

Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés : Test d'un modèle d'échange social

Afef Chouaib

Ecole Supérieure de Commerce (Université de Sfax)

chouaib_afef2003@yahoo.fr

Résumé :

L'engouement croissant pour l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises a vu la multiplication des travaux sur la notion de climat éthique. Bien que des recherches antérieures aient largement étudié les conséquences individuelles et organisationnelles de ce type de climat, rares sont celles qui se sont intéressées aux processus et aux mécanismes intermédiaires via lesquels il affecte les attitudes et les comportements au travail. Dès lors, l'étude des variables et des processus potentiellement médiateurs de cet effet s'avère particulièrement intéressante. L'objectif de la présente recherche est de construire et de tester un modèle d'échange social qui suppose que la confiance joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat éthique perçu et les attitudes et les comportements des salariés au travail (engagement, intention de départ et comportements de citoyenneté organisationnelle). Le modèle proposé prend en considération les relations entre l'employé et son dirigeant et aussi ses collègues de travail.

Une méthodologie quantitative a été mobilisée pour traiter la problématique de recherche. Elle consiste à tester les hypothèses de médiation à partir de l'analyse de 303 questionnaires administrés auprès de cadres tunisiens. Les résultats affirment la diversité des dimensions du climat éthique selon les perceptions des personnes interrogées. Ils soutiennent également le poids de la confiance tantôt cognitive tantôt affective (accordée au dirigeant et aux collègues) dans la compréhension de l'impact de certains types de climats éthiques perçus sur les attitudes et les comportements des salariés au travail. Ces résultats sont discutés et leurs implications théoriques et managériales sont également exposées.

Mots-clés: Climat éthique – confiance – échange social– attitudes – comportements de citoyenneté.

Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés : Test d'un modèle d'échange social

Introduction

L'engouement croissant pour l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises a vu la multiplication des travaux sur la notion de climat éthique. En dépit de la profusion des études faites sur les conséquences du climat éthique, celles-ci se penchent dans leur majorité sur l'étude des effets directs de la perception des climats éthiques sur les variables comportementales et attitudinales. Cela étant, ces recherches ne proposent, à notre sens, qu'une conception incomplète des retombées du vécu éthique au sein des organisations. Bien que le rôle catalyseur du climat éthique soit moins sujet à contestation, le « comment » requiert encore des explications. Les mécanismes qui expliquent la relation entre les perceptions du climat éthique et les réactions des employés restent très peu explorés. Nous estimons qu'en l'absence d'une compréhension des bases motivationnelles à l'action humaine, les efforts déployés par les entreprises en matière d'éthique pourraient être insuffisants pour stimuler les attitudes et les comportements escomptés au travail. Dès lors, l'étude des variables et des processus potentiellement médiateurs de cet effet s'avère particulièrement intéressante. Dans ce sens, nous estimons que la confiance joue un rôle pilier dans l'explication des processus via lesquels les perceptions qu'ont les employés du climat éthique détermineront leurs réactions au travail. Autrement dit, c'est la confiance créée, forgée dans le temps et mise à l'épreuve par l'intermédiaire des relations d'échange successives, qui incite l'employé à développer des réactions favorables à l'organisation (Flynn, 2005). Sur la base de la théorie de l'échange social (Gouldner, 1960 ; Blau, 1964), le présent papier développe et teste un modèle d'échange social des effets du climat éthique prenant en considération les relations entre l'employé et son dirigeant et aussi ses collègues de travail. En postulant le rôle médiateur de la confiance envers ces différents partenaires d'échange, notre modèle permettra de dépasser le simple constat de la relation directe entre les perceptions du climat éthique et comportements et attitudes qui en résultent et ce en proposant une explication du processus

psychologique sous-tendant cette relation. Une autre contribution de ce papier est d'intégrer les collègues en tant que source des perceptions et aussi de reconnaître les aspects cognitifs et affectifs de la confiance dans les liens de médiation. Ce papier est organisé en quatre parties : En premier lieu, nous présenterons un bref aperçu de la littérature du climat éthique. Ensuite, nous introduirons la théorie de l'échange social comme cadre explicatif des effets du climat éthique sur les attitudes et les comportements des employés. Nous développerons aussi les arguments en faveur du rôle médiateur de la confiance dans les relations d'échange étudiées entre l'employé, son dirigeant et ses collègues au travail. Nous présenterons ensuite les hypothèses de recherche. Dans une troisième partie, nous présenterons la méthodologie et les résultats d'une étude menée auprès de 300 employés tunisiens en vue de tester le modèle ainsi construit. Enfin, nous discuterons ces résultats en mettant en lumière leurs implications pour la recherche et la pratique en gestion des ressources humaines.

1. LE CLIMAT ÉTHIQUE

Victor et Cullen (1988), reconnus comme les pères de la théorie du climat éthique, définissent ce concept comme « *l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation* » (Victor et Cullen, 1988 : 101). C'est donc l'ensemble des normes et des valeurs établies servant pour limiter ce qui est moralement juste ou injuste, bon ou mauvais dans un contexte organisationnel précis. Plus récemment, Arnaud (2010 : 346) définit le concept de climat éthique comme « *les perceptions globales et partagées des individus au sein d'une l'organisation reflétant le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des attitudes, des sentiments et des comportements qui prévalent dans un système social* ». Le climat éthique est jugé comme le « miroir » des valeurs éthiques prédominantes, ainsi que des comportements organisationnels, des pratiques et des politiques éthiques dans l'organisation. Il comprend, au-delà de la notion de justice, d'équité et de support perçus, des valeurs éthiques qui orientent les individus vers les bonnes conduites à adopter au sein de l'organisation (Trevino & al, 2006 ; Victor & Cullen, 1987; Victor & Cullen, 1988). Ce climat permet de renseigner sur les « conduites acceptables » et préconisées par l'organisation, au regard des normes, valeurs, principes et standards de conduites véhiculés par ce climat (Arnaud et al., 2007; Victor et al., 1988).

Concevant le climat éthique comme un concept multidimensionnel, Victor et Cullen (1988) développent une typologie bidimensionnelle en se basant essentiellement sur les théories de la philosophie morale, de la psychologie morale et de la sociologie. La première dimension nommée « *critère éthique* » renferme trois critères de raisonnement moral, à savoir l'égoïsme, l'utilitarisme ou bienveillance et la déontologie (Fritzsche et Becker, 1984). Selon Victor et Cullen, ces trois critères éthiques peuvent aussi se distinguer par une deuxième dimension nommée « lieu d'analyse » portant sur les groupes de référence à savoir l'individuel, le local et le cosmopolite (sociétal). En combinant ces deux dimensions dans une matrice 3x3, Victor et Cullen (1988) identifient neuf types théoriques de climats éthiques (tableau 1). Ces climats éthiques sont des structures normatives qui guident la prise de décision et la résolution des dilemmes éthiques dans l'organisation et ne présentent pas des niveaux différents de développement moral (Victor et Cullen, 1988 ; Martin et Cullen, 2006).

Tableau 1 : Les différents types théoriques de climats éthiques

	Individuel	Local	Cosmopolite
Egoïsme	<i>Intérêt individuel</i>	<i>Profit de l'entreprise</i>	<i>Efficiency</i>
Bienveillant	<i>Amitié</i>	<i>Intérêt de l'équipe</i>	<i>Responsabilité sociale</i>
déontologie	<i>Morale personnelle</i>	<i>Règles et procédures de l'entreprise</i>	<i>Lois et codes professionnels</i>

Selon les définitions portées par Victor et Cullen (1988), un climat bienveillant se caractérise par une considération des problèmes éthiques à tous les niveaux d'analyse, avec domination du critère utilitariste concernant leur évaluation. Un climat égoïste est un climat éthique basé sur une logique instrumentale, où les membres privilégient en priorité et dans la plupart des cas la satisfaction de leurs intérêts personnels au détriment de ceux de la collectivité. Un climat déontologique est fondée sur une logique de conformité à un ensemble de principes moraux, qu'ils soient individuels, organisationnels (règles et procédures) ou sociétales (lois et codes) qui servent comme des référents pour la résolution d'un dilemme éthique.

Des recherches prometteuses et foisonnantes (Cullen et al, 2003 ; Martin et Cullen, 2006 ; Tsai et Huang, 2007 ; Peterson, 2002 ; Schminke et Ambrose, 2005 ; Leung, 2007), laissent entrevoir l'influence du climat éthique sur un éventail d'attitudes et de comportements au travail. Ces recherches suggèrent que la perception qu'a l'employé de se sentir appuyé et traité éthiquement par l'organisation le conduit à réciproquer ce bien-être sous forme d'attitudes favorables et de comportements productifs et citoyens. Dans le cadre de ce travail, nous proposons d'étudier l'impact des climats éthiques perçus sur l'engagement organisationnel, les intentions de départ ainsi que les comportements de citoyenneté orientés envers l'individu et l'organisation. Nous introduirons les apports de la théorie de l'échange social et le rôle moteur de la confiance pour mieux comprendre ces effets et générer les hypothèses de la recherche.

2. THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL ET RÔLE MÉDIATEUR DE LA CONFIANCE

Dans la littérature organisationnelle, la théorie de l'échange social a intéressé plusieurs chercheurs. Ceux-ci l'ont mobilisé comme une grille d'analyse permettant de produire une explication profonde des effets des pratiques organisationnelles sur les réactions émotionnelles et comportementales de l'employé au travail. Par exemple, des travaux portant sur les effets la justice organisationnelle (Nasr et al, 2009 ; Ayree et al, 2002), du support organisationnel perçu (Rhoades et al, 2002), du contrat psychologique (Guerrero, 2003) ont le plus souvent intégré les cadres de l'échange social. Dans cette même logique, nous pensons que cette théorie pourrait constituer un cadre d'analyse pertinent des motivations attitudinales et comportementales de l'employé au travail, en réponse au climat éthique qui règne dans l'entreprise. Le principe fondamental de la théorie de l'échange social est que toute personne jugeant bénéficié d'une faveur ou d'un bien-être psychologique, sentira une obligation réciproque envers le partenaire d'échange (Blau, 1964). Les obligations entre les deux partenaires dans le cadre de cette relation ne sont pas spécifiées à priori ; ils sont le symbole de la reconnaissance, du soutien et de la bonne volonté du partenaire (Cropanzano et Mitchell, 2005). C'est ainsi que les actes d'échange social se définissent comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* » (Blau, 1964 : 91-92).

Dans cet ordre d'idée, Camerman et al, (2002 : 120) soulignent que « *la notion de confiance prend toute son importance lorsqu'il s'agit de s'engager dans une relation dont les échanges sont très peu définis* ». En effet, dès les premières étapes de l'échange, chacune des parties éprouve un besoin de faire confiance dans le fait que l'autre remplisse ses futures obligations, et fasse preuve de réciprocité. Dans cette perspective, certaines recherches suggèrent que les individus qui jouissent d'un niveau élevé de confiance se présentent comme les meilleurs pour construire une relation d'échange social, car ils sont les plus disposés à respecter la norme de réciprocité (Gouldner, 1960 ; Flynn, 2005 ; Mitchell et Cropanzano, 2005). Il est alors illusoire de parler de relations d'échange social en dehors de relations de confiance (Ayree et al., 2002 ; Cropanzano et Mitchell, 2005).

Basés sur une perspective d'échange social, les jugements portés sur le climat éthique perçu, qu'ils soient issus d'une expérience positive ou négative au travail suscitent, selon la norme de réciprocité, une réponse réciproque de la part de l'employé envers son partenaire d'échange. Ainsi, un climat éthique promouvant l'équité, la bienveillance et le soutien est perçu comme une ressource sociale valorisée suscitant chez l'employé l'obligation de s'acquitter de sa dette envers la partie qui l'a bien traité. Ils font preuve sous forme de comportements productifs (Ayree et al, 2002 ; Cropanzano et al, 2002). Les employés retournent aussi les mauvais traitements par une résistance à l'organisation (Robinson, 2007), des comportements contre productifs (Ambrose et al, 2002) ou aussi non éthiques (Peterson, 2002 ; Vardi et al, 2001). Des relations d'échange réussies et successifs sont supposés créer, grâce à un processus d'auto-renforcement, une relation d'échange de haute qualité (Nasr et al, 2009).

Ainsi, le climat éthique valorisant l'équité, la bienveillance et le respect est perçu comme une ressource désirée et récompensée par l'employé dans son vécu organisationnel. Il peut être utilisé dans le cadre de ce travail comme un préalable important qui conditionne le développement de relations de confiance et d'échange social durables, avec les différents partenaires dans l'organisation.

3. CHOIX DES PARTENAIRES DE L'ÉCHANGE SOCIAL ET GÉNÉRATION DES HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

Il est théoriquement et empiriquement démontré que les employés distinguent entre plusieurs partenaires d'échange sur les lieux de travail (Ayree et al, 2002 ; Tyler, 2003 ; Bijlisma et Koopman, 2003). Dirks et Skarlicki (2004) arguent que l'identification du référent de la confiance est aussi importante que la spécification du type de confiance accordée. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons aux relations de confiance aussi bien cognitives et affectives, entre l'employé et deux de ses partenaires organisationnels, à savoir le dirigeant et les collègues de travail. Par rapport à l'objet de recherche, nous jugeons que le rôle de chacun de ces deux partenaires d'échange est déterminant. En tant que représentant de l'organisation et détenteur du pouvoir, le dirigeant joue un rôle crucial dans la définition et la communication des standards éthiques (Johnston et Marshall, 2003) et des pratiques et stratégies organisationnelles mises en œuvre (Whitener et al, 1998). Ses actions affectent les perceptions partagées de la nature du climat éthique qui règne dans l'entreprise. Ces perceptions détermineront subséquemment, les attitudes et les comportements des employés au travail.

Prendre en considération « les collègues de travail » comme deuxième référent cible des échanges sociaux de l'employé se justifie par leur proximité comme agents occupant largement l'environnement social immédiat de l'employé. Des relations d'échange caractérisées par une proximité psychologique et une fréquence d'interaction (Mc Allister, 1995) favorisent, à cet égard, le partage d'interprétations communes et forgent la confiance accordée à ces personnes. Cela étant avancé, il est vraisemblable que les deux composantes de la confiance ne sont pas suscitées par les mêmes types de climats éthiques perçus, et qu'elles n'affectent pas de la même manière les conséquences générées au travail (Mc Allister, 1995 ; Weber et Klimoski, 2004 ; Yang et al., 2009). Nous pensons, ainsi, que l'intégration d'une perspective bi-dimensionnelle de la confiance permettra d'éclairer sur des mécanismes distincts à travers lesquels les climats perçus influenceraient les comportements et les attitudes des subordonnés.

3.1 Relations d'échange dans le cadre d'un climat bienveillant

Ce climat constitue un contexte favorable au développement de l'altruisme, de la coopération et de relations affectives entre les membres de l'organisation (Kickul et al, 2005). Ainsi, dans une première relation d'échange liant l'employé à son dirigeant, la perception d'une relation équitable caractérisée par l'honnêteté et le traitement éthique (Dirks et Ferrin, 2002), permettra de renforcer la croyance que le dirigeant supporte les valeurs et les attentes morales de l'organisation (Ruppel et Harrington, 2000 ; Trevino et Brown, 2004). L'employé se sent ainsi moins vulnérable et plus enclin à accorder confiance à son dirigeant (Mulki et al, 2006). La bienveillance de celui-ci et le support perçu pourraient être considérés comme des leviers de la dimension affective de la confiance qui lui est accordée par l'employé (Mayer et al, 1995 ; Mc Allister, 1995). En outre, la confiance accordée au dirigeant a été souvent reliée aux comportements et attitudes orientés envers l'organisation. Ainsi, dans une logique d'échange social, les employés accordant confiance à leur dirigeant se sentent redevables de répondre avec loyauté aux attentes de celui-ci (Davis et al, 2006). Ces « remboursements en retour » peuvent se traduire par un engagement organisationnel, des comportements de citoyenneté importants orientés vers l'organisation et important ainsi qu'une faible intention de départ.

H1- La confiance affective accordée au dirigeant joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat bienveillant et l'engagement organisationnel.

H2- La confiance affective accordée au dirigeant joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat bienveillant et l'intention de départ.

H3- La confiance affective accordée au dirigeant joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat bienveillant et les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation.

L'employé constatant que ses collègues font preuve de comportements d'entraide, d'altruisme, d'empathie et d'intégrité, évalueront positivement la qualité de cette relation. En retour, des liens émotionnels commencent à se développer et renforcent la confiance affective accordée aux collègues. Cet affect positif, conjugué à un sentiment d'obligation à rendre la

pareille, pourrait se traduire par des comportements positifs envers le partenaire d'échange, comme par exemple, les comportements de citoyenneté orientés vers les individus.

Certains travaux ont également démontré que des relations d'échange positives entre les membres peuvent avoir comme cible de réactions l'organisation comme un tout. Ainsi, certains auteurs (Ayree et al, 2002 ; Tan et Lim, 2009) ont révélé que la confiance accordée aux co-travailleurs affecte positivement l'engagement organisationnel. L'intention de départ a été, par contre, le plus souvent associée à la confiance envers le supérieur ou l'organisation (Ayree et al, 2002 ; Ladebo, 2009 ; Nasr et al, 2009). Aux vues de ces considérations, nous pouvons suggérer que :

H4- La confiance affective accordée aux collègues joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat bienveillant et l'engagement organisationnel.

H5- La confiance affective accordée aux collègues joue un rôle médiateur dans la relation entre le climat bienveillant et les comportements de citoyenneté orientés vers les individus.

3.2 Relations d'échange dans le cadre d'un climat égoïste

En présence d'un climat égoïste, la perception du non accomplissement ou d'une brèche du contrat relationnel et éthique liant l'employé à son employeur, semble détériorer les relations de confiance envers celui-ci (Robinson, 1996 ; Robinson et Morrison, 1995). De même, la domination de relations individualistes entre l'employé et ses collègues ne semble nullement favoriser le développement de la confiance. Dans ce cas, l'employé ne se sent plus redevable envers l'organisation ; il est plutôt méfiant à l'égard de son manager et de ses co-travailleurs. Cette situation rend l'employé peu ou pas engagé à son organisation, plus motivé à partir (Campoy et Neveu, 2005) et moins enclin à faire preuve de comportements de citoyenneté.

H6- La perception d'un climat égoïste a un effet négatif sur l'engagement organisationnel.

H7- La perception d'un climat égoïste a un effet positif sur l'intention de départ.

H8- La perception d'un climat égoïste a un effet négatif sur les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation.

H9- La perception d'un climat égoïste a un effet négatif sur les comportements de citoyenneté orientés vers les individus.

3.3 Relations d'échange dans le cadre d'un climat déontologique

Le climat déontologique est lié à l'existence de standards et de normes éthiques prescrites qui orientent les comportements des employés au travail. Des procédures équitables et éthiquement fondées, garantissent aux yeux de l'employé la constance des conduites des membres. Les acteurs dans l'organisation peuvent anticiper aisément les actions des autres, puisque chacun devrait s'aligner sur un même référentiel d'action ce qui est de nature à renforcer la confiance cognitive au sein de l'organisation (Bolino et al, 2002). Cette confiance cognitive accordée au dirigeant motive plus l'employé à agir de façon réciproque à travers des comportements et des attitudes profitant à ce partenaire d'échange. Il s'en suit que :

H10- La confiance cognitive accordée au dirigeant joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'un climat déontologique et l'engagement organisationnel.

H11- La confiance cognitive accordée au dirigeant joue un rôle médiateur dans la relation négative entre la perception d'un climat déontologique et l'intention de départ.

H12- La confiance cognitive accordée au dirigeant joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'un climat déontologique et les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation.

H13- La confiance cognitive accordée aux collègues joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'un climat déontologique et l'engagement organisationnel.

H14- La confiance cognitive accordée aux collègues joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception d'un climat déontologique et les CCI

Notre investigation théorique étant à ce niveau achevée, nous allons présenter dans la suite de ce document la méthodologie, et les résultats des analyses quantitatives effectuées.

4. MÉTHODOLOGIE

4.1 Echantillon

La méthodologie de notre enquête est quantitative. Le questionnaire auto-administré a constitué le mode principal de collecte utilisé. L'échantillon final de 300 répondants est composé en majorité de cadres et de cadres supérieurs (83,9%) dont 64,4% sont des hommes et 35,6 % sont des femmes. Concernant l'âge des personnes interrogées, 61% des répondants

sont âgés entre 20 et 39 ans ; 23% ont plus que 20 ans d'ancienneté. Les entreprises qui emploient les répondants dans cette enquête quantitative sont de différents types ; presque 40% de ces entreprises sont publiques, 33% sont des entreprises privées, environ 20% sont des filiales de multinationales et enfin 6,6% ont le statut d'entreprises semi-étatiques.

4.2 Mesure

Les échelles composant le questionnaire (voir tableau 2) ont fait l'objet d'une traduction inversée de l'anglais au français selon les recommandations de Roussel (2005). Le pré-test auprès d'une vingtaine de personnes appartenant à la population étudiée a permis d'apporter des adaptations mineures aux échelles traduites. L'ensemble des énoncés du questionnaire ont été mesuré au moyen d'une échelle de Likert à cinq points allant de « *pas du tout d'accord* » à « *tout à fait d'accord* ».

Tableau 2 : Récapitulatif des échelles de mesure sélectionnées

<i>Variables</i>	<i>Code de l'item</i>	<i>Nombre d'items</i>	<i>Sources des mesures utilisées</i>
Climat éthique	CETH	26	Victor et Cullen (1988)
Confiance affective accordée au dirigeant	CAD	8	Adaptation de l'échelle de Tyler (1994)
Confiance cognitive accordée au dirigeant	CCD	6	Adaptation de l'échelle de Tyler (1994) - 4 items- + Echelle de Morrow (1999) – 2 items
Confiance affective accordée aux pairs	CAP	5	Mc Allister (1995)
Confiance cognitive accordée aux pairs	CCP	8	McAllister (1995) – 6 items- + Echelle de Morrow (1999) – 2 items
Engagement organisationnel	ENG	7	Porter & al. (1974)
Intentions de départ	ID	5	Wayne et al. (1997)
Comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation	CCO	8	Adaptation de l'échelle de Williams & Anderson (1991) – 6 items + Echelle de Masterson& al. (2000) – 2 items
Comportements de citoyenneté orientés vers les individus (OCBI)	CCI	6	Adaptation de l'échelle de Williams & Anderson (1991)
Désirabilité sociale	DS	10	Cook & al. (1981)

4.3 Analyses

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire, afin de tester la dimensionnalité et la fiabilité (par le calcul de l'Alpha de Cronbach) des échelles de mesure. Dans un second temps, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire à l'aide des équations structurelles sur AMOS 16, afin de confirmer la structure factorielle retenue des variables étudiées et de s'assurer de leur validité convergente et discriminante (Roussel et al, 2002). Nous nous sommes assuré que tous les items retenus ont une contribution factorielle supérieure à 0.5 pour les variables latentes auxquelles ils sont rattachés. Enfin, nous avons testé les hypothèses de recherche via les méthodes structurelles. Pour tester la validité de la thèse de médiation par la confiance, avons eu recours essentiellement à la démarche méthodologique de Baron et Kenny (1986).

5. RÉSULTATS

A côté de l'épuration et du test de fiabilité des échelles mesurant les variables dépendantes de notre modèle, à savoir l'engagement organisationnel, l'intention de départ et les deux dimensions de la citoyenneté organisationnelle, les résultats de l'analyse exploratoire ont permis de faire ressortir à partir de la factorisation de l'échelle de climat éthique quatre dimensions empiriques. Ainsi, après l'élimination des items ayant des contributions factorielles inférieures à 0,5 et/ou une contribution supérieure à 0,4 sur deux axes, vingt items ont été retenus et constituent les facteurs suivants : climat égoïste, climat bienveillant, climat déontologique et climat responsable. Le dernier facteur a émergé en addition aux trois climats hypothétiques. Il souligne la perception d'un climat caractérisé par le sens de responsabilité chez chacun vis-à-vis de son travail (efficacité, efficience) et vis-à-vis du client et du public. Un exemple d'item est « *On s'attend à ce que vous fassiez toujours ce qui est correct pour les clients et le public* ». La présente structure factorielle du climat éthique explique cumulativement 60% de la variance totale, avec un KMO égal à 0,84. Les coefficients alpha de Cronbach pour les différentes échelles utilisées sont satisfaisants variant entre 0,70 et 0,91, dépassant ainsi le seuil minimal généralement requis de 0,7 (Nunnally, 1994).

Pour confirmer la structure factorielle de notre modèle global, nous avons procédé à des analyses par les méthodes des équations structurelles. Le modèle global a été divisé en trois

modèles de mesure : un premier modèle M1 combinant les facteurs du climat éthique (variable indépendante), le modèle M2 combinant les facteurs de la confiance (variable médiatrice) et un modèle M3 combinant les variables comportementales et attitudeles (variables dépendantes). Nous avons ainsi testé par des A.F.C différents modèles de mesure en comparant le modèle théorique avec des modèles alternatifs imbriqués. Le tableau 3 présente les modèles de mesure retenus ainsi que leurs indices d'ajustement : Pour ce qui est de la dimensionnalité du climat éthique, les résultats de l'analyse confirmatoire ont confirmé le modèle de mesure M1 à quatre facteurs du climat éthique, issu de l'analyse exploratoire ; celui-ci présente une meilleure adéquation aux données que le modèle théorique à trois facteurs. Les indices CFI et TLI supérieurs au seuil exigé de 0,9, le RMSEA inférieur à 0,08 et le Chi-deux normé inférieur à 2 témoignent d'un ajustement très satisfaisant de ce modèle de mesure. Les modèles M2 (variables médiatrices) et M3 (variables dépendantes) présentant aussi des qualités d'ajustement satisfaisantes confirment les structures factorielles théoriques retenues.

Tableau 3 : Comparaison des modèles de mesure (AFC)

	χ^2	CFI	χ^2/dl	TLI	ECVI	RMSEA
Modèle M1 (climat bienveillant, climat égoïste, climat déontologique et climat responsable)	120.35*	0.97	1.85	0.95	0.75	0.05
Modèle M2 (variables médiatrices) Confiance affective accordée eu dirigeant, confiance cognitive accordée au dirigeant Confiance affective accordée aux pairs et confiance cognitive accordée aux pairs	170.15	0.97	1.62	0,95	0.99	0,04
Modèle M3 (variables dépendantes) Engagement organisationnel, intention de départ, CCO et CCI	133.4	0,96	1.90	0,94	0.76	0,05

Note. N= 303. CFI = *Comparative fit index*. TLI = *Tucker-Lewis Index*. RMSEA =*Root-mean-square error of approximation*. * p< .001

Le test des hypothèses par les méthodes structurelles montre un ajustement satisfaisant du modèle global, postulant d'une médiation impliquant la confirmation de la plupart des

hypothèses et l'infirmité de certaines d'entre elles. Cependant, pour juger de la pertinence de la thèse de médiation, nous avons comparé entre un modèle comportant la variable médiatrice de confiance et un modèle supposant l'absence de tout lien médiateur. Nous avons constaté que la différence de Chi-deux divisée par la différence du degré de liberté est estimée significative, dans la mesure où elle est aux alentours de 2 (Hair, al, 1998). L'introduction d'une variable médiatrice est donc empiriquement significative dans le cas de l'échantillon étudié. En outre, le pourcentage de variance (ΣR^2) expliquée est sensiblement plus élevé en présence de la médiation ($\Delta \Sigma R^2 = 0.4$).

En testant la nature partielle ou totale de la médiation par l'ajout de liens directs entre les perceptions de climats éthiques et les attitudes et comportements au travail, montre que l'introduction des composantes de la confiance comme variables médiatrices entre les climats éthiques perçus et les comportements et attitudes, entraîne un changement de significativité de ces liens dans certains cas et pas dans d'autres. Le tableau 4 synthétise les résultats du test des hypothèses. Le premier résultat dégagé, pour le cas de notre échantillon, démontre que la confiance affective accordée au dirigeant est significativement influencée par la perception d'un climat bienveillant ($\beta = 0,18$ $p < .01$); elle détermine à son tour aussi bien l'engagement organisationnel ($\beta = 0,33$ $p < .01$) que les intentions de départ ($\beta = -0,26$ $p < .01$). Ces deux liens indirects étant significatifs, l'existence d'un lien médiateur peut alors être affirmée. L'introduction de la confiance affective accordée au dirigeant comme variable médiatrice, a rendu non significatif le lien direct entre le climat bienveillant et l'engagement organisationnel (médiation complète), mais n'a pas affecté la significativité entre ce type de climat et l'intention de départ (médiation partielle). Cela nous amène à confirmer l'hypothèse H1 et H2 postulant du rôle médiateur de la confiance affective accordée au dirigeant entre le climat bienveillant d'une part et l'engagement organisationnel et l'intention de départ d'autre part.

La troisième hypothèse de médiation vérifiée place les collègues comme partenaire d'échange social. Elle stipule que la confiance affective accordée aux collègues joue un rôle de médiation dans la relation entre le climat bienveillant et les comportements de citoyenneté envers l'individu. L'analyse des résultats montre que la relation entre le climat bienveillant et cette variable médiatrice est significative, avec un coefficient de régression de l'ordre de ($\beta =$

0.23). La relation entre la variable médiatrice en question et les CCI est aussi significative avec une valeur égale à ($\beta = 0.24$). Cette médiation est intégrale, puisque le lien direct entre le climat bienveillant et les CCI devient non significatif en présence de la variable médiatrice. Par voie de conséquence, l'hypothèse H5 est confirmée.

La quatrième médiation révélée soutient le rôle de la composante cognitive de la confiance dans la médiation du lien entre le climat responsable et certains comportements et attitudes au travail. Premièrement, l'introduction de la confiance cognitive accordée au dirigeant a entraîné un affaiblissement significatif de la relation entre le climat responsable et les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation (CCO). Comme le démontre la figure 5.9, la force de ce lien a passé de ($\beta = 0.79$) lors de la première étape de cette démarche à ($\beta = 0.23$). Il semble ainsi que l'influence du climat responsable sur les CCO est partiellement transmise à travers la confiance cognitive accordée au dirigeant. Celle-ci a dans ce cas un rôle de médiation partielle. Rappelons que cette médiation révélée empiriquement n'a pas fait l'objet d'une hypothèse théorique. Les résultats suggèrent aussi que la confiance cognitive accordée aux collègues est influencée significativement par les perceptions d'un climat responsable ($\beta = 0,36$ $p < .01$) et elle agit à son tour sur les comportements de citoyenneté orientés vers l'individu (CCI) ($\beta = 0,19$ $p < .01$). Ces deux liens significatifs confirment la présence d'une médiation. Toutefois, cette médiation est partielle puisque l'introduction de la confiance cognitive accordée aux collègues dans la régression a eu pour effet de réduire sensiblement la force du lien direct entre le climat responsable et les CCI, en passant de ($\beta = 0.50$ $p < .01$) à ($\beta = 0.39$ $p < .01$).

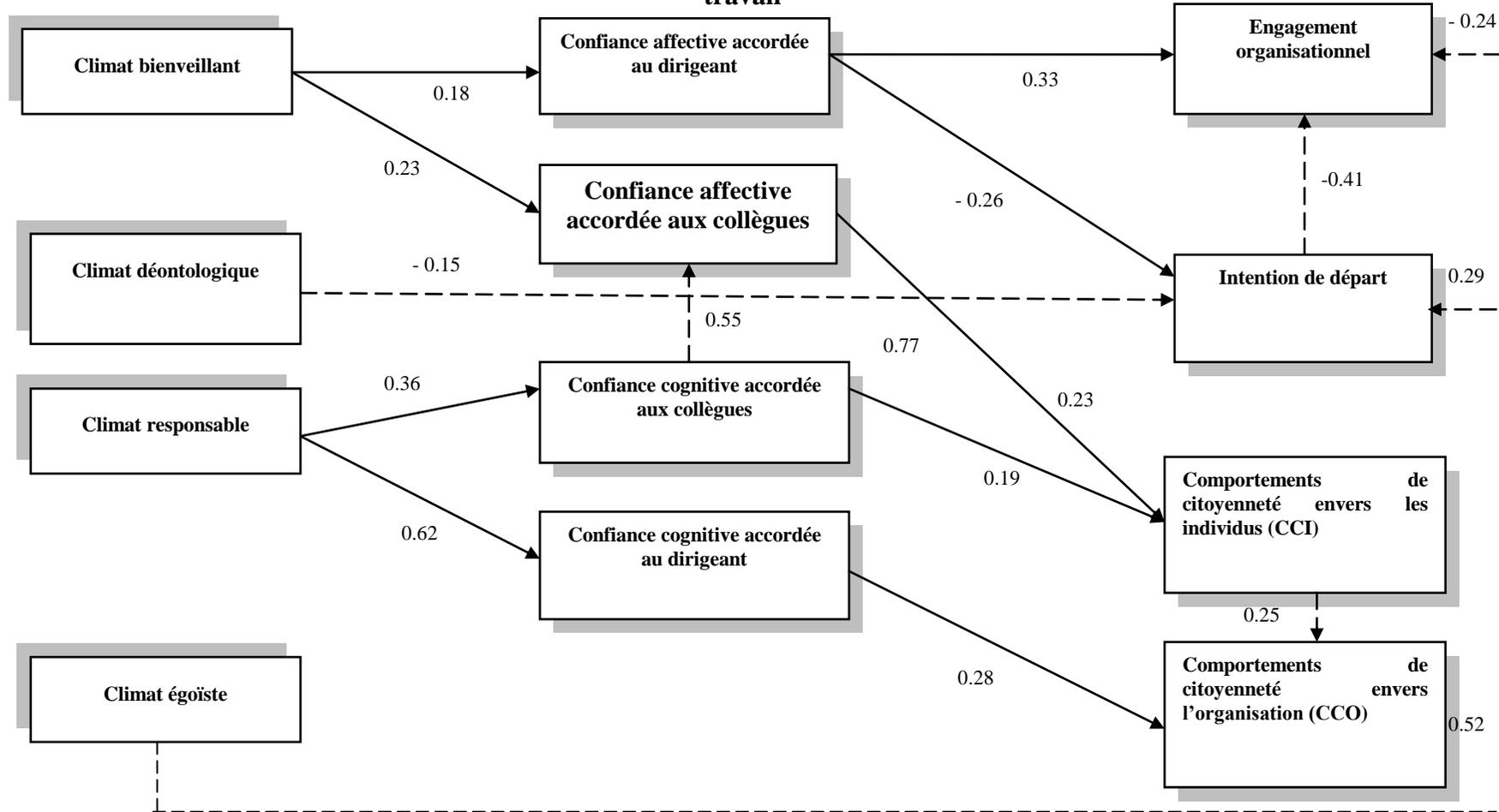
Pour ce qui est de l'influence du climat responsable sur l'engagement organisationnel, les analyses révèlent que l'introduction de la confiance n'entraîne pas de changement dans la significativité de ce lien direct. Il en est de même pour l'influence du climat égoïste sur l'engagement organisationnel et l'intention de départ d'une part, et aussi de l'influence du climat déontologique sur l'intention de départ d'autre part. Dans ces trois cas, l'introduction de la confiance n'affecte pas la significativité de ces liens directs ce qui infirme les hypothèses 10, 11, 12, 13 et 14. Les résultats révèlent également un lien négatif entre la perception d'un climat égoïste et l'engagement organisationnel des employés, avec une plus grande intention de quitter l'entreprise. Ces résultats confirment les hypothèses 6 et 7.

En dépit de sa complexité, le modèle final affiche des indices d'ajustement satisfaisants (tableau 5), qui traduisent sa bonne adéquation aux données. Le ratio du Chi-deux par le degré de liberté ($\chi^2 / \text{ddl} = 1,75 ; p < 0,01$) est excellent puisqu'il est inférieur au seuil préconisé de 2. Le TLI et le CFI ont des valeurs très acceptables de l'ordre de 0,86 et de 0,88. Le RMSEA est égal à 0,05.

Tableau 5. : Récapitulatif des coefficients de régression des liens significatifs pour le modèle

	CAD	CCD	CAP	CCP	ENG	1. ID	CCI	1.1.1 C CO
2. Climat bienveillant	0.18 3.30		0.23 3.44			n.s - 2.35	n.s	
Climat égoïste					- 0.24 2.43	0.29 2.284		
Climat déontologique						- 0.15 - 2.15		
Climat responsable		0.62 8.20		0.36 3.47	0.32 4.77		0.44 4.40	0.21 2.00
Confiance affective accordée au dirigeant (CAD)					0.33 5.51	- 0.26 - 3.97		
Confiance cognitive accordée au dirigeant (CCD)	0.77 10.64		0.31	3.20				0.28 2.43
Confiance affective accordée aux collègues (CAP)							0.24 2.52	
Confiance cognitive accordée aux collègues (CCP)			0.55 6.01				0.19 1.99	
2.1.1.1 R²	0.73	0.39	0.44	0.36	0.37	0.29	0.29	0.32

Figure 1 : Modèle empirique d'échange social : La confiance comme variable médiatrice de la relation climats éthiques perçus - comportements et attitudes au travail



→ Lien médiateur
- - -> Lien direct

6- DISCUSSION

L'objectif de ce papier était de tester un modèle de l'échange social permettant d'expliquer l'impact du climat éthique sur les comportements et les attitudes au travail, via le rôle médiateur de la confiance. Les relations d'échange liant l'employé à son dirigeant et à ses collègues au travail sont prises en considération.

Premièrement, l'introduction de la confiance affective et cognitive accordée au dirigeant comme variables médiatrices des effets des climats éthiques sur les réactions au travail a permis de capturer respectivement (73% et 39%) de la variance restituée. Ces deux liens de médiation paraissent particulièrement intéressants, dans la mesure où le réexamen des différentes relations d'échange soutenues par notre modèle et des effets des différents niveaux de la confiance, suggère que seule la confiance affective accordée au dirigeant intervient pour expliquer l'intention de départ et l'engagement organisationnel des employés. L'intérêt de ce résultat réside dans son apport pour les dirigeants d'entreprises. Comprendre cet effet intermédiaire leur permettra de réviser leurs comportements et leurs attitudes vis-à-vis des salariés en faveur d'une plus grande sensibilité éthique et de qualités de bienveillance et d'intégrité.

Deuxièmement, et toujours dans le cadre de la relation d'échange entre l'employé et son dirigeant, nos résultats ont permis de valider le rôle médiateur partiel de la confiance cognitive accordée à ce partenaire, dans la relation entre le climat responsable et les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation. Bien que ce résultat n'ait pas été prévu au niveau des hypothèses formulées, il trouve une explication plausible. En effet, le climat responsable, tel que révélé par les analyses factorielles se base sur des sources de raisonnement éthique extérieures à l'organisation ; elles valorisent les intérêts d'un système économique et social plus large dans les décisions et les actions éthiques de l'individu. A cet égard, il semble que la perception d'un climat éthique dans lequel le dirigeant réussit à cultiver une certaine conscience et responsabilité chez l'employé à l'égard de son travail et vis-à-vis de la société, (clients et public), il inspirerait la confiance cognitive de ses employés. C'est particulièrement le cas lorsque le dirigeant donne lui-même l'exemple en matière d'éthique. Cette confiance cognitive est fondée sur la croyance dans la fiabilité et la capacité du dirigeant à prendre des

décisions adéquates, fondées sur des principes moraux communément acceptés. La deuxième relation d'échange étudiée dans ce travail de recherche est celle liant l'employé à ses collègues (avec lesquels il travaille et il interagit le plus souvent). Cette relation d'échange horizontale est très peu étudiée dans la littérature, notamment dans les travaux sur le climat éthique. Sommairement, nos résultats indiquent que la qualité de cet échange horizontal détermine fortement les comportements de citoyenneté orientés vers les individus (CCI). Cette variable comportementale décrite par des formes de coopération, d'entraide et d'altruisme vis-à-vis des autres membres dans l'entreprise, se révèle, d'après nos résultats, comme dépendante de la relation de confiance cognitive et affective accordée aux collègues.

Plus particulièrement, les résultats suggèrent que la confiance affective accordée aux collègues joue un rôle de médiation totale dans la relation entre le climat bienveillant et les comportements de citoyenneté orientés vers les individus ; la confiance cognitive accordée aux collègues joue un rôle de médiation partielle entre la perception d'un climat responsable et ces mêmes types de comportements. Ce résultat, pris dans l'ensemble, compte parmi les rares résultats relatifs aux effets du climat éthique sur les comportements de citoyenneté. Ces résultats positionnent les collègues de travail comme une source viable des échanges sociaux à un niveau horizontal. Leurs conduites éthiques et leurs perceptions partagées de l'existence de pratiques bienveillantes utilitaristes et /ou responsables, participeraient à cultiver la confiance à un niveau horizontal. Cette confiance permet de maintenir des relations d'échange social favorables entre les collègues et d'accroître leur engagement dans des comportements d'entraide et de coopération. De tels comportements sont critiques pour la réussite et la performance des entreprises (Paillé, 2006). Les effets de ces relations d'échange horizontales sont toutefois non significatifs sur l'engagement organisationnel. Ceci pourrait indiquer que la décision du personnel de démontrer sa loyauté envers l'organisation est indépendante du jugement cognitif ou affectif de la « *trustworthiness* » des pairs.

Cependant, nous n'avons pas pu relever, dans les limites de notre échantillon, l'impact positif escompté du climat déontologique sur l'engagement organisationnel, ainsi que sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats s'opposent à ceux des études empiriques réalisées dans ce sens. Ils pourraient s'expliquer par la perception du caractère

contraignant des règles et des procédures organisationnelles qui précisent le fonctionnement éthique des entreprises. Ces dispositifs formels sont perçus par les membres comme des mécanismes de contrôle étroit, qui ne produiraient pas nécessairement l'engagement organisationnel souhaité ; ils entraveraient les initiatives salutaires des employés pour une plus grande coopération et un plus grand dévouement au travail. Par conséquent, Même si des procédures incitant à l'entraide et à la coopération existent dans le code formel, elles semblent être perçues plutôt comme des obligations contractuelles que des actes de bonne volonté.

CONCLUSION

Le rapprochement opéré entre la théorie sur le climat éthique et celle sur la confiance semble apporter une vision plus profonde et plus claire des mécanismes d'échange social au travail et des processus motivationnels qui incitent les employés à s'engager dans des comportements et des attitudes positifs et performants. Il contribue à éclairer les processus motivant les employés à agir envers l'organisation et les collègues en réponse à un contexte et à un traitement éthique perçu. En cohérence avec l'objet d'étude, notre recherche met en exergue le poids déterminant du contexte éthique dans la promotion de la confiance en milieu organisationnel.

Dans ce dessein, la présente recherche participe de manière différente à l'enrichissement de la littérature. Elle contribue non seulement à considérer le climat éthique comme un levier de la confiance interpersonnelle, mais à pointer le fait que celle-ci est affectée différemment dans ses composantes cognitives et affectives par des climats éthiques distincts. Elle intervient, en même temps, comme un mécanisme explicatif médiateur de l'impact des climats éthiques perçus sur les réactions au travail. Nous considérons qu'en l'absence de cette confiance, les efforts déployés pour l'intégration de l'éthique dans la gestion des entreprises peuvent être inefficaces et infructueuses pour stimuler des attitudes et des comportements valorisés dans l'organisation. La confiance vient donc sécuriser le processus contractuel à la base des relations d'échange au travail (Jobard et al, 1992). Ce constat implique, pour le manager, d'identifier le climat éthique dominant afin de décider des politiques et des pratiques managériales adéquates et nécessaires à la gestion des dilemmes éthiques qui se présentent

(Barnett et Vaicys, 2000). En effet, différents types de climats éthiques requièrent des stratégies managériales différentes. Plusieurs managers se lancent dans la mise en place de divers mécanismes pour promouvoir l'éthique, sans pouvoir anticiper leur efficacité. Par exemple, la présence d'un code éthique pourrait être efficace en présence d'un climat professionnel réglementé ; toutefois, elle peut être sans intérêt en présence d'un climat bienveillant prônant des liens de convivialité et des relations informelles largement affectives et empathiques (Wimbush et Shepard, 1994). Une formation éthique, par contre, pourrait être efficace dans le cadre d'un climat égoïste en vue d'accroître la sensibilité éthique des managers et d'améliorer leur niveau de développement moral (Victor et Cullen, 1990).

Ensuite, nos résultats démontrent que les gestionnaires auraient tout à gagner à se préoccuper davantage des valeurs éthiques dans les relations interpersonnelles, et à comprendre les rouages de l'interface climat éthique-confiance. Cela leur permettra d'orienter davantage leurs actions, et de créer les conditions nécessaires pour la promotion de la confiance dans un climat éthique précis. Le climat éthique n'est pas seulement le « miroir » des décisions et des politiques du top manager mais également celui des échanges et des relations interpersonnelles avec les collègues de travail. Les perceptions partagées de leur vécu permettent de forger les relations de confiance entre ces personnes.

Les apports de cette recherche doivent être considérés en prenant en compte un certain nombre de limites. Une première limite concerne la qualité auto-rapportée des réponses. En effet, toutes les mesures ont été évaluées uniquement auprès des subordonnés, et elles dérivent du même questionnaire. Une telle approche présente le risque d'un biais de variance commune entre les variables étudiées. Une deuxième limite est liée à la nature très variée des entreprises constituant notre échantillon. Une troisième limite renvoie au caractère statique et transversal de la recherche menée.

RÉFÉRENCES

Arnaud, A., (2010), Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate : Development and Validation of the Ethical Climate Index, *Business & Society*, Vol 49, n° 2, 345-358.

Arnaud, A. et M. Schminke, (2007). Ethical Work climate -A Weather Report and Forecast, *Managing Social and Ethical issues in Organizations*.181-227.

Aryee, S., Budhwar, P. et Z.Xiong Chen, (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal Of Organizational Behavior*,23, 267-285.

Ballet, J, et F. De Bry, (2001). *L'éthique et l'entreprise* », Editions du Seuil

Barnett, T. et C. Vaicys, (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4): 351.

Barnett, T, et C. Vaicys, (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4): 351.

Baron, R. et D. Kenny, (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Bijlsama, K. et P. Koopman, (2003). Trust within organizations. *Personal Review*, 32 (5), 543-551.

Bijlsama, K. et P. Koopman, (2003). Trust within organizations. *Personal Review*, 32 (5), 543-551.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

Caldwell, C., Hayes L.A., Karri, R. et P. Bernal (2008). Ethical Stewardship – Implications for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*, 78:153–164

Campoy, E. et V. Neveu (2006). Le rôle de la confiance dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants. *Vie et Sciences économiques*, 172, 80-100.

Campoy, E. et V. Neveu (2007), Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue Française de Gestion*, juin/juillet, n° 175, 139-153.

Cropanzano, R., Goldman, B et R. Folger (2003), Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 8, p. 1019-1024

Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., et B. Victor (2003), The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2): 127.

Cullen, J.B., Victor, B et J.W. Bronson (1993), The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity, *Psychological Reports*, 73, 667-674.

- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin, (2002), Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology* 87(4), 611-628.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin, (2002), Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, *Journal of Applied Psychology* 87(4), 611-628.
- Dirks, K.T. et D. Skarlicki (2004), Trust in leaders : existing research and emerging issues, in Kramer, R.M. et Cook, K.S. (Eds), *Trust and distrust in organizations : dilemmas and approaches*, Thousand Oaks, CA : Russell Sage Foundation Publications.
- Erdem, F. et J.Ozen, (2003). Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management*, 9(5/6), 131–135.
- Ferrin, D. L., Dirks, K. T. et P. Shah, (2006), Direct and indirect effects of third-party relationships on interpersonal trust, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n°4, p. 870-883
- Flynn, F.J., (2005), Identity orientations and forms of social exchange in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 4, 737–750.
- Fritzsche, D. et H., Becker (1984), Linking management behaviour to ethical philosophy: an empirical investigation, *Academy of Management Journal*, 27, 166-175.
- Gouldner A. (1960), The norm of reciprocity”, *American Sociological Review*, vol 25, 165-167.
- Guerrero, S. et O. Herrbach, (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4–17.
- Guerrero, S. et O. Herrbach, (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 64(1), 6–26.
- Kramer, R., Brewer, M., et B. Hanna, (1996), Collective trust and collective action : The decision to trust as a social decision. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 357-389). SAGE Publications.
- Martin, K., D. et J. B. Cullen (2006), Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69 (2). p. 175-194.
- Mulki, J. P., J. F. Jaramillo et W. B. Locander (2008), Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal and Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 559–574.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F. et W.B Locander, (2006) .Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *The Journal of Personal Selling & sales Management*, 26(1): 19.
- Nasr, M.I., El Akremi, A. et C. Vandenberghe (2009), Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 74, 3-23.
- Rhoades, L. et R. Eisenberger, (2002), Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°4, 698-714.
- Ruppel C.P, et S.J. Harrington, (2000), The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation, *Journal of Business Ethics*, 25(4): 313-328.

Trevino, L. K., Weaver, G. R., et S. J. Reynolds, (2006), Behavioral Ethics in Organizations: A Review, *Journal of Management*, 32(6): 951.

Treviño, L.K. et M. Brown, (2004), Managing to be ethical: Debunking five business ethics myth, *Academy of Management Executive*, 18: 69-81.

Treviño, L.K. et M. Brown, (2004), Managing to be ethical: Debunking five business ethics myth *Academy of Management Executive*, 18: 69-81.

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.

Tyler, T. (2003), Trust within organizations, *Personnel Review*, vol. 32 n°, 5, 556-68.

Victor, B and J.B. Cullen (1988), The organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.

Victor, B. et J.B. Cullen, (1987), A theory and measure of ethical climate in organizations, *Research in corporate social performance and Policy*, 9, 51-71.

Webber, S. S., et R. J. Klimoski, (2004). Client - project manager engagements, trust, and loyalty. *Journal Of Organizational Behavior*.

Yang, J., Mossholder, K. et T.K. Peng, (2009), Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust, *The Leadership Quarterly*, 20, 143–158

