsable des achats
BO	Energie, Mines, Eau et Environnement	Responsable financier et comptable
LA	Infrastructure et Transport	Cadre d'audit
SP	Tourisme et Artisanat	Cadre administratif
AN	Finances	Directeur
CS	Economie solidaire	Ingénieur de développement social
CE	Commerce extérieur	Responsable logistique
BE	Activité bancaire publique	Cadre commercial
RD	Recherche et développement	Directeur d'institut de recherche
Total	11 organisations	11 personnes

Source : Elaboration personnelle

Pour déterminer la taille de notre échantillon favorisant l'obtention de résultats satisfaisants, nous avons arrêté le nombre final d'entretiens en nous basant sur le principe de saturation de l'information fourni par Glaser et Strauss (1967). Cette saturation est aboutie lorsqu'un entretien supplémentaire ou additionnel ne procure plus d'informations nouvelles (originales) par rapport à celles qui ont déjà été collectées.

3.3 Outils d'analyse des données de l'étude exploratoire

La spécificité principale issue de l'analyse qualitative par rapport à l'analyse quantitative, se traduit à travers la collecte des mots et des entretiens oraux, qui ne sont pas automatiquement accessibles quant à l'analyse, et qui n'ont pas nécessairement un sens qui résulte immédiatement. De ce fait, nous avons opté pour la méthode du résumé/synthèse, qui est une forme d'analyse simple des entretiens, et qui ne cache pas sa difficulté (Jolibert et Jourdan, 2006). Cette méthode repose sur la réduction progressive des données des entretiens, jusqu'à laisser seulement les idées principales. La méthode résumé/synthèse est fondée sur deux approches complémentaires d'analyse des entretiens, qui sont l'approche verticale et

l'approche horizontale. Nous avons également mobilisé la méthode d'analyse de contenu, qui constitue la méthode la plus répandue pour analyser les interviews ou les observations qualitatives (Andreani et Conchon, 2005).

3.4 Thèmes du guide d'entretien

Afin de mener convenablement notre étude exploratoire, notre guide d'entretien s'articule autour de cinq thèmes. Le premier thème aborde des questions relatives aux climats éthiques perçus (Climat interne et éthique, images, perceptions et culture organisationnelle...) et ce, selon les spécificités de chaque organisation publique objet de l'enquête. Le deuxième thème correspond à l'éthique et le leadership. Le troisième thème constitue le cœur de notre recherche, à savoir l'évaluation de la relation pouvant exister entre le climat éthique et la performance individuelle au travail. Ainsi, dans le quatrième thème nous comptons collecter des données sur les aspects formels de l'éthique. Le cinquième thème revêt une importance cruciale pour notre recherche, puisqu'il sera consacré à l'étude des liens éventuels entre le climat éthique et la confiance organisationnelle.

Les principaux thèmes de notre étude exploratoire, se présentent de la manière suivante :

- **Thème 1** : Le climat éthique au sein de l'organisation ;
- **Thème 2** : Leadership et éthique ;
- **Thème 3** : Ethique et performance individuelle au travail ;
- **Thème 4** : Aspects formels de l'éthique ;
- **Thème 5** : Climat éthique et confiance organisationnelle.

4. Interprétation et discussion des résultats

L'analyse des résultats de notre étude qualitative s'est effectuée à travers la confrontation des conclusions de nos répondants, et la revue de littérature précédente sur les liens entre le climat éthique et la performance individuelle au travail, ainsi que le rôle médiateur de la confiance organisationnelle dans la perception de ces liens.

Un certain développement et un affinement de la littérature disponible, se sont dégagés par le biais de cette étude exploratoire.

4.1 Le climat éthique au sein de l'organisation

Notre revue de littérature sur les spécificités et la typologie du climat éthique des organisations, nous a révélé que ce climat éthique peut être subdivisé en trois types : Le

climat bienveillant, le climat égoïste et le climat déontologique (Victor et Cullen, 1988, 2003).

En effet, une analyse du contenu narratif des discours des personnes interrogées, nous a permis d'identifier des groupes semblables des EEP incluant les interlocuteurs ayant développé des perceptions similaires quant au climat éthique qui règne dans leurs organisations publiques respectives. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur l'homogénéité et les récurrences des typologies des climats éthiques qui s'en dégagent (Miles et Huberman, 2003).

A cet égard, ce constat nous a aidé à classer les EEP objet de l'étude en « groupes » qui reflètent des tendances en termes de climat éthique dominant. Un climat bienveillant détermine les conduites, les pratiques et les décisions managériales dans 4 organisations publiques enquêtées. Ensuite, 4 organisations affichent un climat plutôt égoïste, et enfin 3 organisations instaurent les fondements d'une éthique déontologique. Certes, ces résultats ne se prêtent à aucune forme de généralisation à cause de la taille réduite de l'échantillon et du caractère exploratoire de la recherche à ce niveau. Néanmoins, cette analyse nous a permis de dégager des similitudes et des particularités pour comprendre les différents types de climats éthiques par rapport à leur contexte d'émergence, pour ensuite pouvoir en dégager des implications pratiques.

Le tableau N° 3, renseigne sur la classification opérée des EEP enquêtés selon la typologie du climat éthique dominant, et ce, via l'analyse du contenu narratif des discours des interviewés.

Tableau 3 : Classification des EEP enquêtés selon la typologie du climat éthique dominant via l'analyse du contenu narratif de discours des interviewés

Méta-catégorie	Sous-catégories	Code des organisations identifiées	Exemples de termes ou de groupes de mots utilisés par les interviewés	Nombre de références codées
Climat éthique au travail	Climat bienveillant	EY BO MI AN	<i>Des buts communs, bonne image, la noblesse de la mission, fort attachement, esprit d'équipe, modestie, respect mutuel, un personnel actif et modeste, réactivité des supérieurs hiérarchiques, les résultats sont satisfaisants, les fonctionnaires se considèrent comme un seul corps, sympathie, respect, partage, collaboration, soutien, l'intérêt général, coopérer...</i>	171

	Climat égoïste	SP HB RD CE	<i>Mépris des efforts, monopole de l'information, rémunération dérisoire, non respect des engagements, les buts divergent, immiscions dans les affaires familiales des collaborateurs, individualisme, intérêt personnel, organisation non viable, postuler ailleurs, mauvaise circulation de l'information, grande distance hiérarchique, concurrence acharnée, conflits, peu d'importance donnée à l'éthique, manque de collaboration, distorsion de l'information, inefficacité, déséquilibre, tâches définies comme un casse tête, un manque de réciprocité et une exploitation d'autrui, hypocrisie envers le chef direct, culpabiliser...</i>	165
	Climat déontologique	CS LA BE	<i>Manuel des procédures, statuts, charte des valeurs, lois, règlements, exigences des cahiers des charges, secret professionnel, transparence, respect des normes, poursuite disciplinaire, conseil disciplinaire, principes, documents, officiel, sanction, professionnalisme, formaliser...</i>	97

Source : Elaboration personnelle

4.1.1 La perception d'un climat éthique bienveillant

Une première catégorie d'EEP (EY, BO, MI et AN) a été perçue par ses fonctionnaires et ses responsables interviewés comme dominée par un climat bienveillant. Ce type de climat éthique est marqué, selon les répondants, par la dominance des caractéristiques suivantes : le support organisationnel, la solidarité et la coopération entre les fonctionnaires, l'attachement fort à l'organisation, la prise en considération des intérêts des fonctionnaires et l'équité perçue.

Dans le cas de ce groupe d'EEP, les relations interpersonnelles sont bonnes avec un support institutionnel et un esprit de coopération à l'égard des fonctionnaires dans les différents niveaux : « (...) en général, les fonctionnaires se considèrent comme un seul corps et essayent de garder une bonne relation avec tous leurs collègues (sympathie, respect...) pour éviter les

éventuels problèmes qui peuvent affecter leur carrière ou leur travail quotidien... » (Directeur de l'AN). Dans le même sens, le responsable financier et comptable chez BO et le responsable des achats chez MI soulignent respectivement que : *« Les relations interpersonnelles au travail sont marquées par une modestie de tous les membres et un respect mutuel », « (...) le climat en général est mutuel et les agents sont totalement solidaires dans la réalisation de tous les projets de la direction... »*.

De la même façon, les EEP caractérisés par un climat éthique bienveillant, sont connus par des buts communs entre les membres de l'organisation et par une attention particulière accordée à la dimension éthique dans les relations interpersonnelles. Comme nous l'a expliqué l'un de nos répondants *« L'éthique à mon avis est un garde fou de soi qui permet que chacun fait parfaitement son devoir »*. Donc, nous pouvons dire que le respect de l'éthique dans l'exercice des fonctions au sein de ce groupe d'EEP est un élément indispensable et prioritaire pour réussir. A cet effet, l'intégration des valeurs éthiques dans la gestion de l'organisation impliquera un climat de travail favorable à l'apprentissage, au partage et à l'esprit d'équipe.

Pour l'impact du climat éthique sur les comportements au travail, les avis des répondants convergent vers l'idée que l'éthique influence positivement la performance et les comportements productifs au travail. C'est le cas, par exemple, de l'organisation EY, établissement public opérant dans le domaine de la prévoyance sociale dont le responsable d'inspection déclare que : *« Les manquements au respect de l'éthique affectent négativement la performance sur le plan individuel. Chaque employé est influencé par ce climat différemment... »*. Partant de ce constat, nous pouvons affirmer que le climat éthique contribue à l'amélioration du comportement productif des fonctionnaires au travail.

Finalement, un autre aspect révélateur de ce climat éthique est lié à l'idée de l'attachement fort à l'organisation et de l'équité perçue. A cet égard, l'un de nos répondants a affirmé que : *« Un attachement fort du personnel envers la direction vu le climat de convivialité, de collégialité et le respect mutuel en plus de la reconnaissance de la direction envers leurs efforts. »* (Responsable des achats chez MI). En outre, le cadre d'inspection chez EY ajoute que : *« (...) attachement fort ; diverses raisons : le salaire, la noblesse de sa mission, métier riche avec possibilité de promotion »*. Et généralement, dans ce type de climat éthique, nous pouvons constater que le personnel a une bonne image de l'organisation et éprouve de la confiance envers la direction. Par conséquent, les résultats de notre étude exploratoire coïncident avec les conclusions de plusieurs travaux antérieurs, qui ont affirmé qu'un climat

organisationnel favorable, est propice au développement et à la promotion de la confiance organisationnelle (Rosanas, 2008 ; Lamsa et Pucetaite, 2008 ; Galois, 2007).

4.1.2 La perception d'un climat éthique égoïste ou amoral

Un deuxième type de climat éthique dénommé « climat égoïste », a été identifié à partir de l'analyse des discours de certains interviewés. C'est le cas, en l'occurrence, des répondants relevant des organisations publiques SP, HB, RD et CE. Les personnes interrogées indiquent que ce type de climat se caractérise notamment par l'individualisme, le personnel poursuit des objectifs divergents, la dominance des intérêts personnels au détriment de l'intérêt des autres, la méfiance, une faible communication interne et une asymétrie informationnelle avec une grande distance hiérarchique.

A cet effet, l'un de nos répondants a affirmé que « *les relations interpersonnelles bienveillantes entre le personnel ne sont pas appréciées ni encouragées par notre organisation...* » (Responsable logistique chez CE). Aussi, nous avons remarqué qu'entre les membres du personnel des organisations de ce groupe d'EEP, il y a plutôt des intérêts contradictoires, comme le souligne le responsable RH chez HB : « *Entre les membres du personnel de notre société, il existe des intérêts contradictoires et des conflits qui se règlent difficilement...* », sans oublier l'absence de la coopération et l'esprit d'équipe : « *le travail d'équipe chez nous n'est pas aussi exemplaire, les traces d'individualisme se sentent quand chacun essaie d'apporter sa contribution au projet final* » (Cadre administratif chez SP).

En ce qui concerne l'importance accordée à l'éthique dans les relations interpersonnelles au sein de ce type d'organisations, les propos de l'un de nos répondants, ont montré que : « *Dans notre organisation, il y a peu d'importance donnée à l'éthique dans les relations interpersonnelles. Ces relations interpersonnelles sont marquées par l'individualisme et la recherche d'intérêts personnels. Au début, j'accordais plus d'importance à la dimension éthique dans ma relation interpersonnelle. Hélas, elle s'est rétrogradée à son seuil critique à l'égard de notre supérieur hiérarchique...* » (Responsable logistique chez CE).

Finalement, pour l'image de l'organisation chez les fonctionnaires et le degré d'attachement du personnel à l'organisation, nous pouvons constater que les membres ont une image négative de leurs organisations, à cause de l'absence d'équité et de valeurs éthiques : « (...) *Ils ont l'image d'une organisation égoïste qui se soucie peu des droits du personnel...* » (Cadre administratif chez SP). Ajoutons à cela que les comportements éthiques ne sont pas récompensés au sein de ces organisations, comme l'indique le responsable logistique chez

CE : *« Au sein de notre organisation, d'une part, les comportements éthiques ne sont pas récompensés, d'autres part, plusieurs comportements non éthiques demeurent répandus et ne sont pas sanctionnés. »*. Par conséquent, un attachement faible du personnel à l'organisation est constaté. C'est le cas, par exemple, de SP et RD : *« le personnel éprouve un attachement minimum. La preuve c'est que la majorité essaie de postuler ailleurs, ou passer d'autres concours de l'Etat. », « Le personnel de notre établissement éprouve un faible attachement à l'organisation à cause des mauvaises conditions de travail, du non respect de leurs droits fondamentaux, et de leurs aspirations... »*.

4.1.3 La perception d'un climat éthique déontologique

Le troisième type de climats éthiques identifié dans certains EEP enquêtés, est un « climat déontologique formalisé ». Il a émergé à travers l'analyse des discours des interviewés dans trois EEP. Il s'agit, précisément, d'un groupe bancaire public marocain (BE), d'une entreprise publique opérant dans l'activité de l'infrastructure et d'un établissement public du secteur d'économie solidaire (CS). Selon ces répondants, la formalisation de l'éthique est opérée au sein de leurs organisations à travers des politiques éthiques, des chartes éthiques, des procédures et des codes, des supports formels et des comités éthiques...etc. Le cadre d'audit chez LA décrit ainsi le climat déontologique qui règne dans son organisation : *« La direction dispose d'un manuel de procédures administratives et d'un code de déontologie. Le respect de l'éthique dans l'exercice des fonctions est un élément indispensable. Tout comportement non éthique peut entraîner le responsable à une poursuite disciplinaire par l'administration conformément aux règles et aux lois de notre établissement public... »*.

Le but derrière cette formalisation éthique au sein de ces organisations, est de créer un référentiel d'éthique commun pour rendre l'éthique dans ces organisation l'affaire de tous, et atteindre ainsi les objectifs de l'organisation : *« (...) Le grand effet du climat éthique sur les comportements au travail, c'est l'atteinte des objectifs et le bon fonctionnement de l'organisation dans un climat social favorable, et ce, par le respect des normes et des procédures, qui permet une gestion efficace des risques éthiques... »* (Responsable commercial au sein de BE).

4.2 Leadership et éthique

Concernant le thème éthique et leadership, selon les résultats de l'analyse des différents entretiens de notre étude qualitative, nous constatons qu'en fonction du type de climat éthique qui règne au sein de l'organisation, il y a trois types de leaderships éthique, non éthique et

déontologique. En effet, le style de commandement des responsables des divisions et des services des EEP diffère selon le climat interne dans chaque EEP (de manière adaptée, sévère, accompagnement, un relâchement considérable...etc.). Par exemple, le responsable RH chez HB, caractérisé par un climat égoïste, nous a affirmé que : *« D'une manière générale, les responsables de notre société ont tendance à commander d'une manière autoritaire, et le plus important pour eux, c'est l'atteinte des objectifs de la société. »*. De même, la relation entre les supérieurs et les cadres publics est caractérisée notamment par le respect, l'intégrité, l'exigence et les conflits, selon la spécificité du climat éthique de l'organisation, comme l'affirme le responsable logistique chez CE : *« Le comportement de mon supérieur à mon égard est un comportement respectueux peu exigeant, cependant, il y'a une faible reconnaissance des efforts fournis... »*.

Pour le sujet de l'exemplarité et de l'éthique des leaders au sein des EEP enquêtés, nous pouvons constater, selon les propos des répondants, qu'il y aurait le cas des EEP où nous remarquons l'exemplarité des supérieurs, tandis que dans les autres, nous constatons l'incohérence délibérée entre les paroles. Dans ce sens, un responsable administratif chez SP indique que : *« Ce qui m'a marqué le plus chez ce supérieur, c'est l'incohérence délibérée entre les paroles (si raffinées et éloquentes soient-elles) et les actes y afférents, au niveau professionnel et personnel. »*.

En conséquence, certains EEP accordent une grande importance à l'intérêt du fonctionnaire, mais pour certains autres, cet intérêt n'est pas pris en compte. Ainsi, à titre d'exemple, l'un de nos répondants nous a déclaré que : *« Pour être clair, le supérieur n'éprouvait pas d'intérêt à se préoccuper de ses collaborateurs. Partant de mon cas, où lorsque j'ai été malade pour une courte durée, il l'a pris comme argument contre moi lors de notre dernière discussion. Quant au partage du savoir et expérience il s'est montré moins collaborant. »*.

4.3 Climat éthique et performance individuelle au travail

A partir de notre revue de littérature, nous avons découvert que plusieurs chercheurs ont souligné l'importance des liens existants entre les types de climats éthiques perçus dans l'organisation et les variables de la performance individuelle au travail (Moore et Moore, 2014 ; Kim Moloney et Hyo-Youn Chu, 2014 ; Lu et Lin, 2014 ; Spinks et Johnston, 2013 ; Ahmed et al., 2012 ; Ethics Resource Center, 2010 ; Kaptein, 2011 ; Chye Koh et Boo, 2004 ; Young, 2012 ; Huang, You et Tsai, 2012 ; Martin et Cullen, 2006 ; Schwepker, 2001).

En effet, pour la relation entre le climat éthique et l'implication au travail dans un contexte bienveillant, l'un de nos répondants nous a expliqué que : *« De mon point de vue, l'éthique impacte positivement l'implication au travail, car le climat éthique procurera aux fonctionnaires un sentiment d'équité, de non-discrimination et de sécurité,... »*.

Pour la deuxième variable de la performance individuelle, l'accent a été mis par les répondants sur l'idée que le climat éthique impacte significativement la satisfaction au travail. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise publique AN caractérisée par la dominance d'un climat éthique bienveillant, dont le directeur dit que : *« Je pense que l'introduction de l'éthique impliquera une augmentation de la satisfaction au travail. »*. Cependant, dans un contexte égoïste, un autre répondant nous a indiqué que : *« La satisfaction ne rime pas avec la dimension éthique dans notre organisation... »*. Un tel constat converge avec les travaux de Deshpande (1996), de Tsai et Huang (2008) et de Elçi et Alpan's (2009) qui ont montré que les employés qui perçoivent un climat bienveillant, sont les plus satisfaits au travail, et inversement dans le cas d'un climat égoïste.

La troisième variable de la performance individuelle dont nous cherchons à étudier la relation avec les types de climats éthiques, est liée à l'efficacité au travail des cadres du secteur public. Dans ce sens, Tudor et al., (2015) indiquent que le climat éthique affecte significativement la productivité, l'efficacité interne au travail et l'implication des employés. Les interlocuteurs ont confirmé cette idée, en associant à la perception du climat bienveillant, la perception des degrés élevés d'efficacité au travail. A cet effet, l'un parmi eux avance que : *« L'impact de l'éthique sur l'efficacité au travail au sein de notre organisation sera sans doute positif...ce qui va engendrer un rendement satisfaisant au travail »*. Cependant, un autre répondant a souligné que : *« Dans de nombreux cas, l'éthique devient « une entrave » à l'efficacité du travail selon les considérations et intérêts du dirigeant »*. C'est le cas de la perception d'un climat égoïste et amoral.

Finalement, pour notre quatrième variable de la performance individuelle, à savoir la Motivation du Service Public (MSP), un bon nombre de travaux de recherche prouvent un lien significatif important entre le niveau de MSP et le type de climat éthique perçu (Kim Moloney et Hyo-Youn Chu, 2014 ; Kim et al., 2013 ; Kaptein, 1998). En effet, dans notre étude, il y a un consensus entre les répondants sur le fait que le climat éthique a un impact important et significatif sur la MSP. Par ailleurs, nous avons constaté qu'un climat égoïste a un effet négatif sur ce construit. Cette hypothèse a été émise par un de nos répondants qui a

indiqué que : « *Les intérêts du dirigeant qui contredisent l'éthique au travail rend la motivation dégressive.* ».

4.4 Les aspects formels de l'éthique au sein des EEP enquêtés

Le signe le plus saillant de la formalisation de l'éthique dans les organisations, est la multiplication des codes /des chartes éthiques. Plusieurs études ont exploré le champ du climat éthique en se focalisant sur les aspects formels de l'éthique (Langlois et Schlegelmilch, 1990 ; Schwartz, 2005 ; Kaptein, 2004 ; Caracso et Singh, 2003 ; Boatright et Coughlan, 2005, akhlaffou et al., 2016).

Dans ce sens, il ressort des discours de nos interviewés qu'il n'y a pas de formalisation des pratiques éthiques dans la majorité des EEP. Et, si elle existe, elle est très limitée dans des aspects réglementaires. A cet effet, l'un des répondants a indiqué que : « *Pas de formalisation des bonnes pratiques. Les instructions directes, et souvent orales, suffisent chez nous.* ». Un autre répondant ajoute que : « *Dans l'organisation à laquelle j'appartiens, il y'a absence totale de documents ou de mécanismes formels indiquant aux fonctionnaires les « bonnes pratiques » : absence de règlement interne, de manuel des procédures ou de code déontologique.* ». Toutefois, dans les climats déontologiques et bienveillants, nous constatons l'existence des aspects formels de l'éthique au sein de ces EEP : « *La direction dispose d'un manuel de procédures administratives et d'un code de déontologie.* » (Responsable d'audit chez LA), mais avec des difficultés dans leur application, ainsi que l'absence des mises à jour de ces supports éthiques. A cet effet, l'un de nos répondants nous a expliqué que : « *Il existe des documents mais ils sont trop limités quant aux bonnes manières pour faire les choses, par exemple : il existe des fiches de poste mais il manque des instructions pour mener à bien ces tâches ; il existe un règlement interne mais il n'est pas à jour pour prendre en considération les variations au niveau de la structure, et le changement des profils au sein de l'organisation...* ».

En ce qui concerne l'adéquation de cette formalisation éthique avec les pratiques courantes dans l'organisation, nous pouvons dire que dans la majorité des cas, les supports formels de l'éthique ne sont pas en cohérence avec les pratiques courantes au sein des EEP enquêtés. L'un de nos répondants nous a affirmé ce constat en soulignant que : « *Ces supports formels de l'éthique ne sont pas en cohérence avec les pratiques en cours, ni avec le climat qui règne dans l'organisation. Peu d'intérêt accordé à ces supports éthiques...* ». En outre, un autre responsable a ajouté que : « *(...) Parfois il y a des manquements mais des mesures disciplinaires sont prévues...* ». Cependant, dans certains EEP, nous constatons que les

aspects formels de l'éthique sont en adéquation avec les pratiques courantes au sein de l'organisation. C'est le cas notamment des organisations MI, BO, LA et BE.

4.5 Climat éthique et confiance organisationnelle

Dans le cadre de ce travail, la confiance organisationnelle agit à titre de médiateur (variable médiatrice) dans la relation entre le climat éthique et la performance individuelle au travail, comme nous l'avons déjà exposé dans la partie théorique.

En effet, la typologie de Mc Allister (1995) qui explique les différents aspects de la confiance organisationnelle, englobe deux composantes, la confiance cognitive et la confiance affective. La confiance cognitive (dite rationnelle) se fonde sur les caractéristiques objectives attribuées aux partenaires (Mc Allister, 1995 ; Tyler et Kramer, 1996). Alors que la confiance affective se base sur l'attention et sur les émotions interpersonnelles. Ces liens affectifs constituent la base de la prise de décision de faire confiance aux autres.

Avant de solliciter les interviewés pour exprimer leurs perceptions sur la relation pouvant exister entre la nature du climat éthique qui règne dans leur organisation et la confiance organisationnelle, nous les avons interrogés, tout d'abord, sur la notion de la confiance de manière générale et les relations de confiance entre les individus au sein de leur organisation. L'analyse de contenu fait ressortir différentes définitions de la confiance par les responsables des EEP : responsabilité, sécurité, responsabilisation, coopération, respect des règles, garantie pour un climat favorable...etc. Pour la question de l'existence des relations de confiance au sein des EEP enquêtés, nous avons remarqué qu'il existe des relations de confiance au sein des EEP, mais avec des degrés différents. Néanmoins, dans certains EEP, nous constatons l'inexistence de cette confiance organisationnelle (SP, BE).

A cet effet, pour les bases de la confiance interpersonnelle au travail, une multitude de bases de la confiance ont été constatées au sein des EEP : Respect mutuel, partage, respect des procédures, honorer les engagements, mutualisation des connaissances...etc. A cet égard, l'un des responsables interrogés nous a confié que : « *Les valeurs et le degré d'intégrité sont des facteurs déterminants dans le choix des personnes auxquelles on peut faire confiance.* ». Un autre responsable a ajouté que les bases de la confiance sont : « *respect mutuel, non immixtion dans les affaires personnelles, respect du secret professionnel, mutualisation des connaissances, honorer les engagements, la motivation et la récompense d'une manière équitable de l'ensemble du personnel...* ».

En ce qui concerne l'exploration des liens entre le climat éthique et la confiance, les résultats de l'analyse des entretiens nous ont révélé que dans la majorité des EEP objet de l'étude, la nature du climat éthique qui règne dans l'organisation impacte significativement les relations de confiance organisationnelle. En effet, les résultats de cette étude exploratoire indiquent qu'un climat égoïste engendre des relations de méfiance entre les membres de l'organisation. C'est le cas par exemple de l'organisation CE dont le responsable logistique mentionne que : *« Le climat malveillant qui règne dans notre organisation influence négativement les relations de confiance entre les collègues causant, ainsi, la propagation d'un climat de désespoir, et de crainte et implique, ainsi, une méfiance dans la relation fonctionnaire/hiérarchie et même entre collègues. »*.

Par ailleurs, un climat bienveillant encourageant le bien-être collectif instaure les bases d'une confiance affective entre les membres de l'organisation, ce qui favorise la performance individuelle au travail. Ce constat est affirmé par les propos de l'un des interviewés qui nous a indiqué que : « (...) Oui, un climat positif et mutuel renforce les relations de confiance entre les collègues au travail ». En revanche, un climat éthique de type déontologique inspire davantage des formes cognitives de la confiance entre les membres de l'organisation. Cette idée transparaît dans les propos du responsable d'audit chez LA lorsqu'il confirme que : « La confiance chez nous se fonde à travers le respect des règles de loi, des procédures administratives et des règles de déontologie et l'équité et la transparence, ce qui suscite la crédibilité envers le système organisationnel... ».

5. Implications managériales et contribution de l'étude

Le but de cette étude exploratoire est d'analyser la nature des liens existants entre le climat éthique et la performance individuelle au travail au sein des EEP marocains, afin de valider et d'enrichir les données théoriques existantes. Les résultats de l'étude qualitative démontrent la diversité des types des climats éthiques perçus dans l'organisation (climat bienveillant ou favorable, climat égoïste ou d'individualisme et climat déontologique). En effet, ces types de climats éthiques impactent significativement les comportements productifs au travail (l'implication au travail, la satisfaction au travail, l'efficacité au travail et la motivation du service public). Cela nous a permis de constater que le climat éthique peut constituer un pilier important de la performance individuelle au travail.

Pour la formalisation de l'éthique au sein des EEP, nous soulignons l'absence des aspects formels de l'éthique dans la majorité des EEP enquêtés. Et, quand ils existent, nous observons

qu'ils ne sont pas en cohérence avec les pratiques courantes dans l'organisation. A cet effet, le rôle majeur des leaders dans la promotion d'un climat éthique favorable est mis en avant par les résultats de cette étude, ainsi que l'importance d'institutionnaliser les pratiques éthiques au sein des organisations publiques Marocaines (Akhlaffou Mohamed et al., 2016).

En ce qui concerne la relation entre le type de climat éthique et la confiance, nous constatons que dans la majorité des EEP objet de l'étude, la nature du climat éthique qui règne dans l'organisation impacte significativement les relations de confiance organisationnelle. Ainsi, cette confiance a une influence importante sur la performance individuelle au travail.

Dans ce sens, les conclusions de cette étude qualitative nous ont permis de justifier le rapprochement opéré entre les théories du climat éthique et celles de la confiance organisationnelle en tant que variable médiatrice. Cela va contribuer à apporter une vision plus claire et plus profonde sur les déterminants et les mécanismes de la performance individuelle au travail, quant à leur relation avec la nature du climat éthique perçu.

Conclusion

Le contexte organisationnel actuel pose continuellement de nouveaux défis compétitifs pour les organisations. Face à ces mutations, l'émergence de la gestion éthique a été l'une des principales évolutions des pratiques managériales. En effet, l'éthique fait partie intégrante des nouveaux systèmes de gouvernance internationale. Elle a des répercussions sur le management des organisations. Les études empiriques antérieures traitant la relation entre les pratiques éthiques et la performance organisationnelle, ont indiqué des résultats solides et positifs. Toutefois, cette divergence au niveau des résultats peut être expliquée par le fait que les deux concepts climat éthique et performance ont été définis et mesurés de manières différentes, et selon les spécificités du domaine et terrain de recherche.

Dans ce sens, la présente recherche empirique avait pour ambition de réfléchir sur l'impact exercé par le climat éthique sur la performance individuelle au travail des cadres, dans le contexte particulier des entreprises et établissements publics marocains.

Dans cet objectif, l'examen empirique des divers modèles de lien entre le climat éthique et la performance individuelle au travail, ainsi que la revue des travaux conduits dans ce champ, nous ont permis de constater que le climat éthique peut constituer un pilier important de la performance individuelle au travail. Cependant, même si les études réalisées sur la relation climat éthique/performance soutiennent dans la majorité des cas une relation positive, certaines variables semblent nécessaires pour que ce lien fonctionne bien.

A cet effet, notre enquête exploratoire nous a également permis de justifier le rapprochement opéré entre les théories du climat éthique et celles de la confiance organisationnelle comme variable médiatrice, afin de fournir une réflexion plus claire et plus profonde sur les déterminants et les mécanismes de la performance individuelle au travail, en sa relation avec la nature du climat éthique de l'organisation.

Toutefois, notre recherche comme toute autre connaît des limites et a des voies d'approfondissement. Parmi les limites relevées dans le cadre de cette enquête, nous citons le nombre restreint des organisations publiques enquêtées et le caractère exploratoire de la recherche, ce qui engendre des difficultés quant à la généralisation des résultats. Pour remédier à ces limites, une recherche quantitative est prévue pour valider les résultats de cette enquête dans les organisations publiques marocaines. Une autre perspective de recherche future serait d'évaluer l'impact du leadership éthique et de l'empowerment psychologique sur les types de climats éthiques perçus et sur la performance au travail, ainsi que de s'interroger sur le processus réflexif du manager lors de la prise d'une décision éthique.

Bibliographie

- Ahmed, B., Shad, I., Mumtaz, R., & Tanveer, Z. (2012). Organizational ethics and job satisfaction: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(8), 2966.
- Ahmed, P. K., & Machold, S. (2004). The Quality of Ethics Connection: Toward Virtuous Organizations. *Total Quality Management* 15(4), 527–545.
- Akkhlaou, M. El wazani, Y. & Souaf Malika (2016). Ethical dimension and performance of public organizations: Effect of the institutionalization of ethical practices on the Moroccan public sector. *International Research Journal of Engineering and Technology, IRJET*, Volume: 03, Issue: 12.
- AKHLAFOU, M., EL WAZANI, Y., & SOUAF, M. (2016). The Ethical Dimension in the New Public Management: Revisiting the Theory of Accountability, the Case of Public Finances in Morocco. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(31).
- Akkhlaou, M. El wazani, Y. & Souaf Malika (2016). L'importance de la dimension éthique dans la performance et la gouvernance des organisations publiques: l'apport de l'institutionnalisation des pratiques éthiques dans le secteur public marocain. *European Scientific Journal, ESJ*, vol.13, No.1.
- Andreani, J. C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing. *Actes du 4e Congrès International sur les Tendances du Marketing en Europe, Paris*.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organisational citizenship behaviours: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Carasco, E. F., & Singh, J. B. (2003). The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations. *Business and Society Review*, 108(1), 71-94.
- Castro, M. L., & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a south african information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9.
- Chye Koh, H., & Boo, E. H. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- Coughlan, R. (2005). Codes, values and justifications in the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 45-53.
- Cotton, P. (2004). *Developing an optimal organisational climate*. Paper presented at Towards Australia's Safest Workplaces, Australia Sydney.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organisational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Deshpande, S. P. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facet of Job Satisfaction: An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
- Elçi, M., & Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organisational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Ethics Resource Center (2010). The importance of ethical culture: increasing trust and driving down risks. [http://www.ethics.org/files/us/culture sup.4.pdf](http://www.ethics.org/files/us/culture%20sup.4.pdf) . Retrieved on 11 May 2015.
- Eustace, A., & Martins, N. (2014). The role of leadership in shaping organisational climate: An example from the fast moving consumer goods industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-14.
- Field, R.H.G., & Abelson, M.A. (1982). Climate: A conceptualisation and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201.
- Fritzsche, D. J., & Becker, H. (1984). Linking management behaviour to ethical philosophy',

Academy of Management Journal 27(1), 166–175.

Galois I. (2007), « Soutien, confiance, satisfaction et engagement organisationnel affectif : mesure et relations entre les variables », *18e Congrès AGRH – Outils, Modes et Modèles* – 19-21 Septembre 2007 – Fribourg, Suisse.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.

Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.

Glick, W. (1985). Conceptualizing and measuring organisational and psychological climate: Pitfalls in Multi-Level Research', *Academy of Management Review*, 11(5), 601–616.

Golparvar, M., & Azarmonabadi, A. R. (2014). Explaining psychological capital components through organisation's ethical climate components. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(8), 216-228.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513-529.

Johnston, N., & Spinks, W. (2013). Organisational climate and employee turnover intention within a franchise system. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 11(1), 20-41.

Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behaviour by unravelling ethical culture, *Human Relations*, 64(6), 843-869.

Kaptein, M. (2004). Business codes of multinational firms: What do they say?. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 13-31.

Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organisations*. Dordrecht: Springer.

Kim, Sangmook, et al.(2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(1): 79–102.

Kohlberg L. (1984), *The philosophy of moral development*. New York: Harper & Row.

Langlois, C. C. and B. B. Schlegelmilch (1990), 'Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States', *Journal of International Business Studies*, n° 21, 519-536.

Leung, A. S. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1/2), 43-55.

Lin, C.-C., & Lu, C.-H. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behaviour in international Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2): 209-223.

Martin, K.D., & Cullen, J.B. (2006). Continuities and extension of ethical climate theory: A meta-analysis review. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 293-606.

Mc Allister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

Miles, M.B. et Huberman, M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck. Méthodes en Sciences Humaines. Paris.

Moloney, K., & Chu, H. Y. (2014). Linking Jamaica's Public Service Motivations and Ethical Climate. *The American Review of Public Administration*.

- Moore, H. L., & Moore, T. W. (2014). The effect of ethical climate on the organisational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics*, 9(2), 1-15.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Ng, J. C. Y., & Ng, K. Y. N. (2014). Culture, organisational culture and organisational climate: An integrative approach. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 5(2), 124 -136.
- Pucetaite R., Lamsa, A-M, (2008) “Developing Organizational Trust through Advancement of Employees’ Work Ethic in a Post-Socialist Context”, *Journal of Business Ethics*, n° 82, p. 325–337.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Organisational climate and culture*. New York: Jossey Bass.
- Rosanas J.M. (2008), « Beyond economic criteria : A humanistic approach to organizational survival », *Business Ethics*, n°16, p. 1095-1105.
- Schneider, B. (1983). Work climates: an interactionist perspective. In: Feimer, N.W., Geller, E.S. (Eds.), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives*. Praeger, New York, pp. 106–128.
- Schneider B. (1975), Organizational-climates: An Essay, *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.
- Schweperker, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organisational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.
- Schwartz, M. S. (2005). Universal moral values for corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 27-44.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organisational citizenship behaviour. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299-312.
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being a moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, 21(1), 43-58.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organisations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Trosa, S., & Bartoli, A. (2011). File management par le sens au service du bien public. *CNDP et Esen*.
- Tsai, M., & Huang, C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organisational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.
- Tudor, R. K., Pelton, L. E., & Strutton, H. D. (2015). The relationship between psychological climate and sales force training. *Proceedings of the 1993 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, pp. 308-316.
- Tyler, R. et R. Kramer (1996), Whither trust, in R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 1-15.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organisational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organisations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9(1), 51-71.
- Victor B., Cullen J. B. (1988) The organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Villamizar Reyes, M. M., & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation between organisational climate and its dimensions and knowledge-sharing behaviour among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75.

- Vitell, S. J., & Ramos, E. (2006). The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U.S. and Spanish managers. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 31–43.
- Williamson, Oliver (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.
- Young, P. (2012). *A glance into organizational culture, ethical workplace climate, and employee engagement levels in a health organization unit* (Doctoral dissertation, University of Prince Edward Island).
- Yener, M., Yaldiran, M., & Ergun, S. (2012). The effects of ethical climate on work engagement. *Procedure Social & Behavioural Sciences*, 58(12), 724-733.