



**HAL**  
open science

# L'éthique dans les systèmes d'évaluation du personnel : cas des grandes entreprises algériennes.

Nafaa Kheidous

► **To cite this version:**

Nafaa Kheidous. L'éthique dans les systèmes d'évaluation du personnel : cas des grandes entreprises algériennes.. Economies et finances. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2019. Français. NNT : 2019PAUU2059 . tel-04323005

**HAL Id: tel-04323005**

**<https://theses.hal.science/tel-04323005>**

Submitted on 5 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

École doctorale des Sciences Sociales et Humanités

(ED 481 SSH)

Présentée et soutenue le 10 octobre 2019

par **Nafaa KHEIDOUS**

pour obtenir le grade de docteur  
de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

**Spécialité : Sciences de gestion**

## L'éthique dans les systèmes d'évaluation du personnel : Cas des grandes entreprises algériennes

### MEMBRES DU JURY

#### RAPPORTEURS

- Bachir MAZOUZ
- Marc VALAX

Professeur Titulaire / Ecole Nationale d'Administration Publique du Québec  
Professeur des universités / Université Lyon III

#### EXAMINATEUR

- Bernadette ANDREOSSO O'CALLAGHAN
- Amar FALL
- Nathalie GARDES
- Sophie NIVOIX

Professeur des universités / université de Limerick en Irlande  
Maître de Conférences / Université de Pau et des Pays de l'Adour  
Maître de Conférences, HDR / Université de Bordeaux  
Maître de Conférences, HDR / Université de Poitiers

#### DIRECTEUR

- Jacques JAUSSAUD

Professeur des universités / Université de Pau et des Pays de l'Adour



*« L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver,  
les opinions particulières du candidat »*

## Remerciements

Dieu merci, j'ai pu mener à bien ce travail de recherche passionnant.

C'est le lieu ici d'exprimer ma gratitude et mes remerciements à mon directeur de thèse Monsieur le Professeur Jacques JAUSSAUD.

À vous Monsieur JAUSSAUD,

Tout au long de cette thèse j'ai bénéficié de votre stimulation intellectuelle et de votre bonté humaine. Depuis les premiers jours, lors des séminaires de méthodologie que nous avons suivis, vous vous êtes montré humble et intellectuellement rigoureux. Votre parcours est d'ailleurs très intimidant. Je me remémore l'un de nos premiers échanges où vous me disiez « vous voulez révolutionner le monde avec vos ambitions, cela demande beaucoup de temps et vous l'aurez après la thèse » puis vous aviez conclu par « une bonne thèse est une thèse finie ». Et bien ce travail est enfin terminé grâce à vous. Votre disponibilité pour aider chacun de nous m'a toujours donné de l'assurance. Je peux même vous dire que je ne suis pas le seul à avoir ce ressenti qui est partagé par une dizaine de doctorants et de chercheurs qui m'ont confié leur sentiment personnel. Vous méritez toute ma gratitude et encore plus, j'espère pouvoir contribuer un jour à ce « plus ».

Je remercie vivement Messieurs Bachir MAZOUZ, professeur titulaire à l'École Nationale d'Administration Publique (ENAP) à Montréal et Marc VALAX, professeur à l'Université Lyon III, pour l'honneur qu'ils m'ont fait d'être rapporteurs de cette thèse et membres du jury. Je leur suis reconnaissant pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture, à l'évaluation de mon manuscrit et à la rédaction de leur rapport. Je remercie également Madame Bernadette ANDREOSSO O'CALLAGHAN, professeur à l'Université de Limerick en Irlande, Monsieur Amar FALL Maître de Conférences à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, Madame Nathalie GARDES Maître de Conférences, HDR à l'Université de Bordeaux et Madame Sophie NIVOIX, Maître de Conférences, HDR à l'Université de Poitiers, pour leur participation à ce jury de thèse.

Je remercie chaleureusement Monsieur le président de l'UPPA Mohamed AMARA qui m'a conseillé l'Université de Pau et des Pays de l'Adour pour réaliser cette thèse de doctorat. Effectivement, j'ai passé d'agréables moments aux portes des Pyrénées.

Merci infiniment à Asmaa ATA, Ahcène BOUKORCA, Farid MAKHLOUF, Kamal KASMAOUI, Ludovic PICART, Miloud GAMRA, Mourad ABID pour leurs aides précieuses. Je tiens en particulier à exprimer toute ma gratitude envers Amar FALL, pour ses très précieux conseils et son aide depuis le début de ce travail de recherche. Merci beaucoup à mon petit frère Oussama, le major de promotion de master 2 en économie appliquée à l'UPPA et j'espère que tu décroches un financement de thèse. Un grand merci à Jacqueline SEIGNAN notre documentaliste du labo, maintenant à la retraite, pour tous les articles inaccessibles qu'elle a su trouver pour moi.

Merci à toutes et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et même à ceux qui ont proposé leurs aides sans que cela ne se réalise.

Cette thèse n'aurait jamais pu se faire sans le soutien de ma mère, de mon père et de toute ma famille qui ont su me soutenir chacun à leur façon.

Je remercie ma femme Hanane pour son amour et sa persévérance ; mon fils Okba pour son excellence à l'école et ses questions existentielles qui nécessitent des thèses ; ma fille Amina pour sa détermination, sa sociabilité et ses concours de dessins infinis auxquels nous sommes obligés de participer et enfin, ma fille Rodina pour son sourire d'ange, sa serviabilité et ses nombreuses images de loups qu'elle m'a forcé à dessiner.

Nos mots font toujours allusion à la réalité mais ils sont loin de la décrire parfaitement. Alors je terminerai simplement en vous disant merci à tous.

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre I: L'éthique, principales théories.....</b>	<b>16</b>
1. Définition de l'éthique .....	18
2. Les théories de la philosophie morale .....	19
3. Les théories de la psychologie morale .....	22
4. Les théories dans le domaine de l'éthique des affaires .....	25
5. La théorie de la justice organisationnelle .....	27
<b>Chapitre II: Évaluation de la performance, importance et défis .....</b>	<b>42</b>
1. Définitions de l'évaluation du personnel .....	44
2. Les causes qui sous-tendent l'échec à l'évaluation.....	45
3. Pistes préconisées pour une évaluation meilleure .....	46
4. Faut-il abandonner l'évaluation ? .....	48
5. Les facteurs déterminant la nécessité de l'évaluation formelle .....	48
6. La place de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines.....	50
7. Méthodes d'évaluation.....	54
8. Prescriptions légales en matière d'évaluation.....	56
<b>Chapitre III: La confiance selon les différentes approches.....</b>	<b>59</b>
1. Le concept de confiance dans l'économie.....	62
2. Le concept de confiance dans la psychologie et la sociologie .....	64
3. Les définitions du concept utilisées en gestion.....	66
4. Antécédents et construction de la confiance :.....	71
5. Différentes approches pour définir et conceptualiser la confiance .....	75
<b>Chapitre IV: La performance et ses différentes facettes.....</b>	<b>79</b>
1. Définitions de la performance .....	80
2. La performance dans la tâche .....	83
3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	84
4. Les comportements contre-productifs .....	86
<b>Chapitre V: La confiance, l'échange social et l'incertitude .....</b>	<b>92</b>
1. Relation entre confiance et échange : apports de la théorie de l'échange social .....	94
2. Relation entre confiance et incertitude : apports de la théorie de l'équité heuristique et de la théorie de la gestion de l'incertitude.....	96
<b>Chapitre VI: Relations entre les concepts, hypothèses et modèle de recherche.....</b>	<b>102</b>
1. L'évaluation juste et la confiance.....	104
2. Confiance et performance .....	107
3. Modèle de recherche.....	113
<b>Chapitre VII: Méthodologie de recherche, choix des instruments de mesure et échantillon ...</b>	<b>115</b>
1. Approche méthodologique .....	116
2. Les caractéristiques de l'échantillon.....	129
<b>Chapitre VIII: Identification des structures factorielles des concepts .....</b>	<b>132</b>
1. Tests en Analyses Factorielles Exploratoires - AFE.....	133
2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire .....	135
<b>Chapitre IX: Validation des instruments de mesure et test du modèle structurel.....</b>	<b>190</b>
1. Tests en Analyse Factorielle Confirmatoire - AFC .....	191

2. La méthodologie adoptée : la méthode des équations structurelles .....	193
3. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire .....	194
<b>Chapitre X: Test des hypothèses de recherche et discussion .....</b>	<b>206</b>
1. Les antécédents de la confiance .....	207
2. Antécédents du sentiment d'obligation ( <i>Felt Obligation</i> (FO)) .....	209
3. Facteurs qui réduisent l'incertitude ( <i>Uncertainty</i> (UNC)) .....	210
4. Antécédents de la performance .....	211
5. Discussion des résultats .....	216
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>225</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>233</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>259</b>

## Introduction générale

L'évaluation de la performance est de plus en plus considérée comme un outil permettant de gérer efficacement les employés (Selvarajan et al., 2018). Elle est l'une des pratiques les plus importantes en matière de ressources humaines (Boswell et Boudreau, 2002). Elle s'intègre de plus en plus dans une approche dite stratégique et s'élargit en tant qu'ensemble de pratiques. Elle tend à devenir une rubrique générale couvrant diverses activités par le biais desquelles les organisations cherchent à évaluer les employés et à développer leurs compétences, à améliorer la performance et à distribuer des récompenses (Fletcher, 2001). Les recherches commencent à dépasser le cadre limité des formats et des problèmes de mesure et de précision. Elles se concentrent davantage sur les réactions des évalués et sur les aspects comportementaux d'une manière générale, comme la motivation et l'engagement (Murphy et Cleveland, 1991 ; Fletcher, 2001).

Dans la littérature l'évaluation de la performance, l'appréciation de la performance ou tout simplement l'évaluation sont utilisées pour faire référence à l'activité qui consiste à porter un jugement sur un salarié (Sekiou et al., 2007 ; Cadin et al., 2012). Tout au long de notre travail, nous les utiliserons de manière interchangeable car ils font référence à la même réalité. Le sens que nous donnons à l'évaluation de la performance est celui de Denisi et Murphy (2017) qui, dans leur article '*Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?*', ont défini l'évaluation de la performance comme un processus formel à travers lequel généralement un superviseur évalue la performance d'un employé selon des critères donnés et attribue un score à cette évaluation.

Plusieurs enquêtes menées en Amérique du Nord et en France<sup>1</sup> témoignent de l'insatisfaction des salariés au regard de l'évaluation. Les salariés jugent que cette dernière n'a pas d'effets sur leurs comportements. Ils doutent de son lien réel avec leurs activités, de son rôle dans la communication entre collaborateurs, des conséquences qui en découlent, voire même de son caractère juste et crédible. Ils prennent ce processus comme un moyen de contrôle et par conséquent, ils coopèrent peu (Cadin et al., 2012). Ramdani et al. (2014) avancent que les gestionnaires des ressources humaines, interrogés dans le cadre de leur étude sur les entreprises algériennes, ne considèrent pas l'évaluation comme un outil efficace, elle semble être juste une formalité.

---

<sup>1</sup> Etude menée auprès de 1349 personnes (DRH, encadrements et exécutants) (Lee, 1996) ; Les enquêtes de la CEGOS (Le Solleu, 1994).



Un sondage, cité par Boyer (2008), réalisé auprès de 50 000 répondants<sup>2</sup>, montre que seulement 13% des employés et des superviseurs ainsi que 6% des cadres supérieurs reconnaissent l'utilité de l'évaluation. Certains insistent même pour qu'elle soit supprimée. Cette résistance généralisée a incité les chercheurs à se pencher sur la question des contours de l'évaluation et à mener des travaux pour élucider ce qu'elle sous-tend.

Bowman (1999) a introduit son article sur l'appréciation de la performance en disant que l'évaluation est donnée par quelqu'un qui ne souhaite pas la donner à quelqu'un qui ne souhaite pas la recevoir. Cette remarque montre pertinemment l'embarras que suscite l'activité d'évaluation, qui consiste à porter un jugement sur le travail accompli par un membre de l'organisation (Cadin et al., 2012).

Lévy-Leboyer (2007) mentionne qu'en général le choix d'une méthode d'évaluation se base sur l'intuition, le coût ou sur un effet de mode, comme par exemple la graphologie<sup>3</sup>, et non pas sur les qualités métriques de celle-ci. Il y a des méthodes bien construites, mais elles ne sont pas adéquates à toutes les situations, comme la rétroaction 360<sup>o4</sup>. Il existe également des méthodes d'évaluation non fiables, quelle que soit leur utilisation, à titre d'exemple la graphologie<sup>5</sup>.

Certaines méthodes sont interdites, comme c'est le cas de l'évaluation par quotas en France. La Cours de Versailles dans un arrêt du 8 septembre 2011, a jugé que « l'évaluation par quotas qui ne repose pas seulement sur l'analyse des compétences et du travail du salarié mais contraint le notateur à classer au moins 5% des salariés dans le dernier groupe, y compris dans l'hypothèse où tous les salariés ont rempli leurs objectifs et ont donné satisfaction, est illicite dans la mesure où elle n'est pas fondée sur des critères objectifs et transparents » (Cadin et al.,

---

<sup>2</sup> People IQ (2005). *Performance appraisals are damaging HR's reputation*. Consulté le 11 janvier 2015 sur : [http://www.peopleiq.com/hot\\_news.html](http://www.peopleiq.com/hot_news.html)

<sup>3</sup> La graphologie est une technique qui vise à déduire des caractéristiques psychologiques d'un individu à partir de l'observation de son écriture manuscrite (Peugeot et al., 1986) ; selon la définition du Petit Larousse, une « technique de l'interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité »

<sup>4</sup> La rétroaction 360° est une méthode d'évaluation où chaque individu est évalué par le supérieur immédiat, les pairs et les subordonnés. Elle constitue un outil objectif pour évaluer mais il présente des coûts d'implantation élevés et une forte implication des participants (Sekiou et al., 2007).

<sup>5</sup> Thiry (2008) avance que la graphologie, comme technique d'évaluation de la personnalité, trouve peu d'assise scientifique solide et les travaux de validation souffrent souvent de faiblesses méthodologiques. Il confirme à travers les résultats de son étude la très faible validité de la graphologie comme outil d'évaluation de la personnalité.

2012). Malos (1998) a conclu que les évaluations devraient être fondées sur des comportements plutôt que sur des traits pour être juridiquement valables.

Amado (1978) avance que, malgré la polémique sur la pertinence ou non de l'évaluation, il y a un consensus sur trois points. Premièrement, l'évaluation représente une nécessité sur le plan économique ; la qualité de la production et la pression du marché rendent l'évaluation inévitable. Deuxièmement, elle représente une nécessité sur le plan organisationnel, l'adaptation entre le salarié et le poste occupé ainsi que la qualité de l'organisation. Troisièmement, l'évaluation répond à un besoin humain, qui est la nécessité de connaître sa propre efficacité dans le travail.

Pour Peretti (2010) un système d'évaluation présente de grands intérêts. Pour l'entreprise, il permet de déterminer la contribution de chaque salarié à la réalisation des objectifs et rend les décisions plus raisonnables. Le système d'évaluation identifie les dysfonctionnements et améliore la communication. Pour le management, il permet à l'évaluateur de connaître en permanence son équipe et améliore les relations entre tous les collaborateurs. Pour la gestion des ressources humaines, il permet une meilleure gestion sur le plan qualitatif et quantitatif des emplois, de la rémunération, des carrières et de la formation. Pour l'évalué, le système d'évaluation répond à un besoin d'équité et donne l'occasion à ce dernier d'exprimer ses difficultés, ses visions, ses espérances, ainsi que de perfectionner son travail par la connaissance de ses forces et faiblesses.

Par ailleurs, il faut noter, selon Lévy-Leboyer (2007), que les changements rapides des moyens techniques et de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent, ont des conséquences sur les critères de l'évaluation. Aux qualités exigées pour occuper un poste, s'ajoutent désormais la capacité d'acquérir de nouvelles connaissances et la capacité d'adaptation. La rapidité d'accès, presque en temps réel, à des informations fiables et la complexité des tâches qui obligent à travailler en équipe, donnent ainsi une place privilégiée aux qualités relationnelles. Par conséquent, les méthodes d'évaluation qui permettent le développement personnel et le développement de carrière sont devenues de plus en plus importantes (Lévy-Leboyer, 2007).

Au-delà du fait que l'évaluation du personnel est un moyen pour sélectionner les candidats lors du recrutement ou pour des désignations ou des promotions internes, elle est également devenue, un moyen d'accompagnement tout au long de la carrière. Elle est aussi une source de

progrès individuel, une garantie de qualité et d'adaptabilité des employés, éléments indispensables pour faire face aux enjeux actuels d'un marché mondialisé (Lévy-Leboyer, 2007).

Actuellement un débat est ouvert sur la question de savoir si l'évaluation devrait être totalement abandonnée ou si des efforts continus devraient être faits pour l'améliorer, en raison notamment des nombreux problèmes qui lui sont associés (Ellington et Wilson, 2017). D'après Hui et Qin-xuan (2009), le rôle important qu'occupe l'évaluation de la performance dans la gestion des ressources humaines, a toujours donné l'impression que celle-ci n'est pas la bienvenue. Selon eux, les départements RH s'interrogent souvent sur l'utilité de l'évaluation, au regard des efforts déployés et des coûts encourus. Pour eux, certains responsables et employés se montrent d'ailleurs indifférents à l'égard de l'évaluation. Ils détestent même quand on leur parle du sujet, ce qui amène Hui et Qin-xuan à se poser la question de savoir pourquoi ce mécontentement sur l'évaluation de la performance ?

Procéder à la suppression de l'évaluation paraît actuellement non envisageable. Mais remédier à la situation est une priorité, par la remise en question des pratiques actuelles.

Bien que l'évaluation formelle soit contestée par les protagonistes, elle reste indispensable et est mise en place dans la quasi-totalité des moyennes et grandes entreprises (Gosselin et Murphy, 1994). Elle se pratique, à titre d'exemple, en Chine depuis de nombreuses années (Jaussaud et Liu, 2006, 2011, 2012) et dans un nombre important de pays bien qu'elle soit contestée déjà même au III<sup>e</sup> siècle avant J.-C. Un philosophe chinois de l'époque du nom de Sin Yu, de la dynastie Wei, a dit « Les hommes sont rarement évalués selon leurs mérites, mais plutôt selon qu'ils plaisent ou déplaisent » (Patten, 1977, P. 352).

De son côté, la question de l'éthique dans les entreprises ne cesse de gagner du terrain ces dernières décennies (Becuwe, 2011 ; Faustine et Thomas, 2013). Il existe un consensus sur son importance, et son caractère indispensable est confirmé à travers plusieurs études (e.g., Dejoux, 2002 ; Wu, 2002 ; Treviño et al. 2006 ; Komari et Djafar, 2013 ; Jacobs et al., 2014).

L'intégration de l'éthique dans la gestion des ressources humaines permet l'éclosion d'un climat de confiance et le développement de relations d'échanges durables avec les salariés (Ballet et De Bry, 2001). En général, l'éthique s'oppose à l'émergence d'une culture d'opportunisme porteuse de risques pour l'entreprise (Pucetaite et Lamsa, 2008). Dejoux (2002, p. 97) avance que : « Parler d'éthique dans une entreprise n'est pas seulement une

question de tendance ou de mode managériale, mais un des moyens qui s'offrent à elle pour préserver et développer les relations de confiance nécessaires à sa crédibilité et à sa pérennité ».

Une piste qui mérite d'être explorée est de revisiter la problématique de l'évaluation, en se focalisant sur les répercussions de la perception de l'éthique dans l'évaluation. Ainsi, par souci d'une présentation claire et logique de notre travail, nous proposons de rappeler notre question de recherche et son intérêt.

## **Question et fondement de la recherche**

L'objet de notre recherche est l'étude de l'éthique dans l'évaluation des personnels. Elle s'articule autour des effets que l'organisation pourrait chercher à obtenir, en termes de comportements de ses salariés, avec un système d'évaluation jugé éthique.

Selon la définition proposée par Chenier « la problématique de recherche [...] réfère généralement à l'ensemble des éléments formant problème, à la structure d'informations dont la mise en relation engendre chez un chercheur un écart se traduisant par un effet de surprise ou de questionnement assez stimulant pour le motiver à faire une recherche » (Chenier, in Gauthier, 1984 : p.56). Bien que l'évaluation suscite des polémiques, elle est indispensable et constitue même un moyen efficace de développement des ressources humaines (Amado, 1978 ; Peretti, 2010). Elle légitime les décisions prises par la direction. Elle pourrait aussi susciter la confiance des salariés à l'égard de l'organisation, de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs collègues, s'il est éthique (Dejoux, 2002). Le concept de confiance est également étroitement lié à l'éthique (Bejou et al., 1998). La question de l'éthique ne cesse de gagner du terrain ces dernières décennies pour répondre à des impératifs sociaux (Mercier, 2014), mais il faut dire aussi que les comportements contraires à éthiques sont à la base de grands scandales avec des conséquences graves (De Cremer et al., 2010). L'éthique managériale peut créer de la valeur et du sens (Miremont et Valax, 2015). En situation professionnelle, l'éthique des managers peut être vue comme la manière dont les managers cherchent à se construire une conduite juste (Hirèche, 2004). L'évaluation étant un déterminant d'une gestion des ressources humaines saine (Gosselin et Murphy, 1994), elle favorise la performance si elle est perçue comme éthique (Jacobs et al., 2014). Elle constituerait un levier important pour faire face aux problèmes de gestion des ressources humaines en Algérie. Ces problèmes se résument à des pratiques très inefficaces de GRH des organisations, qui ne prennent pas au

sérieux les ressources humaines (Ramdani et al., 2014). A cela s'ajoute le manque de travaux, du moins publiés, sur la GRH en Algérie d'une manière globale et sur l'évaluation et l'éthique en particulier. Ce qui nous motive à effectuer cette recherche. Ainsi notre question de recherche est la suivante :

**La perception de l'éthique dans l'évaluation du personnel conduit-elle à la confiance et à la performance des salariés dans les grandes entreprises algériennes ?**

Le choix d'une méthode d'évaluation doit prendre en considération les spécificités de chaque entreprise : organisationnelle, nature d'activité, culture, moyens disponibles, objectifs recherchés, etc. Mais il faut tenir compte des méthodes qui sont, d'un point de vue éthique d'une part, d'un point de vue légal de l'autre, inacceptables et/ou interdites, quelle que soit leur utilisation.

Les cadres théoriques permettant l'analyse de la dimension éthique de la gestion des ressources humaines que nous avons particulièrement identifiés sont :

- les théories de la philosophie morale (Mill, Bentam, Kant, Aristote) ;
- les théories de la psychologie morale (Kohlberg, 1958, 1969; Gilligan, 1982) ;
- les théories dans le domaine de la RSE et de l'éthique des affaires (Freeman, 1984 ; Victor et Cullen, 1988) ;
- la théorie de la justice organisationnelle (l'émergence de la justice organisationnelle en tant que domaine distinct était largement due aux travaux de Robert Bies, Robert Folger, Jerald Greenberg, Alan Lind et Tom Tyler (Cropanzano, 2001, p.4)).

L'étude des effets de l'évaluation via la justice organisationnelle, qui est un cadre fécond pour traiter la question éthique dans la GRH (Hirèche, 2004), sur les trois facettes de la performance (Sackett, 2002), qui sont la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté et les comportements contre-productifs, sera une approche novatrice, dans le sens où il n'y a pas d'études, à notre connaissance, qui passent par cet angle d'approche. Ce travail vise à mesurer les perceptions des salariés sur l'évaluation à travers des dimensions de la justice organisationnelle que sont la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La dimension interactionnelle de la justice organisationnelle permettrait d'ailleurs de mesurer l'éthique des managers (Hirèche, 2004). La pertinence de ce cadre vient du fait qu'il pourrait permettre d'identifier la contribution de chaque étape de l'évaluation aux

effets escomptés par l'entreprise comme par les salariés. Cela concerne l'impact de ces étapes sur la confiance, le sentiment d'obligation, l'incertitude des salariés et enfin sur la performance. Nous parlons ici des trois facettes de la performance.

La confiance contribue à une meilleure performance. Elle semble être un très bon facteur de performance (Deutsch, 1958 ; Blau, 1964 ; Allouche et Amann, 1998 ; Mayer et Davis, 1999 ; Colquitt et al., 2012). Ainsi, s'intéresser à la confiance dans l'entreprise est une action pragmatique qui amènerait des résultats positifs et concrets.

Montrer l'importance d'une évaluation éthique pour faire avancer la recherche sur l'évaluation sera une des contributions théoriques et empiriques de cette thèse. Aussi, elle permettra de voir si les systèmes d'évaluation jugés éthiques dans les grandes entreprises algériennes ont une influence positive sur la performance à travers la confiance.

La compétition féroce à laquelle se livrent les entreprises implique qu'il faille utiliser tous les leviers, tous les outils pour assurer leur pérennité et le bien-être de leurs salariés. Si la prise en compte des critères liés à l'éthique dans l'évaluation améliore la performance des salariés, alors les entreprises qui les négligent se mettraient probablement en péril. Ce qui montre davantage l'intérêt de notre recherche.

## **Méthodologie de recherche**

L'objectif de cette recherche est de mesurer les perceptions des dimensions de la justice dans l'évaluation par les évalués, qui sont des cadres, bien choisis, appartenant à des grandes entreprises algériennes. Nous tenterons également d'identifier les liens significatifs potentiels de la perception de la justice avec la confiance cognitive et affective et la performance. Le choix des échelles de mesure sera justifié davantage dans le chapitre qui traite de la méthodologie.

Les échelles de mesures utilisées dans ce travail sont les suivantes :

Pour la **justice organisationnelle** dans l'évaluation, notre choix s'est porté sur l'échelle de Colquitt (2001), connue pour ses qualités psychométriques et largement citée dans la littérature. Elle est également testée et validée dans plusieurs contextes.

Pour la **confiance**, nous allons utiliser l'échelle de McAllister (1995). Cette échelle de la confiance cognitive et affective est la plus courante pour opérationnaliser la version multidimensionnelle de la confiance (Colquitt et al., 2012).

Pour l'**incertitude**, nous allons utiliser l'échelle de Colquitt (2012).

Pour le **sentiment d'obligation**, notre choix est porté sur l'échelle d'Eisenberger et al. (2001), cette échelle est aussi largement citée dans la littérature et bien connue pour sa bonne qualité de mesurer le sentiment d'obligation.

Enfin, pour la **performance dans la tâche** et les **comportements de citoyenneté organisationnelle** nous avons opté pour l'échelle de Williams et Anderson (1991), et pour les **comportements contre-productifs** celle de Bennett et Robinson (2000). Toutes ces échelles sont validées dans différents contextes.

## **Plan de la thèse**

Notre thèse est organisée en dix chapitres. Le premier chapitre sera consacré à l'étude du concept d'éthique. En commençant par définir ce concept, nous parlerons ensuite des cadres théoriques qui permettent d'étudier la question éthique tels que les théories issues de la philosophie, de la psychologie et notamment la théorie de la justice organisationnelle.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous intéresser à l'étude de l'évaluation de la performance ainsi qu'à l'exploration des travaux qui montrent l'importance de sa formalisation. Ce chapitre nous permettra de montrer la place de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines. Le troisième chapitre sera consacré à l'étude de la confiance et ses différentes dimensions et la façon dont elle est appréhendée dans les sciences sociales.

Concernant le quatrième chapitre, nous allons parler de la performance. Pour cela nous commencerons par définir le concept de performance tout en développant chaque dimension de celle-ci, notamment la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs.

Dans le cinquième chapitre, nous allons expliciter les éléments intermédiaires entre la confiance et la performance. Il s'agit du sentiment d'obligation et du concept d'incertitude.

Nous étudierons les différents liens entre les concepts évoqués auparavant afin d'introduire les hypothèses de recherche dans le sixième chapitre. Nous conclurons ce sixième chapitre par une présentation du modèle de recherche.

L'opérationnalisation du modèle de recherche fera l'objet du septième chapitre. Cette opérationnalisation nous permettra de présenter le choix des instruments de mesure mobilisés avec les justifications nécessaires. Nous parlerons par la suite de la collecte de données.

Une attention particulière sera portée à la littérature relative à la transposition au contexte algérien des concepts et raisonnements qui ont surtout été élaborés dans le contexte américain. Nous nous poserons également la question de la transposabilité de ces concepts et raisonnements au cas des grandes entreprises algériennes. Enfin, le huitième et le neuvième chapitre seront consacrés à l'identification des structures factorielles des concepts et à la validation des échelles de mesures ainsi que le test du modèle structurel.

Enfin, le dixième chapitre sera consacré aux tests des hypothèses, à l'analyse et à la discussion des différents résultats obtenus. Pour conclure nous présenterons les apports théoriques, méthodologiques et les implications managériales ainsi que les limites et les perspectives de ce travail doctoral.



## **Chapitre I: L'éthique, principales théories**

## Introduction

Avec les nouvelles technologies et les changements rapides sur le plan économique et social, les communications et les relations s'intensifient. Et c'est parce que les relations existent que la nécessité de l'éthique s'impose. Autrement dit, s'il y a une relation, il y aura forcément une question légitime à poser : comment dois-je me comporter dans cette relation ? (Dimmock et Fisher, 2017). Pour la prospérité des entreprises, il a été clairement établi que l'éthique n'est pas seulement une mode (Joyner et Payne, 2002), mais une nécessité.

Les organisations tentent de réguler les relations entre leurs membres et mettre des normes de conduites pour différents objectifs. Certes à des degrés divers, la performance des salariés reste une priorité pour les organisations et leurs membres. Une étude<sup>6</sup> a été réalisée en 2012 auprès de plus de 1500 managers recruteurs et des professionnels des RH dans six pays (Allemagne, Australie, Etats-Unis, France, Pays-Bas et au Royaume-Uni) afin de quantifier les avantages les plus importants pour les employés. A titre d'exemple, en France les principales préoccupations des répondants sont les performances et la reconnaissance. Toutefois et comme tous les répondants des autres pays, une rémunération plus élevée ainsi que l'évolution de carrière (possibilités de promotion) demeurent les préoccupations les plus courantes avec des taux de 57 % et de 42 % respectivement.

Equité oblige, la répartition de ces avantages devrait être bénéfique et acceptable, le cas échéant, pour toutes les parties. Une évaluation éthique comme référence de cette répartition paraît envisageable et adéquate parce qu'elle permet éventuellement de motiver les salariés, de minimiser leur stress et de contribuer à leur bien-être. Par conséquent, elle favoriserait la performance de l'organisation. Cette quête de performance est en même temps une quête de bien et de justice, deux éléments étroitement liés à l'éthique.

Dans ce chapitre, nous allons étudier principalement les cadres théoriques traitant de l'éthique. Ce qui nous permettra d'élaborer une base solide pour la suite de cette thèse. L'objectif de ce chapitre est double. Nous allons commencer par quelques définitions pour bien poser ce concept et mieux cerner ses contours. Ensuite, nous allons discuter des

---

<sup>6</sup> 2012 HR Beat: A Survey on the Pulse of Today's Global Workforce. Consulté le 19 mars 2018 sur : <http://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2012/10/2012-HR-Beat-A-Survey-on-the-Pulse-of-Todays-Global-Workforce.pdf>

différents courants de pensée éthique ainsi que des cadres théoriques mobilisés pour traiter la question éthique en gestion des ressources humaines.

## 1. Définition de l'éthique

La question du juste et du bien tente de se formuler de façon nouvelle avec la pensée éthique contemporaine. Faire appel à des valeurs morales immuables et transcendantes paraît actuellement difficile (Russ et Leguil, 2012). Bien que certains auteurs avancent qu'il n'y a pas une définition consensuelle de l'éthique en gestion (Kletz, 1998 ; Mercier, 2014), nous tentons de clarifier ce concept dans ce qui suit.

Dans son dictionnaire de philosophie, Godin (2004) considère l'éthique comme l'ensemble des normes et des règles de comportement. Oxford Dictionary<sup>7</sup> définit la morale comme étant les normes de comportement ou les convictions d'une personne concernant ce qu'il est ou n'est pas acceptable pour lui de faire. Pour Billier (2010), les termes éthique et morale sont équivalents, la seule différence notable est que le premier provient du grec (*éthos*) et le second du latin (*mores*). Les deux termes signifient « mœurs ».

L'éthique est une préoccupation réelle pour chacun d'entre nous. Bien qu'elle ne soit pas une loi, elle est, d'une manière ou d'une autre, liée à la loi et aux codes de conduite (Loucks, 1987).

Antoine et Métivier (2013) considèrent que l'éthique est l'ensemble des critères permettant de décider et d'agir dans une situation donnée, selon ses convictions personnelles. Selon (Mercier, 2014) l'éthique c'est la réflexion qui a comme ambition la distinction entre la bonne et la mauvaise façon d'agir, en amont de l'action. Les valeurs<sup>8</sup> et les attitudes de l'acteur forgent ses notions de bon et de mauvais.

« ... l'éthique se définit comme la recherche ou l'art de la relation juste, de l'acte juste, notre manière d'entrer en relation avec la contingence va orienter notre éthique » (Dherse et Minguet 1998, p. 72). À partir de cette définition, le sens qui peut être donné à l'éthique, dans l'entreprise, est le sens de la justice des actions et des pratiques dans le lieu du travail. Pour

---

<sup>7</sup> Oxford Dictionary. viewed the 12 December 2016, <https://en.oxforddictionaries.com>

<sup>8</sup> « Values are general standards or principles that are considered intrinsically desirable ends, such as loyalty, helpfulness, fairness, predictability, reliability, honesty, responsibility, integrity, competence, consistency, and openness » (Jones & Georges, 1998).

dépasser la rhétorique telle qu'elle est engendrée par des discours trop vastes pour être opérants sur les valeurs, l'éthique doit se positionner sur un terrain normatif et tracer les contours de la justice dans l'organisation (de Nanteuil et Cnop, 2007).

Nous venons de donner un aperçu sur le concept d'éthique. Nous allons maintenant aborder les principales théories mobilisées dans la littérature pour traiter la question de l'éthique en gestion des ressources humaines en particulier la théorie de la justice organisationnelle.

Les principaux cadres théoriques permettant l'analyse de la dimension éthique en gestion des ressources humaines que nous avons particulièrement identifiés sont les théories de la philosophie morale, les théories de la psychologie morale, les théories dans le domaine de l'éthique des affaires et enfin la théorie de la justice organisationnelle.

## **2. Les théories de la philosophie morale**

En philosophie, l'éthique normative est la branche de l'éthique qui pose des normes permettant de juger les actions selon des critères du bien et du mal. Elle est distinguée de la méta-éthique qui est l'étude de la signification des termes, de la relation logique entre les jugements, du statut épistémologique des jugements moraux. Concernant l'éthique appliquée, il s'agit de l'éthique normative questionnée par des domaines pratiques (Griffin, 1996).

Fondamentalement dans l'éthique normative il y a trois grands courants de pensée (Billier, 2010), qui sont le conséquentialisme, le déontologisme et l'éthique de la vertu.

### **2.1. Le conséquentialisme**

Selon les défenseurs de ce courant, ce sont les conséquences de l'action qui déterminent sa nature. La variante la plus célèbre du conséquentialisme est l'utilitarisme (Billier, 2010) qui est un construit défendu par Mill (1871). Ce dernier avance dans son ouvrage « L'utilitarisme » qu'après plus de deux mille ans de spéculation (recherche purement philosophique) sur le plus important des sujets qui est de trancher la controverse sur les critères du bien et du mal, peu de progrès ont été faits. Les philosophes sont toujours divisés et l'unanimité semble loin à atteindre. Sur ce sujet, Socrate soutenait l'utilitarisme contre la morale populaire du soi-disant Sophiste<sup>9</sup> (Mill, 1871).

---

<sup>9</sup> Rhéteur grec, contemporain de Socrate (V<sup>e</sup> s. avant J.-C.), qui vendait son enseignement philosophique (chose scandaleuse à l'époque), enseignement qui consistait à jouer sur les mots et à manipuler les raisonnements de telle sorte que la persuasion soit obtenue par l'effet charismatique de celui qui sait manier la parole et non par la

Pour Mill (1871) les règles de l'action doivent recevoir leur caractère de la fin qu'elles servent, parce que l'action est faite en vue d'une fin. Selon lui, si nous acceptons l'utilité ou le principe du plus grand bonheur comme fondement de la morale, alors nous qualifierons une action comme bonne lorsque celle-ci a une tendance à favoriser le bonheur et comme mauvaise dans le cas où elle a tendance à favoriser le malheur. Nous entendons par bonheur le plaisir et l'absence de souffrance et par malheur la souffrance et l'absence du plaisir.

## 2.2. Le déontologisme<sup>10</sup>

L'équivalent en anglais du terme déontologisme est en général deontology. Ce dernier est dérivé du grec deon (devoir) et logos (discours). Mais, il est généralement qualifié de sciences de devoirs. Dans ce courant, l'action est jugée selon sa conformité à des principes prédéfinis indépendamment des conséquences qui en découlent. Kant compte parmi les grands défenseurs de ce courant. Pour lui, un acte est bon d'un point de vue moral s'il est accompli par devoir ou par respect de la loi. Ce respect doit prévaloir sur les considérations du bien-être ou du bonheur de l'individu ou des autres personnes (Siroux, 2004).

Selon Kant, agir par devoir c'est agir par liberté. Il considère que c'est le devoir qui oblige absolument l'agent moral sans pour autant le contraindre (Billier, 2010).

## 2.3. L'éthique de la vertu

L'essentiel pour ce courant est de perfectionner les vertus de l'être humain. Une éthique des vertus est perfectionniste, elle pose l'existence d'excellences vers lesquelles il faut tendre indépendamment des règles et des conséquences (Billier, 2010).

Aristote<sup>11</sup> compte parmi les grands défenseurs de ce courant (Deslandes, 2010). Dans son ouvrage l'éthique à Nicomaque il écrit : « les actions justes sont agréables à celui qui aime la justice, et, d'une manière générale, les actions conformes à la vertu plaisent à l'homme qui aime la vertu » (p. 66), il poursuit : « ce n'est ni par nature, ni contrairement à la nature que

---

mise en évidence de la vérité. (Parmi les plus célèbres sophistes, on trouve Protagoras, Gorgias, Critias, Prodicos.) (Dictionnaire Larousse consulté le 15 mars 2016 sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sophiste/73492?q=sophiste#72661>)

<sup>10</sup> L'utilisation en français du terme déontologisme comme un courant important des théories morales est récente. Ce courant est désigné en anglais par *deontology, deontological et deontologist* (Siroux, 2004).

<sup>11</sup> Jolif, J. Y., & Gauthier, R. A. (1997). Aristote : L'éthique à Nicomaque. 11ème édition. Vrin.

naissent en nous les vertus, mais la nature nous a donné la capacité de les recevoir, et cette capacité est amenée à maturité par l'habitude » (p. 88). Pour lui, les choses qui sont en nous par nature, comme la vision, nous la recevons d'abord et après nous la faisons passer à l'acte ; ce n'est pas par une multitude d'actes de vision que nous avons acquis ce sens. Par contre, les vertus, leur possession suppose un exercice antérieur. C'est en jouant de la cithare qu'on devient cithariste ; c'est en pratiquant des actions justes que nous devenons justes.

Par exemple la générosité, la conscience, la loyauté, la bonté, être digne de confiance, la justice, la bienfaisance, etc., sont des excellences humaines que l'on appelle des vertus. Le comportement qui est typique d'une disposition vertueuse est un modèle à imiter (Canto-Sperber, 1996).

A titre d'exemple, le fait de venir en aide à un proche qui rencontre des difficultés financières peut être considéré :

- pour le conséquentialisme comme bien parce qu'il maximise le bien être ;
- pour le déontologisme comme bien parce qu'il est conforme à un principe de l'éthique de réciprocité, traiter les autres comme l'on voudrait être traité ;
- enfin, pour l'éthique de la vertu comme bien parce qu'il perfectionne la bienveillance de l'auteur.

Arbouche (2008) avance que l'éthique des vertus est la plus appropriée aux pratiques de GRH en particulier et de management en général.

### 3. Les théories de la psychologie morale

La psychologie morale est définie par Cova (2011, p.49) comme « l'étude des processus qui nous conduisent à formuler des jugements moraux et sa question centrale peut être formulée de la façon suivante : quelles sont les étapes psychologiques nécessaires à l'élaboration d'un jugement moral ? ». Selon cet auteur, il existe deux types de processus mentaux : les processus qui sont contrôlés, volontaires, conscients et demandent beaucoup de ressources cognitives ; les processus qui sont automatiques, involontaires, inconscients et pour lesquels le sujet ne perçoit que leur résultat. Aussi, Cova pose la question suivante : les jugements moraux sont-ils la plupart du temps des jugements du premier ou du second type ?

Selon les rationalistes, nous avons directement accès aux règles morales que nous suivons et nous parvenons à une conclusion morale en appliquant consciemment ces règles aux cas confrontés. C'est ainsi que Kohlberg s'est principalement intéressé dans ses études, aux justifications données par les gens. Pour lui, ces justifications reflétaient véritablement les principes qui guident leur jugement. Par contre, pour les intuitionnistes nous n'avons pas directement accès à tous les principes qui guident nos jugements moraux. Les intuitionnistes ont montré que la plupart des sujets faisant face à un dilemme<sup>12</sup> ont soit renoncé à donner une justification, soit donné des justifications contradictoires (Cova, 2011).

Pour Maillard (2013), l'éthique philosophique vise à prescrire et/ou à justifier des normes alors que la psychologie nous informe sur des faits. Cependant, il est admis que sur la base de données empiriques nous ne pouvons pas fonder des normes. Elle poursuit que la psychologie morale ne peut donc servir de justification à la philosophie morale. Mais elle permet de vérifier si ces théories sont compatibles avec ce que nous sommes réellement et si elles ne sont pas trop exigeantes pour nous ou plus précisément à la manière dont nous fonctionnons effectivement dans le domaine moral (Maillard, 2013).

La théorie du développement moral cognitif (DMC) est considérée comme le cadre psychologique le plus mobilisé par les chercheurs en éthique des affaires. Par ailleurs, l'éthique de sollicitude est également un modèle intéressant (Hirèche et El Mourabet, 2007). Par conséquent nous allons présenter ces deux théories dans ce qui suit.

---

<sup>12</sup> Exemple le dilemme du tramway (trolley problem en anglais).

### 3.1. La théorie du développement moral cognitif (DMC)

Kohlberg (1958, 1969) a éclairé les processus de raisonnement que suit un individu lorsqu'il est confronté à un problème éthique. Dans le but d'amener l'individu à son maximum de réflexion éthique, il a posé des dilemmes moraux, le plus célèbre de ces dilemmes est le dilemme de Heinz<sup>13</sup>.

Pour Kohlberg le développement moral de l'individu passe par trois niveaux et six stades, que nous développons comme suit.

I. Niveau pré conventionnel : c'est les punitions et les récompenses externes qui contrôlent le raisonnement moral.

**Stade 1** : Punition : Eviter la punition parce qu'une personne punie a forcément mal agi.

**Stade 2** : Récompense : la justification des actions est orientée vers l'intérêt personnel (les récompenses et les avantages).

II. Niveau conventionnel : Ce sont les autres qui imposent les normes internes.

**Stade 3** : Le besoin d'appartenance (Relations interpersonnelles) : prendre en considération les conséquences sur les relations ou les attentes des proches.

**Stade 4** : La conscience des lois : la justification tend vers la conformité à la loi et aux normes sociales

---

<sup>13</sup> A woman was near death. There was one drug that the doctors thought might save her. It was a form of radium that a druggist in the same town had recently discovered. The drug was expensive to make, but the druggist was charging ten times what the drug cost him to produce. He paid \$200 for the radium and charged \$2,000 for a small dose of the drug. The sick woman's husband, Heinz, went to everyone he knew to borrow the money, but he could only get together about \$1,000 which is half of what was charged. He told the druggist that his wife was dying and asked him to sell it cheaper or let him pay later. But the druggist said: "No, I discovered the drug and I'm going to make money from it." So Heinz got desperate and broke into the man's laboratory to steal the drug for his wife. Should Heinz have broken into the laboratory to steal the drug for his wife? Why or why not? (Kohlberg, 1981). The importance for Kohlberg is not what Heinz should do but the participant justification.



III. Niveau post conventionnel : Le raisonnement moral est interne.

**Stade 5** : La conscience sociale (Contrat social et droits individuels) : L'individu est conscient que les lois/règles sont des contrats sociaux pour le bien du plus grand nombre, même des fois ils vont contre l'intérêt d'individus particuliers. La prise de décision est complexe, parce qu'elle prend en considération les principes de justice et de droit.

**Stade 6** : Les principes moraux universels : la loi vient en dessous des principes éthiques personnels. L'individu élabore ses propres principes universels de justice, qui s'appliquent à tout le monde. De cette manière, l'action n'est jamais un moyen mais toujours une fin en soi. L'individu agit parce qu'il a raison et non à cause de l'évitement de sa punition, son intérêt, ses attentes, sa légitimité ou sa convenance préalablement fixée.

Selon l'auteur, le développement moral est :

- 1) séquentiel : les étapes ne peuvent être devancées ;
- 2) irréversible : pas de retour en arrière possible ;
- 3) intégratif : l'individu comprend les raisonnements de ceux qui sont dans un niveau inférieur par rapport à lui ;
- 4) transculturel : il suit les mêmes étapes dans toutes les cultures ;
- 5) la stagnation est possible : les niveaux supérieurs ne sont pas accessibles à tout le monde.

### **3.2. Ethique de sollicitude (« ethics of care »), Les travaux de Carol Gilligan**

L'éthique de sollicitude fait référence à quatre éléments qui sont :

- 1) la prise en compte des besoins spécifiques des individus afin de mieux répondre à leur bien-être.
- 2) l'importance des émotions dans le jugement éthique (sympathie, empathie, sensibilité).
- 3) le fait que le raisonnement moral est très lié au contexte et ne dépend pas uniquement de principes formels et abstraits.
- 4) une perspective relationnelle de l'individu (Gilligan, 1982).

## 4. Les théories dans le domaine de l'éthique des affaires

L'éthique des affaires comprend les principes de l'organisation, les valeurs et les normes qui peuvent provenir de particuliers, de déclarations de l'organisation, ou du système juridique qui guident principalement le comportement individuel et de groupe dans les affaires (Ferrell et Fraedrich, 2016, p.5)<sup>14</sup>. Des théories ont été développées récemment par des chercheurs en éthique des affaires, afin de surmonter les difficultés que posent les grandes doctrines éthiques fondatrices en termes d'opérationnalisation et d'accès pour les praticiens en gestion (Hirèche et El Mourabet, 2007). Nous allons développer dans ce qui suit la théorie des parties prenantes, les modèles de processus de décision éthique et la théorie du climat éthique qui s'inscrivent dans le domaine de l'éthique des affaires.

### 4.1. Théorie des parties prenantes (Tpp)

La première définition du « *Stakeholder* », partie prenante en français, est souvent créditée d'une note interne produite en 1963 par l'Institut de Recherche Stanford. Ce concept de partie prenante, selon cet institut, est défini comme « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ».<sup>15</sup> De nos jours, une conception plus large encore prévaut, définissant comme partie prenante tout groupe potentiellement affecté par l'activité de l'entreprise, jusqu'aux générations futures (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014).

La théorie des parties prenantes implique que les intérêts des différents partenaires, notamment, doivent être pris en considération (Freeman, 1984). Les actionnaires perdent leurs positions privilégiées et l'accent est mis notamment sur les intérêts des salariés. La dépendance de ces derniers à l'entreprise oblige celle-ci à prendre ses responsabilités, non seulement financières mais aussi sociales (Hirèche et El Mourabet, 2007). Pour Greenwood et De Cieri (2005), la théorie des parties prenantes offre la possibilité de conceptualiser la relation organisation-employé comme une relation morale. Cette théorie peut être considérée comme une philosophie de l'éthique de l'entreprise (Bonnafous-Boucher et Rendtorff, 2014). Pour Greenwood (2002), la théorie des parties prenantes a de nombreux liens avec la GRH et représente une part importante du débat sur l'éthique des affaires.

---

<sup>14</sup> Traduction libre de « *Business ethics comprises organizational principles, values, and norms that may originate from individuals, organizational statements, or from the legal system that primarily guide individual and group behavior in business* »

<sup>15</sup> Traduction libre de « *those groups without whose support the organisation would cease to exist* » (Freeman, 1984: 31-32)

## 4.2. Décision éthique

Pour arriver à agir d'une manière éthique l'individu passe par plusieurs étapes. Afin de bien appréhender ce processus, les chercheurs ont proposé plusieurs modèles décrivant les étapes qui précèdent le comportement éthique ou celui contraire à l'éthique.

Le modèle de Trevino (1986) est un modèle interactionniste de prise de décision éthique dans les organisations. Le modèle combine des variables individuelles, en l'occurrence le développement moral cognitif de Kohlberg avec des variables situationnelles<sup>16</sup> pour expliquer et prédire le comportement de prise de décision éthique des individus dans les organisations.

Largement cité dans la littérature, le modèle de Rest (1986) montre qu'un individu doit passer par quatre étapes pour se comporter de manière éthique. Ces étapes sont : (1) la conscience, (2) le jugement moral de Kohlberg (1969), (3) l'intention morale et (4) le comportement moral.

## 4.3. Climat éthique

Intéressés par les enjeux éthiques dans l'organisation, Victor et Cullen (1988) ont développé le concept de climat éthique qu'ils définissent comme étant « les perceptions partagées de ce qui est considéré comme étant un comportement éthique et de la manière dont les problèmes éthiques doivent être traités »<sup>17</sup>. L'intérêt de leurs travaux réside dans leur tentative d'établir une typologie des climats éthiques pouvant être testée empiriquement à l'aide du célèbre *Ethical Climate Questionnaire* (ECQ) (Hirèche et El Mourabet, 2007).

Une transgression délibérée d'une conduite acceptable implique donc souvent un sentiment d'injustice (Folger et al., 2005). Miller (1996) soutient que la GRH éthique peut être réalisée en appliquant les principes de justice. Ferris et al. (1999) avancent que la justice fournit un fondement théorique assez logique pour l'examen des questions de GRH. Dans la partie suivante, nous traiterons la théorie de la justice organisationnelle qui constitue un cadre intéressant pour traiter la question éthique en GRH (Hirèche, 2004).

---

<sup>16</sup> Il s'agit notamment du contexte, des caractéristiques du travail et de la culture,

<sup>17</sup> Traduction libre de "The shared perceptions of what is ethically correct behavior and how ethical issues should be handled".

## 5. La théorie de la justice organisationnelle

Hirèche (2004) indique que « l'éthique des managers peut être considérée comme la façon dont les managers cherchent à se construire une conduite juste en situation professionnelle ». Dans la recherche en sciences de l'organisation, la justice est considérée comme un construit social. Un acte est reconnu juste si la plupart des gens perçoivent qu'il est ainsi. L'accent est mis en particulier sur les antécédents et les conséquences de deux types de perceptions subjectives, premièrement l'équité de la répartition des récompenses et deuxièmement l'équité des procédures utilisées pour déterminer les distributions de ces récompenses (Colquitt et al., 2001). Ce concept a été évoqué par Greenberg (1987), sa dimension distributive trouve ses origines dans les travaux de Homans (1961) et d'Adams (1965) sur l'équité de la répartition. Sa dimension procédurale trouve ses origines dans les travaux de Thibaut et Walker (1975) et de Levanthal (1980). Enfin, sa dimension interactionnelle a été développée par Bies et Moag (1986). Compte tenu de l'importance de la justice en milieu organisationnel, un grand nombre d'études (Par exemple : Conlon et al., 2005 ; Nasr et al., 2009 ; Colquitt et al., 2012 ; Tufail et al., 2017) ont cherché à relier les perceptions de justice aux résultats obtenus, en prenant en considération la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le comportement de citoyenneté, etc. (Colquitt et al., 2001).

Greenberg (1987) a utilisé l'appellation justice organisationnelle pour faire référence à la perception de l'équité par les individus dans l'organisation. Beugré (1998) a défini la justice organisationnelle comme suit : « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social ». Cette perception concerne chaque dimension de la justice organisationnelle. Nous allons développer chacune de ces dimensions en suivant.

La question de l'équité ou de la justice préoccupe les individus partout où ils travaillent et la plupart des chercheurs en sciences sociales utilisent ces deux termes d'une manière interchangeable (Greenberg et Colquitt, 2014). Dans ce travail de recherche nous les utiliserons de la même manière. Nous allons voir l'origine du concept de justice organisationnelle ainsi que l'évolution des travaux sur ce concept durant les dernières décennies. Ensuite, nous verrons les travaux en lien avec notre recherche sur la confiance et la performance ainsi que d'autres concepts associés.

Dans le contexte du travail, les recherches sur les comportements éthiques comme sur la justice organisationnelle s'intéressent aux questions du bien et du mal (Crawshaw et al., 2013). Ces derniers avancent que la recherche sur la justice organisationnelle se concentre sur quatre questions récurrentes qui sont : (1) pourquoi la justice au travail est importante pour les individus ? (2) comment sont formés les jugements de justice ? (3) quelles sont les conséquences de l'injustice ? (4) quels sont les facteurs antérieurs aux perceptions de la justice ? Pour Schminke et al. (1997), la justice organisationnelle et l'éthique normative tentent de répondre à la question suivante : Qu'est-ce qui est juste ? Les différentes approches philosophiques classiques, tel que l'utilitarisme, conçoivent la justice comme un idéal normatif tandis que les recherches actuelles concernant la justice se focalisent, non pas sur ce qui devrait être, mais sur ce que les individus perçoivent comme étant juste ? (Greenberg et Colquitt, 2014).

Historiquement, la recherche sur la justice organisationnelle est passée par quatre étapes majeures (Greenberg et Colquitt, 2014). Du milieu des années 1950, jusqu'au milieu des années 1970, les recherches se sont focalisées sur l'équité dans la distribution des ressources, ce qui constitue la vague de la justice distributive. Ensuite, et jusqu'au milieu des années 1990, leur intérêt est porté sur l'équité des procédures suivies pour la distribution des récompenses ; on parle ici de la vague de la justice procédurale. Finalement, la vague de la justice interactionnelle qui a commencé au milieu des années 1980 se poursuit jusqu'à présent avec notamment l'émergence de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle. Simultanément avec cette dernière vague de justice interactionnelle, un autre courant de recherche combine les quatre dimensions de la justice organisationnelle, ce qui constitue la vague intégrative.

### **5.1. Vague de la justice distributive**

Stouffer et al. (1949) parlent de privation relative (« *relative deprivation* ») dans son étude sur les attitudes des troupes US. Ce phénomène de la privation relative montre que les réactions des individus, par rapport aux résultats obtenus, dépendent plus de la façon dont ils se comparent aux résultats des autres, par rapport auxquels ils se jugent, que du niveau absolu de ces résultats.

Homans (1961) évoque l'injustice distributive dans la mesure où les individus, dans un échange social, ont tendance à être en désaccord lorsqu'ils jugent, selon leurs perceptions subjectives, que les coûts engagés sont plus importants que les récompenses reçues. Dans ce

cas, il y a un sentiment de colère. Dans le cas contraire où les individus reçoivent des récompenses plus importantes que les coûts engagés, il y a un sentiment de culpabilité. Homans (1961) indique que lorsqu'il y a une injustice distributive, une des deux parties peut renoncer à l'échange ou tente de trouver des nouvelles affaires qui satisferont ses attentes. Pour Homans (1958), l'échange social se réfère au processus qui consiste à influencer les activités d'au moins un autre individu par le comportement d'un acteur.

Blau (1964), dans sa théorie de l'échange social, a fait la différence entre l'échange social et l'échange économique. Ce dernier s'affiche comme contractuel par nature et précise par avance les quantités qui doivent être échangées. Par contre dans l'échange social, ce sont les faveurs qui créent des obligations futures. Ces obligations impliquent des actions (des faveurs en retour). N'étant pas spécifiées précisément et ne pouvant pas être négociées, ces faveurs doivent être laissées à la discrétion de celui qui les rend. Blau note que la relation de l'échange social dépend de la confiance que les obligations futures sur le long terme seront éventuellement remplies. Selon lui, la justice est pertinente quant à la création de relations d'échange social parce qu'elle accumule un échange secondaire afin d'approuver un échange primaire. Par conséquent, une des explications les plus fréquemment exprimées pour les effets de la justice sur le comportement au travail est le développement de relations d'échange social (exemple : Nasr et al., 2009). Blau (1964) précise que parmi les attentes à travers une relation d'échange, il y a la conformité à des codes de conduite acceptables, ce qui fait référence à la justice distributive.

Adams (1965) évoque la justice distributive en se référant à l'équité qui découle du rapport perçu entre les résultats et les contributions<sup>18</sup>. Selon Adams, les individus comparent ce ratio avec les ratios des autres ou avec leurs ratios antécédents. Dans le cas où ils s'aperçoivent qu'ils sont surpayés, ils manifestent un sentiment de culpabilité. Dans le cas où ils s'aperçoivent qu'ils sont sous payés, ils manifestent un sentiment de colère. La contribution clé de la théorie de l'équité d'Adams (1965) est qu'elle détaille ce qui se passe après la perception de l'inégalité (Greenberg et Colquitt, 2014). Pour Adams, l'inégalité crée un sentiment de tension psychologique ou de stress qui motive les individus à rétablir l'équilibre

---

<sup>18</sup> *Outputs include "pay, rewards intrinsic to the job, satisfying supervision, seniority benefits, fringe benefits, job status and status symbols, and a variety of formally and informally sanctioned perquisites" (Adams, 1965) (p. 278). Inputs include "education, intelligence, experience, training, skill, seniority, age, sex, ethnic background, social status, and, of course, the effort he expends on the job" (p. 277)*

entre les contributions et les résultats. Cela est traduit par des comportements qui visent à modifier les contributions ou les résultats ou à se retirer de la relation. Les individus peuvent aussi modifier cognitivement leurs résultats ou leurs contributions par une réévaluation ou par d'autres comparaisons.

Walster et al. (1973 ; 1978) ont fait la différence entre deux formes de restauration de l'équité. La restauration réelle de l'équité qui implique de véritables modifications des contributions et/ou des résultats (Par exemple : en travaillant moins, en réduisant son effort, en exigeant des augmentations ou en volant l'entreprise). Deuxièmement, la restauration psychologique de l'équité qui consiste à déformer cognitivement la réalité pour restaurer l'équité en modifiant de manière appropriée sa perception des résultats et des contributions (Par exemple : minimiser les contributions des autres, considérer que les récompenses obtenues par les autres sont exagérées ou réévaluer positivement ses propres contributions). Guidés par l'idée que les individus cherchent à maximiser leur profit, ces auteurs soutiennent que dans le cas où les individus s'aperçoivent qu'ils sont surpayés, ils préfèrent restaurer l'équité psychologiquement, ce qui leur permet de garder les récompenses. Par contre, lorsqu'ils s'aperçoivent qu'ils sont sous-payés, ils préfèrent agir afin d'augmenter réellement leurs récompenses. Greenberg et Colquitt (2014) ont souligné l'importance pour un manager de savoir quand et comment les individus vont réagir aux iniquités, de façon comportementale et/ou cognitive. Tout en avouant que les perceptions d'iniquité peuvent être difficiles à contrôler. Pour éviter cette situation, il serait plus judicieux de prendre des mesures préalables afin d'assurer un sentiment d'équité sur le lieu de travail.

Leventhal (1976) considère l'équité comme une norme d'allocation parmi d'autres. Selon lui, la norme d'allocation est une règle sociale qui précise les critères selon lesquels une distribution de récompenses et de ressources est qualifiée comme étant juste. Il poursuit que les responsables utilisent les récompenses pour guider les efforts de l'individu afin d'accomplir des objectifs collectifs. Par contre, l'utilisation de la norme d'équité implique une différenciation entre les contributions des individus, ce qui influence négativement la coopération interpersonnelle et les relations socio émotionnelles. Leventhal conclut que l'utilisation de la norme d'équité comme critère de répartition est parfois inappropriée. Il indique aussi que c'est l'objectif recherché qui détermine la norme la plus appropriée.

Par exemple, la règle d'attribution selon le besoin est la plus appropriée lorsque le développement du bien-être est l'objectif principal.

Deutsch (1975) avance que prendre l'équité comme principe central de la justice distributive présente des limites surtout dans les relations sociales. Il propose une conception plus large de la justice distributive en s'interrogeant sur les divers principes qui la fondent, l'équité, l'égalité et le besoin, et en se demandant lequel de ces principes sera employé par un groupe.

Reis (1986) a identifié 17 principes à partir desquels chacun peut s'inspirer pour la distribution des résultats et pour que cette distribution soit qualifiée d'équitable, juste ou moralement correcte. Ces règles de distribution sont présentées comme suit :

1. Il est justifié de choisir, quand il est nécessaire de la choisir, une issue plus néfaste pour l'autre que pour soi-même.
2. Il est justifié de s'assurer toujours que ses propres besoins sont satisfaits en premier.
3. Les individus devraient aider les autres, lorsqu'ils ont besoin de leur aide, sans attendre de contrepartie.
4. Il est justifié de se préoccuper en premier de son bien-être lorsque les ressources sont rares.
5. Le bien-être de l'individu est moins important que le bien-être du groupe.
6. La distribution des récompenses devrait être fondée sur les résultats des actions et non sur les intentions des individus.
7. Faire une faveur pour quelqu'un d'autre est justifié par une attente de retour.
8. Les primes et les avantages devraient être distribués conformément aux lois et aux règles de la situation.
9. Les égalités devraient être respectées, dans toutes les situations, lors de la répartition des récompenses ou des avantages indépendamment des contributions de chacun.
10. Les individus sont responsables de respecter les principes moraux des groupes auxquels ils appartiennent volontairement.
11. Il faut faire les bonnes choses pour autrui indépendamment des contreparties possibles.
12. Il est justifié de maximiser ses propres intérêts en respectant les règles et les lois régissant notre situation.
13. Les gens ont la responsabilité de respecter leurs propres principes moraux.



14. Il est justifié d'utiliser son pouvoir pour défendre son propre intérêt lorsqu'on est au pouvoir.
15. Les individus doivent recevoir, dans toute situation, des récompenses en proportion de leurs contributions.
16. Les récompenses doivent être réparties selon le besoin et non selon la contribution.
17. Les individus doivent satisfaire les besoins de ceux envers qui ils ont une obligation par le devoir, le contrat ou la promesse.

Par la suite, les chercheurs se sont penchés sur l'équité des procédures qui mènent à la distribution des récompenses. La partie qui suit consiste à expliciter la justice procédurale.

## **5.2. Vague de la justice procédurale**

Thibaut et Walker (1975), dans leurs travaux sur les procédures ont constaté qu'il existe une satisfaction concernant la procédure judiciaire indépendamment de la satisfaction concernant le verdict. Thibaut et Walker (1975) ont introduit la notion de justice procédurale au sein de la littérature sur la justice. Ils ont remarqué que lorsque les deux parties en conflit sont impliquées dans le contrôle du processus de médiation, cela leur fait comprendre que la procédure est juste. Mais c'est Leventhal et al. (1980) qui ont proposé l'extension de la notion de justice procédurale dans des contextes non juridiques. Ils ont souligné l'importance de la justice procédurale dans la répartition des résultats.

Pour faire la différence entre la justice distributive de la justice procédurale, il faut s'assurer que les deux constructions diffèrent réellement dans l'esprit des employés et être sûr que ce n'est pas simplement une invention savante (Greenberg et Colquitt, 2014). Pour qu'une procédure soit considérée comme juste, Leventhal (1980) a cité six règles à respecter qui sont :

1. La règle de cohérence : La procédure s'applique de la même manière à toutes les personnes concernées par la décision et elle doit être stable dans le temps.
2. La règle de l'impartialité : La procédure est impartiale et exempte de biais personnels.
3. La règle de précision : La procédure est basée sur des informations exactes et précises.
4. La règle de possibilité de corriger : La procédure présente des opportunités de correction en fonction des nouvelles informations.
5. La règle de représentativité : La procédure prend en considération les intérêts de tous les employés concernés par la décision.

6. La règle d'éthique : La procédure suit les normes éthiques dans l'organisation. Par exemple, les procédures devraient éviter la ruse, la corruption, la tromperie ou l'atteinte à la vie privée.

La manière dont les procédures ont été mises en place par les responsables a des conséquences importantes sur les comportements des salariés, ce qui a attiré l'attention de bon nombre de chercheurs sur ce qu'ils ont nommé par la suite « la justice interactionnelle ».

### 5.3. Vague de la justice interactionnelle

Bies et Moag (1986) considèrent que le traitement interpersonnel est conceptuellement différent de la justice procédurale. Ils introduisent le concept de la justice interactionnelle. Selon ces derniers la justice interactionnelle reflète la qualité du traitement interpersonnel pendant la mise en œuvre des procédures organisationnelles. Ils ont identifié quatre facteurs de l'équité du traitement interpersonnel qui sont :

1. La véracité (*Truthfulness*) : Lors de la mise en œuvre des procédures décisionnelles, les responsables devraient éviter toute sorte de tromperie et être honnêtes et sincères dans leur communication.
2. La justification (*Justification*) : Les explications données par les responsables sur les résultats d'un processus décisionnel devraient être adéquates.
3. Le respect (*respect*) : Les responsables devraient s'abstenir de tout propos ou gestes grossiers. Ils devraient traiter les individus avec sincérité et dignité.
4. La convenance (*propriety*) : Les responsables devraient éviter par exemple les questions relatives au sexe, à la race, à l'âge ou à la religion (la liste n'est pas exhaustive), qui peuvent être qualifiées d'inappropriées et ainsi de faire des déclarations préjudiciables.

Ces quatre règles sont différentes de celles de la justice procédurale de Leventhal (1980). En effet, on peut envisager une procédure cohérente, impartiale, interactive et précise, mais qui est mis en œuvre par un responsable qui traite les individus d'une manière malhonnête et grossière (Greenberg et Colquitt, 2014). Ce qui montre clairement la distinction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle. Fournir les causes ou les justificatifs d'une décision a un effet significatif sur la perception de l'équité et conforte l'action du responsable (Bies et Shapiro, 1987). Pour ces auteurs, les justifications adéquates pour une revendication,

dans l'explication des réactions des individus face à des résultats défavorables, sont plus importantes que la revendication elle-même.

Dans son étude sur le vol des employés, Greenberg (1993a) a mesuré les taux de vols des employés dans les usines au cours d'une période où la rémunération a été temporairement réduite de 15%. Les groupes dont le salaire a été réduit avaient des taux de vol significativement plus élevés, comparativement aux groupes témoins dont le salaire était inchangé ou comparativement à eux-mêmes, c'est-à-dire en périodes de paie pré ou post-réduction. Il a constaté que le taux de vols a été réduit et les sentiments d'iniquité ont également été réduits, lorsque le fondement des réductions de salaire a été expliqué minutieusement et gentiment aux employés.

Greenberg (1993b) a séparé la justice interactionnelle en deux dimensions, interpersonnelle et informationnelle, à partir des quatre règles de Bies et Moag (1986). La justice interpersonnelle concerne les règles de respect et de convenance et la justice informationnelle concerne les règles de véracité et de justification.

Selon Greenberg et Colquitt (2014), les chercheurs ont essayé, vers la fin des années 1990, d'éclaircir certaines sources de confusion dans la littérature. Ces tentatives s'articulent autour des trois points suivants :

1. l'indépendance de la justice interactionnelle et de la justice procédurale ;
2. l'intérêt de diviser la justice interactionnelle en deux composantes interpersonnelles et informationnelles ;
3. la confusion potentielle entre la source de la justice et le contenu de la justice.

Bobocel et Holmvall (2001) ont plaidé pour la séparation de la justice procédurale et de la justice interactionnelle une fois pour toute. Ils avancent que la justice interactionnelle et la justice procédurale peuvent être définies en termes conceptuellement distincts parce qu'ils reposent sur des règles différentes. Concernant cette indépendance de la justice interactionnelle et procédurale, Colquitt et al. (2001), dans leur meta-analyse, suggèrent que la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont des construits qui peuvent être empiriquement distingués les uns des autres. Greenberg (1993b) a montré que la justice interpersonnelle et la justice informationnelle ont des effets uniques sur le vol. Ce qui montre clairement l'intérêt de la séparation des deux concepts parce qu'elle nous permet de distinguer

précisément les sources des effets, ce qui facilite aussi l'intervention. Par conséquent, cela donne davantage de crédit à la séparation de ces deux facettes de la justice interactionnelle. En effet, Colquitt et al. (2001) expliquent que la corrélation entre ces deux facettes<sup>19</sup> n'était pas significativement plus élevée que la corrélation entre la justice distributive et la justice procédurale ; deux construits dont la séparation est devenue une règle. Les spécialistes ont reconnu que la différence entre la justice interactionnelle et la justice procédurale apparaît dans le contenu de la justice (par exemple : la règle de cohérence, la règle du respect) et dans la source de la justice (par exemple : l'organisation, le responsable).

Après avoir explicité les travaux relatifs aux différentes dimensions de la justice organisationnelle, nous allons maintenant aborder les travaux qui intègrent toutes les dimensions. Il s'agit de la dimension procédurale, distributive et interactionnelle.

#### **5.4. Vague intégrative**

Dans les années 1990 et 2000, les chercheurs ont commencé à construire des modèles et des théories qui examinent les effets des dimensions combinées de la justice. Trois types d'approches ont particulièrement été identifiées : les conceptualisations contrefactuelles (la théorie des cognitions référentes, la théorie de l'équité), les conceptualisations orientées vers le groupe (modèle de valeur de groupe, modèle relationnel d'autorité, modèle d'engagement de groupe) et les conceptualisations heuristiques (théorie de l'équité heuristique et la théorie de la gestion de l'incertitude) (Greenberg et Colquitt, 2014).

##### **5.4.1. Les conceptualisations contrefactuelles**

Deux approches qui encadrent la justice organisationnelle en termes de perception des individus de « *ce qui aurait pu être* » ont été développées. Ces conceptualisations contrefactuelles incluent la théorie des cognitions référentes et la théorie de l'équité (Greenberg et Colquitt, 2014).

---

<sup>19</sup> Il s'agit ici de la justice interpersonnelle et informationnelle.

**(a) La théorie des cognitions référentes**

Folger (1986) avance dans sa théorie des cognitions référentes que lorsqu'un individu n'obtient pas ce qu'il mérite, il ressent de l'amertume (il éprouve du ressentiment) devant cette injustice. Ce sentiment découle d'une pensée intrinsèquement référente. Le cadre de référence pour évaluer ce qui s'est passé consiste en une comparaison mentale à ce qui pourrait être arrivé si seulement les choses étaient comme elles auraient dû être. Ces pensées sont donc des cognitions référentes.

Le ressentiment à l'égard d'une décision sera maximisé lorsque trois conditions sont réunies :

- a) le résultat mental, qui est considéré comme une référence, est élevé. Ce qui signifie que l'individu pourrait facilement imaginer un état alternatif meilleur ;
- b) la probabilité perçue d'amélioration est faible. Ce qui signifie qu'aux yeux de l'individu il y a peu d'espoir que les résultats futurs soient meilleurs ;
- c) la justification est faible. Ce qui signifie que pour l'individu l'événement aurait dû se produire différemment.

Les résultats de référence et les justifications reflètent respectivement les préoccupations de la justice distributive et procédurale. Les justifications reflètent aussi une partie des préoccupations de la justice interactionnelle.

**(b) La théorie de l'équité (Fairness theory)**

La théorie de l'équité traite la gravité d'une expérience défavorable en liaison avec des inférences concernant la conduite d'autres personnes (Folger et Cropanzano (2001). Présentée comme un successeur de la théorie des cognitions référentes, la théorie de l'équité cherche à expliquer quand une autorité sera tenue responsable d'une injustice. Selon Greenberg et Colquitt (2014), la théorie fait valoir que la responsabilité de l'autorité est engagée lorsque les réponses aux trois questions contrefactuelles suivantes sont affirmatives :

- «Would » aurais-je été mieux si un résultat différent ou une procédure avait eu lieu ?  
En d'autres termes, ai-je subi un préjudice ?
- «Could » l'autorité aurait-elle pu se comporter différemment ? En d'autres termes, y avait-il d'autres pistes d'action possibles ?
- «Should » l'autorité aurait-elle agi différemment ? En d'autres termes, les normes morales et éthiques ont-elles été violées ?

## **5.4.2. Les conceptualisations orientées vers le groupe**

Les conceptualisations qui conçoivent la justice en termes de l'importance de l'acceptation par (et l'identification avec) les groupes auxquels appartiennent les individus peuvent être considérées comme des conceptualisations axées sur les groupes (Greenberg et Colquitt, 2014). Selon ces derniers ils incluent le modèle de valeur de groupe, le modèle relationnel d'autorité et le modèle d'engagement de groupe.

### **(a) Modèle de valeur de groupe**

Lind et Tyler (1988) ont souligné que la justice procédurale offre une certaine prévisibilité et un contrôle sur les résultats. Les procédures justes, contrairement aux procédures injustes, suggèrent que les gains à long terme découlent des relations d'échange avec les autres. Cette perspective est appelée par Lind et Tyler (1988) le modèle instrumental, en d'autres termes il s'agit d'un modèle d'intérêt personnel. Ils notent que ce modèle n'explique pas les effets de la justice interactionnelle, étant donné que le respect par exemple n'influe pas nécessairement les résultats économiques à long terme. Ils proposent le modèle de valeur de groupe, en précisant que les individus accordent une importance à leur appartenance au groupe et ils sont particulièrement attentifs à la manière dont ils sont traités ainsi que leur statut au sein du groupe. Ils soutiennent que la justice interactionnelle et la justice procédurale spécifient les processus sociaux formels et informels qui régulent en grande partie l'activité du groupe et les relations d'autorité. Pour Lind et Tyler (1988), il y aura une perception de justice à chaque fois que les interactions et les procédures sont en accord avec les valeurs fondamentales du groupe. Ainsi, le respect, les justifications, la cohérence et le contrôle du processus conduisent à la perception de justice non seulement en raison de leur influence éventuelle sur les résultats, mais aussi parce qu'ils réaffirment les valeurs des groupes. Selon Tyler (1989), il y a trois critères de justice qui sont particulièrement pertinents pour l'affirmation des valeurs de groupe :

(a) la justice interpersonnelle (qu'il a appelé statut ou reconnaissance de statut) : pour les individus, la manière avec laquelle ils ont été traités détermine leur statut. Par exemple s'ils ont été traités avec rudesse par l'autorité, ils savent que cette dernière les considère comme ayant un faible statut au sein du groupe ;

(b) la bienveillance (parfois appelée la confiance ou la fiabilité) : la confiance implique la croyance que les intentions des tiers sont bienveillantes et qu'ils souhaitent

procéder d'une manière raisonnable et juste. La fidélité des individus dans les organisations dépend de leurs prédictions de ce qui va se produire à long terme. Les intentions des autorités sont particulièrement importantes pour les individus parce qu'elles influencent leur prédiction et par conséquent leur engagement envers le groupe à long terme ;

(c) la suppression des biais (que Tyler a appelé neutralité) : dans toute situation, les individus se soucieront d'avoir un décideur impartial qui est honnête et qui utilise des informations factuelles appropriées pour prendre des décisions (Greenberg et Colquitt, 2014).

#### **(b) Modèle relationnel d'autorité**

Pour répondre à la question « qu'est ce qui est nécessaire pour un fonctionnement efficace de l'autorité dans une organisation ? », Tyler et Lind (1992) introduisent le modèle relationnel d'autorité. Ils avancent que le sentiment d'équité procédurale est favorisé par la bonne relation avec l'autorité et que cela conduit à se sentir valorisé par le groupe. Ce sentiment constitue un déterminant puissant de diverses attitudes et comportements, y compris des jugements de légitimité et d'obéissance à l'autorité.

#### **(c) Modèle d'engagement de groupe**

Qu'est-ce qui pousse les individus à être engagés dans les groupes auxquels ils appartiennent ? Le modèle d'engagement de groupe de Tyler et Blader (2003) donne des éléments de réponse à cette question. Pour ces auteurs, la justice constitue un facteur clé des formes intrinsèques de motivation (appelée engagement psychologique) et des formes de performance de la tâche et de la citoyenneté. Plus précisément, les formes de justice interactionnelle et procédurale provenant des superviseurs et des organisations conduisent les jugements d'identité (par exemple : la fierté dans le groupe, le respect du groupe et l'identification avec le groupe). Ces jugements d'identité influencent l'engagement (Greenberg et Colquitt, 2014).

### **5.4.3. Les conceptualisations heuristiques**

Ces conceptualisations mettent l'accent sur la nature des raccourcis mentaux utilisés pour former et utiliser les jugements psychologiques de l'équité. La théorie de l'équité heuristique et la théorie de la gestion de l'incertitude sont des conceptualisations heuristiques qui ont été mises en évidence (Greenberg et Colquitt, 2014).

### **(a) Théorie de l'équité heuristique**

Tyler et Lind (1992) ont proposé une explication théorique de l'influence des jugements de justice sur une variété de comportements et d'attitudes. Ils postulent qu'il existe une heuristique d'équité, qui est un raccourci psychologique utilisé pour décider de rejeter ou d'accepter les directives d'une autorité.

Van den Bos et al. (1998) avancent que l'équité heuristique est utilisée comme un proxy pour la confiance. Pour ces derniers, la fiabilité (*trustworthiness*) des autorités est une préoccupation critique dans les organisations, mais l'équité est plus facile à juger que la fiabilité. Ils ont montré dans leur étude en laboratoire que la disponibilité de l'information sur la confiance modérait les effets de la justice procédurale. Les effets de la justice procédurale sur la satisfaction sont neutralisés lorsque les renseignements sur la confiance positive ou négative étaient présents. Ainsi, cette théorie soutient que la confiance, lorsqu'il y a une incertitude quant au risque potentiel d'une exploitation par les autorités, guide la décision des salariés concernant la coopération avec ces autorités ou non. Lorsque la confiance existe, les partenaires sont susceptibles de s'engager parce qu'ils croient que les efforts seront réciproques sur le long terme.

### **(b) Théorie de la gestion de l'incertitude**

Certains auteurs comme Van den Bos et Miedema (2000) ou encore Van den Bos (2001) montrent que les effets de la justice procédurale étaient plus forts lorsque les individus sont incertains que lorsqu'ils ne le sont pas. Pour Lind et Van den Bos (2002) ce qui semble se produire, c'est que face à l'incertitude et afin de trouver un confort les individus utilisent l'équité pour gérer leurs réactions. Ils cherchent aussi ce confort dans des expériences d'équité qui ont un lien avec leur situation voire même dans des expériences qui n'ont rien à voir avec celle-ci. Ainsi, l'équité peut supprimer l'incertitude liée à la fiabilité (*trustworthiness*) des autorités, elle peut aussi atténuer les effets de l'incertitude qui n'a pas de lien avec la relation avec l'autorité (Greenberg et Colquitt, 2014).

Dans cette théorie, qui est une succession directe de la théorie de l'équité heuristique, les auteurs (Lind & Van den Bos, 2002 ; Van den Bos & Lind, 2002) soutiennent que des niveaux élevés de justice peuvent atténuer ou réduire les effets de pratiquement n'importe quelle forme d'incertitude. Par conséquent, ce niveau de justice élevé va atténuer l'importance de la confiance.



## Conclusion

Nous avons présenté les différents courants de l'éthique afin d'avoir un aperçu global sur le concept. Parler de l'éthique dans les organisations est devenu à la fois une mode et une obligation (Dejoux, 2002 ; Chouaib, 2014) du fait que l'éthique est de plus en plus perçue comme affectant leur rentabilité (Gagne et al., 2005). Les comportements contraires à l'éthique sont aussi à la base de grands scandales avec des conséquences graves (De Cremer et al., 2010).

Dans notre recherche, nous nous intéressons à l'éthique dans la gestion des ressources humaines. Plus particulièrement, nous nous focalisons sur la perception de l'éthique dans l'évaluation de la performance. Il y a une pléthore de définitions du concept dans la littérature. En résumé, Ciulla (2004) note que l'éthique est un « processus réflexif [...], l'éthique tente alors de trouver une façon pour protéger les droits et les besoins individuels d'une personne contre et parallèlement aux droits et aux besoins des autres.»<sup>20</sup> (p. 27 ; p.29). Cela montre bien les contraintes d'une évaluation éthique, puisque l'intérêt de l'évalué et de l'évaluateur ne sont pas forcément convergents.

La gestion des ressources humaines (GRH) implique la gestion efficace des personnes pour atteindre les objectifs organisationnels (Greenwood et Freeman, 2011). Selon ces auteurs le mot «gestion» dans ce contexte est un euphémisme pour «utiliser». Effectivement, la GRH est définie comme «l'utilisation productive des personnes dans la réalisation des objectifs commerciaux stratégiques de l'organisation et la satisfaction des besoins individuels des employés»<sup>21</sup> (Stone, 1998, p. 4). Pour Greenwood et Freeman (2011), la GRH viole une prescription éthique contre l'utilisation des personnes ; appeler une personne «ressource» est déjà dangereusement proche de placer cet humain dans la même catégorie que les objets, tels que des ordinateurs, des meubles, etc.

---

<sup>20</sup> Traduction libre de “*reflective process... Ethics, then, tries to find a way to protect one person's individual rights and needs against and alongside the rights and needs of others*” (Ciulla, 2004) (p.27 ;p. 29).

<sup>21</sup> Traduction libre de “*productive use of people in achieving the organization's strategic business objectives and the satisfaction of individual employee needs*” (Stone, 1998) (p.4).

Une GRH éthique peut être réalisée en appliquant les principes de justice (Miller, 1996). Ainsi nous avons développé la théorie de la justice organisationnelle dans ce chapitre. L'évaluation de la performance, qui est une fonction importante de la GRH (Cadin et al., 2012), fera l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre II: Évaluation de la performance, importance et défis**

## Introduction

Nous commencerons ce chapitre par des définitions de l'évaluation pour mieux appréhender les contours de ce concept. Puis, nous nous interrogerons sur les causes qui sous-tendent ses échecs ainsi que son importance dans l'entreprise. Aussi, la place de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines, sera également analysée.

Certes l'évaluation dans les organisations concerne la plupart du temps la performance mais elle peut aussi examiner en même temps les compétences, le potentiel, etc. (Cadin et al., 2012). Le processus d'évaluation de la performance est au cœur de nombreuses décisions concernant le personnel (Landy et al., 1978). Les résultats de leur étude indiquent que les perceptions d'équité et d'exactitude de l'évaluation de la performance sont significativement liées aux variables du processus d'évaluation. Précisément, l'évaluation est considérée comme juste et exacte lorsque les évaluateurs connaissent les niveaux de performance des personnes évaluées, ils évaluent la performance fréquemment, ils sont en accord avec le subordonné sur les tâches et s'engagent à l'aider pour éliminer les faibles performances.

Pour Jacobs et al. (2014) comprendre l'influence d'une pratique telle que l'évaluation de la performance sur le comportement des employés est important pour les organisations, car les effets de ces pratiques RH singulières sont souvent sous-estimés ou ignorés. Aussi, les implications pratiques de la compréhension des conséquences comportementales de la perception de justice sont importantes ; cette compréhension permet d'effectuer des interventions ciblées et plus faciles par rapport à des interventions portant sur la justice d'une manière générale (Jacobs et al., 2014). Bien que, l'évaluation ne constitue qu'un évènement parmi d'autres dans le travail, elle a un grand impact sur les employés. Elle permet à l'évaluateur de donner son jugement sur la performance, de fixer des objectifs en concertation avec l'évalué. Elle constitue la base des décisions de promotion et d'établissement de salaires. Elle donne aussi l'occasion de parler des ambitions de carrière. L'importance capitale de ces activités pour les employés affecte leurs attitudes et comportements, comme la satisfaction, l'engagement et la confiance. Ainsi une perception de justice dans l'évaluation est primordiale pour les employés (Jacobs et al., 2014).

## **1. Définitions de l'évaluation du personnel**

Selon le dictionnaire Hachette évaluer c'est « Déterminer approximativement (une quantité, une qualité) ». Armand (1999) définit l'évaluation comme «un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Elle influence la politique de formation, de rémunération, de mobilité et d'organisation du travail». Cette définition montre l'importance et la place de l'évaluation et sa relation avec le niveau de performance.

Pour d'autres, « L'évaluation de la performance c'est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies » (Sekiou et al., 2007). Ici les auteurs montrent le comment de l'évaluation, en évoquant les normes comme référence de jugement.

Pour Saba et Dolan (2013), l'évaluation peut être définie « comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ». Cette dernière définition prend en compte dans le jugement, le caractère du salarié, son comportement ainsi que ses résultats. Ces critères nous semblent indispensables pour que l'activité d'évaluation soit complète et que la performance soit durable. Récemment, Denisi et Murphy (2017) dans leur article '*Performance Appraisal and Performance Management:100 Years of Progress?*', comme nous l'avons déjà mentionné, ont défini l'évaluation de la performance comme un processus formel qui ne se produit pas souvent, à travers lequel généralement un superviseur évalue la performance d'un employé selon des critères donnés, attribue un score à cette évaluation, puis informe habituellement l'employé de ce score officiel (Denisi et Murphy, 2017).

### **1.1. Le feedback de performance**

En milieu de travail, le feedback est considéré par Ilgen et al. (1979) comme l'ensemble des informations reçues par un individu concernant la pertinence de sa performance. Ces auteurs affirment qu'il est reconnu comme essentiel pour l'apprentissage et la motivation dans les organisations.

Essentiellement, les sources de feedback sont les pairs, les subordonnées ou les superviseurs. Ces derniers sont considérés comme la source de feedback la plus importante par les employés (Gosselin et al., 1997).

Toutefois, afin de favoriser la clarté des rôles, le feedback de performance doit être : (1) clairement délivré comme une intervention externe (n'est pas délivré par la personne elle-même, c'est-à-dire auto-délivré), (2) transmis d'une manière positive, (3) immédiate, et (4) spécifique (Stajkovic et Luthans 2001). Ce qui pourrait montrer l'existence d'une nuance entre le feedback de performance et l'évaluation.

Bien qu'elle paraisse indispensable, l'évaluation continue à être confrontée à des problèmes (Ellington et Wilson, 2017). Nous allons dans ce qui suit, traiter ces deux points, en commençant par les motifs qui pourraient bien expliquer son échec. Ensuite, nous allons montrer sa nécessité.

## **2. Les causes qui sous-tendent l'échec à l'évaluation**

Gosselin et Murphy (1994) citent principalement quatre causes de l'échec de l'évaluation : des croyances erronées, un contexte déficient, des pratiques inefficaces, et des acteurs trop préoccupés par la politique.

- Des croyances erronées

La plus importante de ces croyances veut que la performance des employés se distribue de façon « normale ». Or, dans la réalité cette distribution est généralement inconnue. Une autre croyance erronée tient pour acquis que la performance est une réalité objective et donc se mesure avec précision. Cette croyance nous conduit à penser qu'un formulaire bien conçu peut régler le problème de l'évaluation mais en réalité c'est le bon superviseur qui est indispensable. Aussi, le parti pris systématique des deux parties, managers et salariés, à attribuer la piètre performance à l'autre doit être mentionné. Enfin, croire que l'objectif de l'évaluation est de déceler les employés les moins performants malgré le fait qu'ils constituent une minorité est également répandu. Mais il est plus judicieux de se focaliser sur les autres et les faire évoluer davantage en raison de leur fort potentiel sans oublier la première catégorie.

- Un contexte déficient

Généralement le contexte est non favorable à l'évaluation. On cite à titre d'exemple, la non implication de la haute direction. Gosselin et Murphy (1994) citent un sondage, mené auprès de 551 dirigeants d'entreprises québécoises qui montre qu'il y a eu consensus sur 15 grands principes (points sous formes de priorités), mais l'évaluation du personnel en fonction de l'esprit d'équipe se trouve 14ème dans l'ordre des priorités actuelles des dirigeants.

- Des pratiques inefficaces

L'événement survient généralement dans des périodes où la charge de travail est lourde ; il devient alors un rituel et le but est surtout de s'en débarrasser. Le temps consacré généralement à l'évaluation est très court par rapport aux points qui devraient être traités, ainsi que l'usage est fréquent d'un même mode d'évaluation pour un grand nombre d'employés ayant diverses spécificités.

- Des acteurs trop préoccupés par la politique

L'évaluation établit et confirme une relation de pouvoir. Elle est souvent devenue un moyen de pression dans les mains des managers pour faire adhérer les salariés à leurs idéologies.

### **3. Pistes préconisées pour une évaluation meilleure**

Le Tableau 1 ci-dessous montre les causes courantes de l'échec de l'évaluation ainsi que les solutions préconisées pour y remédier.

**Tableau 1 : L'échec de l'évaluation de la performance.****Source : Gosselin et Murphy (1994).**

<b>SES CAUSES</b>	<b>LES PISTES POUR S'EN SORTIR</b>
La performance de l'employé est évaluée par rapport à celle de ses collègues.	Le degré de réalisation du mandat confié au départ sert de base à l'évaluation de la performance de l'employé.
Les contraintes ne sont pas prises en compte lors de l'évaluation.	Les contraintes éventuelles sont repérées et prises en compte par les usagers avant, pendant et après l'évaluation.
La performance peut se définir et se mesurer avec précision.	La performance est une réalité subjective et la précision de l'évaluation est un objectif quasi impossible en entreprise.
Le formulaire d'évaluation est un instrument de mesure qui est déterminant dans la qualité de l'évaluation.	Le formulaire d'évaluation est un instrument de gestion servant de guide aux usagers dans l'amélioration continue de la performance.
Les usagers sautent rapidement aux conclusions quant aux facteurs à l'origine de la performance d'un employé.	Les suites de l'évaluation sont basées sur une analyse exhaustive, par les usagers, des facteurs à l'origine de la performance.
L'évaluation est utile surtout pour déceler et confronter les employés problèmes.	L'évaluation s'adresse prioritairement aux employés performants.
Les dirigeants appuient timidement l'évaluation, mais pour les autres.	Les dirigeants appuient concrètement et visiblement l'évaluation en étant eux-mêmes des usagers.
L'évaluation a peu de liens avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.	L'évaluation est considérée comme un outil privilégié pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.
Les critères d'évaluation sont uniformes et les normes de rendement sont minimales et ambiguës.	Les individus et les groupes disposent de mandats clairs et exigeants.
Les relations entre le superviseur et les employés sont de type «parent-enfant».	Le superviseur et les employés sont des partenaires.
Le mode d'évaluation est la «propriété» des professionnels en ressources humaines.	Le mode d'évaluation est un outil de gestion conçu pour et par les usagers avec l'appui des professionnels en ressources humaines.
L'évaluation est une activité annuelle.	L'évaluation est un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement.
Le superviseur est l'unique source d'évaluation de la performance.	L'employé dispose d'une rétroaction exhaustive de sources diversifiées ayant chacune leur perspective.
Le superviseur utilise l'évaluation comme un moyen de contrôle des performances de chacun.	Le superviseur est un coach qui mobilise et épaulé chaque employé et son équipe en vue d'une performance optimale.
Le superviseur manipule les évaluations pour atteindre ses fins.	Le superviseur est un coach qui confronte les employés problèmes et qui reconnaît les contributions de façon tangible et intangible.



#### **4. Faut-il abandonner l'évaluation ?**

Dans beaucoup d'entreprises, l'évaluation n'est qu'un exercice bureaucratique et rien de plus. Elle constitue un travail fastidieux pour les managers et une source de démotivation pour les salariés. Elle est en général trop positive tandis que les véritables problèmes restent sans solution (Schneier et al., 1991).

Un comité d'experts mandaté par le gouvernement américain arrive à la conclusion suivante : bien qu'il y ait un nombre important des recherches menées afin d'améliorer la précision de l'évaluation, les résultats sont peu concluants. Par conséquent, il ne faut pas investir davantage pour atteindre cet objectif. Le but de l'évaluation est d'appuyer les managers et de les inciter à bien documenter leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines (Schay, 1993).

#### **5. Les facteurs déterminant la nécessité de l'évaluation formelle**

Globalement le recours à l'évaluation par l'entreprise concerne l'ensemble des processus RH, tant en amont qu'en aval ; c'est-à-dire qu'elle sert de base, entre autres, pour le recrutement, pour le suivi permanent des salariés en matière d'atteinte des objectifs, de formation, de développement des compétences et de progression dans la carrière. Mais cette activité généralement coûteuse, en termes de temps et de moyens, suscite une polémique quant à son utilité. D'après la littérature, nous distinguons deux points de vue différents : ceux qui sont pour la formalisation de l'évaluation, en d'autres termes l'évaluation est indispensable ; et ceux qui considèrent que la formalisation de l'évaluation présente des coûts sans apporter des informations précises sur les employés. Nous allons développer ces deux points de vue. Il nous paraît important de révéler les convergences ou les divergences, même les plus inattendues, sur la question de la formalisation ou non de l'évaluation.

Il y a au moins quatre facteurs qui se combinent pour soutenir l'idée que la suppression de l'évaluation formelle est inconcevable selon Gosselin et Murphy (1994) : premièrement la recherche constante d'une performance supérieure, deuxièmement la recherche de la bonne performance, troisièmement le besoin d'une information fiable et finalement la nécessité de la rétroaction sur la performance.

### **- La recherche constante d'une performance supérieure**

Une meilleure performance est impératif de plus en plus imposé dans un milieu concurrentiel. Miser sur le facteur humain est un moyen pour toutes les entreprises de créer de la valeur ajoutée à partir des compétences disponibles. Gérer la performance devient ainsi une priorité pour les managers.

### **- La recherche d'une bonne performance**

L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise contribue à l'amélioration de la qualité. Cette amélioration continue est indispensable pour la pérennité de l'entreprise. L'évaluation constitue un moyen efficace pour susciter l'adhésion des employés. L'idée que l'évaluation est un moyen efficace et indispensable afin d'accroître la performance d'une entreprise, peut être renforcée par le principe suivant : tout ce qui est mesuré pourrait être amélioré.

### **- Le besoin d'une information fiable**

Les informations obtenues par l'évaluation sont d'une importance capitale pour l'entreprise, parce qu'elles sont à la base de toutes les décisions d'embauche, de promotion, de rémunération, etc. Par conséquent, procéder informellement à l'évaluation serait trop risqué.

### **- La nécessité d'une rétroaction sur la performance**

Connaître sa performance est un besoin intrinsèque pour chacun. Ce qui permet aussi à chaque salarié de se développer.

Actuellement les entreprises tentent en permanence de s'adapter aux changements rapides qui s'opèrent dans leur environnement, si bien que le salarié qui y travaille peut se sentir toujours déboussolé. L'organisation du travail sous forme d'épreuves lui permet de trouver une réalité artificielle et de se situer. À chaque épreuve il imagine pouvoir faire mieux et il oublie ses échecs. Seul le résultat actuel compte, vous n'avez pas d'histoire, tout est effaçable. Renaître de ses cendres est une opportunité pour tous (Vidaillet, 2013).

« Le désir d'évaluation a ici à voir avec ce que les Allemands appellent *Schadenfreude*, une des formes de l'envie dans lesquelles on se réjouit secrètement du malheur des autres, y

compris des proches. On est même prêt à y perdre un peu si l'autre y perd encore plus et bien sûr, l'autre a toujours à y perdre plus que soi ; avec l'évaluation, on est prêt à voir réduite sa marge de manœuvre si l'on sait que l'autre aussi ; cet autre qui se fait plus plaisir que nous, échappe au travail, nous nargue. Ce n'est pas l'actionnaire ou le patron qui profite de nous, c'est cet autre si proche, ce collègue, ce voisin de bureau ou d'atelier, rendu entièrement responsable de notre démotivation au travail » (Vidaillet, 2013).

On pourrait penser que la nécessité d'une évaluation formelle et écrite s'impose de plus en plus par rapport à une évaluation informelle et verbale. Certes, la non formalisation de l'appréciation ne suppose pas l'inexistante de celle-ci. Les réputations circulent et chacun a sa petite idée sur chacun (Cadin et al., 2012). Mais, dans l'informel est ce qu'on peut mesurer l'influence des propos d'un collaborateur comme « X, il est nul » ou « X, il est excellent » sur l'objectivité de notre jugement concernant le travail de ce X. Quelle est la justesse des décisions administratives basées sur ce jugement ? Avec les exigences légales actuelles (Malos, 1998) et la concurrence entre les organisations, justifier ses décisions de GRH (rémunération, licenciement, mutations, etc.) paraît comme une obligation. Ce n'est pas par hasard que le juge prête moins de crédit à des remontrances verbales qu'à des notifications écrites (Cadin et al., 2012). Ainsi, l'évaluation formelle paraît indispensable.

## **6. La place de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines**

« L'évaluation de la performance est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines. En effet, de nombreuses décisions cruciales, telles les promotions, les augmentations de salaire au mérite ou les besoins de formation, dépendent en grande partie de l'information fournie par le processus d'évaluation de la performance » (Gosselin et Murphy, 1994).

L'importance de l'évaluation dans les politiques de gestion des ressources humaines ne cesse d'augmenter. Un baromètre<sup>22</sup> mené auprès de 121 responsables des ressources humaines appartenant à des grandes entreprises françaises et internationales, privées et publiques telles que ADP, BNP Paribas, Dassault, Groupe Danone, La Poste, LVMH, SFR, etc., montre que

---

<sup>22</sup> Un baromètre est une étude ou enquête dans laquelle le même questionnaire est répété à intervalles de temps réguliers, ce qui permet de mesurer l'évolution des attitudes ou opinions d'une population au cours du temps (exemple : baromètre de satisfaction client).

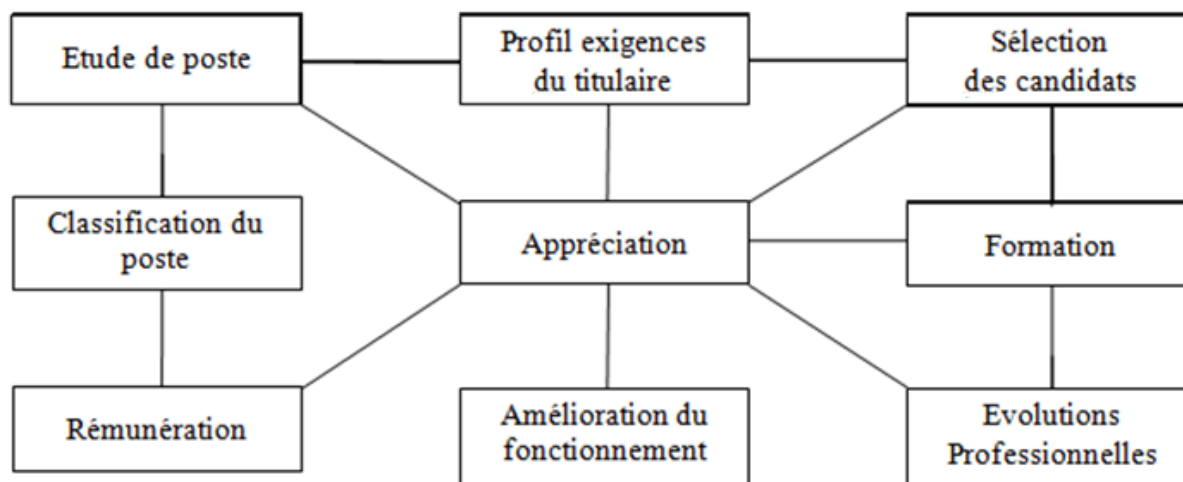
Source: [http://questionnairepro.fr/accueil/articles/6/enquete\\_sondage\\_etude\\_de\\_marche\\_panel\\_barometre\\_definitions](http://questionnairepro.fr/accueil/articles/6/enquete_sondage_etude_de_marche_panel_barometre_definitions) (consulté le 24 mars 2016)

plus de 80% des entreprises de plus de 200 salariés sont dotées d'un système formalisé d'appréciation des salariés. Pour ces responsables RH interrogés, l'évaluation représente un outil indispensable pour gérer les employés ; 80% d'entre eux déclarent que l'entretien d'évaluation est leur outil favori et 90% l'utilisent pour évaluer la performance des cadres, alors qu'ils n'étaient que 79% en 2006. Par ailleurs, 90% des cadres et 74% des non-cadres passent désormais un entretien annuel d'évaluation. Il est aussi noté que 85% des responsables RH interrogés pour ce baromètre exploitent cet outil pour bâtir leur plan de formation et 80% s'en servent pour établir des propositions d'évolution de carrière. Mais force est de constater que l'entretien annuel continue à être massivement utilisé comme un outil d'évaluation des performances du salarié (94 % des sondés)<sup>23</sup> (Palpacuer et al., 2010).

L'évaluation sert à individualiser les salaires, à personnaliser les formations et l'évolution professionnelle. Elle sert aussi à déterminer les profils des postes et à mesurer la bonne adaptation des nouveaux recrutés (Cadin et al., 2012). A cet égard, nous empruntons la Figure 1 à ces auteurs (Cadin et al., 2012, p. 419).

**Figure 1 : Les visées de l'appréciation.**

Source : Cadin et al. (2012)

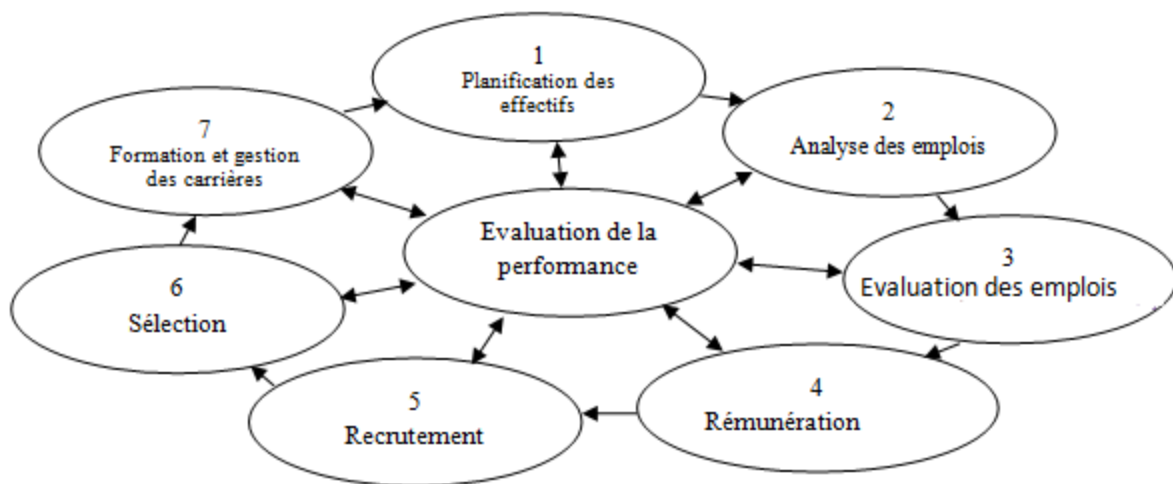


Pour Sekiou et al. (2007) l'évaluation de la performance a des relations avec divers outils et actes de gestions des ressources humaines. Par conséquent, elle occupe une place centrale dans la GRH, ce qui est illustré sur la Figure 2 et précisé dans le Tableau 2.

<sup>23</sup> Le baromètre RH Liaisons Sociales-CSC et Entreprise et Personnel dans Liaisons Sociales Magazine, novembre 2007, p. 71-75.

**Figure 2 : Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH.**

Source : Sekiou et al. (2007)



Vu la place qu'elle occupe, si l'évaluation de la performance ne se fait pas de manière juste ou si elle n'est pas perçue comme telle par les salariés, ses effets en termes de démotivation (Herzberg, 1959) ou d'insatisfaction pourraient être considérables. La démotivation et l'injustice pourraient être des antécédents des comportements contre-productifs. Nous reviendrons sur cette question dans le chapitre 4 sur la performance et dans le chapitre 5 sur les liens entre les principaux concepts mobilisés et le modèle de recherche.

**Tableau 2 : L'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH.**

Source : Sekiou et al. (2007)

Autres activités	Evaluation de la performance (EP)
<b>Planification des effectifs, analyse et évaluation des emplois</b> <sup>24</sup>	<p>- L'EP a comme base les tâches définies lors de l'analyse des emplois. L'analyse des emplois peut fournir des critères à inclure dans le formulaire d'EP.</p> <p>- Après l'identification des tâches, on détermine les compétences que l'évalué doit posséder afin de fournir les résultats souhaités lors de l'EP et, au fur et à mesure, on voit à la planification professionnelle afin d'assurer les travailleurs nécessaires à l'organisation.</p>
<b>Rémunération</b>	<p>- L'EP peut influencer la rémunération puisqu'elle permet d'offrir au salarié une rétribution qui concurrence bien celle offerte dans les organisations de même nature, de refléter la rémunération de l'organisation selon les politiques établies face à l'ensemble des RH et d'attribuer les indicatifs sous forme de boni et ce, en fonction du mérite de chacun des salariés.</p>
<b>Recrutement et sélection</b>	<p>- L'EP fournit des indications que l'organisation peut utiliser lors du recrutement (le rendement souhaité sert de base pour décrire le candidat recherché) et de la sélection (par exemple, poser des questions spécifiques concernant le nombre de chaises produites par jour dans un poste similaire).</p> <p>- De plus, la validité empirique liée à la sélection des RH nécessite parfois les résultats de l'EP pour déterminer le coefficient de corrélation. En outre, la promotion qui fait partie du recrutement interne découle généralement de l'EP.</p>
<b>Formation et gestion des carrières</b>	<p>- C'est par l'analyse de son rendement présent qu'on découvre si le salarié a des faiblesses et s'il a besoin de nouvelles connaissances, d'une part, pour fournir une meilleure productivité ou une production de qualité et en quantité suffisante et d'autre part, pour l'aider à occuper des postes hiérarchiquement plus élevés. L'EP est la base de l'activité "formation" afin d'aider chaque salarié à développer sa carrière. C'est pour cela que l'activité "formation" suit généralement l'activité EP.</p>

<sup>24</sup> Il est nécessaire de faire la différence entre « l'évaluation des emplois » et « l'analyse des emplois ». L'analyse des emplois c'est le processus d'élaboration de la description des tâches et du profil des qualifications, adaptés aux différents objectifs de l'organisation. Elle précède l'évaluation des emplois qui consiste à l'établissement d'une échelle de salaires en passant par la classification des emplois (Alis et al., 2011, p. 108)

## 7. Méthodes d'évaluation

Afin d'évaluer leurs salariés, les organisations ont recours à une multitude de méthodes. Bien que nous nous focalisions dans notre recherche sur la perception de l'éthique dans l'évaluation nous allons présenter brièvement dans ce qui suit quelques méthodes à titre d'illustration et de manière non exhaustive, tout en montrant les avantages et les inconvénients de chaque méthode. Singh (2015), dans son article sur l'évaluation de la performance, a cité seize méthodes. Nous allons présenter ci-dessous quelques-unes d'entre elles. Cet aperçu sera utile dans la section suivante concernant les prescriptions légales.

### - **Rétroaction à 360°**

Cette méthode consiste à faire l'évaluation aussi bien par le supérieur hiérarchique direct que par les pairs, les subordonnés, les clients externes et soi-même. Chacun selon sa position peut donner un point de vue différent sur la même personne.

### - **Incidents critiques**

Cette méthode consiste à noter les faits, relatifs à l'évalué, ayant une influence très positive ou très négative sur lui-même ou sur ses collaborateurs sur une période déterminée. Les évaluateurs enregistrent ces incidents au fur et à mesure qu'ils surviennent.

### - **Distribution forcée**

Il s'agit de caser tous les évalués dans des classes à proportion prédéterminée, ce qui permet par exemple d'établir une répartition normale (gaussienne) des évalués. Par exemple, la liste est découpée en cinq catégories : 5%, 25%, 40%, 25%, 5%.

### - **Choix forcés**

Dans cette méthode l'évaluateur doit choisir parmi chaque paire d'énoncés ou plusieurs énoncés celui qui reflète le mieux la performance de l'évalué. Dans certains cas l'évaluateur est confronté à un dilemme lorsqu'il doit choisir entre des énoncés formulés par le département des ressources humaines qui ne traduisent pas la performance de l'évalué.

Le choix d'une méthode d'évaluation par les gestionnaires des ressources humaines dépend généralement des moyens disponibles, de l'objectif recherché, tout en prenant en

considération les avantages et les inconvénients de chaque méthode. Le tableau ci-dessous montre quelques éléments concernant les méthodes sus-citées.

**Tableau 3 : Avantages et inconvénients des méthodes d'évaluation.**

Source : Sekiou et al. (2007)

<b>Techniques</b>	<b>Avantages possibles</b>	<b>Inconvénients possibles</b>
<b>Choix forcés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- favorise l'élimination des préjugés de l'évaluateur, car il ne peut ni distinguer les degrés de rendement ni la valeur des énoncés.</li> <li>- produit une évaluation objective du rendement.</li> <li>- peut être utile pour établir des standards objectifs de comparaison entre les individus.</li> <li>-fait une évaluation rapide.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- présente un aspect de non-confiance envers l'évaluateur ; ce dernier en tire peu d'éléments pour engager une discussion de fond avec évalués.</li> <li>- peut pousser l'évaluateur à fausser la technique en décrivant l'évalué non pas tel qu'il est, mais en se référant à un profil salarié idéal.</li> <li>- coûte cher à la production du formulaire.</li> </ul>
<b>Incidents critiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fournit une matière suffisante et significative pour servir à l'entrevue de l'évalué.</li> <li>- aide l'évaluateur à rapporter des faits plutôt que des jugements sur les évalués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conduit à des préoccupations de détail.</li> <li>- risque d'oublier des incidents jugés non significatifs et vice versa.</li> <li>- peut exiger beaucoup de temps.</li> <li>- peut entraîner de l'insécurité et des contraintes pour les salariés.</li> </ul>
<b>Distribution forcée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aide à distribuer une masse salariale fixe entre les salariés.</li> <li>- ne coûte presque rien.</li> <li>- favorise une évaluation rapide.</li> <li>- évite les erreurs de tendances centrales et des tendances extrêmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- peut s'appliquer difficilement surtout pour un nombre restreint de salariés.</li> <li>- ne donne aucune valeur intrinsèque pour chaque salarié concerné.</li> <li>- laisse toute liberté à l'évaluateur de manifester ses préjugés, ses erreurs, etc.</li> </ul>
<b>Rétroaction à 360°</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- outil objectif pour mesurer des salariés d'un niveau supérieur.</li> <li>- outil utile aux organisations qui souhaitent maintenir un haut niveau de compétitivité.</li> <li>- son originalité réside dans son évolution multi source.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- coût d'implantation élevé.</li> <li>- forte implication requise des participants et fortes attentes.</li> <li>- manque d'information et stress chez les participants.</li> </ul>

Ce qui est légal dans un contexte n'est pas forcément légal dans un autre. Ainsi, indépendamment des avantages et des inconvénients de chaque méthode, il faut prendre en considération les lois de chaque pays.



## 8. Prescriptions légales en matière d'évaluation

Une enquête<sup>25</sup> qui a duré plusieurs mois en 2017 a révélé qu'une des plus importantes entreprises françaises, les laboratoires pharmaceutiques Sanofi, pratique la méthode de la distribution forcée dans l'évaluation de ses salariés. En appliquant cette méthode, l'évaluateur est contraint de classer 10% des salariés en dernière position. Par la suite l'entreprise les pousse gentiment à la démission à cause de ce classement, même si ces salariés ont atteint leurs objectifs. Pourtant et comme nous l'avons déjà signalé, cette méthode est interdite en France depuis 2013. Bien que le code du travail français contienne peu de dispositions concernant le contenu et les formalités de mise en place de l'évaluation, il invite les acteurs à une grande attention<sup>26</sup>.

Par contre aux Etats-Unis cette méthode de classement forcé est largement utilisée (Cadin et al., 2012). L'observation des dispositions légales sur le travail et l'emploi (en Russie ou aux États-Unis) a montré qu'il n'existait pas de lois rendant obligatoire l'évaluation des performances, bien qu'il existe certaines exigences fédérales relatives à certains aspects de l'évaluation des employés (Komissarova et Zenin, 2016). Dans le cas de l'Algérie la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 régit les relations de travail entre les travailleurs salariés et les employeurs, mais elle ne donne pas de précision sur l'évaluation de la performance. La procédure devrait être explicitée par le règlement intérieur de chaque entreprise et les conventions collectives. Mais en aucun cas, elle donne le droit à un licenciement pour mauvaise performance. A titre d'exemple, la Cour Suprême en Algérie a rendu le jugement suivant, concernant un licenciement pour insuffisance professionnelle (Dossier n°135-901 audience du 22/06/1996) « accepter de fait que l'employeur ait ce pouvoir de sanctionner l'insuffisance professionnelle à tout moment de la relation de travail, c'est supprimer toute limite à la période d'essai bien fixée par la loi »<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Quand des managers sous notent des salariés compétents pour licencier plus facilement. Consulté le 23 mars 2018 sur : [https://www.huffingtonpost.fr/2017/06/09/quand-des-managers-sous-notent-des-salaries-competents-pour-lice\\_a\\_22134225/](https://www.huffingtonpost.fr/2017/06/09/quand-des-managers-sous-notent-des-salaries-competents-pour-lice_a_22134225/)

<sup>26</sup> Les méthodes d'évaluation des salariés à l'épreuve de la jurisprudence. Consulté le 25 mars 2018 sur : <https://www.juritravail.com/Actualite/evaluation-annuelle/Id/10431>

<sup>27</sup> Support de cours : Organisation de la fonction RH. Mr. Boualem BERBICHE, 22/01/2012.

## Conclusion

L'évaluation de la performance est le socle sur lequel repose une bonne partie de la gestion des ressources humaines, la formation, la rémunération, la gestion des carrières, etc. Au vu de son importance, beaucoup de recherches ont été menées sur ce sujet. Murphy et Cleveland (1991) avancent que la plupart de ces travaux se sont focalisés sur les formats d'évaluation et comment minimiser les biais des évaluateurs, mais la question qui mérite d'être posée selon ces deux auteurs est : **quels sont les critères sur lesquels les systèmes d'évaluation sont jugés ?** Aussi ils ont suggéré que **l'importance doit être donnée aux réactions des évalués par rapport à ces systèmes**. Ils ont proposé l'étude des effets de l'exactitude de l'évaluation sur les réactions des évalués, ainsi que l'instrumentalité des résultats, c'est-à-dire, est ce que les récompenses sont équivalentes aux contributions aux yeux des évalués.

Pour Denisi et Pritchard (2006), l'objectif, certainement important, d'une grande partie des recherches sur l'évaluation de la performance était de développer des mesures de performance plus fiables et plus valides. Mais les évaluations fiables et valides ne sont pas une fin en soi, elles constituent une étape dans le processus d'utilisation des évaluations pour améliorer la performance. Ainsi, dans notre recherche nous tentons d'explicitier les effets d'une évaluation, jugée juste par les salariés, sur la performance.

Nous allons identifier les perceptions, les intentions et les réactions des salariés par rapport aux systèmes d'évaluations selon les développements et les apports de la théorie de la justice organisationnelle. Est-ce que les critères sur lesquels les salariés jugent un acte comme juste dans le contexte de la recherche—correspondent avec les apports de la théorie de la justice organisationnelle que nous allons mobiliser ?

La comparaison d'un acte à un système philosophique permet de le définir comme juste ou non d'un point de vue éthique. Malheureusement, il n'y a pas de consensus pour déterminer ce système philosophique qui devrait être la référence (Colquitt et al., 2001). Comme nous l'avons mentionné auparavant, pour dépasser la rhétorique telle qu'elle est engendrée par des discours trop vastes pour être opérants sur les valeurs, l'éthique doit se positionner sur un terrain normatif et tracer les contours de la justice dans l'organisation (de Nanteuil et Cnop, 2007). Ainsi notre choix est porté sur la théorie de la justice organisationnelle.

Une évaluation perçue comme juste pourrait bien susciter la confiance des salariés envers leurs supérieurs. Par conséquent, cette confiance influencerait finalement la performance. La confiance fera l'objet du chapitre suivant.

## **Chapitre III: La confiance selon les différentes approches**

## Introduction

Dans notre travail nous nous intéressons essentiellement à la confiance interpersonnelle, plus précisément entre un cadre et son supérieur hiérarchique direct. Dans le cas de l'évaluation, c'est le supérieur direct qui s'occupe de cette tâche en général (Denisi et Murphy, 2017). La confiance entre l'employé et son supérieur pourrait bien prévoir, guider et expliquer les comportements des salariés au travail.

Comme le montre le tableau ci-dessous, le supérieur hiérarchique direct est supposé être le mieux placé pour connaître l'évalué. Ainsi, son évaluation serait plus objective.

**Tableau 4 : Conditions de crédibilité d'un appréciateur.**

Source : Cadin et al. (2012, p. 413)

Ligne hiérarchique	Information pertinente	Influence sur la décision
Directeur de division	-	++
Directeur de département	+	+
Chef de section	++	-

Pour qu'une évaluation soit plus crédible, il faut que l'évaluateur remplisse deux conditions. Premièrement, il faut qu'il ait une proximité avec l'évalué c'est le cas en général du responsable direct. Deuxièmement, il faut qu'il ait suffisamment d'influence dans le processus de décision de gestion des ressources humaines (Cadin et al., 2012).

TNS Sofres<sup>28</sup> a réalisé une enquête en juillet 2015 auprès de plus de 1000 cadres d'entreprises publiques et privées de plus de 250 salariés. Les salariés ont été interrogés sur des dimensions relatives à la confiance. L'étude révèle que 14% des salariés interrogés ont une relation de défiance vis-à-vis de leur entreprise et 39% des salariés interrogés sont ni-défiant, ni confiant. Par conséquent, les entreprises se privent de près de 53% de leur capital

<sup>28</sup> Référence des études marketing et d'opinion, TNS Sofres est une société du groupe TNS, n°1 mondial des études ad hoc, et présent dans plus de 80 pays.

confiance<sup>29</sup>. Pourtant, la confiance pourrait être considérée comme un levier majeur de réussite des entreprises.

Ce manque de confiance peut toucher les relations entre collègues, entre salarié et supérieur direct et entre salarié et l'entreprise. Cette dernière forme de confiance entre salarié et entreprise concerne essentiellement les grandes entreprises. Lorsqu'elle est complexe, l'entreprise peut devenir un interlocuteur fictif dans les yeux d'un employé, parce qu'il est difficile de déterminer à quel niveau les décisions sont prises (Mayer et Davis, 1999). La relation entre salarié et son supérieur direct est éventuellement la plus importante dans l'organisation (Golden et Veiga, 2008). Ses caractéristiques sont dues essentiellement à la fréquence du contact et aux conséquences des décisions qui en découlent. Comme c'est le cas de l'évaluation de la performance, qui fait partie en général des prérogatives du responsable direct.

Une enquête<sup>30</sup> réalisée en janvier 2011 par BVA<sup>31</sup> pour BPI group<sup>32</sup> dans 11 pays (L'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Pologne, la Roumanie, la Russie, les USA) montre que, seul un salarié sur cinq fait confiance à son manager. Ce manque de confiance interpersonnelle dans beaucoup d'organisations est constaté depuis plusieurs décennies et il est surtout plus fort, plus présent entre les managers et les employés (Golembiewski et McConkie, 1975).

Des méta-analyses (Colquitt et al., 2007; Dirks et Ferrin, 2002) ont montré que la confiance à l'égard du manager est positivement liée à la performance au travail, plus précisément, elle est liée positivement aux comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) et négativement aux comportements contre-productifs. Une telle importance de la confiance dans l'organisation montre que ce sujet mérite d'être étudié davantage. Nous allons développer ce

---

<sup>29</sup> TNS Sofres. (2015). Le capital confiance des cadres vis-à-vis de leur entreprise (novembre 2015). Retrieved December, 2015, from <http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-cadres-et-la-confiance-dans-leur-entreprise-novembre-2015>

<sup>30</sup> Seul un salarié sur cinq fait confiance à son manager (2011). Consulté le 02 avril 2016 sur : [http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/seul-un-salarie-sur-cinq-fait-confiance-a-son-manager\\_989513.html](http://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/seul-un-salarie-sur-cinq-fait-confiance-a-son-manager_989513.html)

<sup>31</sup> BVA est une société française de sondages d'opinions et marketing

<sup>32</sup> BPI group est un groupe international spécialiste du conseil en ressources humaines

concept dans ce qui suit. Ce qui nous permet après d'identifier les pratiques susceptibles de créer, de développer et de maintenir la confiance envers le supérieur.

Selon Holland (1998), l'existence de tant de définitions de la confiance a rendu une seule définition insuffisante pour capturer l'essence du concept. Dans chaque discipline d'étude, le concept de confiance a été valorisé et appréhendé d'une façon qui lui est propre. Nous allons maintenant aborder la confiance selon l'approche économique, psychologique et sociologique afin de terminer par un récapitulatif des définitions du concept retenu en gestion.

## **1. Le concept de confiance dans l'économie**

Fukuyama (1995) a défini la confiance comme «...L'attente qui surgit dans une communauté d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes généralement partagées, de la part des autres membres de cette communauté » (p. 26)<sup>33</sup>. Pour Fukuyama (1995), la vision commune du bien et du mal et l'ensemble des valeurs partagées constituent la base de la confiance, qui influence les comportements des individus. Selon lui, la confiance permet de réduire les coûts de transaction ainsi que les risques, surtout dans les projets importants en termes de taille et/ou de complexité, grâce à la prévisibilité. Cette confiance entre les acteurs économiques est considérée ici comme un facteur central de la réussite des entreprises. Cette réussite selon l'auteur ne peut pas être expliquée de manière adéquate par le développement de l'intelligence, l'abondance des ressources naturelles ou par la présence de bonnes institutions et lois. Outre le fait que la confiance limite les coûts des contrats, elle favorise la participation des différentes parties prenantes et facilite l'allocation des ressources financières développant ainsi la flexibilité. Ce qui se traduit par une augmentation de l'efficacité.

Pour Fukuyama, l'importance doit être donnée davantage aux rapports entre individus et à la qualité de ces rapports. En d'autres termes, la réussite des entreprises exige une culture de confiance. Pour lui, en Amérique le développement de la confiance au-delà des familles revient entre autre aux églises protestantes, ce qui a permis de réaliser des choses importantes. Par contre, il voit un déclin de la confiance en Amérique, en raison de l'augmentation rapide du nombre d'avocats et en même temps des prisonniers et l'éclatement des familles et des

---

<sup>33</sup> Traduction libre de "the expectation that arises within a community of regular, honest, and cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community".

associations communautaires volontaires. Pour lui, les valeurs partagées sont indispensables pour la confiance et la confiance est indispensable pour les affaires (Gill, 2015).

Pour Fukuyama (1995), le capital social est d'une importance primordiale pour l'investissement. Bourdieu (1980) a défini le capital social comme étant « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance, ou en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles » (p.2). Putnam (1995) soutient que la production du capital social mène à de bons résultats économiques. Nahapiet et Ghoshal (1998) avancent l'idée que le capital social facilite l'action économique. Ils évoquent trois facteurs pour le développement du capital social : le temps, l'interaction et l'interdépendance. Le rapport de l'OCDE<sup>34</sup> (2001, p.65) sur la croissance indique que « Pour évaluer le capital social, on prend habituellement en compte toute une série de variables qualitatives, notamment la confiance et la participation à la vie associative ». Les facteurs indiqués ci-dessus, en l'occurrence le temps, l'interaction et l'interdépendance, existent dans la relation employé-supérieur hiérarchique direct. Ce dernier est le responsable de son évaluation dans la majorité des organisations. Ces trois facteurs se trouvent relativement aussi dans l'évaluation qui fait l'objet de notre recherche.

D'après Fukuyama (1995), la plupart des entreprises commencent dans les familles ; elles sont souvent limitées par une incapacité à développer des relations de confiance au-delà de la famille. La confiance pourrait bien expliquer la performance des entreprises familiales par rapport aux entreprises non-familiales (Allouche et Amann, 1998). Dans ce sens, Granovetter (2002) définit la confiance comme la certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement.

Dans l'ouvrage *Confiance, entreprise et société*, Bidault et Jarillo (1995) ont défini la confiance comme « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouverons acceptables » (p.113). La confiance est considérée par certains comme le ressort du développement économique, et sans cet état de vulnérabilité et de dépendance, il est

---

<sup>34</sup> *Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)*, en français l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) est une organisation internationale d'études économiques. En 2010, l'OCDE compte 34 pays membres.



difficile d'envisager l'existence des relations humaines (Marzano, 2012). À chaque fois que cette confiance est forte, comme entre l'enfant et son père, elle permet aux faibles de progresser, de sortir de la paralysie et de franchir les obstacles selon Marzano.

Williamson (1993) avance que le comportement individuel est motivé juste par la recherche de l'intérêt. Les individus sont rationnels et leurs décisions sont coordonnées par le prix et la confiance ne peut pas expliquer leurs comportements. Dans sa théorie des coûts de transactions, il parle de confiance calculée qui n'est qu'une recherche d'intérêts individuels, et la confiance interpersonnelle qui se limite aux relations entre proches.

En revanche, Lorenz (1991) perçoit la confiance comme un mécanisme distinct mais complémentaire des coûts de transaction. Ces coûts sont liés à la possibilité que les acteurs économiques aillent se comporter de façon opportuniste. Pour lui, la confiance peut être considérée comme un lubrifiant très efficace des transactions économiques. De même, Arrow (1974) et Moore (1994) avancent que la confiance peut réduire les coûts impliqués dans une transaction.

## **2. Le concept de confiance dans la psychologie et la sociologie**

Deutsch (1958) a défini la confiance comme étant un comportement basé sur une attente, même si l'individu perçoit que les conséquences négatives de motivation dues à la non réalisation de cette attente sont plus importantes que les conséquences positives de motivation dues à la réalisation de celle-ci. Un événement a une conséquence positive de motivation quand il augmente ou empêche une diminution du bien-être de l'individu. Un événement a une conséquence négative de motivation quand il diminue ou empêche une augmentation du bien-être de l'individu<sup>35</sup>. Dans ce sens, Luhmann (1979) avance que la confiance renvoie à un choix qui comporte des pertes éventuelles plus que les gains attendus. Dans le cas où on considère que le gain est subjectivement supérieur au risque encouru, le comportement de prise de risque ne se base pas sur la confiance mais sur un calcul rationnel à travers cette relation d'échange (Gharsalli, 2013).

Rotter (1967) a lié en grande partie l'efficacité et même la survie d'une organisation sociale à l'existence de la confiance. Ainsi, il définit la confiance interpersonnelle comme une attente

---

<sup>35</sup> Traduction libre de "An event is of positive motivational consequence when it increases or prevents a decrease in the welfare of the individual; an event is of negative motivational consequence when it decreases or prevents an increase in the welfare of the individual".

d'un individu ou un groupe basée sur la parole, la promesse verbale ou écrite, considérées comme fiables, d'un autre individu ou d'un autre groupe. Sherif et Sherif (1956) ont défini l'unité sociale comme un ensemble d'individus en interaction les uns avec les autres avec :

- des objectifs et des motivations communs ;
- une connaissance des rôles, c'est-à-dire une division acceptée du travail ;
- une hiérarchie établie ;
- une acceptation des normes et des valeurs du groupe ;
- une mise en place de sanctions lorsque les normes sont violées ou de récompenses lorsqu'elles sont respectées.

Pour Arrow (1974), « la confiance est un lubrifiant important du système social ; elle est extrêmement efficace ; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut accorder à la parole des autres ». Mayer et al. (1995) ont défini la confiance comme la volonté d'une partie à être vulnérable en se basant sur l'attente que l'autre partie va agir en sa faveur sans être contrôlée. Johnson-George et Swap (1982) ont conclu que le point commun entre toutes les situations de confiance est la volonté de prendre des risques. Pour d'autres, la confiance est « un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité basée sur les attentes positives concernant des intentions ou des comportements d'autrui » (Rousseau et al., 1998)<sup>36</sup>.

« Les caractéristiques essentielles d'une situation où l'individu est appelé à choisir de faire confiance ou non au comportement d'une autre personne sont : (A) l'individu est confronté à un chemin ambigu, un chemin qui peut conduire à un événement perçu comme bénéfique (Va+) ou à un événement perçu comme dangereux (Va-) ; (B) il perçoit que l'apparition de Va+ ou Va- est subordonnée au comportement d'une autre personne ; et (C) il perçoit que la force de Va- est supérieure à la force de Va+. S'il choisit de prendre ce chemin ambigu avec de telles propriétés, je dirai qu'il a fait un choix de confiance ; s'il choisit de ne pas prendre ce chemin, alors il a fait un choix de méfiance (Deutsch, 1962, pp. 303-304) »<sup>37</sup>. Kee et Knox (1970) affirment que cette définition de la confiance est une définition opérationnelle du concept.

---

<sup>36</sup> Traduction libre de "Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another"

<sup>37</sup> Traduction libre de "The essential features of a situation confronting the individual with a choice to trust or not in the behavior of another person are, . . . (a) the individual is confronted with an ambiguous path, a path

Pour Scanzoni (1979) la confiance est la volonté de l'individu de confier ses activités à un autre tout en considérant qu'il va lui fournir les satisfactions attendues. Sitkin et Roth (1993) ont conclu que presque tous les chercheurs acceptent, même d'une manière implicite, que la confiance soit définie comme une croyance, attitude ou attente concernant la probabilité que les actions ou les résultats d'un autre individu, groupe ou organisation seront acceptables ou suivront les intérêts de l'auteur<sup>38</sup>. Dans cette approche Anderson et Narus (1990) définissent la confiance comme « la croyance qu'une autre entreprise va effectuer des actions qui aboutiront à des résultats positifs pour la firme, et ne va pas engager des actions inattendues qui se traduiraient par des résultats négatifs pour cette dernière »<sup>39</sup>.

Une conception de la confiance comme un état psychologique d'une attente positive à propos des motivations et des futures actions de l'autre est largement acceptée dans la littérature, même d'une manière implicite (Sitkin et Roth, 1993). Zand (1972) souligne l'importance de la confiance dans la résolution des problèmes managériaux. En quoi consiste la confiance en gestion ? Ou en d'autres termes quels sont les sens retenus pour la confiance par les chercheurs en sciences de gestion ? La réponse à cette question va faire l'objet de la section suivante.

### **3. Les définitions du concept utilisées en gestion**

Dans notre recherche nous nous intéressons surtout à la confiance entre le cadre et son supérieur hiérarchique. Nous allons présenter principalement les définitions de la confiance qui pourraient être intéressantes dans le cadre de la relation de travail. Bien que nous ayons déjà évoqué certaines de ces définitions, nous empruntons le tableau récapitulatif suivant à Neveu (2004).

---

*that can lead to an event perceived to be beneficial (Va +) or to an event perceived to be harmful (Va-); (b) he perceives that the occurrence of Va+ or Va- is contingent upon the behavior of another person; and (c) he perceives the strength of Va- to be greater than the strength of Va+. If he chooses to take an ambiguous path with such properties, I shall say that he makes a trusting choice; if he chooses not to take the path, he makes a distrustful choice”*

<sup>38</sup> Traduction libre de “nearly all research has at least implicitly accepted a definition of trust as a belief, attitude, or expectation concerning the likelihood that the actions or outcomes of another individual, group or organization will be acceptable, ... or will serve the actor's interests.”

<sup>39</sup> Traduction libre “belief that another company will perform actions that will result in positive outcomes for the firm, as well as not take unexpected actions that will result in negative outcomes for the firm.”

**Tableau 5 : Les définitions de la confiance.**

Source : Neveu (2004).

Auteurs	Définition
Deutsch 1958 (1*)	Attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux
Rotter 1967 (2*)	La confiance interpersonnelle est l'attente, par un individu (ou groupe d'individus), que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (ou groupe d'individus) sera respectée
Zand 1972 (3*)	Décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres
Golembiewski et McConkie 1975 (4*)	Croyance optimiste subjective, fondée sur les perceptions et les expériences personnelles, concernant la survenance d'un événement souhaitable
Barber 1983 (5*)	Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, (b) la tenue par autrui d'un rôle (compétences techniques) et (c) l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral
Meeker 1983 (6*)	Attente d'un comportement coopératif de la part de l'autre
Butler et Cantrell 1984 (7*)	Attente concernant le comportement de l'autre concernant cinq points (composantes de la confiance, caractéristiques individuelles) : (a) intégrité, (b) compétence, (c) cohérence, (d) loyauté, (e) ouverture
Coleman 1984 (8*)	Relation entre deux acteurs ; la confiance placée par l'un des acteurs dans le deuxième peut dépendre de l'intervention d'un troisième acteur (la présence de ce dernier –pour surveiller – renforce le contrat ou l'accord initial)
Granovetter 1985(9*)	La confiance dans le passé mène à la confiance dans l'avenir
Lewis et Weigert 1985 (10*)	La confiance est motivée soit par un fort sentiment affectif envers l'objet (confiance émotionnelle) soit par des raisons rationnelles (confiance cognitive), soit le plus souvent par une combinaison des deux
Baier 1986 (11*)	Acceptation d'une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre mais non une mauvaise volonté (ou un manque de bonne volonté) attendue vers l'une des deux parties
Rempel et Holmes 1986 (12*)	(a) prévisibilité, (b) fiabilité et (c) réceptivité sont d'importance égale
Zucker 1986 (13*)	Ensemble d'attentes sociales partagées par chaque personne impliquée dans un échange économique Trois mécanismes principaux de « production de la confiance » : la confiance est liée (a) à l'expérience des échanges passés, (b) aux similarités entre individus, (c) à des mécanismes formels (institutions) servant de « garantie »

Auteurs	Définition
Gambetta 1988 (14*)	Un niveau particulier de la probabilité subjective avec lequel un agent évalue qu'un autre agent (ou groupe d'agents) réalisera une action bien précise, à la fois avant qu'il puisse surveiller une telle action (ou indépendamment de sa capacité à surveiller) et dans des conditions qui affectent sa propre action. Probabilité qu'un acteur économique prendra des décisions et entreprendra des actions qui seront bénéfiques – ou du moins non nuisibles – à l'autre
Luhmann 1988 (15*)	Choix de s'exposer à une situation où le préjudice éventuel peut être plus important que les bienfaits attendus
Butler 1991 (16*)	Promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal
Bromiley et Cummings 1992 (17*)	Croyance d'un individu (ou groupe d'individus) qu'un autre individu (ou groupe d'individus) (a) fait preuve de bonne volonté pour s'efforcer de se comporter en accord avec tout engagement explicite ou implicite, (b) est honnête dans toutes les négociations précédant de tels engagements et (c) ne tire pas un avantage excessif au détriment d'autrui même si l'occasion (possibilité) [de renégocier] se présente
Ring et Van de Ven 1992 (18*)	Prévisibilité (confidence or predictability) de ses propres attentes et de la bonne volonté de l'autre
Hosmer 1995 (19*)	Attente optimiste que place une personne, un groupe, ou une entreprise dans le comportement d'une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise lors d'une entreprise commune ou un échange économique, dans des conditions de vulnérabilité et dépendance de la part de celui qui accorde sa confiance, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties, ce qui donnera naissance à un gain joint commun, compte tenu du manque d'outils contractuel, hiérarchique, légal ou social destiné à conforter cette confiance ; la partie qui accorde sa confiance s'appuie sur une obligation volontairement acceptée par l'autre : cette dernière s'engage à protéger les droits et les intérêts de ceux impliqués dans l'entreprise commune ou l'échange économique commun La partie (individu, groupe, entreprise) qui accorde sa confiance s'appuie sur l'engagement (duty) volontairement accepté par l'autre partie (individu, groupe, entreprise) de reconnaître et protéger les droits et intérêts de tous ceux impliqués dans l'entreprise ou l'échange économique commun
Mayer, Davis et Schoorman 1995 (20*)	Volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir (expectation) que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie
McAllister 1995 (21*)	Croyance d'un individu en – et volonté d'agir sur la base de – les mots, actions et décisions d'un autre
Mishra 1996 (22*)	Volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive (concerned) et (d) fiable (reliable)
Robinson 1996 (23*)	Attentes, suppositions et croyances concernant la probabilité que les actions futures d'un autre seront favorables ou au moins non préjudiciables à ses propres intérêts
Tyler et Degoey 1996 (24*)	Sentiments qu'une autorité a produit un effort de bonne foi et a traité les parties concernées dans un conflit avec justice (fairly)

Auteurs	Définition
Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer 1998 (25*)	Etat psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne
Zaher, McEvily et Perrone 1998 (26*)	Attente (a) qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, (b) que l'acteur se comportera de manière prévisible et (c) que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme
Blomqvist et Stähle 2000 (27*)	Attentes d'un acteur concernant la compétence, la bonne volonté et le comportement d'une autre partie
Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd 2000 (28*)	Volonté d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur (a) l'identification (aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre partie) ainsi que sur la croyance que l'autre partie est (b) compétente (c) ouverte, (d) attentive et (e) fiable
Dirks et Skarlicki 2004 (29*)	Etat psychologique dans lequel se trouve le salarié (follower) qui implique des attentes positives concernant le comportement et les intentions du leader à l'égard du salarié

A partir des définitions de la confiance dans la littérature nous avons fait un récapitulatif des mots clés utilisés afin de faire ressortir une conception générale et précise au même temps. Les mots clés sont présentés dans le tableau ci-après.

**Tableau 6: Les mots clés dans les définitions de la confiance retenues.**

Autheurs	Keywords																											
	Expectation (Positive)	Coherence	Competence	Contract	Cooperation	Belief	Duty	Emotion	Frame	Experience	Reliability	Guarantee	Uncertainty	Integrity	Loyalty	Opening	Perception	Previsibility	Promise	Reason	Receptiveness	Risk	Similarity	Subjectivity	Watch	Willing	Vulnerability	
1*	1												1														1	
2*	1																		1									1
3*	1												1															1
4*	1					1				1							1							1				
5*	1		1				1																					
6*	1				1																							
7*	1	1	1											1	1	1												
8*				1																					1			
9*										1																		
10*								1												1								
11*	1																									1	1	
12*											1							1										
13*										1		1												1				
14*	1																							1				
15*																						1						
16*																			1									
17*						1																					1	
18*	1																	1									1	
19*	1				1																							1
20*	1																									1	1	
21*						1																					1	
22*			1								1					1											1	1
23*	1					1																						
24*																	1											
25*	1																											1
26*	1																											
27*	1		1																								1	
28*																											1	1
29*	1								1																			
Total	17	1	4	1	2	4	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1	8	8	

Comme le montre le Tableau 6, les mots les plus récurrentes sont : Attentes (positives), volonté et vulnérabilité. Avec un degré moindre nous trouvons aussi compétences, croyance, expérience et prévisibilité.

Les éléments ci-dessus nous ont permis d'avoir une vision synoptique sur les définitions de ce concept. Pour conclure, on peut dire que la confiance est l'acceptation d'être vulnérable, motivée par une attente positive.

#### **4. Antécédents et construction de la confiance :**

Etant donné les conséquences positives de la confiance, en termes de réduction des coûts de transaction, de bien-être (Fukuyama, 1995), de performance d'une manière générale (Colquitt et al., 2012), examiner ses antécédents et sa nature paraît important. Le système de valeurs constitue une base favorable au développement de la confiance (Jones et Georges, 1998). Pour ces deux auteurs, les valeurs sont des normes ou des principes généraux qui sont considérés comme des fins intrinsèquement désirables, telles que la loyauté, la serviabilité, l'équité, la prévisibilité, la fiabilité, l'honnêteté, la responsabilité, l'intégrité, la compétence, la cohérence et la transparence<sup>40</sup>. Ils avancent que le système de valeurs d'un individu favorise plus la confiance que des situations et des relations spécifiques. Ce système de valeurs guide notre comportement et détermine, éventuellement dans le cas des relations de travail, avec qui on veut avoir une relation solide et approfondie.

En général, les relations de travail impliquent des risques (Mayer et al., 1995). Les remèdes légalistes (par exemple : des contrats, des procédures bureaucratiques) pour minimiser ces risques inhérents à ces relations de travail, paraissent faibles devant la confiance (Sitkin et Roth, 1993). Ces deux auteurs expliquent pourquoi les remèdes légalistes pourraient avoir une efficacité limitée face aux problèmes de manque de confiance. Pour eux, il faut distinguer deux aspects de la confiance qui ont souvent été confondus. Ils suggèrent que dans les organisations, la confiance « *trust* » s'appuie sur les attentes quant à la capacité d'un employé à accomplir les tâches qui lui sont assignées d'une manière fiable, alors que la méfiance « *Distrust* » est engendrée lorsque les attentes quant à la compatibilité des croyances et des valeurs d'un employé avec les valeurs culturelles de l'organisation est remise en cause. Ils

---

<sup>40</sup>Traduction libre de "Values are general standards or principles that are considered intrinsically desirable ends, such as loyalty, helpfulness, fairness, predictability, reliability, honesty, responsibility, integrity, competence, consistency, and openness"



avancent que les mécanismes légalistes répondent plus efficacement aux problèmes de fiabilité qui sous-tendent les violations de la confiance et ils sont moins efficaces dans le traitement des questions de congruence de valeurs qui sous-tendent l'émergence de méfiance.

Appréhender la confiance et ses antécédents pourrait faciliter la cohésion et la collaboration entre les personnes. Pour renforcer actuellement la confiance, il faut chercher des moyens autres que la similitude entre salariés et le contrôle du fait que ces derniers viennent d'horizons différents et que l'organisation actuelle des équipes de travail rend le contrôle très difficile (Mayer et al., 1995).

Selon Gambetta (2000), un individu digne de confiance - « *trustworthy* » - implique que la probabilité qu'il va agir dans le sens de nos intérêts ou au moins pas dans le sens contraire est suffisamment élevée pour que nous envisagions la coopération avec lui. Pour Dejours (1993) : « la coopération : ce sont les liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune ».

Pour Mayer et al. (1995), il faut faire la différence entre la confiance « *trust* », les concepts de coopération, confiance « *confidence* » et la prévisibilité. Afin de bien agir sur la confiance, ils avancent qu'il faut comprendre ses antécédents, la confiance elle-même et ses conséquences. Les antécédents sont la capacité, la bienveillance et l'intégrité, la confiance qui est une volonté et la conséquence qui est la concrétisation de cette volonté par l'action de prendre des risques.

Comme la confiance, la prévisibilité réduit l'incertitude (Lewis et Weigert, 1985) mais, selon Mayer et al. (1995), elle ne permet pas d'assimiler l'une à l'autre car la prévisibilité du comportement de l'autre partie est insuffisante pour qu'une personne soit prête à prendre un risque. Ils donnent l'exemple du chef qui se comporte toujours de façon inappropriée avec celui qui lui annonce une mauvaise nouvelle, alors ce chef est prévisible. Cependant, cette prévisibilité ne va pas augmenter la probabilité de prendre un risque dans la relation et d'être vulnérable.

Pour Mayer et al. (1995), faire la différence entre la coopération et la confiance est important car la confiance mène souvent à la coopération sans être une condition préalable à celle-ci. Coopérer ne signifie donc pas faire confiance ; je vais coopérer parce qu'il n'y a pas d'autres alternatives possibles ou je coopère parce que je ne perçois pas de risques. Aussi, Luhmann

(2000) affirme que les deux concepts confiance « *Trust* » et confiance « *Confidence* »<sup>41</sup> se réfèrent à des attentes qui peuvent mener à des déceptions mais dans le cas de la confiance « *trust* », le choix de l'action découle d'une préférence avec une acceptation de risques. Par contre, dans le cas de la confiance « *confidence* » vous ne considérez aucune alternative.

La confiance existe dans un contexte entre une source de confiance « *trustor* » et une cible de confiance « *trustee* ». Les antécédents de la confiance pourraient être essentiellement liés soit à la source de confiance, soit à la cible de confiance avec une éventuelle influence du contexte. Pour Mayer et al. (1995), la compréhension de la confiance nécessite l'examen des caractéristiques de celui qui fait confiance, « *trustor* », en l'occurrence sa propension à faire confiance. Même avec cette propension, le « *trustor* » varie sa confiance envers les différentes cibles de confiance « *trustees* ». Pour remédier à cet écart, il faut examiner les caractéristiques de la cible de confiance « *trustee* ».

Vu l'importance de la confiance dans la société et dans l'entreprise (Fukuyama, 1995), les chercheurs se sont penchés sur l'étude de ses antécédents. Mayer et al. (1995) ont résumé les facteurs qui mènent à la confiance. Nous présentons ces facteurs dans le Tableau ci-dessous (Tableau 7).

---

<sup>41</sup> Il n'existe pas d'équivalent en français pour différencier la confiance « *trust* » de la confiance « *confidence* ».

**Tableau 7: Antécédents de la confiance.**

Source : Mayer et al. (1995)

Auteurs	Facteurs antécédents
Boyle et Bonacich (1970)	Interactions passées, l'indice de prudence basé sur les résultats du dilemme des prisonniers
Butler (1991)	La disponibilité, la compétence, la cohérence, la discrétion, l'équité, l'intégrité, la loyauté, la transparence, l'accomplissement de la promesse, la réceptivité
Cook et Wall (1980)	Intentions de confiance, la capacité
Dasgupta (1988)	Menace crédible de punition, la crédibilité des promesses
Deutsch (1960)	La capacité, l'intention de produire
Farris, Senner, & Butterfield (1973)	L'ouverture, la maîtrise des sentiments, l'expérimentation de nouveaux comportements, les normes du groupe
Frost, Stimpson, & Maughan (1978)	Dépendance à l'égard de <i>Trustee</i> , l'altruisme
Gabarro (1978)	Ouverture, les résultats précédents
Giffin (1967)	Expertise, crédibilité en tant que source d'information, les intentions, le dynamisme, l'attraction personnelle, la réputation
Good (1988)	La capacité, l'intention, les déclarations des <i>trustees</i> sur la façon dont (ils) se comporteront
Hart, Capps, Cangemi, et Caillouet (1986)	Ouverture / congruence, valeurs partagées, l'autonomie / rétroaction
Johnson-George et Swap (1982)	Fiabilité
Jones, James, et Bruni (1975)	Capacité, le comportement est adapté aux besoins et aux désirs de l'individu
Kee et Knox (1970)	Compétence, motifs
Larzelere et Huston (1980)	La bienveillance, l'honnêteté
Lieberman (1981)	Compétence, l'intégrité
Mishra (1996)	Compétence, l'ouverture, la compassion, la fiabilité
Ring et Van de Ven (1992)	L'intégrité morale, la bonne volonté
Rosen et Jerdee (1977)	Jugement ou compétence, les objectifs du groupe
Sitkin et Roth (1993)	Capacité, valeur congruence
Solomon (1960)	Bienveillance
Strickland (1958)	Bienveillance

Plusieurs conditions mènent à la confiance. Dans notre recherche nous intéressons à la confiance de l'employé envers son évaluateur. Ce dernier est la cible de confiance (de "*trustee*"). Parmi les caractéristiques du "*trustee*", Mayer et al. (1995) ont retenu trois

caractéristiques principales souvent citées dans la littérature : la capacité, la bienveillance et l'intégrité. Pour plus de précision, nous allons aborder ces trois caractéristiques.

### **La Capacité :**

Pour Mayer et al. (1995), la capacité renvoie aux compétences, aux talents et aux caractéristiques qui permettent à quelqu'un d'avoir une influence dans un domaine déterminé. Une compétence élevée d'un individu dans un domaine technique par exemple lui offre la confiance des autres quant aux tâches qu'il a exécutées.

### **L'intégrité :**

Pour être considéré comme intègre, un décideur est jugé sur trois points : 1) respecter sa parole et les règles ; 2) agir en tenant compte des intérêts des autres ; 3) accepter de devoir faire des efforts (Jacquinot, 2012). Pour Mayer et al. (1995), faire confiance implique la perception du *trustor* que le *trustee* adhère à un ensemble de principes que le premier juge acceptable.

### **La bienveillance :**

La bienveillance est synonyme de la volonté de faire le bien pour autrui sans contrepartie. Dans une entreprise, un manager qui se soucie des intérêts des employés est considéré comme bienveillant (Mayer et al., 1995).

Selon Cohen-Charash et Spector (2001), la confiance dans l'organisation peut être prédite par les trois types de justice. Pour eux, la confiance envers son responsable hiérarchique est mieux prédite par la justice procédurale que par la justice distributive. Ils ajoutent que cela ne remet pas en cause la forte relation entre la justice distributive et la confiance. Il y a lieu maintenant de s'intéresser aux dimensions de la confiance afin d'être plus précis lors de l'établissement des liens avec les antécédents et les conséquences du concept.

## **5. Différentes approches pour définir et conceptualiser la confiance**

Dans la littérature, il y a trois approches pour définir la confiance. Premièrement une approche unidimensionnelle, deuxièmement une approche multidimensionnelle et enfin la confiance comme la volonté d'être vulnérable (Colquitt et al., 2012).

Dans la perspective unidimensionnelle, la confiance est appréhendée comme une attente positive. En général, « je crois que les motifs et les intentions de mon supérieur sont bonnes » ; « mon supérieur est ouvert et franc avec moi », sont deux items parmi d'autres proposés par Gabarro et Athos (1976) pour mesurer la confiance considérée comme unidimensionnelle.

D'autres auteurs, proposent une approche multidimensionnelle de la variable. McAllister (1995) propose deux dimensions de la confiance, une cognitive (rationnelle) et l'autre affective (émotionnelle). Pour Clark et Payne (1997), il y a cinq dimensions qui sont : l'intégrité (sincérité), la compétence, la constance, la bienveillance et l'ouverture d'esprit. Butler (1991) propose onze dimensions de la confiance : la disponibilité, la compétence, la cohérence, la discrétion, la justice, l'intégrité, la loyauté, l'ouverture, la confiance générale, le respect des promesses et la réceptivité. Il y en a bien d'autres, la liste reste ouverte (Neveu, 2004).

Pour la troisième approche qui trouve ses racines dans les travaux de Mayer et al. (1995), la confiance est considérée comme la volonté d'une partie à être vulnérable en se basant sur l'attente positive que l'autre partie va agir en sa faveur sans être contrôlée. Ces attentes positives se basent sur l'intégrité (adhésion aux principes), la bienveillance (soins et soutien) et la capacité (compétences) de celui qui est digne de confiance. Bien que la définition de la confiance de Mayer et al. (1995) diffère de celle de McAllister (1995), il y a lieu de signaler que la bienveillance a un dénominateur commun avec la confiance basée sur l'affect, alors que la capacité et l'intégrité ont un dénominateur commun avec la confiance fondée sur la cognition.

En d'autres termes, McAllister (1995) a suggéré deux dimensions distinctes de la confiance, la confiance affective qui reflète, en général, les attentes de soins et de préoccupations réciproques (*expectations of reciprocal care and concern*) et la confiance cognitive qui reflète, en général, les attentes du sérieux et de la fiabilité (*expectations of reliability and dependability*). Pour Mayer et al. (1995) la confiance est définie comme la volonté de prendre des risques, l'acceptation d'être vulnérable en fonction de la bienveillance, la capacité et l'intégrité de la cible de confiance. Bien que, la définition de la confiance donnée par Mayer et al. (1995) diffère de la définition du McAllister (1995), il y a lieu de rappeler encore une fois que la bienveillance a beaucoup en commun avec la confiance affective, alors que la

capacité et l'intégrité ont beaucoup en commun avec la confiance cognitive (Colquitt et Al, 2012).

La conception de McAllister (1995) de la confiance avec une dimension cognitive et une autre affective est la conception la plus utilisée (Neveu, 2004 ; Colquitt et al., 2012). Nous allons, dans ce qui suit, développer ces deux dimensions.

### **La confiance cognitive :**

Il y a deux bases de la confiance interpersonnelle, une cognitive et l'autre affective (Lewis et Wiegert, 1985). Selon Simmel (1999), sans aucun doute la confiance est une forme de savoir sur une personne. Mais ce savoir contient implicitement toujours une part d'ignorance. « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance » (Simmel, 1999, p. 356). Tant que nous choisissons ceux en qui nous allons avoir confiance, dans quelles circonstances, notre choix est justifié à notre sens par de bonnes raisons, cela constitue la base d'une confiance cognitive (Lewis et Wiegert, 1985). La compétence, la responsabilité, la fiabilité et le sérieux sont généralement évoqués lorsqu'on parle de la confiance cognitive.

### **La confiance affective :**

Les liens affectifs entre les individus constituent la base de la confiance affective (Lewis et Wiegert, 1985). Pour les auteurs, les connaissances disponibles servent de fondements pour les décisions affectives. Partant du constat que les résultats de la confiance ne sont jamais garantis, il semble y avoir quelque chose de commun avec la foi (Simmel, 1999). Pour Saint Thomas d'Aquin (1853), seuls les hommes de foi sont dignes de confiance. Selon Lewis et Wiegert (1985), si nous retirons tout contenu cognitif de la confiance affective, nous nous trouvons avec une foi aveugle ou un espoir fixe comme celui d'un vrai croyant ou d'un fidèle pieux. D'autre part, si tout contenu émotionnel est retiré de la confiance cognitive, nous nous trouvons juste avec une prédiction.

## Conclusion

A notre sens, la confiance est la conviction personnelle que nos droits seront conservés et nos efforts seront reconnus et récompensés, et nos éventuelles fautes seront pardonnées. Cette conviction nous pousse à donner davantage sans demander de garanties (Kheidous, 2019).

Il est important de distinguer les deux formes sous-jacentes de la confiance, en l'occurrence la confiance affective et la confiance cognitive (Massey et al., 2019). Pour ces auteurs, la confiance interpersonnelle est mieux considérée comme une construction bidimensionnelle. Ils démontrent que l'omission de l'une ou l'autre forme de confiance des études empiriques est une erreur. Ainsi, nous allons adopter cette conception de la confiance dans ce travail de recherche doctoral.

Après avoir explicité essentiellement les concepts de la justice organisationnelle et de la confiance, il est temps de passer à la présentation de la performance selon ses différentes dimensions. La performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs, qui sont les trois facettes de la performance (Colquitt et al., 2012), pourraient être influencés par la confiance, et plus précisément la confiance du salarié envers son supérieur.

## **Chapitre IV: La performance et ses différentes facettes**



## **Introduction**

La performance au travail continue à attirer l'intérêt des chercheurs et des praticiens (Rotundo et Sackett, 2002). Ils s'intéressent à des questions telles que : comment prédire les comportements de performance ? Quels aspects de performance des employés sont récompensés par les gestionnaires dans l'évaluation de la performance ?

Connaitre les antécédents de la performance constitue l'objectif de nombreuses recherches (exemple : Nasr et al., 2009 ; Rich et al., 2010 ; Colquitt et al., 2012 ; Whitfield et Cachia, 2018). Ces antécédents peuvent influencer la performance positivement ou négativement, incluant sans s'y limiter, la perception de la justice, le stress. Dans notre recherche nous nous intéressons à la perception de la justice dans l'évaluation et son lien avec la performance.

Le processus de gestion de la performance et l'évaluation de la performance sont deux sujets liés mais ils ne sont pas identiques. L'évaluation consiste généralement à donner un score formel quant à la performance d'un employé tandis que la gestion de la performance fait référence à une grande variété de programmes conçus pour aider les employés à améliorer leur performance (Denisi et Murphy, 2017). Ainsi, l'évaluation de la performance constitue le point de départ de la gestion de la performance. Bien que pour Nicholson (1995) la gestion de la performance est parfois utilisée simplement pour se référer à l'évaluation de la performance.

Denisi et Pritchard (2006) préconisent de réorienter la recherche sur l'évaluation vers l'amélioration de la performance, afin d'aider les organisations à mieux comprendre comment améliorer la performance. Malgré la grande pertinence de cette démarche, il y a relativement peu d'efforts qui ont été consacrés à la clarification de ce concept de performance (Campbell, 1990).

Les différentes définitions de performance suggèrent que dans la gestion des performances, les intrants (comportement) et les extrants (résultats) doivent être pris en compte (Othman, 2014). Nous allons développer ce concept de performance dans ce qui suit.

### **1. Définitions de la performance**

Bien qu'on soit très intéressé par la prédiction et la mesure de la performance au travail, celle-ci est rarement définie et nous savons peu de choses sur ce que nous avons prévu ou mesuré (Murphy, Kroeker, 1988). Motowidlo (2003, p. 39) a défini la performance comme

« la valeur totale prévue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'un individu exécute sur une période de temps standard »<sup>42</sup>. Campbell (1990) a proposé huit composantes de la performance :

1. les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : Cette composante reflète la mesure dans laquelle un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi. La façon dont ces tâches sont exécutées diffère d'un individu à un autre et elle est au centre de cette composante de la performance ;
2. les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : capacité à maîtriser les tâches qui ne sont pas spécifiques à leur travail particulier et qui sont communes à plusieurs emplois de l'organisation. Ce qui montre la capacité d'adaptation et la polyvalence d'un individu. Exemple un médecin, dans un hôpital, qui donne des cours ou siège dans des commissions ;
3. la communication orale et écrite : dans beaucoup d'emplois l'individu est appelé à faire des présentations écrites ou orales formelles. Il doit alors communiquer clairement et efficacement dans ces cas précis et d'une manière générale dans son travail indépendamment de la justesse du contenu ;
4. les efforts dans l'activité : capacité à effectuer un travail consistant régulièrement. Etre prédisposé à fournir des efforts supplémentaires en cas de besoins, avec motivation et engagement même dans des conditions défavorables et pour toutes les tâches ;
5. le maintien d'une discipline personnelle : le cinquième élément est l'aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs, tels que le vol, l'abus d'alcool et de drogues au travail, détournement de temps et de ressources, etc. ;
6. faciliter la performance de l'équipe et des collègues : Aptitude à soutenir, agir comme formateur, aider, et conseiller ses collègues; à faciliter le fonctionnement du groupe en étant un bon modèle, en renforçant la participation des membres tout en maintenant le groupe dirigé vers un but ;
7. la supervision : Comprend tous les comportements visant à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader et l'interaction en face-à-face. Fixer des objectifs, enseigner les méthodes efficaces de travail et récompenser ou sanctionner de façon appropriée ;

---

<sup>42</sup> Traduction libre de "value to the organization of the discrete behavioral episodes that an individual carries out over a standard period of time".

8. le management et l'administration : le huitième et dernier comprend les éléments de gestion qui diffèrent de la supervision directe. Il comprend l'organisation des personnes et des ressources pour travailler sur les objectifs définis, le contrôle des dépenses, l'obtention de ressources supplémentaires, et la représentation du groupe.

Ces huit facteurs présentent trois caractéristiques essentielles :

- ils seraient universels : éventuellement observables dans n'importe quelle entreprise ;
- ils seraient génériques : le contenu de ces facteurs est modifiable en tenant compte des contraintes et des spécificités propres à chaque entreprise ;
- ils seraient indépendants : ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise.

Ces trois caractéristiques montrent davantage l'importance de cette vision multi-factorielle de la performance chez Campbell. Pour Charbonnier et al. (2007) cette proposition de huit facteurs de la performance par Campbell (1990) constitue le cadre contemporain le plus important pour la visualisation de la performance. Cette classification, présentée par Campbell, apparaît particulièrement opérationnelle pour la mise en place de l'évaluation des salariés dans la mesure où elle est assez générale et flexible pour pouvoir être adaptée aux différentes catégories d'emplois présentes dans une entreprise (Charles-Pauvers et al., 2006).

Borman et Motowidlo (1993) ont fait la distinction entre performance contextuelle et la performance dans la tâche. Auparavant la performance au travail était limitée à la simple couverture des comportements liés à la tâche (Devonish et Greenidge, 2010).

Dans des travaux plus récents, les chercheurs évoquent trois facettes de la performance au travail (Colquitt et al., 2012 ; Peretti et Swalhi, 2007 ; Sackett, 2002). Il s'agit de la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté et enfin les comportements contre-productifs. Ces trois facettes sont liées à la perception de la justice (Colquitt et al., 2012). Par souci de montrer précisément les effets de la justice dans l'évaluation nous avons adopté cette conception de la performance dans notre recherche. Aussi, cette conception couvre un large éventail de comportements et de résultats dans le milieu de travail. Nous allons développer chaque composante dans ce qui suit.

## 2. La performance dans la tâche

D'après Borman et Motowidlo (1993), la performance dans la tâche concerne deux grandes familles d'activités de travail. La première regroupe les activités de production de biens et/ou de services : production en usine, vente de marchandises en magasin, conception ou vente de services bancaires ou d'assurances, enseignement, etc. La seconde famille concerne les activités de support : management, approvisionnement, distribution, coordination, logistique, administration. Les activités des deux familles sont traditionnellement décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences. Les recherches et les pratiques d'entreprises en matière d'appréciation de performance concernent généralement l'ensemble de ces activités (Charles-Pauvers et al., 2006 ; Charbonnier et al., 2007). Bien que les activités soient décrites, la proposition d'un outil de mesure générique de la performance dans la tâche devient de plus en plus complexe à cause des évolutions environnementales et organisationnelles multiples (Charbonnier et al., 2007).

En cohérence avec la distinction proposée par Borman et Motowidlo (1993) que nous venons de présenter, Motowidlo et Van Scotter (1994) parlent de deux classes de comportements pour la performance dans la tâche. La première concerne les activités qui transforment les matières premières directement dans les biens et services. Par exemple la vente de marchandises dans un magasin de vente au détail, l'exploitation d'une machine de production dans une usine de fabrication, effectuer une intervention chirurgicale dans un hôpital, et l'encaissement de chèques dans une banque, etc. Servir et maintenir le noyau technique constituent les activités de la deuxième classe. Par exemple l'approvisionnement en matières premières ; la distribution de ses produits finis ; la planification, de coordination, etc.

La performance dans la tâche est définie comme «l'efficacité avec laquelle les titulaires de postes exercent des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation»<sup>43</sup> (Borman, et Motowidlo, 1997).

Parmi les huit facteurs de la performance de Campbell (1990), Borman et Brush (1993) ont identifié cinq facteurs qui se rapportent à l'exécution des tâches : (1) les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi ; (2) les compétences dans les tâches non spécifiques à

---

<sup>43</sup> Traduction libre de "the effectiveness with which job incumbents perform activities that contribute to the organization's technical core".

l'emploi ; (3) la communication orale et écrite ; (4) la supervision ; et en partie (5) le management et l'administration. Chacun de ces cinq facteurs se compose de sous-facteurs qui sont d'importance différente pour divers emplois. Par exemple, le facteur de supervision comprend (1) guider, diriger et motiver les subordonnés et en fournissant rétroaction, (2) le maintien de bonnes relations de travail, et (3) la coordination des subordonnés et d'autres ressources pour faire le travail.

Cependant, un grand nombre d'études (Borman et Motowidlo, 1993 ; Campbell, 1990 ; Dalal, 2005 ; Murphy et Kroeker, 1988) ont contesté cette vision étroite de la performance. Ils suggèrent qu'il existe plusieurs catégories de comportements des employés en dehors de la tâche, qui influencent l'efficacité organisationnelle.

### **3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Pour Murphy et Kroeker (1988) la performance au travail est généralement assimilée à l'exécution des tâches. Par contre, il y a des raisons qui nous permettent de croire que la performance au travail ne peut pas être assimilée à la seule exécution des tâches selon ces deux auteurs.

En effet, la plupart des observations du comportement de travail confirment la perception commune que les travailleurs passent relativement peu de temps à effectuer ce qui serait considéré comme des tâches. Par conséquent, il est difficile d'après ces auteurs, d'assimiler la performance au travail à l'exécution des tâches. D'autres part, de nombreux systèmes d'évaluation des performances actuellement en usage comprennent des mesures ou des indices qui ne sont qu'indirectement liés à la tâche tel que l'absentéisme ou la motivation. Certes, l'utilisation de ces mesures ne prouve pas que le domaine de la performance au travail est plus large que le domaine de l'exécution des tâches ; il est possible que ces mesures, bien que largement utilisées, ne soient pas valides. Néanmoins, l'utilisation généralisée de mesures qui ne concernent pas directement ou exclusivement l'accomplissement des tâches suggère que le domaine de la performance au travail est perçu comme étant plus large que le domaine de performance dans la tâche (Murphy, Kroeker, 1988).

Borman et Motowidlo (1993) ont défini la performance contextuelle « comme la contribution à l'entretien et l'amélioration du contexte social et psychologique qui soutiennent l'exécution des tâches ».44

L'évaluation des performances est élargie par Borman et Motowidlo (1993) au-delà des tâches exécutées par l'employé. Les comportements de ce dernier, qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail sont évalués afin de déterminer la performance contextuelle. Alors, la contribution de l'individu au contexte de travail se produit de multiples façons. Borman et Motowidlo (1993) ont identifié cinq catégories de performance contextuelle. Les catégories sont : (A) volontaire pour mener des activités au-delà des exigences de l'emploi formel d'une personne ; (B) persister avec enthousiasme pour accomplir les activités avec succès ; (C) aider et coopérer avec les autres ; (D) suivre les règles et les procédures organisationnelles, même lorsqu'ils sont gênants pour lui ; et (E) approuver, soutenir et défendre les objectifs organisationnels.

Les comportements qui entrent dans la performance contextuelle se traduisent concrètement par des actions qui affectent positivement les autres membres de l'organisation, qui réduisent les problèmes d'hostilité entre personnes, qui désamorcent les conflits internes, et encouragent la confiance interpersonnelle (Charles-Pauvers et al., 2006). Organ (1988) a défini les comportements de citoyenneté organisationnelle comme les comportements individuels volontaires qui visent à aider les autres au travail ou d'une manière générale qui contribuent discrètement au fonctionnement effectif de l'organisation. Ainsi ces comportements ne sont souvent pas explicitement ou directement reconnus par le système formel de récompenses.

Cette notion de performance contextuelle est à mettre en parallèle avec celle de citoyenneté organisationnelle (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB) (Perotto, 2011), présentée par Bateman et Organ (1983), qui recouvre cinq facteurs caractéristiques :

- l'altruisme : comportement directement tourné vers l'aide d'une personne en particulier, dans des situations de face à face ;
- le fait d'être consciencieux : comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (ponctualité...) ;
- la sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales ;

---

<sup>44</sup> Traduction libre de "as contributions to the maintenance and enhancement of the social and psychological context that supports task performance".

- la courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- la vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

Les OCB sont des comportements volontaires de la part de l'employé et qui ne sont pas demandés ou exigés d'une manière directe ou explicite par l'organisation. Bien que ces comportements favorisent l'efficacité de cette dernière, leur omission n'implique pas de sanction (Organ, 1988, p. 4). Williams et Anderson (1991) distinguent deux types de comportements de citoyenneté : l'un orienté vers l'individu (OCBI) et l'autre vers l'organisation (OCBO).

Un chevauchement important entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance contextuelle a été signalé par plusieurs auteurs (Motowidlo, 2000; Organ, 1997), car les deux concepts impliquent un lien entre l'efficacité organisationnelle et les comportements qui ne sont pas prescrits formellement, par conséquent directement ou explicitement détectés par le système de récompenses. Les comportements qui influencent négativement l'efficacité organisationnelle ont été également proposés comme constituant une troisième dimension de la performance (Colquitt et al., 2012 ; Peretti et Swalhi, 2007 ; Sackett, 2002.), en l'occurrence les comportements contre-productifs.

#### **4. Les comportements contre-productifs**

Une étude a été réalisée par l'entreprise Olfeo (2015)<sup>45</sup>, spécialisée dans l'édition de logiciels de sécurité Internet, sur la réalité de l'utilisation d'Internet dans les administrations et les entreprises dans cinq pays européens, en l'occurrence l'Allemagne, la Belgique, la France, le Luxembourg et la Suisse. Elle portait sur 150 000 collaborateurs appartenant à des secteurs d'activités divers : banque, collectivités locales, santé, distribution, service, etc. Elle indique que 44% du temps passé sur Internet au bureau est à des fins personnelles, soit 50 minutes par jour et par employé. Ce qui représente un coût énorme pour les organisations. Un tel comportement peut être considéré comme contre-productif en tenant compte de la

---

<sup>45</sup> Olfeo. (2015). la réalité de l'utilisation d'Internet au bureau. Retrieved October, 2015, from <http://www.olfeo.com/sites/olfeo/files/pdf/etude-olfeo-realite-utilisation-internet-bureau-2015.pdf>

quatrième catégorie, détournement de temps et de ressources, selon la réparation des comportements contre-productifs de Gruys (1999) que nous allons développer ci-après.

Omniprésente et couteuse, la déviance en milieu de travail est un problème pour les organisations (Bennett et Robinson, 2000). A titre d'exemple, il a été estimé que 33% à 75% de tous les employés se sont engagés dans des comportements déviants de toutes sortes, tels que l'absentéisme volontaire, le sabotage, le vandalisme, la fraude et le vol. Harper (1990), McGurn (1988) avance que 75% des salariés auraient volé à leurs employeurs au moins une fois. Cela montre l'importance d'étudier ces comportements qu'on peut qualifier de contre-productifs.

Beaucoup de termes ont été utilisées pour qualifier les comportements nuisibles à l'organisation ou à ses parties prenantes. Préciser chaque concept afin de déterminer les antécédents et les conséquences, tout en montrant les limites et chevauchements, paraît important pour faire avancer la recherche. D'une manière non exhaustive nous citons ces différentes terminologies. Le concept de comportements contre-productifs va être développé davantage puisqu'il englobe pratiquement tous les autres concepts.

Le manque de fiabilité « *unreliability* » au travail qui comportent l'abus de substances, l'insubordination, l'absentéisme, les griefs excessifs, les fausses demandes d'indemnisation, accès de colère et diverses formes d'agression passive (Hogan et Hogan, 1989). O'Leary-Kelly et al. (1996) précisent que l'agression est utilisée pour décrire l'acte potentiellement destructeur et la violence est utilisée pour décrire la conséquence de l'acte. En d'autres termes, l'action d'un individu qui tente de blesser physiquement un collègue est considérée comme une agression et le préjudice causé est considéré comme une violence. Le premier est le processus le deuxième est le résultat. Par conséquent, ils limitent leur attention sur le sous-ensemble d'actions qui sont nuisibles et poussées par un facteur dans l'organisation elle-même. Ces auteurs attendent que les managers soient plus intéressés par la recherche de ce sous-ensemble d'actions et de résultats, car ils impliquent un certain degré de contrôle de la part de l'organisation. Pour O'Leary-Kelly et al. (1996) il est nécessaire de donner des définitions plus restreintes dans le contexte de travail.

Par comportements déviants Robinson et Bennett (1995) visent les comportements volontaires qui menacent le bien-être d'une organisation, ses membres, ou les deux à la fois suite à la violation de ces normes organisationnelles significatives. Les comportements de représailles



organisationnelles sont l'ensemble des comportements négatifs utilisés pour punir l'organisation et ses représentants en réponse à l'injustice perçue (Skarlicki et Folger, 1997).

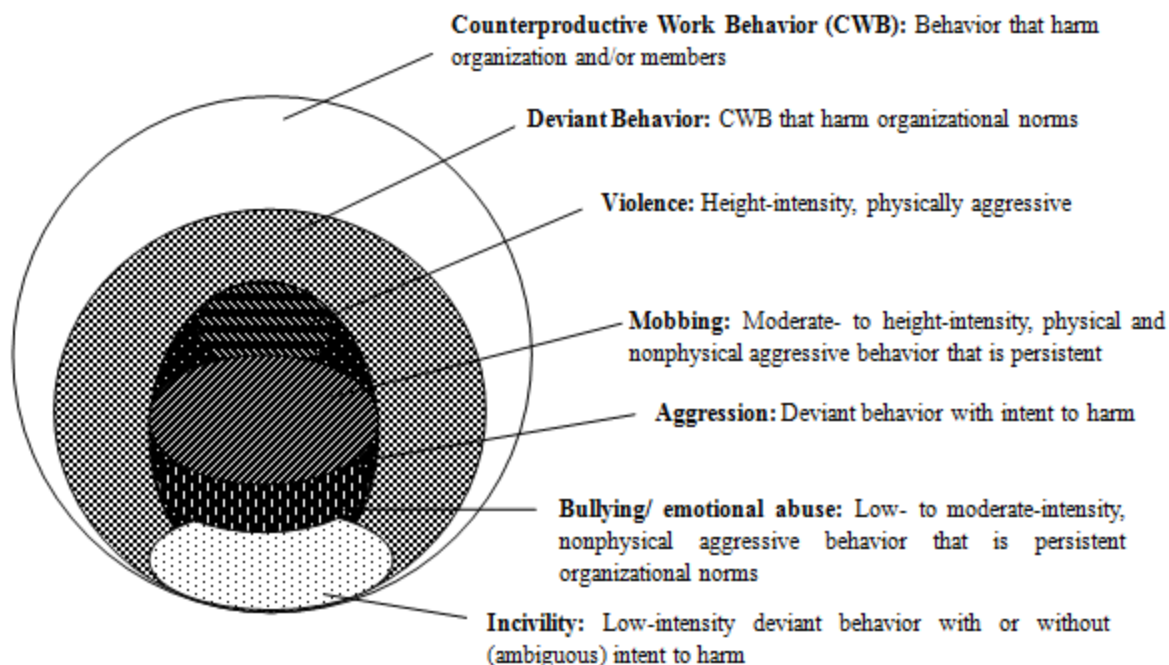
Pour conclure, les comportements contreproductifs au travail sont des actes délibérés qui ont pour objectifs des effets négatifs sur l'organisation et leurs membres (Fox et al., 2001). Ils peuvent inclure des actes manifestes comme l'agression et le vol ou des actes plus passifs comme éviter de suivre délibérément les instructions ou faire le travail incorrectement.

Lors de la conférence de 2001 de l'Académie de Management à Washington DC, les chercheurs ont senti la nécessité d'un travail substantiel d'intégration pour mieux lier l'ensemble des travaux (Fox et Spector, 2005). Les participants ont étudié le chevauchement de l'ensemble des comportements. A l'issue de cette étude, ils ont distingué huit types de comportements qui sont :

1. les comportements contreproductifs ;
2. les comportements déviants ;
3. les comportements de représailles organisationnelles ;
4. les agressions ;
5. la violence ;
6. les comportements d'intimidation ;
7. le harcèlement au travail ;
8. les incivilités.

**Figure 3 : Incivility and other forms of counterproductive work behavior in organizations.**

Source : Le Roy, et al. (2013)



La figure ci-dessus montre les huit comportements sus cités. Le choix de l'appellation, comportements contre-productifs au travail, pour ces comportements semble prendre en compte les critiques particulières du domaine sans pour autant exclure les différentes contributions des diverses conceptualisations. Un des avantages des recherches sur les comportements contre-productifs est l'existence d'idées différentes qui contribuent à la compréhension des causes sous-jacentes et des conséquences, des divers comportements étudiés (Fox et Spector, 2005).

Pour Sackett (2002), un comportement est considéré comme contre-productif s'il est intentionnel et s'il va à l'encontre des intérêts légitimes de l'organisation. Ici, l'accent est mis sur le caractère légitime de l'intérêt de l'organisation. Prenons l'exemple d'un employé qui refuse un travail supplémentaire, en dehors des heures prévues préalablement, sans contrepartie ; cette situation ne peut être considérée comme un comportement contre-productif.

Le caractère légitime de l'intérêt de l'organisation semble évident lorsqu'on parle des obligations comportementales des employés. Aussi, cette définition prend en considération

uniquement les intérêts de l'organisation (Spector et Fox, 2005). Bien que, dans la majorité des cas, l'intérêt de l'organisation aille de soi avec l'intérêt des employés ou avec ceux des autres parties prenantes, cela n'est pas forcément vrai dans tous les cas. Prenons l'exemple d'un responsable qui fait une remarque ou un commentaire déplacé à un employé et que ce dernier continue à travailler correctement ; cette situation est nuisible pour l'employé, mais il n'a aucun effet négatif sur l'organisation.

Nous rappelons que Spector et Fox (2005) ont défini les comportements contre-productifs comme des actes volontaires qui nuisent ou qui sont susceptibles de nuire à l'organisation et/ou à ses parties prenantes. En d'autres termes, si l'intention existe pour faire un acte comme par exemple : l'agression ; faire un travail de façon incorrecte délibérément ; voler ; s'absenter ; etc. est considéré comme un comportement contre-productif même si l'objectif de l'auteur n'était pas forcément la nuisance. Par contre, un travail qui laisse à désirer par manque de compétence de l'employé et ce dernier a tenté de le faire correctement, ne peut être considéré comme contre-productif, parce que le préjudice causé à l'organisation n'est pas dû à une action réfléchie de la part de l'employé. Alors, ce qui caractérise le comportement contre-productif, c'est l'intention de porter préjudice, indépendamment des conséquences de l'acte.

Gruys (1999) a identifié que 87 comportements contre-productifs distincts apparaissaient dans la littérature. Il a réparti ces comportements en 11 catégories :

1. Le vol et les comportements liés au vol (exemple, le vol d'argent ou des biens ; Donner des biens ou des services gratuitement) ;
2. Destruction de biens (endommager ou détruire des biens, des équipements ou des produits, saboter délibérément la production) ;
3. Utilisation abusive de l'information (divulgaration d'informations confidentielles ; falsifier des documents) ;
4. Détournement de temps et de ressources (perte de temps, changer les feuilles de pointage, mener des affaires personnelles pendant son temps de travail) ;
5. Les comportements à risque (le non-respect des procédures de sécurité) ;
6. Faible participation (absence ou retard injustifiée ; l'utilisation abusive des congés maladie) ;
7. travail de mauvaise qualité (intentionnellement lent, ou bâcler le travail) ;

8. la consommation d'alcool (la consommation d'alcool au travail ; venir travailler en état d'ivresse) ;
9. L'usage de drogues (posséder, utiliser ou vendre de la drogue au travail) ;
10. Actions verbales inappropriées (se disputer avec les clients ; harceler verbalement les collègues) ;
11. Actions physiques inappropriées (agression physique, avances sexuelles).

Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, elle donne une idée de l'éventail des comportements dans ce domaine. Sackett (2002) plaide pour une large intégration des différents comportements contre-productifs en raison de leurs interrelations. Il préconise aussi la recherche des antécédents communs de ces comportements, afin de les visualiser comme une facette importante de la performance au travail.

## **Conclusion**

Ce chapitre a permis de mettre en lumière le concept de performance au travail autour de trois dimensions. Il s'agit de la performance dans tâche, qui concerne généralement tout ce qui est prescrit dans le rôle du salarié, des comportements de citoyenneté organisationnelle qui concernent tout ce qui est discret et n'est pas prescrit dans le rôle du salarié et finalement les comportements contre-productifs qui couvrent tout ce qui peut nuire à l'organisation et à ses parties prenantes.

L'évaluation de la performance subit toujours des critiques aussi bien de la part des évalués que des évaluateurs. Mais, elle reste un outil efficace pour la gestion des ressources humaine. Connaître les antécédents de la performance est primordial pour les responsables. Ainsi, s'intéresser à la confiance et à la justice pourrait donner les résultats souhaitables. Etant donné que la confiance et la justice ont des effets positifs sur les salariés, une évaluation perçue comme juste par les salariés pourrait bien jouer un rôle important dans ce processus.

## **Chapitre V: La confiance, l'échange social et l'incertitude**

## Introduction

*§41 Avec des armes et des vêtements  
les amis doivent se faire plaisir ;  
chacun le sait et par lui-même (par ses propres expériences)  
ceux qui se rendent mutuellement les cadeaux  
sont le plus longtemps amis,  
si les choses réussissent à prendre bonne tournure.*

*§44 Tu le sais, si tu as un ami  
en qui tu as confiance  
et si tu veux obtenir un bon résultat,  
il faut mêler ton âme à la sienne  
et échanger les cadeaux  
et lui rendre souvent visite.*

*§112 On doit être un ami  
pour son ami  
et rendre cadeau pour cadeau  
on doit avoir  
rire pour rire  
et dol pour mensonge.<sup>46</sup>*

*Dans « Essai sur le Don », Marcel MAUSS (1923)*

Il est bien prouvé que la confiance interpersonnelle dans les relations d'échange est primordiale (Massey et al., 2019). Comme nous l'avons montré précédemment la confiance joue un rôle important dans les organisations et ses bienfaits sont concrets. Dans ce chapitre nous allons montrer la place de la confiance dans l'échange social et son influence sur l'incertitude.

---

<sup>46</sup> Comme MAUSS nous avons commencé ce chapitre par ces strophes de l'Havamál, l'un des vieux poèmes de l'Edda scandinave. C'est une épigraphe pour résumer l'esprit du chapitre.

## 1. Relation entre confiance et échange : apports de la théorie de l'échange social

Bien que les racines de la théorie de l'échange social remontent aux années 1920, la plupart des recherches sur les relations de travail utilisent la conception de Blau (1964) pour décrire les relations d'échanges sociaux (Cropanzano et Mitchell 2005). Blau (1964, p. 91-92) a défini l'échange social 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 »<sup>47</sup>. Ainsi, l'échange social tel que défini par Blau exclut les actions réalisées sous les différentes contraintes, comme un contrat formel de travail. Mais il met l'accent sur le sentiment d'obligation créé chez une personne lorsqu'elle reçoit des services ayant une certaine valeur. Par réciprocité, cette dernière fournit en retour des faveurs appréciées par la personne qui a commencé. En faisant cela, la personne assure la continuité de la relation et si cette séquence se répète avec succès, elle créera une relation durable et de haute qualité.

Cet échange social repose sur trois principes qui sont : l'investissement, la confiance et l'engagement et il nécessite une réciprocité. Les biens échangés sont parfois valorisés comme symbole d'amitié ou de satisfaction, et ce qui est attendu en retour ne peut faire l'objet de négociation ou de précision. Généralement, la valeur du bien échangé reflète la valeur attribuée au lien.

Heath (1971) dresse une liste des principales conclusions tirées par Blau dans son livre « *Exchange and Power in Social Life* », qui sont :

1. le désir de récompenses sociales<sup>48</sup> conduit les hommes à entrer dans des relations d'échange avec autrui ;

---

<sup>47</sup> Traduction Nasr et al. (2009) “*voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others*”

<sup>48</sup> Lin (2012) a défini la récompense sociale comme suit “*A social reward is a social interaction that people will seek out or work for.*” Pour Lin, les chercheurs ont testé un large éventail de récompenses sociales: visages souriants, attrayants, toucher plaisant, donner aux autres, l'acceptation/inclusion, les compliments de signalisation d'approbation/validation, la punition des partenaires injustes et la réputation/statut. Ils ont constaté que tous ces exemples ont une valeur de récompense et changent le comportement des individus de ce qui est prévu par le choix rationnel “*Researchers have found that all these examples have reward value and change people's behavior from what is predicted by rational choice.*”

2. les échanges sociaux réciproques créent la confiance et les liens sociaux entre les hommes ;
3. les services unilatéraux créent le pouvoir et les différents statuts ;
4. les différences de pouvoir rendent l'organisation possible ;
5. l'exercice équitable du pouvoir favorise l'acceptation au sein du groupe et l'exercice injuste du pouvoir évoque le refus ;
6. les subordonnés légitiment collectivement le pouvoir d'un supérieur généreux ;
7. le pouvoir légitime est nécessaire pour l'organisation stable ;
8. si les subordonnés subissent collectivement l'injuste du pouvoir, un mouvement d'opposition va se développer.

La théorie de l'échange social a été mobilisée pour expliquer les attitudes et comportements des managés (Moorman et Byrnes, 2005). Les organisations sont considérées par la théorie de l'échange social comme les lieux de transactions mutuelles à long terme, la relation managériale est la ressource échangée dans ces transactions. Cette théorie et à travers l'échange entre supérieur et subordonné, permet de mesurer la qualité de la relation sur la base de quatre dimensions : contribution, confiance, affection et respect professionnel (De la Rupelle et al., 2014).

L'échange social met en exergue le rôle important de la confiance, de la réciprocité, du don contre don et de l'acceptation d'une prise de risque. Il est plus durable que l'échange économique, en raison de sa construction progressive (De Saint Julien, 2014).

Blau (1964) a fait la distinction entre l'échange économique de l'échange social. Il définit l'échange économique comme étant un échange dont la nature est spécifiée. Les deux parties dans cet échange sont tenues à remplir leurs obligations spécifiques par des contrats formels.

Gouldner (1960) parle de norme de réciprocité, car les individus se sentent généralement redevables lorsqu'ils reçoivent une faveur. Selon lui cette réciprocité reste à l'appréciation de chacun. Eventuellement, l'obligation est au cœur de l'engagement organisationnel. Porter et al. (1974) ont défini l'engagement organisationnel comme la force avec laquelle l'individu s'identifie à une organisation particulière. Cet engagement est caractérisé par trois éléments : (a) une croyance forte et une totale acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ; (b) une volonté avérée d'exercer un effort considérable pour le compte de l'organisation. ; (c) un désir ferme de continuer à faire partie des effectifs de l'organisation.



Bien qu'il existe diverses dimensions d'engagement au sein d'une organisation, le modèle tridimensionnel proposé par Meyer et Allen (1991) est l'un des plus utilisés à l'heure actuelle dans les recherches en sciences de gestion. Selon Meyer et Allen (1991) il existe trois dimensions de l'engagement organisationnel qui sont :

- l'engagement affectif, qui reflète l'attachement de l'individu à son organisation par une volonté de maintenir l'appartenance à l'organisation. Les sentiments de confort et de compétence personnelle sont à la base du développement de cette volonté ;
- l'engagement de continuation reflète un besoin de rester qui est lié à l'accumulation de bénéfices au sein de l'organisation ainsi que le coût que représenterait son départ ;
- l'engagement normatif, qui est une perception de la part de l'individu de l'obligation de rester résultant de l'intériorisation d'une norme de fidélité.

Blau (1964) a mis l'accent sur le caractère unique des échanges sociaux. Du fait qu'ils impliquent des faveurs, ils créent des obligations futures. Ces obligations ne sont pas exclusivement des obligations précisément spécifiées. Aussi, la nature de ces obligations ne peut être négociée et il n'y a aucun moyen d'assurer un retour approprié à la faveur donnée. Dès lors faire confiance aux autres est nécessaire pour l'échange social.

## **2. Relation entre confiance et incertitude : apports de la théorie de l'équité heuristique et de la théorie de la gestion de l'incertitude**

La relation d'échange social se caractérise par l'absence d'obligations formelles. Cette situation laisse la place éventuellement à une forte incertitude quant aux actions futures des partenaires. Nous allons développer ce concept d'incertitude d'une manière globale et spécialement dans les relations interpersonnelles dans le milieu du travail.

Les chercheurs ont apporté plusieurs définitions à l'incertitude en tenant compte des spécificités de leurs disciplines respectives. Dans ces définitions, le concept de risque est associé généralement à l'incertitude d'une manière implicite ou explicite. Selon Moisset et Couture (2001) « l'incertitude est liée indissolublement au non-savoir et au futur et, de manière quasi tautologique, on peut dire que c'est l'inconnu qui est à la source de l'incertitude, qui est l'incertitude ».

Knight (1921), dans son ouvrage « *Risk, Uncertainty and Profit* », a fait une distinction entre un risque et une incertitude. Pour lui, les individus détiennent une connaissance partielle pour établir les probabilités de réalisation des différents événements possibles. Dans le cas où le calcul de la probabilité d'occurrence de l'évènement est possible, on parle de risque dans le cas contraire on parle d'incertitude. Alors, l'incertitude est considérée comme un risque non mesurable.

Knight (1921) montre trois types de probabilités pour distinguer le risque et l'incertitude :

- une probabilité *a priori* : Ce jugement de probabilité est sur le même plan logique que les propositions des mathématiques. Les événements sont aléatoires et se répètent avec la même probabilité et d'une manière indépendante. Le lancement de dés, par exemple a une probabilité de l'occurrence d'un chiffre d'un sixième.
- la probabilité statistique : C'est l'évaluation empirique de la fréquence d'association entre les prédicats, non analysables dans différentes combinaisons de solutions également probables.
- l'estimation : Ici il n'y a aucune raison valable de toute sorte pour la classification des cas. L'estimation est faite à partir d'un jugement et non pas d'un traitement mathématique.

Les deux premières probabilités reflètent le risque alors que la dernière représente la situation d'incertitude. Knight emploie les termes de probabilité objective et de probabilité subjective pour désigner respectivement le risque et l'incertitude. Pour Knight, il n'y a pas de différence dans la conduite de l'individu dans le cas d'un risque (mesurable) et une incertitude (non mesurable). Parce que savoir avec le calcul la probabilité d'un événement ou avoir une opinion alors une estimation sous forme de probabilité d'un événement renvoie à la même situation. Knight, Keynes et Hayek admettent qu'en incertitude le calcul ne peut suffire à guider l'action (Moureau, Rivaud-Danset, 2004).

A propos du concept d'incertitude Van den Bos et Lind (2002) avancent que « Les psychologues ont tendance à penser que l'incertitude est la croyance que quelque chose est

déterminée de façon probabiliste ou la croyance qu'on ne comprend pas suffisamment un évènement, bien qu'il soit déterminé, pour le prédire »<sup>49</sup>.

Le concept d'incertitude est évoqué dans la littérature sur la prise de décision comportementale et dans la théorie des jeux (Van den Bos et Lind, 2002). Pour ces derniers, le mot incertitude est utilisé dans ces contextes précisément pour faire référence à la croyance que l'on dispose seulement de probabilités d'événements avec lesquelles on travaille afin de prendre une décision.

Pour Van den Bos et Lind (2002) « l'incertitude se produit lorsqu'une personne est incapable de prédire l'avenir ou quand elle fait face à une incompatibilité entre les différentes connaissances, entre connaissances et expériences, ou entre les connaissances et les comportements »<sup>50</sup>. Ces deux auteurs soutiennent que les individus ont un besoin fondamental de se sentir sûrs et que trop d'incertitude menace le sens de l'existence. Avec cette menace potentielle de l'incertitude les individus ressentent généralement un besoin soit de trouver un moyen de la rendre tolérable et cognitivement gérable soit de l'éliminer. Pour eux, le manque de confiance implique davantage de peur de l'erreur, ce qui caractérise une situation d'incertitude.

Selon Lind (2001), il y a des effets importants des jugements d'équité sur une variété d'attitudes et de comportements organisationnels. Il poursuit que les effets les plus forts sont sur les comportements liés à l'acceptation du groupe ou de l'autorité organisationnelle et de la subordination des objectifs et des intérêts de l'individu à ceux du groupe. Il affirme que les jugements d'équité sont supposés servir comme un proxy pour la confiance interpersonnelle afin de guider les décisions sur l'opportunité de se comporter d'une manière coopérative. Les gens sont supposés utiliser une variété de raccourcis cognitifs pour assurer qu'ils ont ces jugements d'équité disponibles lorsqu'ils ont besoin de prendre la décision de coopérer ou non.

---

<sup>49</sup> Traduction libre de "*Psychologists tend to think of uncertainty as meaning either the belief that something is probabilistically determined or the belief that however deterministic an event is, one does not understand the event well enough to predict it*".

<sup>50</sup> Traduction libre de "*uncertainty occurs either when a person confronts an inability to predict the future or when a person confronts an incompatibility between different cognitions, between cognitions and experiences, or between cognitions and behavior*".

La théorie de l'équité heuristique soutient que les jugements d'équité offrent une heuristique<sup>51</sup> utile et largement employée pour résoudre le dilemme posé par les relations sociales qui découlent de la vie dans l'organisation (Lind, 2001). Ce dernier reconnaît que la majorité des relations dans les organisations, comme la plupart des rapports sociaux, impliquent des rencontres répétées avec un dilemme basique (Lind, 2001). Cette reconnaissance constitue la base de la théorie de l'équité heuristique. Pour Lind, venir s'identifier avec le groupe ; choisir de coopérer avec les autres ; fournir des grands efforts pour des résultats meilleurs et se sacrifier pour le bien commun, n'excluent pas les risques de limitation de la liberté d'action individuelle, d'exploitation et d'ouvrir la porte au rejet et à la perte de l'identité. Il l'a appelé «dilemme social fondamental»<sup>52</sup> ; cette caractéristique est omniprésente dans la vie sociale et organisationnelle.

Pour faire face à ce dilemme, Lind (2001) soutient que les individus utilisent leurs perceptions de traitement juste en tant que dispositif heuristique. Tout d'abord, parce que l'utilisation de certains heuristiques permet à l'individu d'éviter le calcul de toutes les probabilités des différents résultats potentiels liés à la satisfaction ou non des demandes qui lui ont été adressées. En plus, il n'y a souvent pas de solution clairement dominante même dans des circonstances simples. Alors, l'individu décide tout simplement de coopérer s'il a été traité de façon équitable.

---

<sup>51</sup> Heuristique : en psychologie, une opération mentale, rapide et intuitive (heuristique de jugement). Un raisonnement ou une méthode heuristique (ou une heuristique) est une méthode de résolution de problème qui ne s'appuie pas sur une analyse détaillée ou exhaustive du problème. Elle consiste à fonctionner par approches successives en s'appuyant, par exemple, sur des similitudes avec des problèmes déjà traités afin d'éliminer progressivement les alternatives et ne conserver qu'une série limitée de solutions pour tendre vers celle qui est optimale. Jean-Louis Le Moigne, dans "La modélisation des systèmes complexes" (Ed. Dunod, 1991), en donne cette définition : « Une heuristique est un raisonnement formalisé de résolution de problème (représentable par une computation connue) dont on tient pour plausible, mais non pour certain, qu'il conduira à la détermination d'une solution satisfaisante du problème. Un raisonnement par tâtonnement ou par analogie fonctionnelle est habituellement une heuristique » Consulté le 06 avril 2016 sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Heuristique.htm>. « Le raisonnement par analogie est à la base de nombreuses théories et découvertes scientifiques. Une analogie est un rapprochement entre deux éléments distincts, mais présentant des ressemblances. En observant un phénomène, le chercheur émet l'hypothèse que ce qui se passe dans un domaine connu pourrait s'appliquer à un domaine inconnu » (Vernette et Giannelloni, 2015).

<sup>52</sup> Cette notion de dilemme social fondamental est développée par Tyler et Lind (1992). Elle est évoquée lorsqu'une personne dépend d'une autorité quelconque, son patron par exemple, est partagée entre la nécessité d'être reconnue et justement appréciée, ce qui améliore sa situation, et la crainte d'être exploitée ou exclue.

Bien sûr, l'heuristique de l'équité est trop imprécise pour déterminer la meilleure chose à faire. Parce qu'elle est basée sur l'équité perçue du traitement et que la perception peut être contraire à la réalité (Lind, 2001). Mais selon ce dernier, l'essence du processus heuristique d'équité est que le traitement équitable conduit l'individu à penser au groupe plus qu'à son intérêt personnel immédiat.

Selon la théorie de l'équité heuristique, lorsqu'un individu a peu d'informations pour dire avec certitude qu'une telle autorité est digne ou indigne de confiance, il serait particulièrement attentif à l'information sur l'équité. En revanche, quand il sait avec certitude que l'autorité est soit digne de confiance ou indigne de confiance, il serait moins sensible à l'information sur l'équité (Lind, 2001). Pour ce dernier, la théorie de l'équité heuristique suggère que les employés devraient mesurer leur confiance dans les autorités pour faire face à cette incertitude de coopérer ou non. Il suggère que les individus utilisent les impressions générales de traitement équitable comme substitut pour la confiance interpersonnelle.

Dans la théorie de la gestion de l'incertitude, Van den Bos et Lind (2002) ont examiné la façon dont les individus utilisent les perceptions du traitement équitable ou non équitable pour faire face à l'incertitude dans leur quotidien. Ils soutiennent que les individus ont une forte préoccupation au sujet de l'équité lorsque qu'ils se sentent incertains. Pour Van den Bos et Lind (2002), il est important de faire la différence entre équité et justice. Car le terme justice est considéré comme plus formel avec une connotation d'autorité légale. Par contre, le terme équité fait référence à un jugement subjectif bien que la perception de la justice ou de l'équité, dans les lieux de travail, soit utilisée par la plupart des chercheurs d'une manière interchangeable (Greenberg et Colquitt, 2014).

Pour Van den Bos et Lind (2002) lorsque les individus sont confrontés à l'incertitude, ils font le plus grand usage de l'information sur l'équité car l'équité permet de gérer l'incertitude. Ces auteurs poursuivent que dans le cas où les individus ont le sentiment que l'équité existe, l'incertitude devient moins frustrante pour eux.

## **Conclusion**

L'importance de la performance pour les organisations pourrait être qualifiée de claire et d'intuitive. Ainsi, connaître les mécanismes qui mènent à ces résultats est indispensable. La confiance et la justice semblent être de très bons facteurs de performance. Favoriser ces deux construits dans l'organisation n'est certainement pas gratuit, en termes de dépenses et de temps.

Les théories de l'échange social, de l'équité heuristique et de la gestion de l'incertitude sont des cadres théoriques qui pourraient bien expliquer les mécanismes et les effets des perceptions de justice et de confiance en milieu organisationnel. Ce qui permet d'agir sur la performance.

## **Chapitre VI: Relations entre les concepts, hypothèses et modèle de recherche**

## Introduction

Afin d'élaborer notre modèle de recherche nous nous intéresserons dans ce chapitre à la relation éventuelle entre l'évaluation éthique, alors juste, la confiance et la performance. En d'autres termes, l'évaluation jugée juste par les employés pourrait favoriser la confiance et la performance.

Avant de présenter le modèle de recherche, il est utile de rappeler le contexte, la problématique et l'objectif de cette recherche. Par la suite nous allons construire les hypothèses qui représentent les différentes relations supposées, dans notre modèle de recherche.

L'évaluation des performances semble être un élément indispensable, parmi les pratiques RH, pour tout système de GRH et sans doute l'une des plus cruciales en termes de performance organisationnelle (Shrivastava et Purang, 2011). Néanmoins, elle continue de créer de l'insatisfaction parmi les évalués et reste souvent considérée comme inefficace voire injuste (Cadin et al., 2012). Ce problème d'évaluation continue d'être posé depuis des décennies. En effet, pour Bretz, Milkovich et Read (1992) le problème qui est apparu comme étant le plus important et auquel doivent faire face les gestionnaires est l'équité perçue du système d'évaluation.

Dans le contexte algérien, l'évaluation n'est pas considérée comme un outil efficace, elle semble être uniquement une simple formalité. Aussi, les études portant sur ce sujet sont rares (Ramdani et al., 2014). Bien que les valeurs de l'islam telles que les principes d'honnêteté, de confiance, de justice et d'équité envers les employés, de travail en équipe et de coopération, et la perfection/excellence soient répandues en Algérie, elles ne se reflètent pas dans la pratique (Mellahi et Budhwar, 2010). Les employés, comme tous les autres individus, se caractérisent par des orientations fatalistes qui peuvent les inciter à être passifs. Cela souligne les potentielles difficultés rencontrées par le département des ressources humaines au sein des entreprises algériennes dans la récompense, la discipline et la motivation de leur salariés (Ramdani et al., 2014).



Comme l'indiquent Rahman et Shah (2012) la perception qu'ont les employés concernant n'importe quelle intervention RH influence fortement le succès de celle-ci<sup>53</sup>. Ainsi, notre question de recherche est la suivante : *la perception de l'éthique dans l'évaluation du personnel conduit-elle à la confiance et à la performance des salariés dans les grandes entreprises algériennes ?*

L'objectif de cette recherche est d'identifier les effets d'une évaluation juste sur les trois dimensions de la performance des salariés. Les perceptions de la justice procédurale, distributive et interpersonnelle ont été identifiées séparément afin de montrer précisément les effets de chaque dimension et, faciliter l'intervention des responsables.

## **1. L'évaluation juste et la confiance**

Un système d'évaluation utilisé d'une manière efficace donne éventuellement l'occasion de construire la confiance dans l'organisation (Mayer et Davis, 1999). Cummings (1983) a considéré que le processus d'évaluation affecte la confiance des employés à l'égard de leur organisation. Il a proposé de faire retourner les résultats de l'évaluation aux évalués pour augmenter le niveau de confiance.

Dans l'exercice de leurs fonctions les employés se montrent vulnérables à l'organisation. Dans le cas où leurs efforts supplémentaires et leur dévouement au travail sont détectables par le système d'évaluation mis en place, et leur permet de recevoir les récompenses adéquates, leur niveau de confiance à l'égard des managers responsables du système augmente. Dans le cas contraire où le système ne détecte pas ces efforts, ou n'octroie pas les récompenses attendues, le niveau de confiance diminue (Mayer et Davis, 1999). Ce qui implique qu'un bon système d'évaluation aux yeux des salariés les pousserait à travailler davantage, et que par conséquent leur entreprise serait plus performante.

Essentiellement, c'est en tenant compte des résultats de l'évaluation que des décisions d'augmentations de salaires, de donner des primes et des désignations dans des postes sont prises par les responsables d'une organisation. Prendre de telles décisions d'une façon non équitable pourrait conduire à des doutes sur la compétence, le dévouement, la fiabilité et le professionnalisme d'une autorité (Colquitt et al., 2012). Ces derniers facteurs sont liés à la

---

<sup>53</sup> Traduction libre du *'The success of any HR intervention in organization is heavily dependent on employees' perception of that intervention'*.

confiance. Par conséquent, une défaillance dans l'évaluation qui constitue une base pour prendre des décisions capitales pour les salariés va influencer négativement la confiance de ces derniers à l'égard des supérieurs ou de l'organisation.

Pour traiter la question éthique dans l'évaluation, nous avons choisi la théorie de la justice organisationnelle. Nous allons présenter les relations entre les dimensions de la justice organisationnelle en l'occurrence la justice distributive, procédurale et interactionnelle et la confiance interpersonnelle. Nous avons fait le choix de retenir la conception de la confiance de McAllister (1995) qui est composée d'une dimension cognitive et d'une dimension affective de la confiance.

### **1.1. La justice distributive dans l'évaluation et la confiance**

Généralement en se basant sur l'évaluation, un salarié perçoit des récompenses de la part de l'organisation comme le salaire, une promotion, une reconnaissance, etc. (Cadin et al., 2012 ; Sekiou et al., 2007) et lorsque celles-ci correspondent à ses contributions, la justice distributive est favorisée (Adams, 1965; Leventhal, 1976). Cette perception de justice repose sur la norme de l'équité. Selon Adams, les allocations inéquitables déclenchent un sentiment de colère, en cas de paiement insuffisant, et de culpabilité en cas de trop-perçu. Ces émotions sont associées à des tendances d'actions comme le départ, les représailles (Lazarus et Cohen-Charash, 2001). Partant du constat que l'équité a des conséquences affectives importantes, la perception de la justice distributive dans l'évaluation est susceptible d'être pertinente pour la confiance affective. Elle pourrait être aussi pertinente pour la confiance cognitive car, prendre des décisions sur l'évaluation, la promotion, l'augmentation de salaires, etc. de façon inéquitable est susceptible de conduire à des doutes sur la compétence, la fiabilité et le professionnalisme de l'autorité. Il s'agit d'éléments essentiels pour la confiance cognitive (Colquitt et al., 2012). De ce qui précède, nous pouvons supposer que l'évaluation détermine ou du moins influence considérablement la confiance attribuée à la décision de rétribution. Ce qui nous amène à formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 1 : La justice distributive perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective*

*Hypothèse 2 : La justice distributive perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive*

## **1.2. La justice procédurale dans l'évaluation et la confiance**

Lorsque l'occasion est donnée aux employés de participer aux décisions clés comme celle relative à l'évaluation et ses résultats et lorsque cette procédure de l'évaluation satisfaisait les règles suivantes : la règle de cohérence ; la règle de l'impartialité ; la règle de précision ; la règle de possibilité de corriger ; la règle de représentativité ; la règle d'éthique (Leventhal, 1980), la perception de la justice procédurale dans l'évaluation est favorisée. La cohérence et la précision par exemple sont particulièrement pertinentes et sous-tendent la confiance cognitive. Par ailleurs, une procédure de prise de décision juste renforce la légitimité de l'autorité organisationnelle (Tyler et Lind, 1992), ce qui devrait favoriser un sens de professionnalisme et de respect. Valoriser la contribution de l'employé et connaître les préoccupations du groupe, devraient favoriser l'investissement mutuel et l'échange d'informations qui sous-tendent la confiance affective (Colquitt et al., 2012). Ce qui nous amène à formuler les deux hypothèses suivantes :

*Hypothèse 3 : La justice procédurale perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective*

*Hypothèse 4 : La justice procédurale perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive*

## **1.3. La justice interpersonnelle dans l'évaluation et la confiance**

Lorsque les employés sont traités avec dignité et avec respect et lorsque que les commentaires inappropriés sont évités lors de l'évaluation, la justice interpersonnelle est favorisée (Bies et Moag, 1986; Greenberg, 1993b). Dans le cas contraire, lorsque les employés sont mal traités c'est la colère et l'hostilité qui seront favorisés. Dans ce contexte tendu, un sentiment de soin réciproque et de souci d'autrui, particulièrement pertinent pour la confiance affective, ne peut que difficilement se développer (Colquitt et al., 2012 ; McAllister, 1995). Avec la compétition féroce de nos jours, la plupart des organisations favorisent les relations sociales et le bien-être des employés. Dans ce sens, le non-respect des règles de justice interpersonnelle indique un manque de professionnalisme qui est un composant de la confiance cognitive. De ce qui précède, les liens entre la justice interpersonnelle et la confiance cognitive et affective sont plausibles. D'où les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 5 : La justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective*

*Hypothèse 6 : La justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive*

## **2. Confiance et performance**

Plusieurs études ont montré que le niveau de confiance entre les différents acteurs affecte d'importants processus et les résultats d'une organisation (Schoorman, Mayer et Davis, 1996 ; Davis, Mayer et Schoorman, 1995). Selon ces auteurs, un niveau de confiance élevé à l'égard des managers implique une meilleure performance.

Un manager doit être capable d'inspirer confiance et d'engendrer un tout qui soit supérieur à la somme des parties (Drucker, 1954). Pour ce dernier, ce sont l'intégrité, la vision et le dévouement des managers qui déterminent s'il y a bon ou mauvais management. L'abondance des travaux sur la confiance dans les organisations est une reconnaissance de son importance (Mayer et Davis, 1999).

Allouche et Amann (1998) avancent que plusieurs études ont conclu que les entreprises familiales connaissent des performances supérieures à celles des entreprises non-familiales. Or, poursuivent-ils, les entreprises familiales ont un poids important dans l'économie de la plupart des pays. Cette performance supérieure est selon ces auteurs due essentiellement à la confiance qui règne dans les entreprises familiales.

La confiance influence la performance probablement à travers la médiation du sentiment d'obligation et l'incertitude. Dans la partie qui suit nous allons présenter ces éventuelles relations.

### **2.1. La relation entre la confiance et le sentiment d'obligation**

Organ (1990) a utilisé l'échange social pour expliquer pourquoi la justice procédurale pourrait être associée à des niveaux élevés de comportement de citoyenneté. Il avance que le traitement juste serait considéré comme une faveur de la part des supérieurs, ce qui mérite un comportement réciproque de la part des salariés. Aussi, un comportement de citoyenneté de la part des salariés serait considéré comme une faveur, ce qui mérite un comportement réciproque de la part des supérieurs. Konovsky et Pugh (1994) ont noté que la confiance est

un élément important pour l'émergence et l'approfondissement de l'échange social. La confiance est particulièrement vitale dans une période où une partie donne plus que l'autre. Dans ce cas, la confiance sert à donner une assurance à la partie qui donne plus, du fait que l'obligation va équilibrer la situation à long terme (Colquitt et al., 2012). Des auteurs ont approfondi l'opérationnalisation des effets de l'échange social en utilisant la confiance comme un moyen (Aryee et al., 2002; Cropanzano et al., 2002; Pillai et al., 1999; Stinglhamber et al., 2006).

La confiance est pertinente dans la théorie de l'échange social de Blau (1964). Elle est supposée favoriser l'approfondissement de l'échange. La réciprocité dans l'échange social selon Blau est donner et recevoir sous le sentiment d'obligation. Le concept du sentiment d'obligation représente tous les sens de réciprocité (sens d'obligation). Le sentiment d'obligation pourrait servir comme un concept valide pour représenter la dynamique de l'échange social (Colquitt et al., 2012 ; Mauss, 1923). Le sentiment d'obligation est défini par Eisenberger et al. (2001) comme « une croyance normative quant à savoir si l'on devrait se soucier du bien-être de l'organisation et s'il fallait aider l'organisation à atteindre ses objectifs ». <sup>54</sup>

Dans la théorie de l'échange social de Blau (1964), plusieurs idées favorisent des relations significatives entre la confiance cognitive et la confiance affective. Le sens de l'obligation est représenté par le sentiment d'obligation. L'expansion régulière des investissements mutuels dans une relation, selon Blau, peut engendrer la confiance affective qui encourage l'obligation. Sachant que la fiabilité est une composante de la confiance cognitive, une autorité peut être qualifiée comme sûre et fiable, parce qu'elle fournit de l'aide ou de l'assistance et des conseils ; cela rend l'acquiescement des obligations plus habituel dans l'organisation. Dans ce même sens, Colquitt et al., (2007) ont suggéré que la bienveillance et la capacité d'une autorité peuvent favoriser une motivation d'échange. Pour Colquitt et al., (2012), le concept de sentiment d'obligation développé par Eisenberger et al. (2001) représente mieux la notion d'obligation que l'engagement normatif. Ce qui nous amène aux hypothèses suivantes :

*Hypothèse 7 : La confiance cognitive influence positivement le sentiment d'obligation*

*Hypothèse 8 : La confiance affective influence positivement le sentiment d'obligation*

---

<sup>54</sup> Traduction libre de 'Felt obligation is a prescriptive belief regarding whether one should care about the organization's well-being and should help the organization reach its goals.'

## 2.2. La confiance et l'incertitude

Pour Kramer (2001) il y a un besoin d'interaction basé sur la confiance dans l'organisation pour faire face à l'incertitude. Il souligne que ce rôle donne à la confiance une position importante en psychologie organisationnelle et sociale.

Les propositions avancées par la théorie de l'équité heuristique figurent préalablement dans le dilemme social fondamental. Tous les employés qui travaillent pour les responsables d'une organisation font face à ce dilemme. Ce dilemme reconnaît que les employés qui coopèrent avec la hiérarchie et participent pleinement aux différentes activités auraient une performance meilleure. Toutefois, les responsables peuvent, dans ce cas, abuser de leur pouvoir en demandant aux employés d'effectuer des tâches qui ne seront jamais récompensées. Ce dilemme social fondamental va créer un sentiment d'incertitude (Lind, 2001). Pour faire face à cette incertitude, la théorie de l'équité heuristique suggère que les employés devraient mesurer leur confiance à l'égard des autorités (Lind, 2001; Van den Bos, 2001; van den Bos et al., 2001). Cela rappelle la conceptualisation de la confiance par Luhmann (1979) qui suggère la confiance comme étant réductrice de la complexité. Il note que dans le milieu social, l'individu doit faire face à une complexité de plus en plus élevée. La complexité est définie comme générant des menaces à la stabilité et des possibilités considérables d'action. L'individu réduit cette complexité par la confiance, en mettant en évidence les actions impossibles et en minimisant certains dangers comme l'exploitation. La théorie de l'équité heuristique reconnaît que la confiance doit être apprise. Mais vu la difficulté du processus d'apprentissage, cette théorie avance que l'employé évalue l'équité des actions de l'autorité, afin de décider de la confiance et de la coopération. Alors, la justice est un moyen pour mesurer la confiance. Cette dernière est utilisée pour faire face à l'incertitude concernant les actions de la hiérarchie. La théorie de la gestion de l'incertitude, qui succède à la théorie de l'équité heuristique élargit l'importance de la justice, notant qu'elle pourrait être utilisée pour aider à gérer l'incertitude dans un sens plus général, en l'occurrence le sentiment omniprésent de l'anxiété ou le manque de contrôle (Lind et Van den Bos, 2002; Van den Bos et Lind, 2002). La question qui se pose est de savoir quelle forme de confiance est plus pertinente pour réduire l'incertitude ? Sachant que la fiabilité est un élément essentiel de la confiance cognitive, les actions des autorités sont prévisibles parce qu'elles sont fiables (Lewicki et Bunker, 1995, 1996; McAllister, 1995). En ce qui concerne la pertinence de la confiance affective pour réduire l'incertitude, on peut dire que lorsque les responsables se soucient de leurs employés, ces derniers sentent un confort qui atténue l'anxiété ou la confusion.

La confiance soutient un niveau élevé de relations d'interdépendance. Par conséquent elle constitue une solution au problème de l'incertitude (Bornarel, 2007). D'où les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 9 : La confiance cognitive réduit l'incertitude*

*Hypothèse 10 : La confiance affective réduit l'incertitude*

### **2.3. Le sentiment d'obligation, la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Le sentiment d'obligation envers l'organisation est une croyance qui consiste à savoir si l'individu doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs et se soucier de son bien-être (Eisenberger et al., 2001). Meyer et Herscovitch (2001) avancent que le sens de l'obligation pourrait augmenter les efforts pour accomplir le travail. Ce sentiment devrait permettre également d'accroître la performance des activités standards de l'emploi ainsi que les actions qui vont au-delà des responsabilités assignées et qui sont favorables à l'organisation (Eisenberger et al., 2001). Aider les autres employés, prendre des mesures qui protègent l'organisme contre les risques, offrir des suggestions constructives et acquérir des connaissances et des compétences utiles à l'organisation constituent les activités extra-rôle selon George et Brief (1992). Ainsi, les éléments sus mentionnés nous permettent de formuler les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 11 : Le sentiment d'obligation favorise la performance dans la tâche*

*Hypothèse 12 : Le sentiment d'obligation favorise la performance contextuelle*

### **2.4. Le sentiment d'obligation et les comportements contre-productifs**

Concernant les comportements contre-productifs, deux facteurs majeurs ont été pris en considération par les chercheurs dans les études sur ces comportements au travail. En premier lieu, ils mettent en évidence les caractéristiques individuelles du salarié au travail. Les chercheurs ont montré que les variables de personnalité telles que la conscience ou encore la colère sont liées aux comportements contre-productifs (Fox et Spector, 2005). En deuxième lieu, ils mettent en exergue les caractéristiques du lieu de travail ; ce sont les facteurs de stress au travail qui ont été mis en avant, tels que la charge de travail excessive et le manque de contrôle. Ces facteurs ont été liés aux comportements contre-productifs au travail (Fox et

Spector, 2005). En plus, la justice dans le travail et le traitement équitable des employés sont des facteurs importants pour étudier les comportements contre-productifs.

Avec l'avancement des recherches dans ce domaine des comportements contre-productifs, les chercheurs s'intéressent de plus en plus aux individus et aux organisations afin de réduire ces comportements nuisibles (Fox et Spector, 2005). Ces approches, pour Fox et Spector, créent plus de problèmes qu'elles semblent n'en résoudre. Cela s'explique par le fait que les opinions varient largement dans les recherches sur les comportements contre-productifs au travail. Certains pensent qu'il faut réagir sur la sélection, en d'autres termes pour le recrutement ou pour les affectations par exemple, nous devons choisir les individus qui ont des prédispositions, traits de personnalité par exemple, qui ne les laissent pas agir d'une manière contre-productive. Face à cela, certains pensent qu'il faut procéder à des changements organisationnels, modifier la répartition de la charge du travail, la relation avec le supérieur, parce qu'ils ont un lien avec les comportements contre-productifs. Fox et Spector suggèrent que l'accent doit être mis sur les perceptions qu'ont les employés du contrôle qu'ils subissent et sur leurs émotions. Cela peut nous mener à la conception de l'emploi et aux pratiques des ressources humaines qui réduisent les comportements nuisibles. Eisenberger et al. (2001) avancent que le sentiment d'obligation pourrait diminuer les comportements de retrait des employés tels que les retards et l'absentéisme. D'où l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 13 : Le sentiment d'obligation réduit les comportements contre-productifs*

## **2.5. L'incertitude, la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Enfin, les employés qui éprouvent des incertitudes devraient moins consacrer d'énergie à la performance au travail (Colquitt et al., 2012). L'incertitude peut pousser les employés à limiter leurs actions, à éviter les actions potentiellement à risque et à préparer des plans d'urgence au lieu de se concentrer sur la réussite du travail (Mayer et Gavin, 2005). L'incertitude favorise les comportements de guet et de défense chez les employés afin de protéger leurs intérêts (McAllister, 1995). Kanter (1977) avance que l'incertitude concernant les comportements des membres de l'organisation crée un désir d'éviter l'interaction avec ces personnes. La littérature sur le stress et la fatigue présente souvent l'incertitude comme un facteur de stress qui peut imposer de lourdes contraintes sur un employé et éventuellement nuire à la performance (Sonntag et Frese, 2003). D'où les hypothèses suivantes :



*Hypothèse 14 : L'incertitude perçue influence négativement la performance dans la tâche*

*Hypothèse 15 : L'incertitude perçue influence négativement les comportements de citoyenneté organisationnelle*

## **2.6. L'incertitude et les comportements contre-productifs**

A travers une analyse qualitative des antécédents de comportements contre-productifs identifiés dans des recherches antérieures, Lau et al. (2003) trouvent qu'un niveau élevé de stress perçu est lié à l'apparition des comportements contre-productifs tels que : l'absence injustifiée, le vol, la violence et la toxicomanie. Ces auteurs affirment que les comportements contre-productifs sont souvent considérés comme équivalents aux comportements déviants ou aux comportements antisociaux.

Parmi les facteurs importants qui sont à l'origine du stress, Sharit et Salvendy (1982) déterminent les facteurs socio-économiques. Ils entendent par ces facteurs l'incertitude liée à l'emploi, le salaire au rendement, l'apparition des nouvelles technologies, la réduction des effectifs et l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle à risques. Penney et Spector (2005) avancent que les facteurs de stress semblent augmenter la probabilité qu'une personne se livre aux comportements contre-productifs. Par conséquent nous pouvons supposer l'hypothèse suivante :

*Hypothèse 16 : L'incertitude favorise les comportements contre-productifs*

## **2.7. Résumé**

Notre modèle de recherche présenté dans la Figure 4, montre que la confiance peut expliquer les relations entre les dimensions de la justice organisationnelle dans l'évaluation et la performance. La confiance approfondit la relation d'échange avec le sentiment d'obligation et réduit l'incertitude (Blau, 1964). La justice dans l'évaluation favorise la confiance et la confiance favorise le sentiment d'obligation et réduit le sentiment d'incertitude. Le sentiment d'obligation favorise la performance et le sentiment d'incertitude réduit la performance. Pris ensemble, ces liens se traduisent dans les hypothèses suivantes :

*Hypothèse 17 : Les trois dimensions de la performance sont influencées par les trois dimensions de la justice dans l'évaluation avec l'effet médiateur de la confiance (affective et cognitive), du sentiment d'obligation et de l'incertitude.*

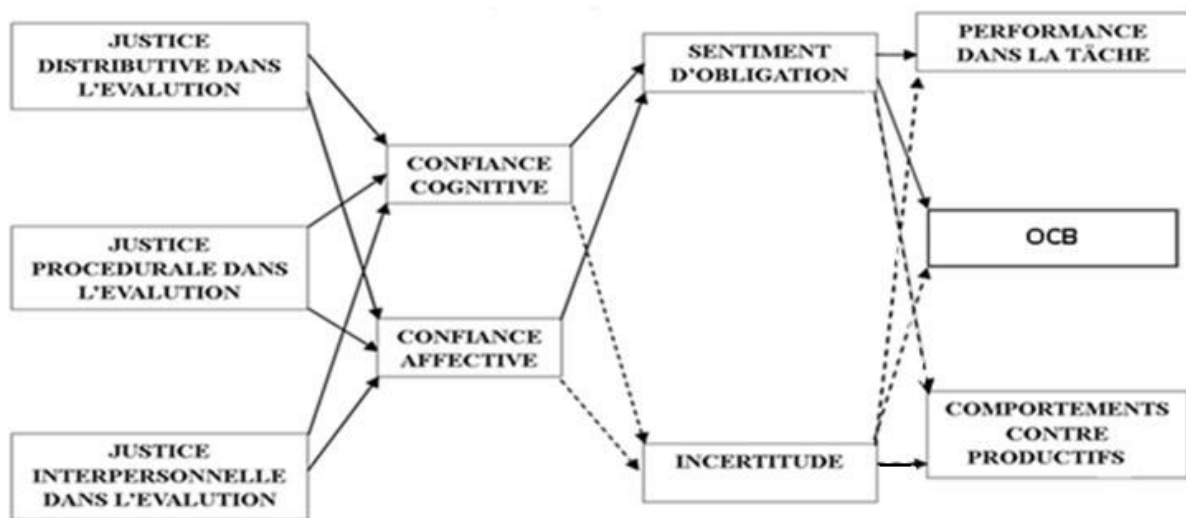
### 3. Modèle de recherche

Ce modèle est une représentation schématique des relations éventuelles entre les variables. Ces relations sont exprimées par les hypothèses formulées. Ces hypothèses seront confirmées ou infirmées par l'étude empirique.

Notre modèle est issu d'une revue de la littérature essentiellement basée sur les théories de la justice organisationnelle et de l'échange social et sur la littérature sur la confiance et la performance. Il est composé de trois groupes de variables :

- trois variables indépendantes ou explicatives : la justice distributive dans l'évaluation, la justice procédurale dans l'évaluation et la justice interpersonnelle dans l'évaluation.
- quatre variables médiatrices : la confiance cognitive, la confiance affective, le sentiment d'obligation et l'incertitude.
- trois variables dépendantes ou à expliquer : la performance dans la tâche, la performance contextuelle et les comportements contre-productifs.

**Figure 4 : Modèle de recherche.**



Le modèle ci-dessus sera testé dans le contexte algérien afin de déterminer les conséquences de la perception de justice dans l'appréciation de la performance en matière de comportements contre-productifs, de comportements de citoyenneté organisationnelle et de performance dans la tâche.

## **Conclusion**

A travers une revue de la littérature nous avons pu définir une problématique concernant la perception de la justice dans l'évaluation et ses effets. Par la suite nous avons formulé les hypothèses de recherche. La propriété essentielle d'une hypothèse est son statut provisoire. Ainsi, nos hypothèses donnent des réponses théoriques pour notre problématique.

Il est temps maintenant de passer à notre partie pratique, qui consiste à tester empiriquement les hypothèses citées auparavant. Infirmer ou confirmer une hypothèse va nous permettre de faire des avancées sur le plan théorique et managérial concernant les effets d'une évaluation juste sur les comportements des employés.

## **Chapitre VII: Méthodologie de recherche, choix des instruments de mesure et échantillon**

## **Introduction**

Nous allons présenter dans ce chapitre notre démarche méthodologique et expliquons l'approche quantitative retenue avant de montrer les caractéristiques de l'échantillon de notre étude. Par la suite, nous présentons les échelles de mesures des concepts mobilisés.

Il est à noter que tous les instruments de mesures de cette recherche ont été adaptés de la littérature. Nous terminons ce chapitre par la présentation des tests statistiques utilisés dans notre analyse.

### **1. Approche méthodologique**

Nous avons formulé des hypothèses à partir des théories existantes afin de proposer un modèle qui sera testé dans l'étude empirique. Ainsi, notre travail de recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive.

Comme il existe une multitude de méthodes pour conduire une recherche, Igalens et Roussel (1998 p.72) préconisent que le chercheur doit se préoccuper lors de son choix méthodologique de l'adéquation de ces méthodes aux hypothèses, tout en tenant compte des moyens disponibles. Etant donné que nos hypothèses sont basées sur l'existence de relations linéaires directes ou indirectes entre les variables, nous avons adopté une démarche quantitative par questionnaire. Nous allons réaliser des analyses statistiques pour vérifier les différentes relations établies dans le chapitre précédent.

#### **1.1. Instruments de mesure**

Toutes les échelles utilisées dans cette recherche ont été prises de la littérature. Nous avons adapté par la suite ces échelles à notre étude. Dans ce qui suit, nous allons présenter ces échelles tout en justifiant notre choix pour chacune d'entre elles.

Avant de présenter les instruments de mesures, nous donnons un aperçu de ces instruments dans le tableau ci-dessus. Nous allons préciser la source et les dimensions, le cas échéant, de chaque échelle.

**Tableau 8: Récapitulatif des échelles de mesure utilisées.**

<b>Echelles</b>	<b>Sources</b>	<b>Items</b>
Justice organisationnelle	Colquitt (2001)	Justice Procédurale ( <b>07 items</b> ) Justice interpersonnelle ( <b>04 items</b> ) Justice distributive ( <b>04 items</b> )
Confiance	McAllister (1995)	Confiance affective ( <b>05 items</b> ) Confiance cognitive ( <b>06 items</b> )
Incertitude	Colquitt et al. (2001)	<b>04 items</b>
Sentiment d'obligation	Eisenberger et al. (2001)	<b>07 items</b>
Performance	Williams et Anderson (1991)	<b>21 items</b> La performance dans la tâche (De l'item 1 à l'item 7) Les comportements de citoyenneté organisationnelle (De l'item 8 à l'item 21)
	Bennett et Robinson (2000)	Comportements contre-productifs (déviants) ( <b>19 items</b> )

Selon Roussel et Wacheux (2005), « si la définition du concept conduit à en identifier plusieurs, l'échelle devra comporter autant de sous-échelles que de dimensions ; celles-ci devant correspondre aux caractéristiques principales déterminées de façon théorique ou empirique ». La performance comme variable à expliquer dans notre étude est composée de trois dimensions : la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté et enfin les comportements contre-productifs (Colquitt et al., 2012 ; Peretti et Swalhi, 2007, Sackett, 2002). La justice organisationnelle comme variable explicative est composée de la justice procédurale, la justice distributive et la justice interpersonnelle<sup>55</sup> (Colquitt, 2001). Nous mentionnons ci-après, par variable composant de notre modèle, les raisons ayant conduit au choix de telle ou de telle échelle. Ces échelles sont présentées dans ce qui suit et le questionnaire utilisé dans son intégralité est disponible en annexe II. Toutes ces échelles sont aussi, issues de travaux publiés dans des revues académiques notamment le '*Journal of Applied Psychology*'<sup>56</sup>, et leurs qualités psychométriques ont déjà été démontrées. Nous allons les tester dans le contexte algérien où, à notre connaissance, elles n'ont jamais été utilisées.

<sup>55</sup> La justice informationnelle n'est pas prise en compte dans notre recherche, car cette dimension chevauche avec la confiance affective selon Colquitt, principal auteur de l'échelle que nous avons mobilisée. En d'autres termes, les deux sous échelles sont proches et risquent d'entraîner un problème de validité discriminante.

<sup>56</sup> According to the Journal Citation Reports, the journal has an impact factor of 3.810 in 2015, ranking it 5th out of 79 journals in the category "Psychology, Applied" and 17th out of 192 journals in the category "Management"

## **La justice organisationnelle**

Nous avons mobilisé les échelles de Colquitt (2001) pour mesurer les dimensions de la justice. Cette échelle a été largement utilisée pour mesurer la justice procédurale, la justice distributive et la justice interpersonnelle.

Elles comprennent 15 items dont la cotation s'effectue sur une échelle de type Likert en 5 points (Tout à fait d'accord ; D'accord ; Ni en désaccord ni d'accord ; Pas d'accord ; Pas du tout d'accord). Il nous semble important de rappeler que nous mesurons la perception de la justice dans l'évaluation. Ainsi nous avons adapté l'échelle de Colquitt à notre étude en reformulant nos items par : « *Pendant votre évaluation vous avez le sentiment que :* » pour la justice procédurale tout en changeant « *la procédure* » dans le troisième item par « *la procédure d'évaluation* ».

En général, à travers l'échelle de la justice procédurale, nous demandons aux répondants d'examiner les procédures. Dans notre cas, il s'agit de la procédure de l'évaluation utilisée par le supérieur pour prendre des décisions concernant les récompenses, la promotion, etc. Nous avons commencé l'échelle de la justice interpersonnelle par « *Au cours des procédures mises en œuvre pour votre évaluation, vous avez le sentiment que :* », nous avons ajouté pour les quatre items «  *votre supérieur, chargé de votre évaluation* ». Nous avons demandé aux participants de considérer la façon dont ils ont été traités par leur supérieur pendant la mise en œuvre de la procédure d'évaluation. Enfin, pour l'échelle de la justice distributive, nous avons demandé aux participants d'examiner les résultats qu'ils ont reçus de la part de leur supérieur après l'évaluation en rajoutant « *A l'issue de votre évaluation vous avez le sentiment que :* » avant les questions. Nous avons utilisé la traduction de Fall (2011) en français de l'échelle de Colquitt.

## **La confiance**

Notre choix est porté sur l'échelle de McAllister (1995). Cette échelle est largement mobilisée et donne l'avantage de mesurer la confiance cognitive et la confiance affective, ce qui permet d'avoir des résultats plus précis. Elle comprend 11 items dont la cotation s'effectue sur une échelle de type Likert en 5 points (Tout à fait d'accord ; D'accord ; Ni en désaccord ni d'accord ; Pas d'accord ; Pas du tout d'accord). Un exemple des 5 items de la confiance affective est le suivant : *Avec mon supérieur hiérarchique, nous pouvons partager librement nos idées et sentiments*. Les items de la confiance affective sont conçus pour capturer les sentiments profonds, l'investissement émotionnel et l'intérêt mutuel qui caractérisent cette dimension de la confiance selon McAllister. Voici un exemple d'item : *Mon supérieur s'occupe de son travail avec professionnalisme et dévouement*. Les items de la confiance cognitive ont été conçus pour saisir le sens du dévouement et du professionnalisme qui caractérisent cette forme de confiance. Le sixième item de la confiance cognitive (*Si les gens connaissaient mieux mon supérieur ainsi que ses antécédents, ils seraient plus inquiets et surveilleraient de plus près sa performance*) est un item inversé<sup>57</sup>. Quand l'item n'est pas inversé (positif), nous reportons la réponse directement. Par exemple, à l'item 5, si le répondant choisit 1 (Pas du tout d'accord), nous cotons 1 et s'il choisit 5 (tout à fait d'accord), nous cotons 5. Quand l'item est inversé (négatif), il faut donc reporter la réponse inverse. Par exemple, à l'item 1, s'il choisit 1 (Pas du tout d'accord), nous cotons sa réponse 5, s'il choisit 2 (pas d'accord), nous cotons 4, etc.

## **Sentiment d'obligation**

Notre choix s'est porté sur l'échelle d'Eisenberger et al. (2001). Largement mobilisée, cette échelle est constituée de sept items pour évaluer l'obligation ressentie des employés de s'occuper de l'organisation et d'atteindre leurs objectifs. Pour cette échelle, les réponses varient entre 1 et 5 (1, fortement en désaccord, à 5, fortement en accord). Dans notre recherche, la cotation s'effectue en 5 points (Tout à fait d'accord ; D'accord ; Ni en désaccord ni d'accord ; Pas d'accord ; Pas du tout d'accord) au lieu de sept. Voici un exemple d'item : *Je dois donner, à l'égard de mon supérieur, 100% de mon énergie pour atteindre les objectifs*

---

<sup>57</sup> Les items inversés contribuent à vérifier la possibilité de biais de variance commune (Podsakoff et al., 2012)



*lorsque je suis au travail.* Le septième et dernier item est un item inversé : *Je pense que la seule obligation que je dois est de satisfaire aux exigences minimales de mon travail.*

### **Incertitude**

L'incertitude a été mesurée par l'échelle de Colquitt et al. (2012). Elle est testée et validée dans le contexte américain. Elle est composée de quatre items dont la cotation s'effectue sur une échelle de type Likert en 5 points. Voici un exemple d'item : *Beaucoup de choses semblent instables au travail actuellement.* Les items de l'échelle décrivent l'incapacité de prédire ou de contrôler la situation ainsi que les événements futurs d'une manière générale et ne visent pas une cible particulière (le collègue ou le manager par exemple).

### **Performance**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il y a trois facettes de la performance (la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté ou la performance contextuelle, et enfin les comportements contre-productifs (e.g., Peretti et Swalhi, 2007, Sackett, 2002). Les comportements liés à l'efficacité dans la tâche sont aussi qualifiés de comportements « *in-role* » par Williams et Anderson (1991), tandis que les comportements liés à la performance contextuelle sont qualifiés de comportements « *extra-role* » ou de comportements de citoyenneté organisationnelle.

### **Les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance dans la tâche**

Concernant la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle, ils sont auto-évalués par les répondants. Notre choix s'est porté sur l'échelle développée par Williams et Anderson (1991), qui a été largement validée (Colquitt et al., 2001; McAllister, 1995). Les items de 1 à 7 mesurent **la performance dans la tâche** (IRB « *In-Role Behavior* ») comme l'indiquent Williams et Anderson. Nous avons décalé l'item 3 (*Je réussis les tâches qu'on attend de moi*) en dernière position c.-à-d. en 7<sup>ème</sup> position afin d'éviter « l'effet de Halo ». Les items 5 et 6 dans notre questionnaire qui correspondent aux items 6 et 7 de l'échelle de Williams et Anderson sont des items inversés. Les items de 8 à 21 mesurent **les comportements de citoyenneté organisationnelle** avec deux sous-dimensions, les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus (OCBI) et ceux dirigés vers l'organisation (OCBO). Les items de 8 à 14 mesurent

l'**OCBI** (« *Organizational Citizenship Behavior those directed to Individuals* ») (Williams et Anderson, 1991). Les items de 15 à 21 mesurent l'**OCBO** (« *Organizational Citizenship Behavior those directed to Organization* ») (Williams et Anderson, 1991). Nous avons supprimé l'item 13 '*Takes a personal interest in other employees*' afin de ne pas créer de confusion chez les répondants surtout avec les items 8, 9, 11 et 12 qui vont dans le même sens. Nous avons remarqué cette confusion lors de la traduction et le pré-test où la plupart des répondants nous ont demandé des explications concernant cet item. Les items 16,17 et 18 (« *Je prends des pauses de travail non prévues* » ; « *Je passe beaucoup de temps dans les conversations téléphoniques personnelles* » et « *Je me plains parfois de choses insignifiantes au travail* ») dans notre questionnaire qui correspondent aux items 17,18 et 19 de l'échelle de Williams et Anderson sont aussi des items inversés.

### **Comportements contre-productifs**

Pour la troisième facette de la performance, en l'occurrence les comportements contre-productifs, nous avons opté pour l'échelle de Bennett et Robinson (2000). Elle est composée de 19 items. Les items de 1 à 7 correspondent à la déviance interpersonnelle (**ID** «*Interpersonal Deviance* »). Les items de 7 à 19 correspondent à la déviance organisationnelle (**OD** «*Oganizational Deviance* »). Nous avons demandé aux répondants d'indiquer sur une échelle de Likert à 7 points, la mesure dans laquelle ils avaient adopté chacun de ces comportements au cours de la dernière année. Ils peuvent choisir : 1 (jamais), 2 (une fois par an), 3 (deux fois par an), 4 (plusieurs fois par an), 5 (mensuellement), 6 (hebdomadaire) et 7 (quotidiennement). Bien que l'échelle de Fox et Spector (2001) soit aussi largement citée dans la littérature, nous avons opté pour celle de Bennett et Robinson pour trois raisons : premièrement l'échelle de Fox et Spector est protégée par copyright, avec tous droits réservés. Deuxièmement, elle utilise des verbes comme (voler, frapper, insulter, etc.) d'une manière directe, ce qui pourrait pousser le répondant à ne pas avouer avoir adopté un tel comportement. Il y a ainsi un risque à ce qu'il ne donne pas de réponses sincères ou encore qu'il décide de ne pas répondre au questionnaire. Finalement, l'échelle de Fox et Spector contient 45 items. Si nous avons opté pour cette échelle, nous aurions dépassé largement les cent items. Selon le paradigme de Churchill, dès que le questionnaire dépasse les cent items, la difficulté de l'administrer ainsi que le risque de biais augmentent (Roussel et Wacheux, 2005).

## 1.2. Traduction des échelles de mesures

Toutes les échelles utilisées dans notre recherche sont publiées en anglais dans leur version originale. L'arabe est la langue nationale et officielle de l'Algérie et l'usage du français est répandu dans les entreprises ainsi que l'anglais mais à un degré beaucoup plus faible. Ainsi, une traduction en arabe et en français s'impose afin d'assurer la compréhension du questionnaire. Nous avons procédé à la traduction en utilisant la méthode de la traduction inversée qui exige la présence d'au moins un chercheur bilingue appartenant à la spécialité (Vallerand, 1989). Des chercheurs qui maîtrisent l'arabe et le français ou le français et l'anglais font partie de notre laboratoire ce qui nous a facilité ce travail de traduction. Nous avons, par la suite, procédé à un pré-test du questionnaire afin de s'assurer de la validité de contenu comme préconisent Roussel et Wacheux (2005).

## 1.3. Synthèse des échelles de mesure

Les échelles de mesure mobilisées pour cette étude sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 9: Synthèse des échelles de mesure des différents concepts.**

Echelle	Items		Sources
Justice procédurale (Procedural Justice)	PJ1	Vous avez pu exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez	Colquitt (2001)
	PJ2	Vous avez pu avoir de l'influence sur ce que vous obtenez	
	PJ3	La procédure de l'évaluation est appliquée de façon cohérente entre les salariés	
	PJ4	Cette procédure est parfaitement mise en œuvre	
	PJ5	Cette procédure est basée sur des informations exactes	
	PJ6	Cette procédure vous permet de demander un réexamen des décisions	
	PJ7	Cette procédure respecte les règles de morale	
Interpersonnelle justice	IPJ1	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite poliment	Colquitt (2001)

Echelle	Items		Sources
(Interpersonal Justice)	IPJ2	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite avec dignité	
	IPJ3	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite avec respect	
	IPJ4	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, évite de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés	
La justice distributive (Distributive Justice)	DJ1	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail	Colquitt (2001)
	DJ2	Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez	
	DJ3	Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation	
	DJ4	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance	
La confiance affective (Affect-based Trust)	AT1	Avec mon supérieur hiérarchique, nous pouvons partager librement nos idées et sentiments.	McAllister (1995)
	AT2	Je peux parler librement avec mon supérieur des difficultés que je rencontre au travail, je sais qu'il m'écouterà	
	AT3	Si l'un de nous était transféré et que ne nous pouvions plus travailler ensemble, nous aurions un sentiment de perte	
	AT4	Je partage mes problèmes avec mon supérieur et je sais qu'il répond de manière constructive et avec attention	
	AT5	Je dois dire que nous avons tous les deux fait des investissements émotionnels considérables dans notre relation de travail	

Echelle	Items		Sources
La confiance cognitive (Cognitive-based Trust)	CT1	Mon supérieur s'occupe de son travail avec professionnalisme et dévouement	McAllister (1995)
	CT2	Compte tenu des antécédents de mon supérieur, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences	
	CT3	Je peux compter sur mon supérieur pour faciliter mon travail	
	CT4	La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas amis proches de mon supérieur, lui font confiance et le traitent comme collègue	
	CT5	Mes collègues qui ont des relations avec mon supérieur le considèrent digne de confiance	
	CT6	Si les gens connaissaient mieux mon supérieur ainsi que ses antécédents, ils seraient plus inquiets et surveilleraient de plus près sa performance	
L'incertitude (Uncertainty)	UC1	Actuellement, il y a beaucoup d'incertitude au travail	Colquitt (2001)
	UC2	Beaucoup de choses semblent instables au travail actuellement	
	UC3	Si je pense au travail, je ressens beaucoup d'incertitude	
	UC4	Je ne peux pas prédire comment les choses vont se passer au travail	
Sentiment d'obligation (felt obligation)	FO1	Je ressens une obligation personnelle de faire tout ce que je peux pour aider mon supérieur à atteindre ses objectifs	Eisenberger et al. (2001)
	FO2	Je dois donner, à l'égard de mon supérieur, 100% de mon énergie pour atteindre les objectifs lorsque je suis au travail	
	FO3	J'ai l'obligation à l'égard de mon supérieur de produire un travail de bonne qualité	

Echelle	Items		Sources
	FO4	Je dois faire ce que je peux pour que les clients soient bien servis et satisfaits	
	FO5	Je sentirais une obligation de prendre de mon temps personnel pour aider mon supérieur s'il avait besoin de mon aide	
	FO6	Je me sentirais coupable si je ne répondais pas aux normes de performance	
	FO7	Je pense que la seule obligation que je dois est de satisfaire aux exigences minimales de mon travail	
la performance dans la tâche (in-role behavior)	IRB1	Je réalise correctement les tâches qui me sont assignées	Williams et Anderson (1991)
	IRB2	J'honore les responsabilités spécifiées dans la description d'emploi	
	IRB4	Je me conforme aux exigences formelles de rendement de l'emploi	
	IRB5	J'exerce des activités qui affecteront directement l'évaluation de ma performance	
	IRB6	Je néglige les aspects du travail que je suis tenu d'exécuter	
	IRB7	Je ne parviens pas à exécuter les tâches essentielles	
	IRB3	Je réussis les tâches qu'on attend de moi	
Comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)	OCBI8	J'aide les autres qui ont été absents	
	OCBI9	J'aide les autres qui ont des charges de travail lourdes	
	OCBI10	J'assiste mon supérieur dans son travail, même sans sa demande	
	OCBI11	Je prends le temps d'écouter les problèmes et les soucis de mes collègues	
	OCBI12	Je sors du cadre habituel de travail pour aider les nouveaux employés	

Echelle	Items		Sources
	OCBI13	Je passe les informations à mes collègues	
	OCBIO14	Ma présence au travail est supérieure à la norme	
	OCBIO15	J'avertis à l'avance lorsque je suis empêché de venir travailler	
	OCBIO16	Je prends des pauses de travail non prévues	
	OCBIO17	Je passe beaucoup de temps dans les conversations téléphoniques personnelles	
	OCBIO18	Je me plains parfois de choses insignifiantes au travail	
	OCBIO19	Je respecte et je protège ce qui appartient à l'organisation	
	OCBIO20	J'adhère aux règles informelles conçues pour maintenir l'ordre	
Comportements contre-productifs	ID1	Se moquer de quelqu'un au travail	Bennett et Robinson (2000)
	ID2	Tenir des propos blessants à l'encontre de quelqu'un au travail	
	ID3	Faire une remarque ethnique, religieuse ou raciale au travail	
	ID4	Insulter quelqu'un au travail	
	ID5	Faire une méchante farce sur quelqu'un au travail	
	ID6	Agir brutalement envers quelqu'un au travail	
	ID7	Embarrasser publiquement quelqu'un au travail	
	OD1	Prendre des biens de l'entreprise sans permission	
	OD2	Passer trop de temps à fantasmer ou rêvasser au lieu de travailler	
	OD3	Falsifier un reçu pour obtenir un remboursement supérieur aux frais professionnels dépensés	

Echelle	Items		Sources
(Counterproductive Behavior)	OD4	Prendre une pause supplémentaire ou plus longue au-delà de l'acceptable au travail	
	OD5	Venir en retard au travail sans autorisation	
	OD6	Encombrer votre espace de travail	
	OD7	Ne pas suivre les instructions de mon patron	
	OD8	Travailler intentionnellement plus lentement et en-dessous de mes capacités	
	OD9	Discuter des informations confidentielles de l'entreprise avec une personne non autorisée	
	OD10	Consommer une drogue illégale ou consommer de l'alcool au travail	
	OD11	Fournir peu d'efforts dans mon travail	
	OD12	Trâner des travaux afin d'obtenir des heures supplémentaires	

#### 1.4. Collecte de données

Afin de valider nos instruments de mesure et tester notre modèle de recherche, dans le contexte algérien, nous avons collecté nos données auprès de grandes entreprises en Algérie. Cela devrait permettre de faire avancer la recherche sur l'évaluation car, à notre connaissance, il n'y a pas d'études, du moins publiées, sur ce sujet dans ce contexte. L'échantillon objet de notre recherche est composé de salariés appartenant aux grandes entreprises, tous secteurs d'activités confondus<sup>58</sup>. Le questionnaire d'enquête a été diffusé en version papier.

Nous avons commencé la collecte de données au mois d'août 2016. Bien que j'aie fait plusieurs allers-retours, pour rencontrer les responsables des entreprises et expliciter l'intérêt de l'étude et pour pouvoir distribuer le questionnaire en mains propres, le taux de réponses était parfois égal à zéro. Cela est sans doute dû au fait que ces responsables n'encouragent pas leurs cadres à répondre à ce type de questionnaire.

<sup>58</sup> Afin de réduire les biais liés aux échantillons de convenance notre choix s'est porté sur les salariés de plusieurs secteurs d'activités. Parce qu'il est choisi généralement pour des raisons pratiques d'accessibilité et de coût, un échantillon de convenance peut nuire à la possibilité de généraliser les résultats obtenus.



Pour débloquer la situation et faire avancer la collecte de données, notre directeur de thèse a adressé une lettre aux chefs d'entreprises, objet de notre étude, pour leur rappeler à nouveau l'importance de cette recherche et leur garantir l'anonymat, en indiquant qu'en aucun cas les noms des entreprises ne seront divulgués. La lettre du directeur de thèse a été envoyée au mois de novembre 2016. Avec tous ces efforts et des appels téléphoniques pratiquement hebdomadaires ainsi que la mobilisation de notre réseau personnel, c'est au mois de mai 2017 que nous avons obtenu 247 réponses exploitables. En concertation avec notre directeur de thèse, nous avons décidé d'arrêter la collecte de données pour entamer la deuxième partie de la thèse, bien qu'un nombre plus élevé de réponses aurait été préférable pour notre étude, mais cela aurait nécessité certainement plus de temps.

Le questionnaire a été diffusé auprès des salariés venant des secteurs d'activités suivants : l'industrie agroalimentaire, l'industrie pharmaceutique, la télécommunication, et autres<sup>59</sup>. Le questionnaire a été distribué en mains propres à tous les répondants tout en assurant d'une manière directe l'anonymat.

Au total, le questionnaire a été administré à 900 salariés. Certains responsables ont donné leur accord préalable pour le diffuser, mais après avoir consulté leurs directions ces dernières ont émis des avis défavorables pour des raisons de confidentialités. Pour le reste des entreprises, les questionnaires ont été totalement ou partiellement remplis. A la fin, nous avons obtenus 247 réponses exploitables ; soit un taux de réponse de 27.4% à cause de questionnaires incomplets.

---

<sup>59</sup> Il y a des secteurs où il y a qu'une seule grande entreprise, ainsi par souci de confidentialité, nous n'avons pas cité les autres secteurs.

## 2. Les caractéristiques de l'échantillon

Le Tableau 10 qui suit, présente les caractéristiques de l'échantillon.

**Tableau 10: Caractéristiques de l'échantillon objet de notre recherche.**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
AGE	233	1	4	2,06	,761
SEXE	238	0	1	,53	,500
CAT P	210	1	2	1,29	,455
ANC	234	1	4	1,82	,639

Sur les 247 réponses, 14 répondants n'ont pas précisé leur âge. 9 répondants n'ont pas précisé leur sexe. 37 n'ont pas précisé leur catégorie socioprofessionnelle. Finalement, 13 n'ont pas précisé leur ancienneté. Pour l'âge, le 1 correspond à la catégorie dont l'âge est entre 20 et 30 ans. Le 2 correspond à la catégorie dont l'âge est entre 30 et 40 ans. Le 3 correspond à la catégorie dont l'âge est entre 40 et 50 ans et finalement le 4 correspond à la catégorie dont l'âge est entre 50 et 60 ans. Pour le sexe, le 0 correspond aux femmes et 1 correspond aux hommes. Pour la catégorie socioprofessionnelle, le 1 correspond aux cadres et 2 correspond aux cadres supérieurs. Pour l'ancienneté, le 1 correspond la catégorie dont l'ancienneté est entre 0 et 5 ans. Le 2 correspond la catégorie dont l'ancienneté est entre 5 et 15 ans le 3 correspond la catégorie dont l'ancienneté est entre 15 et 30 ans. Le 4 correspond la catégorie dont l'ancienneté est supérieure à 30 ans.

**Tableau 11: Répartition des répondants par âge et par sexe.**

AGE												
(20-30) ans		(30-40) ans		(40-50) ans		(50-60) ans		Non précisé		Total		Total
Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
26	24	71	60	13	28	0	11	3	2	113	125	238

Parmi les 238 répondants, il y a 113 femmes soit un taux de 47% et 125 hommes soit un taux de 53%. La plupart sont âgés de 20 à 40 ans (76% des répondants), mais la grande majorité se situe entre 30 et 40 ans.

**Tableau 12: Répartition des répondants par ancienneté et par sexe.**

ANCIENNETE										
(0-5) ans		(5-15) ans		(15-30) ans		(>30) ans		Total		Total
Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
33	37	74	66	4	17	0	3	111	123	234

Sur les 247 répondants, 13 n'ont pas précisé leur ancienneté. Pour les 234 restants, il y a 111 femmes soit un taux de 47% de et 125 hommes soit un taux de 53%. Parmi les répondants ayant une ancienneté de moins de 6 ans, il y a 47% de femmes et 53 % d'hommes. En ce qui concerne les répondants ayant une ancienneté entre 5 et 15 ans, il y a 53% de femmes et 47% d'hommes. Par ailleurs, il y a que 19% de femmes dans la catégorie des répondants ayant entre 15 et 30 ans et 0 % dans la catégorie des plus de 30 ans d'ancienneté.

**Tableau 13 : Répartition des répondants par catégorie socioprofessionnelle et par sexe.**

CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE						
Cadre		Cadre supérieur		Total		Total
Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	
33	37	74	66	107	103	210

Sur les 247 réponses, 37 répondants n'ont pas précisé leur catégorie socioprofessionnelle. Pour les 210 restants, il y a 107 femmes soit un taux de 51% et 103 hommes soit un taux de 49%. Ainsi la parité femme homme, sur chaque intervalle d'ancienneté, semble respectée.

47 % des répondants cadres sont des femmes. En ce qui concerne les cadres supérieurs, 53 % sont des femmes.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons présenté nos échelles de mesures des concepts mobilisés dans cette recherche. Nous avons justifié le choix des échelles tout en présentant les items. Les échelles ont été élaborées dans le contexte américain, ainsi la version originale est en anglais. Nous avons élaboré le questionnaire d'enquête après la traduction de l'anglais vers le français et de l'anglais vers l'arabe de la version originale. Le questionnaire a été administré dans les grandes entreprises afin de collecter les données nécessaires pour la partie empirique de cette recherche.

Comme nous l'avons mentionné, nous avons obtenu 247 réponses exploitables. Les caractéristiques de l'échantillon ont été présentées selon le sexe, l'âge, l'ancienneté et la catégorie socioprofessionnelle. Nous pouvons, à présent, passer à l'analyse exploratoire des données afin d'étudier la qualité des échelles choisies.

## **Chapitre VIII: Identification des structures factorielles des concepts**

## Introduction

Pour l'identification des facteurs et la purification des échelles de mesure, nous avons utilisé SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) version.23. Ce logiciel est utilisé pour l'analyse statistique.

Nous commençons par une analyse factorielle exploratoire qui consiste à tester la validité et la fiabilité des structures factorielles. Nous parlons de validité dans le cas où un instrument restitue fidèlement les différents aspects et la nature du phénomène étudié (Evrard et al., 2003). Quand un instrument de mesure donne les mêmes résultats lorsqu'il est appliqué plusieurs fois à un même phénomène, il est jugé fiable (Evrard et al., 1993, p.586).

Essentiellement l'analyse factorielle exploratoire permet de déterminer la structure factorielle des instruments de mesure en retenant les principaux facteurs (Evrard et al., 2003). Par conséquent, elle permet d'estimer la fiabilité et la validité des construits mobilisés (Evrard et al., 2003). Izquierdo Alfaro et al. (2014), préconisent de faire l'analyse factorielle exploratoire (AFE) sur un échantillon et de faire l'analyse factorielle confirmative (AFC) sur un autre. Par exemple, lorsque la taille de l'échantillon le permet, faire l'AFE sur une moitié et l'AFC sur l'autre. Mais ils constatent que l'utilisation du même échantillon pour les deux analyses, exploratoire et confirmatoire, est une pratique récurrente. Pour Van Prooijen et al. (2001) si l'AFC ne peut pas confirmer les résultats de l'AFE sur les mêmes données, on ne peut pas s'attendre à ce que cette AFC confirme les résultats de l'AFE sur un échantillon ou une population différents. Dans notre cas nous allons faire l'AFE et l'AFC sur les mêmes données.

### 1. Tests en Analyses Factorielles Exploratoires - AFE

Avant de commencer l'AFE nous commençons par décrire les critères et les méthodes utilisés dans cette analyse. Afin d'épurer les instruments de mesures dans cette phase, nous allons nous baser sur les critères retenus par Evrard et al. (1993), tel que le rejet des items ayant une contribution factorielle faible ( $<0.5$ ), ou isolé sur le même facteur, ou qui présente une saturation factorielle ( $>0.5$ ) sur plusieurs facteurs. Parmi un ensemble d'items de même facteur, la corrélation inter-items permet d'identifier, un nombre limité d'items présentant des corrélations satisfaisantes. Ils prennent aussi en considérations d'autres

critères : l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), et le test de sphéricité de Bartlett, définis ci-dessous.

L'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) : ce dernier permet de vérifier que les données sont bien factorisables. Il montre la qualité de la corrélation inter items. Pour Malhotra (2007), un indice KMO élevé indique que la solution factorielle est statistiquement excellente ( $>0,80$ ), bonne ( $>0,70$ ), moyenne ( $>0,50$ ) ou médiocre ( $< 0,50$ ).

Le test de sphéricité de Bartlett : il nous permet de vérifier si nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle, stipulant que toutes les corrélations sont nulles. S'il est  $< 0,05$  le test de sphéricité est significatif et les corrélations entre les variables, dans ce cas, ne sont pas nulles, permettant ainsi une factorisation (Evrard et al., 2009).

L'Analyse en composantes principales (ACP) est une méthode utilisée pour tenter de décrire de manière synthétique les données collectées, selon un nombre limité de facteurs. L'ACP consiste à des transformations linéaires d'un grand nombre de variables inter-corrélées, afin d'obtenir un nombre limité de composantes non corrélées (Evrard et al., 2009). Elle permet ainsi l'extraction des facteurs. Par la suite l'analyse en valeur propre nous donne le nombre de facteurs à extraire.

L'analyse de la valeur propre consiste à garder les facteurs qui restituent une variance supérieure à  $100/j$  (avec  $j$  le nombre d'items). La règle de cette analyse est de conserver les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 (Evrard et al., 2009).

Pour interpréter plus facilement les axes factoriels, une rotation orthogonale<sup>60</sup> peut s'avérer utile. Elle consiste à améliorer la corrélation entre les variables et les axes factoriels nouveaux en considérant que les nouveaux axes sont orthogonaux (Evrard et al., 2009).

Après l'identification des facteurs il y a lieu de mesurer la fiabilité des échelles par le calcul de l'indice Alpha de Cronbach. Il varie entre 0 et 1 et il renseigne sur le degré d'homogénéité des items de l'échelle. Le niveau d'acceptation recommandé est de 0,70 (Nunnally et Bernstein, 1994). Il est important de signaler que ce coefficient augmente en fonction du nombre d'items retenus et de la taille de l'échantillon d'où la nécessité de la prudence lors de

---

<sup>60</sup> Nous avons choisi la rotation varimax dans notre analyse parce que les dimensions sont supposées indépendantes (Iacobucci et al., 2001)

son évaluation (Evrard et al, 2009). Il est d'usage de supprimer les items qui affaiblissent la valeur de ce coefficient à l'issue de cette analyse factorielle.

Dans ce qui suit, nous allons procéder à l'analyse factorielle exploratoire en utilisant les critères et les méthodes susmentionnés. L'objectif de cette analyse est de purifier et de tester la validité et la fiabilité des instruments de mesures.

## **2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Tout d'abord, nous commençons notre analyse par la mesure des corrélations inter-items. Cela, nous permet de voir la nature de ces relations. Ensuite, nous passons à l'analyse en composantes principales (ACP) afin de vérifier le nombre de facteurs pour chaque variable latente et éliminer, le cas échéant, les items dits perturbateurs. Nous gardons les items présentant une contribution factorielle supérieure à 0.5. Enfin, nous allons réaliser le test de fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach) pour s'assurer de la cohérence interne des items.

### **2.1. D1 : Justice procédurale**

Nous avons mesuré cette dimension en utilisant l'échelle de Colquitt (2001). Cette dimension reflète l'équité perçue des processus de prise de décision.

#### **Corrélation inter-items**

Le tableau 14 montre des niveaux de corrélation forts entre les items composant la dimension de la justice procédurale.

Il est à noter que tous les items sont bien corrélés et significatifs. Nous constatons que la plus forte corrélation est de 0.859 entre l'item PJ3 (*La procédure de l'évaluation est appliquée de façon cohérente entre les salariés*) et l'item PJ4 (*Cette procédure est parfaitement mise en œuvre*).



**Tableau 14: Corrélations inter-items de l'échelle de la Justice procédurale.**

		PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7
PJ1	Corrélation de Pearson	1	,557**	,493**	,468**	,563**	,452**	,531**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
PJ2	Corrélation de Pearson	,557**	1	,521**	,497**	,481**	,396**	,460**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
PJ3	Corrélation de Pearson	,493**	,521**	1	,859**	,734**	,494**	,657**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
PJ4	Corrélation de Pearson	,468**	,497**	,859**	1	,754**	,514**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
PJ5	Corrélation de Pearson	,563**	,481**	,734**	,754**	1	,569**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
PJ6	Corrélation de Pearson	,452**	,396**	,494**	,514**	,569**	1	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	247	247	247	247	247	247	247
PJ7	Corrélation de Pearson	,531**	,460**	,657**	,690**	,730**	,590**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	247	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Factorisation

**Tableau 15: Indice KMO et test de Bartlett du facteur (Justice procédurale).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		<b>,884</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1110,666
	ddl	21
	Signification	<b>,000</b>

Pour la dimension de la justice procédurale, l'indice de KMO affiche un coefficient de 0,884 indiquant que la solution factorielle est statistiquement excellente. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), par conséquent nous rejetons l'hypothèse nulle et donc les variables sont corrélées entre elles.

### Identification des facteurs

**Tableau 16: Variance totale expliquée (Justice procédurale).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,469	63,849	63,849	4,469	63,849	63,849
2	,750	10,716	74,565			
3	,618	8,828	83,392			
4	,454	6,485	89,877			
5	,328	4,682	94,559			
6	,243	3,474	98,033			
7	,138	1,967	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 17: Matrice des composantes (Justice procédurale).**

	Contribution factorielle (Loading)
	1
PJ1	,714
PJ2	,684
PJ3	,866
PJ4	,872
PJ5	,877
PJ6	,710
PJ7	,842

L'analyse en composantes principales de la dimension de la justice procédurale montre qu'il y a un seul facteur qui restitue approximativement 64% de la variance totale. Ce facteur, se compose des items (PJ1 ; PJ2 ; PJ3 ; PJ4 ; PJ5 ; PJ6 ; PJ7). Nous constatons également, d'après le tableau de la matrice des composantes ci-dessus, que tous les items ont une contribution factorielle satisfaisante supérieure à 0,5. En effet, Evrard et al., (2009) préconisent de garder les items présentant une contribution factorielle supérieure à 0.5 car ces items sont fortement liés à cette variable.

### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 18: Statistiques de fiabilité (Justice procédurale).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	7

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension justice procédurale atteste d'un niveau excellent ( $\alpha = 0,904$ ). A l'issue de ces analyses, nous constatons que tous les items mesurent une seule dimension en l'occurrence la justice procédurale.

## 2.2. D2 : Justice interpersonnelle

Cette dimension est mesurée par l'échelle de Colquitt (2001). Elle reflète la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en œuvre des procédures. Dans notre recherche il s'agit de l'évaluation de la performance.

### Corrélation inter-items

Le Tableau 19 montre des niveaux de très fortes corrélations entre les items composant la dimension de la justice interpersonnelle.

**Tableau 19: Corrélations inter-items de l'échelle de la Justice Interpersonnelle.**

		IPJ1	IPJ2	IPJ3	IPJ4
IPJ1	Corrélation de Pearson	1	,859**	,865**	,552**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	247	247	247	247
IPJ2	Corrélation de Pearson	,859**	1	,907**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	247	247	247	247
IPJ3	Corrélation de Pearson	,865**	,907**	1	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	247	247	247	247
IPJ4	Corrélation de Pearson	,552**	,631**	,581**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Comme montre le Tableau 19, les items sont bien corrélés.

In fine, les résultats des tests précédents montrent que tous les items mesurent une seule dimension.

### Factorisation

**Tableau 20: Indice KMO et test de Bartlett du facteur (Justice interpersonnelle).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,823</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	914,503
Bartlett ddl	6
Signification	<b>,000</b>

L'indice de KMO affiche pour cette dimension un coefficient de **,823** indiquant que les données sont factorisables. Le test de sphéricité de Bartlett est quant à lui significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), les variables sont donc corrélées entre elles.

**Identification des facteurs****Tableau 21: Variance totale expliquée (Échelle de la justice interpersonnelle).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,221	80,526	80,526	3,221	80,526	80,526
2	,538	13,461	93,988			
3	,150	3,759	97,747			
4	,090	2,253	100,000			

**Tableau 22: Matrice des composantes (Échelle de la justice interpersonnelle).**

	Composante
	1
IPJ1	,924
IPJ2	,956
IPJ3	,946
IPJ4	,748

L'analyse en composantes principales de la dimension de la justice interpersonnelle atteste de la présence d'un seul facteur restituant approximativement 81% de la variance totale. Ce facteur, se compose des items (IPJ1 ; IPJ2 ; IPJ3 ; IPJ4).

**L'analyse de fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach)****Tableau 23: Statistiques de fiabilité (Échelle de la justice interpersonnelle).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	4

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension justice interpersonnelle enregistre un niveau excellent ( $\alpha = 0,904$ ). Ces résultats montrent que tous les items mesurent une seule dimension.

### 2.3. D3 : La justice distributive

La justice distributive est perçue lorsque l'individu reçoit des récompenses qui correspondent à ce qu'il attend. En d'autres termes, il s'agit de ses attentes par rapports à ses contributions.

#### Corrélation inter-items

Le tableau ci-dessous montre de très fortes corrélations entre les items composant la dimension de la justice distributive.

**Tableau 24: Corrélations inter-items de l'échelle de la justice distributive.**

		DJ1	DJ2	DJ3	DJ4
DJ1	Corrélation de Pearson	1	,850**	,759**	,782**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	247	247	247	247
DJ2	Corrélation de Pearson	,850**	1	,801**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	247	247	247	247
DJ3	Corrélation de Pearson	,759**	,801**	1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	247	247	247	247
DJ4	Corrélation de Pearson	,782**	,821**	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Les résultats ci-dessus montrent que les items sont fortement corrélés.

## Factorisation

**Tableau 25: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de la justice distributive).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,856</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	910,225
Bartlett ddl	6
Signification	<b>,000</b>

L'indice de KMO affiche, pour la dimension de la justice distributive, un coefficient de **,856** indiquant que les données sont factorisables. Pour le test de sphéricité de Bartlett, il est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ce qui montre que les variables sont corrélées.

## Identification des facteurs

**Tableau 26: Variance totale expliquée (Échelle de la justice distributive).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,409	85,218	85,218	3,409	85,218	85,218
2	,257	6,427	91,644			
3	,192	4,803	96,448			
4	,142	3,552	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 27: Matrice des composantes (Échelle de la justice distributive).**

	Composante
	1
DJ1	,918
DJ2	,941
DJ3	,910
DJ4	,923

L'analyse en composantes principales de la dimension de la justice distributive nous donne un seul facteur restituant 85% de la variance totale. Ce facteur, se compose des items (DJ1 ; DJ2 ; DJ3 ; DJ4). Cette dimension reflète l'équité perçue des processus de prise de décision. Ce qui fait référence à l'équité perçue des résultats des décisions prises.

#### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 28: Statistiques de fiabilité (Échelle de la justice distributive).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	4

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension de la justice distributive note un niveau très satisfaisant ( $\alpha = 0,942$ ). En somme, l'analyse de la dimension de la justice distributive montre que tous les items mesurent la même chose.

#### **2.4. D4 : La confiance affective (*affect-based trust*)**

La confiance affective découle de sentiments de proximité, d'empathie ou d'amitié.

##### **Corrélation inter-items**

Les résultats ci-dessous montrent des corrélations fortes entre les items composant la dimension de la confiance affective.



**Tableau 29: Corrélacion inter-items (échelle de la confiance affective).**

		AT1	AT2	AT3	AT4	AT5
AT1	Corrélacion de Pearson	1	,708**	,616**	,660**	,629**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247
AT2	Corrélacion de Pearson	,708**	1	,539**	,707**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247
AT3	Corrélacion de Pearson	,616**	,539**	1	,589**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	247	247	247	247	247
AT4	Corrélacion de Pearson	,660**	,707**	,589**	1	,645**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	247	247	247	247	247
AT5	Corrélacion de Pearson	,629**	,500**	,562**	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Comme montre le tableau ci-dessus les items de la confiance affective sont fortement corrélés.

### Factorisation

**Tableau 30: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de la confiance affective).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,842</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	680,668
Bartlett ddl	10
Signification	<b>,000</b>

Pour la dimension de la confiance affective, l'indice de KMO affiche un coefficient de **,842** indiquant que la solution factorielle est excellente. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et sous tendant que les variables sont corrélées entre elles.

**Identification des facteurs****Tableau 31: Variance totale expliquée (Échelle de la confiance affective).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,468	69,352	69,352	3,468	69,352	69,352
2	,525	10,503	79,855			
3	,449	8,974	88,829			
4	,336	6,722	95,550			
5	,222	4,450	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 32: Matrice des composantes (Échelle de la confiance affective).**

	Composante
	1
AT1	,872
AT2	,833
AT3	,789
AT4	,869
AT5	,798

L'analyse en composante principale de la dimension de la confiance affective nous donne un seul facteur restituant 69% de la variance totale. Ce facteur se compose des items (AT1 ; AT2 ; AT3 ; AT4 ; AT5). La confiance affective reflète une confiance enracinée dans les expressions de soins et de préoccupations authentiques, les investissements émotionnels et la compréhension des sentiments réciproques.

### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 33: Statistiques de fiabilité (Échelle de la confiance affective).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	5

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension de la confiance affective note un bon niveau ( $\alpha = 0,889$ ).

En définitive, l'analyse mobilisant les tests précédents montre que tous les items mesurent la même dimension relative à la confiance affective.

### **2.5. D5 : La confiance cognitive (*cognitive-based trust*)**

La confiance cognitive est basée sur les compétences et la fiabilité d'une autre personne. Ces éléments rendent cette personne digne de confiance.

#### **Corrélation inter-items**

Les résultats du Tableau 34 montrent des corrélations fortes entre les items composant la dimension de la confiance cognitive. D'après ces résultats, les items CT1, CT2, CT3, CT4 et CT5 sont fortement corrélés. En l'occurrence l'item CT6 est faiblement corrélé avec tous les autres items.

**Tableau 34: Corrélations inter-items (Échelle de la confiance cognitive).**

	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	
CT1	Corrélation de Pearson	1	,780**	,759**	,659**	,743**	,383**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247
CT2	Corrélation de Pearson	,780**	1	,827**	,684**	,695**	,425**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247
CT3	Corrélation de Pearson	,759**	,827**	1	,722**	,717**	,368**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247
CT4	Corrélation de Pearson	,659**	,684**	,722**	1	,711**	,386**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	247	247	247	247	247	247
CT5	Corrélation de Pearson	,743**	,695**	,717**	,711**	1	,352**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	247	247	247	247	247	247
CT6	Corrélation de Pearson	,383**	,425**	,368**	,386**	,352**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Factorisation

**Tableau 35: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de la confiance cognitive).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,892</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	1045,259
Bartlett ddl	15
Signification	<b>,000</b>

L'indice de KMO affiche pour cette dimension un coefficient de ,892 indiquant que les données sont factorisables. Le test de sphéricité de Bartlett, est quant à lui significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), les variables sont donc corrélées entre elles.

### Identification des facteurs

**Tableau 36: Variance totale expliquée (Échelle de la confiance cognitive).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,153	69,216	69,216	4,153	69,216	69,216
2	,773	12,875	82,091			
3	,378	6,296	88,387			
4	,317	5,288	93,675			
5	,216	3,592	97,267			
6	,164	2,733	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 37: Matrice des composantes (Échelle de la confiance cognitive).**

	Composante
	1
CT1	,885
CT2	,901
CT3	,901
CT4	,847
CT5	,862
CT6	,534

L'analyse en composantes principales de la dimension de la confiance cognitive montre l'existence d'un seul facteur restituant approximativement 70% de la variance totale. Ce facteur, se compose des items (CT1 ; CT2 ; CT3 ; CT4 ; CT5 ; CT6). La confiance cognitive a

trait à une confiance enracinée dans les antécédents d'un individu, cela rend compte de son sens de sérieux, de sa fiabilité et de son professionnalisme.

### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 38: Statistiques de fiabilité (Échelle de la confiance cognitive).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	6

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension la confiance cognitive enregistre un niveau très satisfaisant ( $\alpha = 0,903$ ).

En conclusion, les différents tests précédents montrent que tous les items mesurent la dimension relative à la confiance cognitive.

## 2.6. D6 : L'incertitude

L'incertitude reflète le sentiment de l'incapacité de prévoir les comportements et les résultats dans l'organisation.

### Corrélation inter-items

**Tableau 39: Corrélations inter-items (Échelle de l'incertitude).**

		UC1	UC2	UC3	UC4
UC1	Corrélation de Pearson	1	,891**	,772**	,791**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	247	247	247	247
UC2	Corrélation de Pearson	,891**	1	,826**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	247	247	247	247
UC3	Corrélation de Pearson	,772**	,826**	1	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	247	247	247	247
UC4	Corrélation de Pearson	,791**	,826**	,846**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Les résultats ci-dessus montrent des corrélations fortes entre les items composant la dimension de l'incertitude. Comme montre le tableau, tous les items sont fortement corrélés.

### Factorisation

**Tableau 40: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de l'incertitude).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,831</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	1030,968
Bartlett ddl	6
Signification	<b>,000</b>

L'indice de KMO affiche, pour la dimension de la justice distributive, un coefficient de **,831** indiquant que les données sont factorisables. Pour le test de sphéricité de Bartlett, il est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ce qui montre que les variables sont corrélées.

### Identification des facteurs

**Tableau 41: Variance totale expliquée (Échelle de l'incertitude).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,476	86,912	86,912	3,476	86,912	86,912
2	,268	6,689	93,600			
3	,155	3,865	97,466			
4	,101	2,534	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 42: Matrice des composantes (Échelle de l'incertitude).**

	Composante
	1
UC1	,926
UC2	,951
UC3	,923
UC4	,928

L'analyse en composantes principales de la dimension de l'incertitude montre l'existence d'un seul facteur restituant approximativement 98% de la variance totale. Ce facteur, se compose des items (UC1 ; UC2 ; UC3 ; UC4). L'incertitude concerne les perceptions des actions et des décisions managériales comme étant inattendues, imprévisibles et surprenantes.

#### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 43: Statistiques de fiabilité (Échelle de l'incertitude).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	4

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension de l'incertitude présente un niveau excellent ( $\alpha = 0,949$ ).

En termes de conclusion, nous constatons, d'après l'analyse des différents résultats, que tous les items mesurent la même dimension relative à l'incertitude.

## 2.7. D7 : Sentiment d'obligation

Le sentiment d'obligation reflète la croyance qu'a le répondant de se soucier des intérêts de l'organisation.



### Corrélation inter-items

Les résultats ci-dessous montrent des corrélations fortes entre les items composant la dimension du sentiment d'obligation. Ils montrent également que l'item FO7 (*Je pense que la seule obligation que je dois est de satisfaire aux exigences minimales de mon travail*) est faiblement corrélé avec les autres items.

**Tableau 44: Corrélations inter-items (Échelle du sentiment d'obligation).**

	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FO7
FO1	1	,734**	,707**	,331**	,671**	,303**	-,057
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,375
N	247	247	247	247	247	247	247
FO2	,734**	1	,763**	,475**	,632**	,386**	,030
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,638
N	247	247	247	247	247	247	247
FO3	,707**	,763**	1	,496**	,581**	,369**	-,035
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,587
N	247	247	247	247	247	247	247
FO4	,331**	,475**	,496**	1	,289**	,537**	,023
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,724
N	247	247	247	247	247	247	247
FO5	,671**	,632**	,581**	,289**	1	,339**	-,065
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,310
N	247	247	247	247	247	247	247
FO6	,303**	,386**	,369**	,537**	,339**	1	-,046
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,472
N	247	247	247	247	247	247	247
FO7	-,057	,030	-,035	,023	-,065	-,046	1
Corrélation Pearson							
Sig. (bilatérale)	,375	,638	,587	,724	,310	,472	
N	247	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Les résultats ci-dessus montrent que l'item FO7 n'est pas corrélé avec les autres items.

## Factorisation

**Tableau 45: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle du sentiment d'obligation).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,827</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	597,283
Bartlett ddl	6
Signification	<b>,000</b>

Pour la dimension de la confiance affective, l'indice de KMO affiche un coefficient de **,827** indiquant que la solution factorielle est excellente. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, Ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et sous tendant que les variables sont corrélées entre elles.

## Identification des facteurs

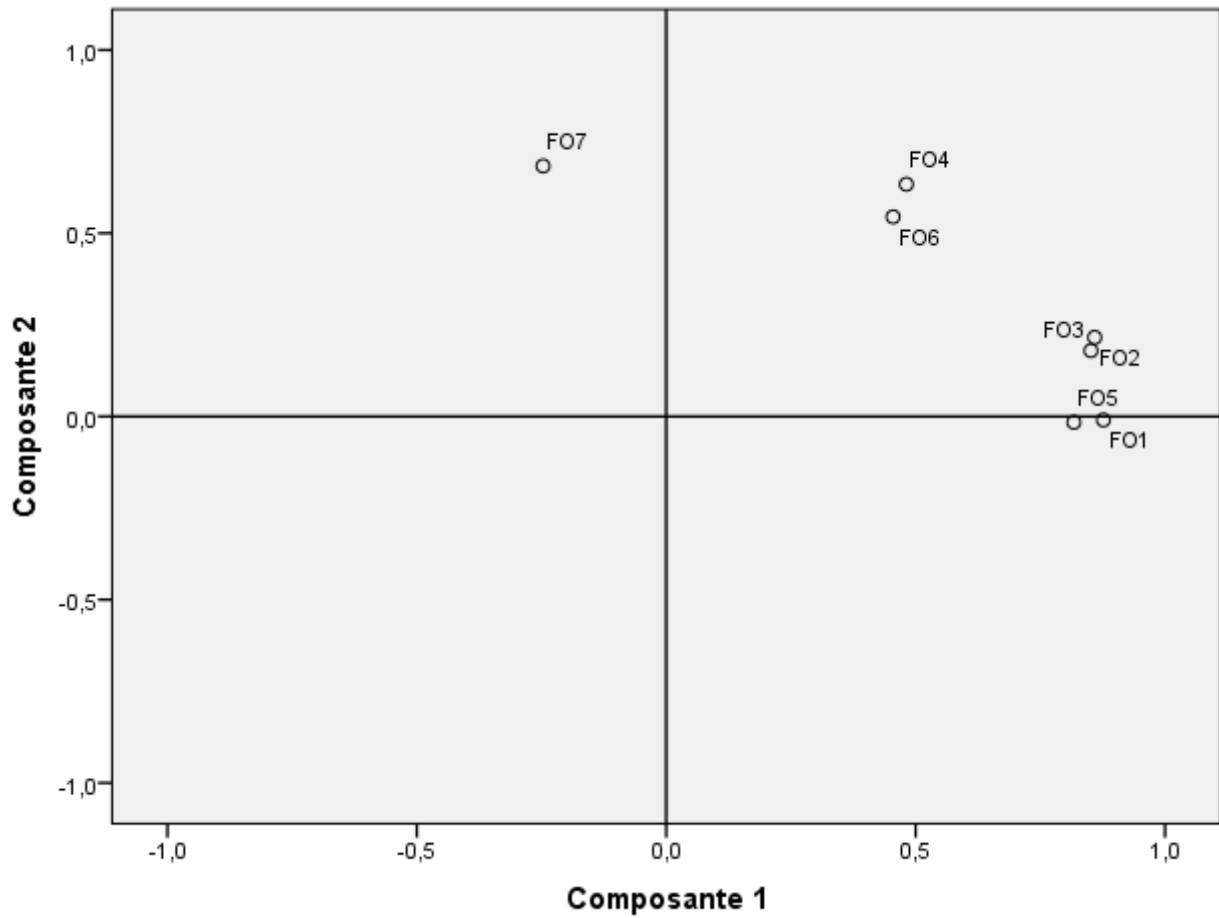
**Tableau 46: Variance totale expliquée (Échelle du sentiment d'obligation).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,597	51,384	51,384	3,597	51,384	51,384	3,314	47,347	47,347
2	1,038	14,832	66,216	1,038	14,832	66,216	1,321	18,869	66,216
3	,993	14,188	80,404						
4	,533	7,611	88,015						
5	,356	5,093	93,108						
6	,256	3,656	96,764						
7	,226	3,236	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les résultats de l'analyse en composantes principales appliquée sur les items (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO4 ; FO5 ; FO6 ; FO7) qui mesurent la dimension du sentiment d'obligation montre qu'il y a deux facteurs. Le premier explique approximativement 51% de la variance totale alors que le deuxième facteur explique approximativement 15% de la variance totale.

**Figure 5 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (Échelle du sentiment d'obligation).**



**Tableau 47 : Rotation de la matrice des composantes (Échelle du sentiment d'obligation).**

	Composante	
	1	2
FO1	,882	,019
FO2	,852	,246
FO3	,843	,218
FO4	,438	,687
FO5	,821	,004
FO6	,409	,607
FO7	-,261	,610

L'analyse de la matrice après rotation (voir également Tableau 48) nous permet de constater que les items (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO5) contribuent à la formation du premier facteur. En revanche les items (FO4 ; FO6 ; FO7) contribuent à la formation du deuxième facteur qui n'explique que 15% de la variance totale. Ainsi, nous avons décidé d'éliminer les items (FO4 ; FO6 ; FO7) et de ne conserver que les items (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO5). En effet, d'après le tableau ci-dessous, les items (FO4 ; FO6 ; FO7) appréhendent l'obligation envers le client, l'obligation de respecter les normes et enfin les obligations concernant les exigences minimales du travail d'une part. D'autre part, les items (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO5) ont trait à l'obligation relative à la relation entre l'employé et son supérieur. Nous avons décidé, en conséquence, de ne garder que les items qui nous permettent d'évaluer l'obligation de l'employé envers son supérieur hiérarchique. Ce dernier est le responsable de l'évaluation en général.

**Tableau 48: Items de l'échelle du sentiment d'obligation.**

FO1	Je ressens une obligation personnelle de faire tout ce que je peux pour aider mon supérieur à atteindre ses objectifs
FO2	Je dois donner, à l'égard de mon supérieur, 100% de mon énergie pour atteindre les objectifs lorsque je suis au travail
FO3	J'ai l'obligation à l'égard de mon supérieur de produire un travail de bonne qualité
FO4	Je dois faire ce que je peux pour que les clients soient bien servis et satisfaits
FO5	Je sentirais une obligation de prendre de mon temps personnel pour aider mon supérieur s'il avait besoin de mon aide
FO6	Je me sentirais coupable si je ne répondais pas aux normes de performances
FO7	Je pense que la seule obligation que je dois est de satisfaire aux exigences minimales de mon travail

Une nouvelle analyse en composantes principales en conservant que les items (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO5) rejoint notre interprétation évoquée ci-dessus.

Le tableau ci-dessous montre l'existence d'un seul facteur, relatif à la dimension '*felt obligation*', qui restitue 76% de la variance totale. Ce facteur se compose des items (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO5). Le sentiment d'obligation reflète une croyance prescriptive qui consiste à se soucier du bien-être de l'organisation et de l'atteinte de ses objectifs. Ce qui peut représenter un sens de réciprocité dans la relation employé-supérieur hiérarchique.

**Tableau 49: Variance totale expliquée (Échelle du sentiment d'obligation après épuration).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,048	76,188	76,188	3,048	76,188	76,188
2	,448	11,188	87,377			
3	,273	6,836	94,212			
4	,232	5,788	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 50: Matrice des composantes (Échelle du sentiment d'obligation après épuration).**

	Composante
	1
FO2	,900
FO1	,894
FO3	,876
FO5	,819

#### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

L'analyse de la fiabilité de l'échelle de la dimension du sentiment d'obligation avec les sept items (FO1, FO2, FO3, FO4, FO5, FO6, FO7), affiche un coefficient alpha moyen de **0,723** (Tableau 51). En revanche, l'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension du sentiment d'obligation avec les items retenus (FO1 ; FO2 ; FO3 ; FO5) présente un bon niveau ( $\alpha = 0,879$ ).

**Tableau 51: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle du sentiment d'obligation.**

	Avant épuration des items perturbateurs		Après épuration des items perturbateurs	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Echelle de mesure de la dimension du sentiment d'obligation	,723	7	,879	4

En terme de conclusion, nous constatons après l'élimination des items perturbateurs (FO4 ; FO6 ; FO7), que tous les items retenus mesurent la même dimension relative au sentiment d'obligation avec un niveau de fiabilité plus élevé.

## 2.8. D8 : la performance dans la tâche

La performance dans la tâche reflète l'efficacité avec laquelle le titulaire du poste exécute les activités de production de biens et/ou de services ainsi que les activités qui servent de support.

### Corrélation inter-items

L'analyse des corrélations inter-items, illustrée dans le Tableau 52, montre que l'item IRB5 n'est pas corrélé avec les items IRB3, IRB6 et IRB7.

**Tableau 52: Items de l'échelle de la performance dans la tâche.**

IRB1	Je réalise correctement les tâches qui me sont assignées
IRB2	J'honore les responsabilités spécifiées dans la description d'emploi
IRB3	Je réussis les tâches qu'on attend de moi
IRB4	Je me conforme aux exigences formelles de rendement de l'emploi
IRB5	J'exerce des activités qui affecteront directement l'évaluation de ma performance
IRB6	Je néglige les aspects du travail que je suis tenu d'exécuter
IRB7	Je ne parviens pas à exécuter les tâches essentielles

Les items IRB6 et IRB7 sont des items inversés.

**Tableau 53: Corrélations inter-items (Échelle de la performance dans la tâche).**

	IRB1	IRB2	IRB3	IRB4	IRB5	IRB6	IRB7
IRB1							
Corrélation de Pearson	1	,591**	,366**	,631**	,241**	,389**	,243**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
IRB2							
Corrélation de Pearson	,591**	1	,227**	,551**	,260**	,327**	,285**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
IRB3							
Corrélation de Pearson	,366**	,227**	1	,357**	,098	,234**	,220**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,125	,000	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
IRB4							
Corrélation de Pearson	,631**	,551**	,357**	1	,215**	,324**	,192**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,000	,002
N	247	247	247	247	247	247	247
IRB5							
Corrélation de Pearson	,241**	,260**	,098	,215**	1	,002	,072
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,125	,001		,969	,259
N	247	247	247	247	247	247	247
IRB6							
Corrélation de Pearson	,389**	,327**	,234**	,324**	,002	1	,658**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,969		,000
N	247	247	247	247	247	247	247
IRB7							
Corrélation de Pearson	,243**	,285**	,220**	,192**	,072	,658**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,259	,000	
N	247	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Factorisation

**Tableau 54: Indice KMO e test de Bartlett (Échelle de la performance dans la tâche).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,737</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	510,977
Bartlett	ddl
	21
	Signification
	<b>,000</b>

Pour cette dimension, l'indice de KMO affiche un coefficient de **,737** indiquant que la solution factorielle est bonne. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et les variables sont donc corrélées entre elles.

**Identification des facteurs****Tableau 55: Variance totale expliquée (Échelle de la performance dans la tâche).**

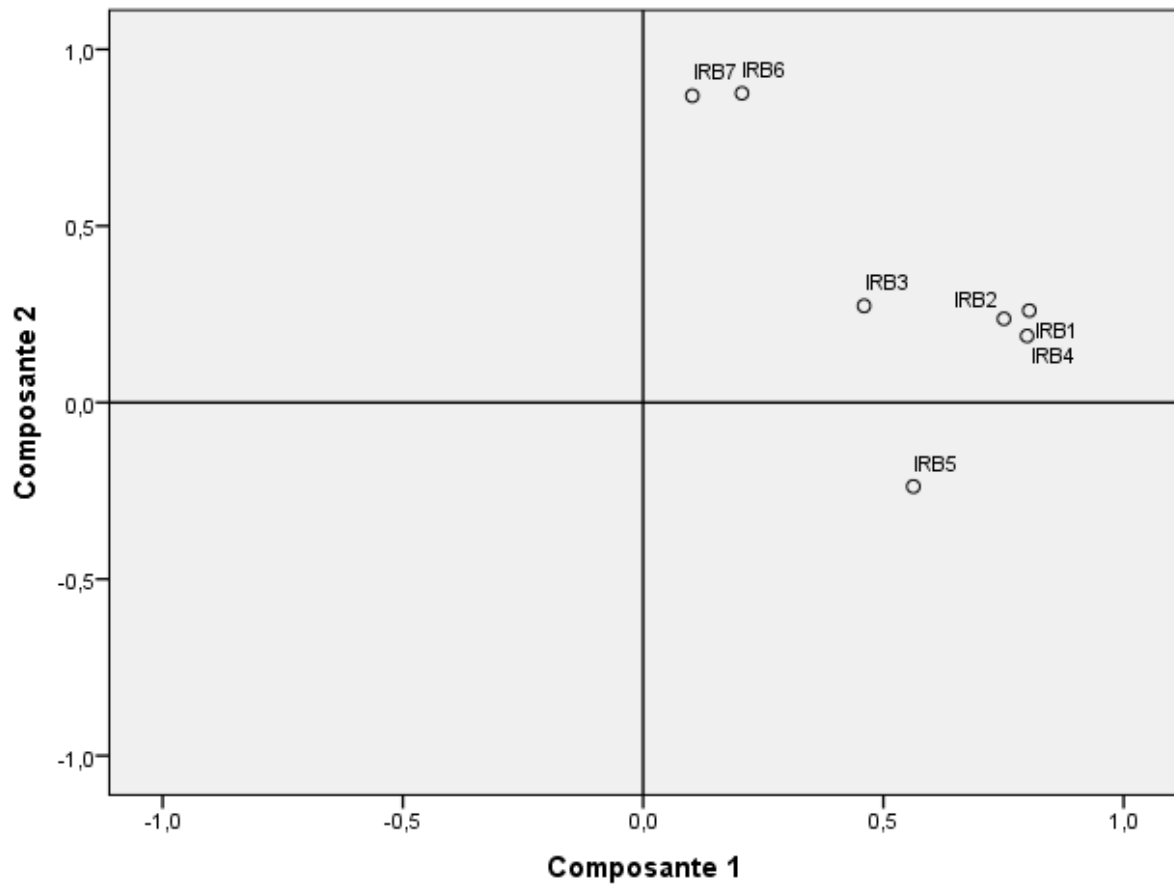
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,977	42,524	42,524	2,977	42,524	42,524	2,429	34,700	34,700
2	1,264	18,055	60,579	1,264	18,055	60,579	1,811	25,878	60,579
3	,884	12,630	73,208						
4	,775	11,078	84,287						
5	,440	6,287	90,574						
6	,368	5,252	95,825						
7	,292	4,175	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Les résultats de l'analyse en composantes principales appliquée sur les items (IRB1 ; IRB2 ; IRB3 ; IRB4 ; IRB5 ; IRB6 ; IRB7) qui mesurent la dimension de la performance dans la tâche montre qu'il y a deux facteurs. Le premier explique approximativement 43% de la variance totale alors que le deuxième facteur explique approximativement 18% de la variance totale.



**Figure 6 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (performance dans la tâche).**



**Tableau 56: Rotation de la matrice des composantes (Échelle de la performance dans la tâche).**

	Composante	
	1	2
IRB1	,804	,260
IRB2	,751	,237
IRB3	,460	,274
IRB4	,799	,188
IRB5	,562	-,238
IRB6	,206	,876
IRB7	,102	,868

L'analyse de la matrice après rotation (voir également Tableau 56) nous permet de constater que les items (IRB1 ; IRB2 ; IRB3 ; IRB4 ; IRB5) contribuent à la formation du premier

facteur. En revanche les items (IRB6 ; IRB7) contribuent à la formation du deuxième facteur. Nous avons donc décidé, en premier lieu, d'éliminer ces deux derniers items qui sont des items inversés. Ces deux items IRB6 et IRB7 ont une contribution factorielle très faible sur le premier facteur. Nous avons procédé ensuite à une nouvelle ACP.

Les résultats de cette dernière montre la présence d'un seul facteur. Ce dernier restitue plus de 50% de la variance totale.

**Tableau 57: Variance totale expliquée (Après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,516	50,321	50,321	2,516	50,321	50,321
2	,924	18,476	68,797			
3	,770	15,390	84,187			
4	,430	8,600	92,787			
5	,361	7,213	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 58: Matrice des composantes (Après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).**

	Composante
	1
IRB1	,852
IRB2	,788
IRB4	,830
IRB3	,547
IRB5	,424

En nous basant sur ces résultats, nous avons supprimé l'item IRB5 car ce dernier présente la plus faible contribution factorielle par rapport aux autres items comme le montre tableau ci-dessus. Nous avons procédé à nouveau à une ACP appliquée seulement sur les items retenus (IRB1, IRB2, IRB3, IRB4).

## Factorisation

**Tableau 59: Indice KMO et test de Bartlett (Après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,749</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	292,075
Bartlett ddl	6
Signification	<b>,000</b>

**Tableau 60: Variance totale exprimée (Après une deuxième épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,400	59,992	59,992	2,400	59,992	59,992
2	,808	20,201	80,193			
3	,432	10,790	90,983			
4	,361	9,017	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 61: Matrice des composantes (Après une deuxième épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).**

	Composante
	1
IRB1	,862
IRB2	,788
IRB3	,569
IRB4	,844

Ces résultats montrent la présence d'un seul facteur qui restitue approximativement 60% de la variance totale ainsi que des items avec des contributions factorielles  $> 0.5$ .

### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 62: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche.**

	Avant épuration des items perturbateurs		Après épuration des items perturbateurs	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Echelle de mesure de la dimension 'In-role behavior'	,731	7	,764	4

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension 'In-role behavior' avec les items retenus (IRB1 ; IRB2 ; IRB3 ; IRB4) présente un niveau moyen ( $\alpha = 0,764$ ) supérieur à celui d'avant épuration d'items ( $\alpha = 0,731$ ).

Pour conclure, nous constatons après éliminations des items perturbateurs (IRB6 ; IRB7 ; IRB5) que tous les items retenus mesurent la même dimension relative à la performance dans la tâche (*In-role behavior*).

## 2.9. D9 : Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Il s'agit des comportements non spécifiques à un travail, comportement de travail "extra-rôle". Dans l'ensemble, ces comportements de citoyenneté favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation. Ils sont divisés en deux sous dimensions : (1) les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers les individus (responsables, collègues, subordonnés) ; (2) les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation.

**Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu (OCBI)****Corrélation inter-items**

Les résultats ci-dessous montrent des corrélations fortes entre les items composant la dimension 'OCBI'.

**Tableau 63: Corrélations inter-items (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).**

	OCBI8	OCBI9	OCBI10	OCBI11	OCBI12	OCBI13
OCBI8	1	,664**	,355**	,413**	,381**	,299**
Corrélation Pearson		,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)						
N	247	247	247	247	247	247
OCBI9	,664**	1	,458**	,417**	,372**	,309**
Corrélation Pearson		,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)						
N	247	247	247	247	247	247
OCBI10	,355**	,458**	1	,299**	,328**	,175**
Corrélation Pearson		,000	,000	,000	,000	,006
Sig. (bilatérale)						
N	247	247	247	247	247	247
OCBI11	,413**	,417**	,299**	1	,483**	,374**
Corrélation Pearson		,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)						
N	247	247	247	247	247	247
OCBI12	,381**	,372**	,328**	,483**	1	,422**
Corrélation Pearson		,000	,000	,000	,000	,000
Sig. (bilatérale)						
N	247	247	247	247	247	247
OCBI13	,299**	,309**	,175**	,374**	,422**	1
Corrélation Pearson		,000	,006	,000	,000	
Sig. (bilatérale)						
N	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Comme l'indique le tableau ci-dessus, nous constatons que les items (OCBI8 ; OCBI9 ; OCBI10 ; OCBI11 ; OCBI12 ; OCBI13) permettent de mesurer la même dimension relative à 'OCBI'.

## Factorisation

**Tableau 64: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	0,79
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	409,530
Bartlett ddl	15
Signification	,000

L'indice de KMO affiche, pour la dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu, un coefficient de 0,79 indiquant que les données sont factorisables. Pour le test de sphéricité de Bartlett, il est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ce qui montre que les variables sont corrélées.

## Identification des facteurs

**Tableau 65: Variance totale exprimée (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,942	49,028	49,028	2,942	49,028	49,028
2	,943	15,715	64,743			
3	,692	11,528	76,271			
4	,603	10,049	86,321			
5	,500	8,328	94,648			
6	,321	5,352	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 66: Matrice des composantes (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).**

	Composante
	1
OCBI8	,764
OCBI9	,789
OCBI10	,609
OCBI11	,716
OCBI12	,710
OCBI13	,590

Les résultats de l'analyse en composantes principales appliquée sur les items (OCBI8 ; OCBI9 ; OCBI10 ; OCBI11 ; OCBI12 ; OCBI13) qui mesurent la dimension 'OCBI' suggèrent qu'il y a un seul facteur. Ce dernier explique 49% de la variance totale.

#### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 67: Statistiques de fiabilité.**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	6

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle avec les items (OCBI8 ; OCBI9 ; OCBI10 ; OCBI11 ; OCBI12 ; OCBI13) présente un niveau moyen ( $\alpha = 0,782$ ).

#### Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation (OCBO)

##### Corrélation inter-items

Le tableau ci-dessous montre qu'il y a des niveaux de corrélation inter-items significatifs, mais relativement faibles.

**Tableau 68: Corrélations inter-items de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.**

	OCBIO14	OCBIO15	OCBIO16	OCBIO17	OCBIO18	OCBIO19	OCBIO20
OCBIO14	1	,200**	,070	,219**	,064	,192**	,211**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,002	,270	,001	,315	,003	,001
N	247	247	247	247	247	247	247
OCBIO15	,200**	1	,191**	,349**	,169**	,306**	,089
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,002		,003	,000	,008	,000	,164
N	247	247	247	247	247	247	247
OCBIO16	,070	,191**	1	,357**	,305**	,055	,042
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,270	,003		,000	,000	,389	,511
N	247	247	247	247	247	247	247
OCBIO17	,219**	,349**	,357**	1	,289**	,247**	,086
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000	,176
N	247	247	247	247	247	247	247
OCBIO18	,064	,169**	,305**	,289**	1	,069	,130*
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,315	,008	,000	,000		,283	,041
N	247	247	247	247	247	247	247
OCBIO19	,192**	,306**	,055	,247**	,069	1	,394**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,003	,000	,389	,000	,283		,000
N	247	247	247	247	247	247	247
OCBIO20	,211**	,089	,042	,086	,130*	,394**	1
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,001	,164	,511	,176	,041	,000	
N	247	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



## Factorisation

Comme le montre le Tableau 69, l'indice de KMO présente une valeur de 0,663 indiquant que la factorisation pour cette échelle est moyenne.

**Tableau 69: Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,663</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	202,946
Bartlett ddl	21
Signification	<b>,000</b>

**Tableau 70: Variance totale expliquée (Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).**

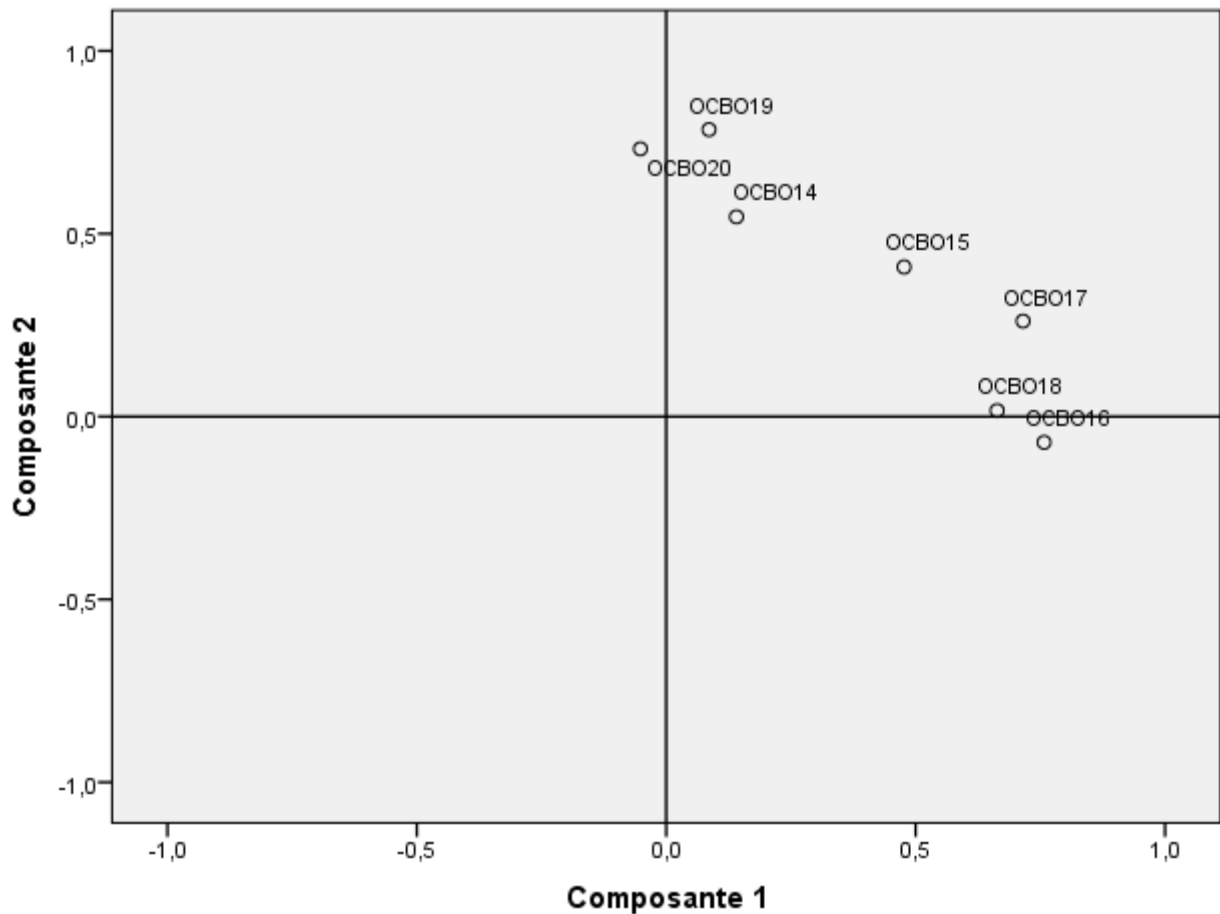
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,184	31,206	31,206	2,184	31,206	31,206	1,783	25,465	25,465
2	1,289	18,413	49,619	1,289	18,413	49,619	1,691	24,154	49,619
3	,922	13,167	62,786						
4	,833	11,898	74,684						
5	,688	9,830	84,514						
6	,589	8,420	92,934						
7	,495	7,066	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 71: Rotation de la matrice des composantes (Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).**

	Composante	
	1	2
OCBO14	,141	,546
OCBO15	,477	,409
OCBO16	,757	-,071
OCBO17	,715	,261
OCBO18	,663	,016
OCBO19	,086	,785
OCBO20	-,052	,732

**Figure 7 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation.**



Les résultats de l'analyse en composantes principales appliquée sur les items (OCBO14 ; OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18 ; OCBO19 ; OCBO20) qui mesurent la dimension 'OCBIO' suggèrent qu'il y a deux facteurs. Le premier explique 31% de la variance totale alors que le deuxième facteur explique 18% de la variance totale.

L'analyse de la matrice après rotation nous permet de constater que les items (OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18) contribuent à la formation du premier facteur. En revanche les items (OCBO14 ; OCBO19 ; OCBO20) contribuent à la formation du deuxième facteur. Ainsi, nous avons décidé d'éliminer les items (OCBO14 ; OCBO19 ; OCBO20) et de ne conserver que les items (OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18). En effet, d'après le tableau ci-dessous, les items (OCBO14 ; OCBO19 ; OCBO20) ne sont pas, à notre sens, suffisamment clairs par rapport aux autres items (OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18) qui précisent exactement le comportement à évaluer.

**Tableau 72: Items de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.**

OCBO14	Ma présence au travail est supérieure à la norme
OCBO15	J'avertis à l'avance lorsque je suis empêché de venir travailler
OCBO16	Je prends des pauses de travail non prévues
OCBO17	Je passe beaucoup de temps dans les conversations téléphoniques personnelles
OCBO18	Je me plains parfois de choses insignifiantes au travail
OCBO19	Je respecte et je protège ce qui appartient à l'organisation
OCBO20	J'adhère aux règles informelles conçues pour maintenir l'ordre

Une nouvelle analyse en composantes principales en conservant les items (OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18) corrobore notre interprétation ci-dessus.

Le tableau ci-dessous suggère que l'on peut envisager l'existence d'un seul facteur, relatif à la dimension 'OCBO', qui restitue approximativement 46% de la variance totale. Ce facteur, se composant des items (OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18).

**Tableau 73: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,670</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	101,190
Bartlett ddl	6
Signification	<b>,000</b>

Pour cette dimension l'indice de KMO affiche un coefficient de **,670** indiquant que la solution factorielle est moyenne. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et les variables sont donc corrélées entre elles.

**Tableau 74: Variance totale expliquée (Après épuration de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,839	45,986	45,986	1,839	45,986	45,986
2	,873	21,824	67,810			
3	,701	17,519	85,329			
4	,587	14,671	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**L'analyse de fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach)****Tableau 75: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.**

	Avant épuration des items perturbateurs		Après épuration des items perturbateurs	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Echelle de mesure de la dimension 'OCBO'	,591	7	,582	4

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension 'OCBO' avec les items (OCBO15 ; OCBO16 ; OCBO17 ; OCBO18) présente un niveau pauvre ( $\alpha = 0,582$ ) semblable à celui d'avant la suppression d'items. Par conséquent, nous avons décidé de supprimer cette dimension, en l'occurrence l'OCBO.

**2.10.D10 : les comportements contre-productifs**

Généralement, les comportements contre-productifs regroupent les actions volontaires qui nuisent à l'organisation ou à ses parties prenantes (Spector et Fox, 2005). Robinson et Bennett (1995) donnent l'appellation de comportements déviants pour désigner les comportements volontaires qui menacent le bien-être d'une organisation, ses membres, ou les deux à la fois suite à la violation de ses normes organisationnelles significatives. Ces comportements visent les personnes (subordonnés, collègues, supérieurs, etc.) ou l'organisation (biens, moyens de productions, temps, etc.). Nous constatons qu'il y a un grand chevauchement entre ces deux concepts. Nous allons opérationnaliser ce concept de comportements contre-productif, en utilisant l'échelle des comportements déviants de Robinson et Bennett (1995).

**Déviance interpersonnelle (*interpersonal deviance*)****Corrélation inter items**

En procédant à l'analyse inter-items, nous constatons que l'item ID6 (Agir brutalement envers quelqu'un au travail) n'est pas corrélé avec les items (ID3 ; ID7) (voir Tableau 76, ci-dessous).

**Tableau 76: Corrélations inter-items de l'échelle de la déviance interpersonnelle.**

	ID1	ID2	ID3	ID4	ID5	ID6	ID7
ID1	1	,351**	,299**	,217**	,366**	,127*	,372**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,047	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
ID2	,351**	1	,412**	,323**	,417**	,449**	,226**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
ID3	,299**	,412**	1	,193**	,141*	,037	,539**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,027	,559	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
ID4	,217**	,323**	,193**	1	,205**	,130*	,457**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,001	,000	,002		,001	,040	,000
N	247	247	247	247	247	247	247
ID5	,366**	,417**	,141*	,205**	1	,343**	,176**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,027	,001		,000	,006
N	247	247	247	247	247	247	247
ID6	,127*	,449**	,037	,130*	,343**	1	,111
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,047	,000	,559	,040	,000		,082
N	247	247	247	247	247	247	247
ID7	,372**	,226**	,539**	,457**	,176**	,111	1
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,006	,082	
N	247	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**Factorisation****Tableau 77: Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de la déviance interpersonnelle.**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,613</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	411,370
Bartlett ddl	21
Signification	<b>,000</b>

Pour cette dimension l'indice de KMO affiche un coefficient de **,613** indiquant que la solution factorielle est moyenne. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, Ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et les variables sont donc corrélées entre elles.

## Identification des facteurs

**Tableau 78: Variance totale expliquée (Échelle de déviance interpersonnelle).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,720	38,854	38,854	2,720	38,854	38,854	2,142	30,593	30,593
2	1,281	18,293	57,147	1,281	18,293	57,147	1,859	26,554	57,147
3	,846	12,090	69,237						
4	,788	11,261	80,498						
5	,571	8,158	88,656						
6	,535	7,648	96,304						
7	,259	3,696	100,000						

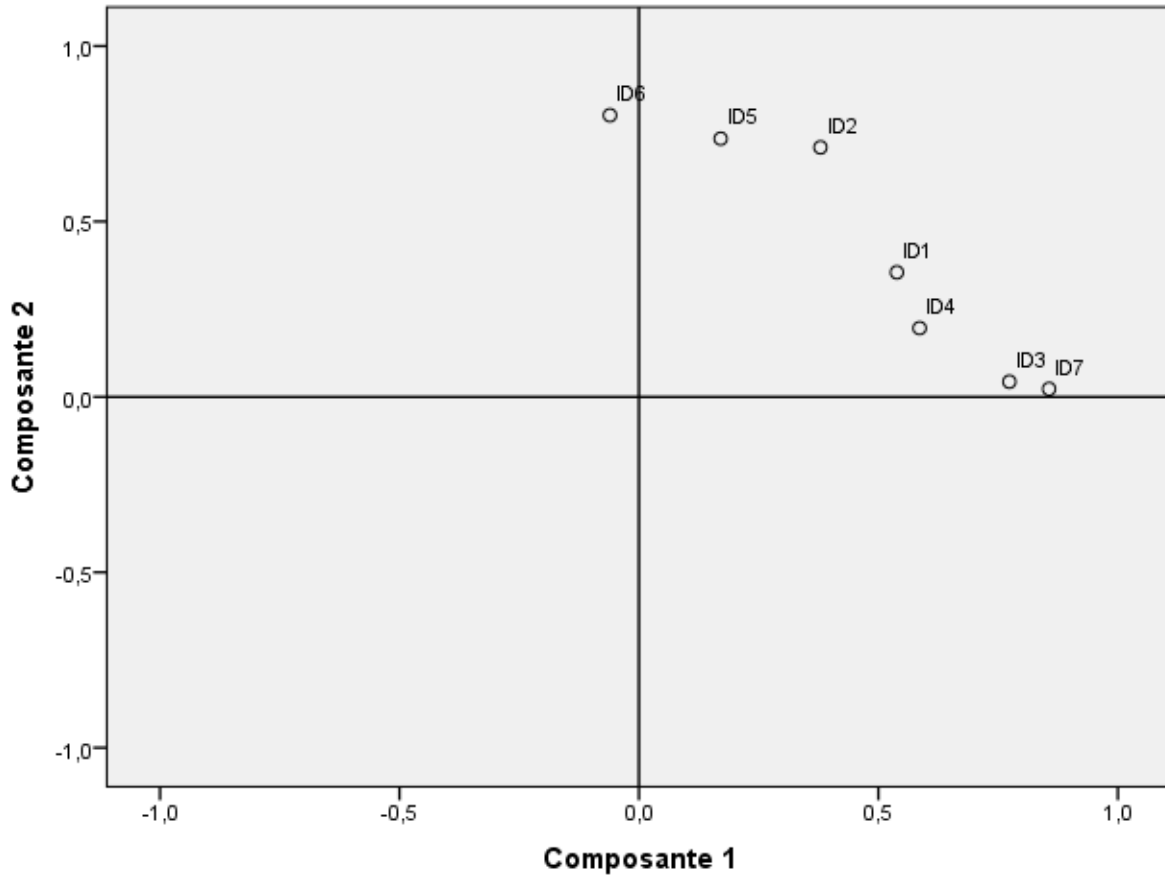
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 79: Rotation de la matrice des composantes (Échelle de déviance interpersonnelle).**

	Composante	
	1	2
ID1	,538	,355
ID2	,379	,711
ID3	,774	,043
ID4	,586	,196
ID5	,171	,736
ID6	-,061	,803
ID7	,856	,023



**Figure 8 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (Échelle de déviance interpersonnelle).**



La figure ci-dessus illustre la représentation graphique des items du comportement déviant envers les individus par rapport aux deux composantes issues de l'analyse en composantes principales.

En effet, les résultats de l'analyse en composantes principales appliquée sur les items (ID1 ; ID2 ; ID3 ; ID4 ; ID5 ; ID6 ; ID7) qui mesurent la dimension de déviance interpersonnelle montrent qu'il y a deux facteurs. Le premier explique approximativement 39% de la variance totale. Le deuxième facteur explique 18% de la variance totale (voir Tableau 78, ci-dessus).

L'analyse de la matrice après rotation (voir Tableau 79, ci-dessus) nous permet de constater que les items (ID1 ; ID3, ID4 ; ID7) contribuent à la formation du premier facteur. En revanche les items (ID2 ; ID5 ; ID6) contribuent à la formation du deuxième facteur.

Blau et Andersson (2005), en analysant l'échelle de déviance interpersonnelle de Bennett et Robinson (2000), considèrent qu'il y a deux sous dimensions. D'une part, la première sous dimension est compatible avec la définition de l'incivilité sur le lieu de travail. Cette dernière est définie par Andersson et Pearson (1999) comme un « comportement déviant de faible intensité avec une intention ambiguë de nuire à la cible »<sup>61</sup>. D'autre part, la deuxième sous dimension a trait à l'agression. Selon Neuman et Baron (1998), l'agression sur le lieu de travail reflète « les efforts des individus pour nuire à d'autres personnes avec qui ils travaillent... »<sup>62</sup>. Nos résultats, présentés ci-dessus, vont dans ce même sens parce que l'ACP nous donne deux facteurs.

Le premier facteur, regroupant les items ID1, ID3, ID4 et ID7, correspondrait aux comportements de déviance de forte intensité. En effet, ces items (voir Tableau 80, ci-dessous) évoquent les propos racistes, l'insulte et la mise d'une personne dans l'embarras publiquement. Ainsi nous décidons de nommer ce facteur « déviance interpersonnelle forte ». Le deuxième facteur, concernant les items ID2, ID5 et ID6, correspondrait aux comportements de déviance de faible intensité. Ceci s'explique par le fait que ces items (voir Tableau 79, ci-dessous) incarnent la moquerie et le manque de politesse où l'intention de nuire à autrui demeure ambiguë. Par conséquent nous décidons de nommer ce facteur « déviance interpersonnelle faible ».

**Tableau 80: Items de la déviance interpersonnelle.**

ID1	Se moquer de quelqu'un au travail	}	Déviance interpersonnelle forte
ID3	Faire une remarque ethnique, religieuse ou raciale au travail		
ID4	Insulter quelqu'un au travail		
ID7	Embarrasser publiquement quelqu'un au travail		
ID2	Tenir des propos blessants à l'encontre de quelqu'un au travail	}	Déviance interpersonnelle faible
ID5	Faire une méchante farce sur quelqu'un au travail		
ID6	Agir brutalement envers quelqu'un au travail		

<sup>61</sup> Traduction libre de *'low-intensity deviant behaviour with ambiguous intent to harm the target'*

<sup>62</sup> Traduction libre de *'efforts by individuals to harm others with whom they work ...'*

### Déviante interpersonnelle forte

Sur la base des résultats mentionnés ci-dessus nous avons procédé à une nouvelle ACP appliquée sur les items relatifs à la déviance interpersonnelle forte. Les résultats suggèrent l'existence d'un seul facteur restituant approximativement 52% de la variance totale. Ce facteur se compose des items (ID1, ID3, ID4 et ID7).

### Factorisation

**Tableau 81: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de déviance interpersonnelle forte).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,639</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	183,325
Bartlett ddl	6
Signification	,000

L'indice de KMO affiche, pour la dimension de la déviance interpersonnelle forte, un coefficient de **0,639** indiquant que les données sont factorisables. Pour le test de sphéricité de Bartlett, il est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ce qui montre que les variables sont corrélées.

### Identification des facteurs

**Tableau 82: Variance totale expliquée (Échelle de déviance interpersonnelle forte).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,065	51,616	51,616	2,065	51,616	51,616
2	,828	20,688	72,304			
3	,730	18,240	90,544			
4	,378	9,456	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 83 : Matrice des composantes (Échelle de déviance interpersonnelle forte).**

	Composante
	1
ID1	,633
ID3	,727
ID4	,630
ID7	,859

L'analyse de fiabilité ( $\alpha$  de Cronbach)

**Tableau 84: Statistiques de fiabilité (Échelle de déviance interpersonnelle forte).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,501	4

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension « *déviance interpersonnelle forte* » note un niveau inacceptable ( $\alpha = 0,501$ ). Par conséquent, cette dimension sera supprimée.

### Déviance interpersonnelle faible

Nous avons procédé à une nouvelle ACP appliquée sur les items relatifs à la déviance interpersonnelle faible. Les résultats montrent l'existence d'un seul facteur restituant 60% de la variance totale. Ce facteur se compose des items (ID2, ID5 et ID6).

### Factorisation

**Tableau 85: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de déviance interpersonnelle forte).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,652</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	110,781
Bartlett ddl	3
Signification	<b>,000</b>

Pour cette dimension l'indice de KMO affiche un coefficient de ,652 indiquant que la solution factorielle est bonne. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et les variables sont donc corrélées entre elles.

### Identification des facteurs

**Tableau 86: Variance totale expliquée (Échelle de déviance interpersonnelle faible).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,808	60,255	60,255	1,808	60,255	60,255
2	,659	21,978	82,233			
3	,533	17,767	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 87: Matrice des composantes (Échelle de déviance interpersonnelle faible).**

	Composante
	1
ID2	,813
ID5	,746
ID6	,769

### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 88: Statistiques de fiabilité (Échelle de déviance interpersonnelle faible).**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	3

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension « *déviance interpersonnelle faible* » note un niveau inacceptable ( $\alpha = 0,670$ ). Ainsi, cette dimension sera supprimée.

Au final, les différents tests statistiques ci-dessus nous permettent de scinder la dimension de déviance interpersonnelle en deux sous-dimensions. La première sous-dimension a trait à la déviance interpersonnelle forte. Elle représente les comportements interpersonnels déviants de forte intensité comme les propos désobligeants et déplacés. La deuxième sous-dimension concerne la déviance interpersonnelle faible. Celle-ci reflète les comportements interpersonnels déviants de nature satirique. Cependant, les résultats de l'analyse de fiabilité pour ces deux dimensions affichent des coefficients d'alpha de Cronbach inférieurs au seuil d'acceptation de 0.7. Ainsi, nous avons décidé de supprimer cette dimension de déviance interpersonnelle.

### Déviance organisationnelle

#### Corrélation inter-items

En premier lieu, nous avons procédé à une analyse de corrélations inter-items.

**Tableau 89: Corrélations Déviance organisationnelle.**

	OD1	OD2	OD3	OD4	OD5	OD6	OD7	OD8	OD9	OD10	OD11	OD12
OD1	1	,333**	-,011	,261**	,226**	-,010	,126*	-,030	,793**	-,010	,351**	-,007
		,000	,862	,000	,000	,879	,047	,636	,000	,878	,000	,914
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD2	,333**	1	,073	,416**	,482**	,255**	,216**	,204**	,336**	,065	,548**	,238**
	,000		,251	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,312	,000	,000
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD3	-,011	,073	1	,087	,022	,005	,180**	,152*	-,009	-,009	,175**	-,007
	,862	,251		,171	,736	,938	,005	,017	,885	,885	,006	,919
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD4	,261**	,416**	,087	1	,439**	,340**	,282**	,200**	,303**	,101	,470**	,175**
	,000	,000	,171		,000	,000	,000	,002	,000	,112	,000	,006
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD5	,226**	,482**	,022	,439**	1	,385**	,353**	,407**	,240**	,040	,429**	-,037
	,000	,000	,736	,000		,000	,000	,000	,000	,537	,000	,560
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD6	-,010	,255**	,005	,340**	,385**	1	,365**	,187**	-,033	,079	,374**	,241**
	,879	,000	,938	,000	,000		,000	,003	,607	,214	,000	,000
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD7	,126*	,216**	,180**	,282**	,353**	,365**	1	,367**	-,032	,222**	,261**	-,023
	,047	,001	,005	,000	,000	,000		,000	,614	,000	,000	,721
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD8	-,030	,204**	,152*	,200**	,407**	,187**	,367**	1	,028	,094	,477**	-,018
	,636	,001	,017	,002	,000	,003	,000		,664	,139	,000	,781
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD9	,793**	,336**	-,009	,303**	,240**	-,033	-,032	,028	1	-,008	,356**	-,006
	,000	,000	,885	,000	,000	,607	,614	,664		,899	,000	,929
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD10	-,010	,065	-,009	,101	,040	,079	,222**	,094	-,008	1	-,029	-,006
	,878	,312	,885	,112	,537	,214	,000	,139	,899		,650	,928
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD11	,351**	,548**	,175**	,470**	,429**	,374**	,261**	,477**	,356**	-,029	1	,303**
	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,650		,000
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247
OD12	-,007	,238**	-,007	,175**	-,037	,241**	-,023	-,018	-,006	-,006	,303**	1
	,914	,000	,919	,006	,560	,000	,721	,781	,929	,928	,000	
	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Cette analyse nous indique que l'item OD3 (Falsifier un reçu pour obtenir un remboursement supérieur aux frais professionnels dépensés) n'est corrélé avec aucun autre item. L'item OD10 (Consommer une drogue illégale ou consommer de l'alcool au travail) n'est corrélé qu'avec l'item OD7 (Ne pas suivre les instructions de mon patron). L'item12 (Traîner des travaux afin d'obtenir des heures supplémentaires) n'est pas corrélé avec les items (OD1 ; OD3 ; OD5 ; OD7 ; OD8 ; OD9 ; OD10). L'item OD9 n'est pas corrélé avec les items (OD3 ; OD6 ; OD7 ; OD8 ; OD10 ; OD12). L'item OD1 (Prendre des biens de l'entreprise sans permission) n'est pas corrélé avec les items (OD3 ; OD6 ; OD8 ; OD10 ; OD12).

Notre interprétation de ce résultat serait de dire que les items ci-après demandent aux répondants d'avouer des comportements relativement graves. Les répondants pourraient être réticents bien que nous nous sommes engagés à assurer l'anonymat du questionnaire.

**Tableau 90: Les items supprimés concernant la dimension (Déviance Organisationnelle).**

OD1	Prendre des biens de l'entreprise sans permission
OD3	Falsifier un reçu pour obtenir un remboursement supérieur aux frais professionnels dépensés
OD7	Ne pas suivre les instructions de mon patron
OD9	Discuter des informations confidentielles de l'entreprise avec une personne non autorisée
OD10	Consommer une drogue illégale ou consommer de l'alcool au travail
OD12	Traîner des travaux afin d'obtenir des heures supplémentaires

### Factorisation

**Tableau 91: Indice KMO et test de Bartlett (L'échelle de la déviance organisationnelle).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,681</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	919,906
Bartlett ddl	66
Signification	<b>,000</b>

Pour cette dimension l'indice de KMO affiche un coefficient de **0,681** indiquant que la solution factorielle est moyenne. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, Ce



dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et les variables sont donc corrélées entre elles.

### Identification des facteurs

**Tableau 92: Variance totale expliquée (L'échelle de la déviance organisationnelle).**

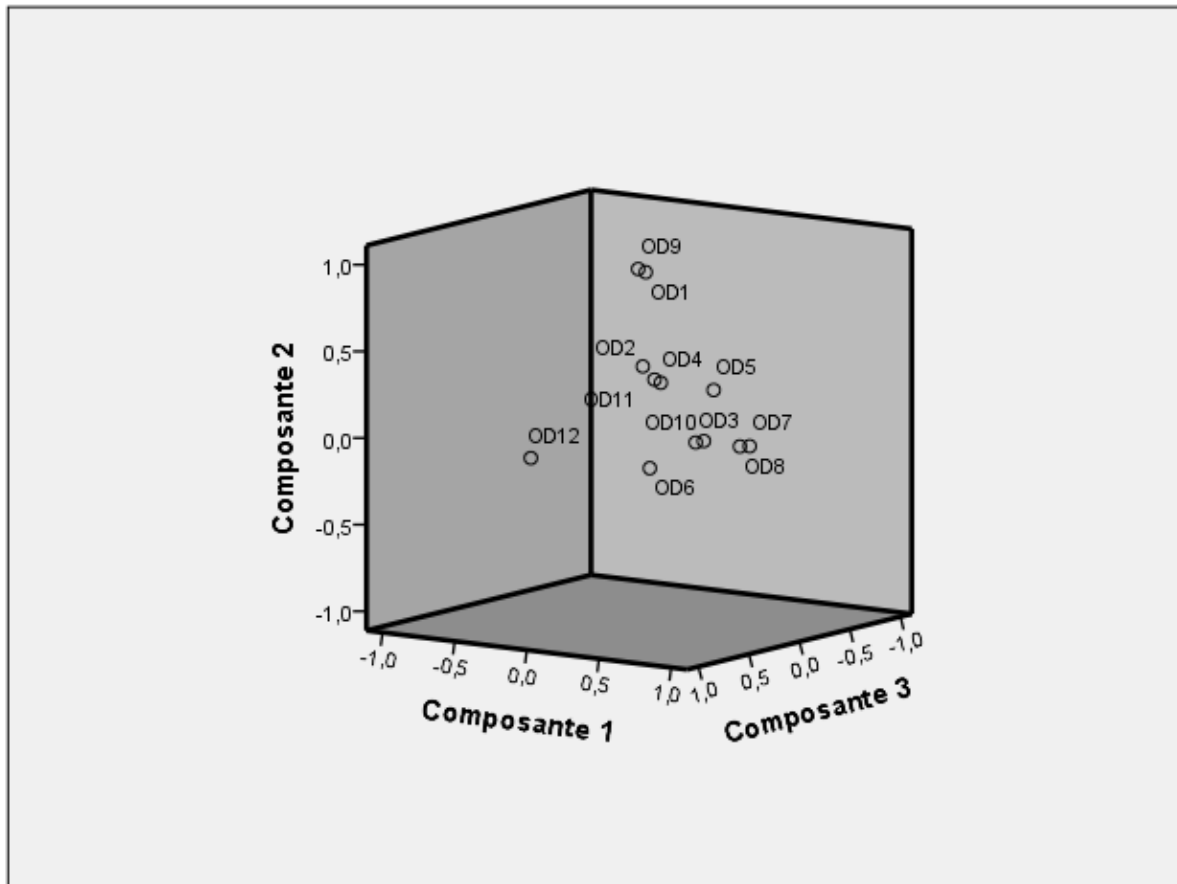
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,546	29,551	29,551	3,546	29,551	29,551
2	1,789	14,906	44,457	1,789	14,906	44,457
3	1,257	10,479	54,936	1,257	10,479	54,936
4	1,079	8,994	63,930	1,079	8,994	63,930
5	,967	8,057	71,986			
6	,783	6,524	78,511			
7	,666	5,547	84,058			
8	,576	4,801	88,859			
9	,516	4,303	93,162			
10	,394	3,280	96,442			
11	,260	2,166	98,608			
12	,167	1,392	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 93: Rotation de la matrice des composantes (L'échelle de la déviance organisationnelle).**

	Composante			
	1	2	3	4
OD1	,026	,907	-,028	-,029
OD2	,352	,468	,466	,045
OD3	,308	-,060	-,119	,681
OD4	,437	,374	,410	-,069
OD5	,650	,322	,191	-,039
OD6	,471	-,093	,567	-,194
OD7	,762	-,019	-,005	-,109
OD8	,709	-,023	,016	,274
OD9	-,013	,925	-,009	,013
OD10	,358	-,048	-,129	-,630
OD11	,466	,411	,514	,306
OD12	-,163	-,059	,838	,042

**Figure 9 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (L'échelle de la déviance organisationnelle).**



La figure ci-dessus illustre la représentation graphique des items du comportement déviant envers l'organisation par rapport aux trois premières composantes issues de l'analyse en composantes principales.

Les résultats de l'analyse en composante principale appliquée sur les items (OD1; OD2; OD3; OD4; OD5; OD6; OD7; OD8; OD9; OD10; OD11; OD12) qui mesurent la dimension déviance organisationnelle (*'organizational deviance'*) suggèrent qu'il y a quatre facteurs. Le premier explique approximativement 29% de la variance totale, le deuxième facteur explique approximativement 15% de la variance totale, le troisième facteur explique 10% de la variance totale et le quatrième facteur explique approximativement 9% de la variance totale.

En se basant sur l'analyse de corrélation inter items, nous avons procédé à une nouvelle ACP tout en supprimant les items faiblement corrélés avec les autres items et qui demandent aux répondants d'avouer des comportements relativement graves (voir Tableau 86), à savoir : OD1, OD3, OD9, OD10, OD12.

## Factorisation

**Tableau 94: Indice KMO et test de Bartlett (Après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle).**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.	<b>,736</b>
Test de sphéricité deKhi-deux approx.	400,187
Bartlett ddl	15
Signification	<b>,000</b>

Pour cette dimension l'indice de KMO affiche un coefficient de **,736** indiquant que la solution factorielle est bonne. En ce qui concerne le test de sphéricité de Bartlett, Ce dernier est significatif à un seuil ( $p < 0.01$ ), ainsi nous rejetons l'hypothèse nulle et les variables sont donc corrélées entre elles.

## Identification des facteurs

**Tableau 95: Variance totale expliquée (Après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle).**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,907	48,450	48,450	2,907	48,450	48,450
2	,882	14,708	63,158			
3	,765	12,756	75,914			
4	,576	9,592	85,507			
5	,570	9,506	95,013			
6	,299	4,987	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau 96: Matrice des composantes (Après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle).**

	Composante
	1
OD2	,717
OD4	,696
OD5	,764
OD6	,589
OD8	,572
OD11	,808

Les résultats de l'analyse en composantes principales appliquée sur les items (OD2, OD4, OD5, OD6, OD8, OD11) qui mesurent la dimension déviance organisationnelle montre qu'il y a un seul facteur. Ce dernier explique 48% de la variance totale.

#### L'analyse de fiabilité ( $\alpha$ de Cronbach)

**Tableau 97: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle.**

	Avant épuration des items perturbateurs		Après épuration des items perturbateurs	
	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Nombre d'items
Echelle de mesure de la dimension 'OD'	,765	12	,775	6

L'analyse de l'alpha de Cronbach de la dimension déviance Organisationnelle 'OD' avec les items (OD2, OD4, OD5, OD6, OD7, OD8, OD11) présente un niveau acceptable ( $\alpha = 0,775$ ) et supérieur à celui d'avant la suppression d'items.

Pour conclure, nous constatons après éliminations des items perturbateurs (OD1 ; OD3 ; OD9 ; OD10 ; OD12) que tous les items retenus mesurent la même dimension relative à la déviance organisationnelle '*Organizational Deviance*'.

## Conclusion

L'analyse factorielle exploratoire nous a permis de purifier les échelles de mesures en nous basant sur les corrélations inter-items, la valeur de l'alpha de Cronbach ainsi que la contribution factorielle de chaque item. Nous avons supprimé les items qui semblent être hors contexte, les items qui affaiblissent la valeur de  $\alpha$  de Cronbach et les items ayant une contribution factorielle faible.

Cette phase exploratoire nous a permis de supprimer les items dits perturbateurs, ce qui a réduit notre questionnaire de 76 items à 50 items. Après avoir présenté les résultats de l'analyse factorielle exploratoire nous allons passer à l'analyse factorielle confirmatoire. Cette analyse permet de tester le modèle de mesure ainsi que le modèle structurel.

## **Chapitre IX: Validation des instruments de mesure et test du modèle structurel**

## Introduction

Pour la validation des échelles et la vérification de la qualité d'ajustement des modèles de mesure et des modèles structurels nous allons utiliser AMOS version 25.0 (*Analysis of MOment Structures*). Il s'agit d'un logiciel simple à utiliser et qui ne nécessite pas de la programmation.

Nous allons réaliser des analyses factorielles confirmatoires (AFC) en utilisant la méthode des équations structurelles. L'AFC consiste à tester des hypothèses sur les relations entre un ensemble de variables latentes (modèle structurel) ainsi que la relation entre une variable latente et ses variables observées (modèle de mesure) (Hoyle, 2000). Après avoir donné un aperçu sur l'AFE et l'AFC, nous allons présenter les tests que nous avons retenus pour chaque analyse.

### 1. Tests en Analyse Factorielle Confirmatoire - AFC

L'analyse factorielle confirmatoire permet de tester l'ajustement des échelles retenues aux données collectées. Contrairement à l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse factorielle confirmatoire permet de tester la validité d'une structure définie *a priori*. Cette structure est identifiée *a posteriori* suite à l'exploration des données dans l'analyse factorielle exploratoire (Roussel et Wacheux, 2005). Nous allons réaliser notre analyse factorielle confirmatoire grâce à la méthode des équations structurelles.

Cette modélisation par les équations structurelles est largement répandue dans les disciplines de gestion et du marketing (McQuitty, 2004). Il existe trois formes de modèles d'équations structurelles. La première forme analyse les modèles de mesure, la seconde analyse les modèles structuraux et la troisième combine les deux en une seule analyse (McQuitty, 2004).

Il y a trois types d'indices d'ajustement, pour vérifier si le modèle proposé correspond ou non aux données collectées, ou si une modification est nécessaire pour améliorer l'ajustement. Ces indices sont : les indices d'ajustement absolu, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Holmes-Smith et al., 2004).

Les indices d'ajustement  $\chi^2/ddl$ , CFI, IFI, TLI et RMSEA sont couramment utilisés (Hulland et al., 1996), ainsi nous allons prendre en compte ces indices dans notre étude. Nous allons donner un aperçu de chaque indice selon le type.



Les indices d'ajustement absolu :

- **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation*) : Exprime la différence moyenne d'ajustement par degré de liberté attendu dans la population totale (Roussel et al, 2002). La valeur de cet indice **doit être < 0.08** ou idéalement < 0.05. Il est sensible à la taille de l'échantillon.

Les indices incrémentaux :

- **CFI** (*Comparative Fit Index*) : Mesure l'ajustement du modèle testé par rapport au modèle de base (Roussel, et al 2002), il n'est pas sensible à la taille de l'échantillon (Byrne, 2013). **Il doit être >0,9.**
- **TLI** (*Tucker Lewis Index*) : Compare le manque d'ajustement du modèle théorique à celui du modèle de base (Roussel et al, 2002). Il est sensible à la taille de l'échantillon (Byrne, 2013). **Il doit être >0,9.**
- **IFI** (*Incremental fit index*) : il compare l'ajustement d'un modèle substantif à celui d'un modèle nul (Widaman et Thompson, 2003). **Il doit être >0,9.**

Les indices de parcimonie :

- **( $\chi^2/ddl$ )** : Il permet de montrer les modèles sur ajustés ou sous ajustés. **Il doit être < 5, ou si possible < 3** (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991).

### **Examen de la fiabilité et de la validité convergente**

L'examen du coefficient  $\rho$  de Jöreskog dans l'analyse factorielle confirmatoire permet de vérifier et de confirmer la fiabilité des échelles de mesure. Contrairement à alpha de Cronbach  $\rho$  de Jöreskog est moins dépendant du nombre d'items et plus robuste (Peterson, 1994).

Il est généralement recommandé d'accepter une valeur de  $\rho$  de Jöreskog supérieure à 0,7 (Didellon et Valette-Florence, 1996). Pour  $\rho$  de la validité convergente, selon Fornell et Larcker (1981), ils préconisent une valeur supérieure à 0,5.

## 2. La méthodologie adoptée : la méthode des équations structurelles

Dans cette section, nous allons donner un aperçu sur les modèles d'équations structurelles, leur intérêt et leur avantage. Cela nous permettra de justifier le choix de cette méthode.

Les modèles d'équations structurelles ont été développées pour examiner les relations causales multiples simultanément (Roussel et al., 2002). Il s'agit de tester des modèles avec plusieurs variables impliquant des causalités complexes. Cette méthode présente plusieurs avantages. Elle permet de tester l'existence de relations causales de manière simultanée, elle permet également de construire et de tester la fiabilité et la validité des variables latentes. Elle a l'avantage aussi de comparer et d'évaluer globalement des modèles complexes tout en prenant en compte les erreurs de mesure (Roussel et al., 2002).

Selon Roussel et al. (2002), l'objectif premier des méthodes d'équations structurelles est de proposer une mesure fiable des variables. Deuxièmement, elles permettent de réaliser des tests de relations causales entre ces variables permettant ainsi de tester le modèle théorique inspiré par la revue de la littérature (Roussel et al. 2002, p. 17).

Notre modèle de recherche présente la performance avec ces trois dimensions, la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs comme variables à expliquer et la perception de la justice organisationnelle à travers ces trois dimensions (distributive, procédurale et interpersonnelle)<sup>63</sup> comme variable explicative. Cette relation est considérée via l'effet médiateur de la confiance, le sentiment d'obligation et l'incertitude.

Nous avons donc, collecté des données quantitatives concernant les pratiques de l'évaluation dans les grandes entreprises en Algérie afin de tester ce modèle. Séparer les dimensions de la justice et de la performance et recueillir les données relatives à ces dimensions dans ces

---

<sup>63</sup> Il convient cependant de noter que la justice organisationnelle est constituée de quatre dimensions : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Colquitt et al., 2001). Rappelons que nous avons supprimé la dimension informationnelle parce que notre modèle contient aussi la confiance affective. Selon Colquitt il y a un chevauchement de contenu entre les items de la confiance affective et les items de la justice informationnelle, du fait que les deux ensembles mettent l'accent sur le partage d'informations. La réponse de Colquitt était: *'The items for informational justice wind up overlapping in substantive content with the items for affect-based trust. Both sets of items emphasize information sharing. Thus, we only included one of them.'*

entreprises permettraient de dégager des apports théoriques et managériaux. Cela permet ainsi de cibler les actions sur des attitudes bien précises. De nos jours, même dans les sciences sociales une des compétences à posséder est de savoir lire et produire des chiffres (De Singly, 2016, p. 8). Pour ce dernier, les statistiques ont contribué à la propagation de la foi en la vérité révélée par des chiffres (p. 7). La démarche scientifique, cela-dit, exige du chercheur, face au chiffre comme face à tout autre information, prise de recul, rigueur, et questionnement.

Nous avons nommé l'enquête quantitative « Etudes sur les organisations » tout en garantissant l'anonymat avec un engagement et une co-signature du doctorant et du directeur du laboratoire pour rassurer les répondants et leur faire savoir qu'ils contribuent à l'avancement de la recherche sur ce sujet, qui est l'évaluation. L'évaluation de la performance comme intitulé n'aurait pu éventuellement que susciter leur inquiétude ainsi que leur refus de coopérer.

### **3. Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

#### **3.1. L'échelle de la justice procédurale**

La justice procédurale a été mesurée par sept éléments. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 98. Cette analyse fait apparaître des résultats mitigés en ce qui concerne les indices d'ajustement (valeurs élevées de  $\chi^2/Df=7.249$  et  $RMSEA=0.159$ ). Mais les indices de modification ont identifié un certain nombre de covariances d'erreur significatives associées aux items (PJ1, PJ6 et PJ7).

Bien que ces éléments soient importants pour mesurer la justice procédurale et aient montré des contributions factorielles standardisées (*loadings* standardisés) relativement raisonnables, ils affectent la dimensionnalité du construit et la suppression était l'option pour améliorer l'ajustement global du modèle de mesure. Plusieurs itérations ont été effectuées. Nous avons supprimé les items (PJ1, PJ2 et PJ7) successivement. Les indices d'ajustement restent inappropriés jusqu'à la suppression des trois items.

Le coefficient *Rh* de Jöreskog est supérieur à 0.9, indiquant que la fiabilité de l'échelle de la justice procédurale est confirmée. Sa validité convergente est également confirmée car le *Rh* de convergence est supérieur à 0.5.

**Tableau 98: Résumé des résultats (AFC) (Justice procédurale).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
<b>PJ1</b>	Vous avez pu exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez	<b>0.60</b>			
<b>PJ2</b>	Vous avez pu avoir de l'influence sur ce que vous obtenez	<b>0.59</b>	<b>0.555</b>	<b>9.049</b>	
<b>PJ3</b>	La procédure de l'évaluation est appliquée de façon cohérente entre les salariés	<b>0.89</b>	<b>0.921</b>	<b>17.343</b>	
<b>PJ4</b>	Cette procédure est parfaitement mise en œuvre	<b>0.90</b>	<b>0.931</b>	<b>17.511</b>	
<b>PJ5</b>	Cette procédure est basée sur des informations exactes	<b>0.85</b>	<b>0.806</b>		
<b>PJ6</b>	Cette procédure vous permet de demander un réexamen des décisions	<b>0.62</b>			
<b>PJ7</b>	Cette procédure respecte les règles de morale	<b>0.79</b>			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	7.249	0.159	0.921	0.881	0.921
<b>Final</b>	<b>1.457</b>	<b>0.043</b>	<b>0.999</b>	<b>0.996</b>	<b>0.999</b>
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rhô de Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
Justice procédurale		<b>0.886</b>		<b>0.668</b>	

### 3.2. L'échelle de la justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle, dans le modèle proposé pour cette étude, a été mesurée par quatre items. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 99. Cette analyse montre que les indices d'ajustement sont satisfaisants pour cet instrument de mesure pour la justice interpersonnelle. En se basant sur l'ensemble de ces indices, bien que l'indice RMSEA soit un peu élevé par rapport au seuil préconisé, nous pouvons conclure que le modèle spécifié s'ajuste aux données collectées (Schreiber et al., 2006).

Le coefficient *Rh* de Jöreskog est égal à **0.924**, indiquant que la fiabilité de l'échelle de la justice procédurale est confirmée. Sa validité convergente est également confirmée car le *Rh* de convergence est de **0.758**.

**Tableau 99: Résumé des résultats (AFC) (Justice Interpersonnelle).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
<b>IPJ1</b>	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite poliment	<b>0.903</b>		<b>11.668</b>	
<b>IPJ2</b>	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite avec dignité	<b>0.955</b>		<b>12.107</b>	
<b>IPJ3</b>	Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite avec respect	<b>0.951</b>		<b>12.073</b>	
<b>IPJ4</b>	votre supérieur, chargé de votre évaluation, évite de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés	<b>0.632</b>			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	<b>3.276</b>	<b>0.0986</b>	<b>0.995</b>	<b>0.985</b>	<b>0.995</b>
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rh</b> de <b>Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
Justice interpersonnelle		<b>0.924</b>		<b>0.758</b>	

### 3.3. L'échelle de la justice distributive

La justice distributive a été mesurée par une échelle de quatre éléments. Tous ces éléments ont été soumis à une analyse factorielle confirmatoire, les résultats sont présentés dans le Tableau 100. Les résultats de l'AFC indiquent que les indices incrémentaux (IFI, TLI, CFI) sont très satisfaisants  $> 0.9$ . L'indice d'ajustement absolu (RMSEA) est inférieur au seuil préconisé qui est de 5. L'indice de parcimonie ( $\chi^2/ddl$ ) est aussi supérieur au seuil préconisé qui est de 0.8. Par contre, la fiabilité de cette échelle est confirmée, car le coefficient *Rh* de Jöreskog est égal à 0.942 (supérieur à 0.7), tout comme sa validité convergente : *Rh* de convergence est égal à 0.803 (largement supérieur à 0.5).

**Tableau 100: Résumé des résultats (AFC) (Justice distributive).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
<b>DJ1</b>	Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail	<b>0.894</b>		<b>20.757</b>	
<b>DJ2</b>	Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez	<b>0.933</b>		<b>22.829</b>	
<b>DJ3</b>	Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation	<b>0.868</b>		<b>19.457</b>	
<b>DJ4</b>	Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance	<b>0.889</b>			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	<b>5.168</b>	<b>0.130</b>	<b>0.991</b>	<b>0.973</b>	<b>0.991</b>
<b>Final</b>					
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rhô de Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
Justice distributive		<b>0.942</b>		<b>0.803</b>	

### 3.4. L'échelle de la confiance affective

La confiance affective a été mesurée par cinq éléments. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 101. Cette analyse fait apparaître des résultats mitigés en ce qui concerne les indices d'ajustement (valeurs élevées de  $\chi^2/Df=6.329$  et  $RMSEA=0.147$  ; par contre les indices incrémentaux sont très satisfaisants). Toutefois, les indices de modification ont identifié un certain nombre de covariances d'erreur significatives associées à l'item AT5.

La suppression était l'option pour améliorer l'ajustement global du modèle de mesure. Nous avons supprimé cet item (AT5). Mais les résultats obtenus après cette suppression montrent que l'indice  $RMSEA$  reste non ajusté avec une valeur  $>0.08$ . Par conséquent, nous avons décidé de garder l'item AT5 puisque il est important pour mesurer la confiance affective avec une contribution factorielle standardisée de 0.73.

Le coefficient *Rh* de Jöreskog est supérieur à 0.7, indiquant que la fiabilité de l'échelle de la justice procédurale est confirmée. Sa validité convergente est également confirmée car le *Rh* de convergence est supérieur à 0.5.

**Tableau 101: Résumé des résultats (AFC) (Justice Confiance Affective).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
AT1	Avec mon supérieur hiérarchique, nous pouvons partager librement nos idées et sentiments.	0.841	0.835	14.726	
AT2	Je peux parler librement avec mon supérieur des difficultés que je rencontre au travail, je sais qu'il m'écouterà	0.804	0.840		
AT3	Si l'un de nous était transféré et que ne nous pouvions plus travailler ensemble, nous aurions un sentiment de perte	0.715	0.698	11.738	
AT4	Je partage mes problèmes avec mon supérieur et je sais qu'il répond de manière constructive et avec attention	0.835	0.821	14.451	
AT5	Je dois dire que nous avons tous les deux fait des investissements émotionnels considérables dans notre relation de travail	0.730			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Initial	6.329	0.147	0.961	0.921	0.961
Final	4.460	0.119	0.986	0.959	0.986
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rh</b> de <b>Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
Confiance affective		0.890		0.619	

### 3.5. L'échelle de la confiance cognitive

La confiance cognitive a été mesurée par six items. Nous allons procéder à une analyse factorielle confirmatoire, afin de vérifier leur dimensionnalité et évaluer si le modèle correspondait adéquatement aux données. Tous ces éléments ont été soumis à une analyse factorielle confirmatoire, les résultats sont présentés dans le Tableau 102. Les résultats de l'AFC indiquent que les indices incrémentaux (IFI, TLI, CFI) sont satisfaisants > 0.9. L'indice d'ajustement absolu (RMSEA) est légèrement supérieur au seuil préconisé. L'indice de

parcimonie ( $\chi^2/ddl$ ) est satisfaisant  $< 5$ . La fiabilité de cette échelle est confirmée, car le coefficient Rhô de Jöreskog est égal à 0.942 (supérieur à 0.7), tout comme sa validité convergente : Rhô de convergence est égal à 0.803 (largement supérieur à 0.5).

**Tableau 102: Résumé des résultats (AFC) (Confiance cognitive).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
CT1	Mon supérieur s'occupe de son travail avec professionnalisme et dévouement	<b>0.862</b>		<b>16.334</b>	
CT2	Compte tenu des antécédents de mon supérieur, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences	<b>0.895</b>		<b>17.285</b>	
CT3	Je peux compter sur mon supérieur pour faciliter mon travail	<b>0.899</b>		<b>17.411</b>	
CT4	La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas amis proches de mon supérieur, lui font confiance et le traitent comme collègue	<b>0.794</b>		<b>14.472</b>	
CT5	Mes collègues qui ont des relations avec mon supérieur le considèrent digne de confiance	<b>0.818</b>			
CT6	Si les gens connaissaient mieux mon supérieur ainsi que ses antécédents, ils seraient plus inquiets et surveilleraient de plus près sa performance	<b>0.446</b>		<b>7.120</b>	
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	<b>3.593</b>	<b>0.103</b>	<b>0.978</b>	<b>0.963</b>	<b>0.978</b>
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rhô de Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
Confiance cognitive		<b>0.912</b>		<b>0.642</b>	

### 3.6. L'échelle de l'incertitude

L'incertitude a été mesurée par quatre items. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 103. Cette analyse fait apparaître des résultats mitigés en ce qui concerne les indices d'ajustement



(valeurs élevées de  $\chi^2/Df=20.485$  et de  $RMSEA=0.281$  ; par contre les indices incrémentaux sont très satisfaisants).

Le coefficient *Rh* de Jöreskog est égal à 0.949, indiquant que la fiabilité de l'échelle de l'incertitude est confirmée. Sa validité convergente est également confirmée car le *Rh* de convergence est égal à 0.824.

**Tableau 103: Résumé des résultats (AFC) (Incertitude).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
UC1	Actuellement, il y a beaucoup d'incertitude au travail	<b>0.915</b>		<b>21.966</b>	
UC2	Beaucoup de choses semblent instables au travail actuellement	<b>0.953</b>		<b>24.114</b>	
UC3	Si je pense au travail, je ressens beaucoup d'incertitude	<b>0.878</b>		<b>19.993</b>	
UC4	Je ne peux pas prédire comment les choses vont se passer au travail	<b>0.884</b>			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	<b>20.485</b>	<b>0.281</b>	<b>0.962</b>	<b>0.887</b>	<b>0.962</b>
<b>Final</b>					
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rh</b> de Jöreskog)		<b>Validité convergente</b>	
Incertitude		<b>0.949</b>		<b>0.824</b>	

### 3.7. L'échelle du sentiment d'obligation

Le sentiment d'obligation a été mesuré par quatre items. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 104. Les résultats de l'AFC indiquent que les indices incrémentaux (IFI, TLI, CFI) sont satisfaisants  $> 0.9$ . L'indice d'ajustement absolu (RMSEA) est légèrement supérieur au seuil préconisé. L'indice de parcimonie ( $\chi^2/ddf$ ) est satisfaisant  $< 5$ . La fiabilité de cette échelle est, quant à elle, confirmée car le coefficient *Rh* de Jöreskog est égal à 0.897

(supérieur à 0.7), tout comme sa validité convergente : Rhô de convergence est égal à 0.686 (supérieur à 0.5).

**Tableau 104: Résumé des résultats (AFC) (Sentiment d'obligation).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
FO1	Je ressens une obligation personnelle de faire tout ce que je peux pour aider mon supérieur à atteindre ses objectifs	0.849		12.987	
FO2	Je dois donner, à l'égard de mon supérieur, 100% de mon énergie pour atteindre les objectifs lorsque je suis au travail	0.881		13.416	
FO3	J'ai l'obligation à l'égard de mon supérieur de produire un travail de bonne qualité	0.843		12.893	
FO5	Je sentirais une obligation de prendre de mon temps personnel pour aider mon supérieur s'il avait besoin de mon aide	0.732			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Initial	4.811	0.124	0.987	0.962	0.987
Final					
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rhô de Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
Sentiment d'obligation		0.897		0.686	

### 3.8. L'échelle de la performance dans la tâche

La performance dans la tâche a été mesurée par quatre variables observées. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces éléments afin de vérifier leur dimensionnalité et évaluer si le modèle correspondait adéquatement aux données. Les résultats de l'AFC de cette mesure étaient conformes à toutes les analyses pertinentes initiales. En comparant le niveau recommandé de statistiques d'ajustement de modèle décrit auparavant, l'analyse AFC initiale a suggéré que le modèle était acceptable sans aucune

modification. Comme le montre le Tableau 105, tous les items présentaient des scores de charge élevés et le modèle présentait un bon ajustement aux données.

Le coefficient *Rh* de Jöreskog est supérieur au seuil préconisé de 0.7, indiquant que la fiabilité de l'échelle de la performance dans la tâche est confirmée. Concernant la validité convergente de cet instrument de mesure, le *Rh* de convergence est légèrement inférieur au seuil préconisé.

**Tableau 105: Résumé des résultats (AFC) (Performance dans la tâche).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
IRB1	Je réalise correctement les tâches qui me sont assignées	0.829		6.151	
IRB2	J'honore les responsabilités spécifiées dans la description d'emploi	0.703		5.934	
IRB3	Je réussis les tâches qu'on attend de moi	0.423			
IRB4	Je me conforme aux exigences formelles de rendement de l'emploi	0.773		6.094	
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	RMSEA	IFI	TLI	CFI
Initial	2.171	0.069	0.992	0.976	0.992
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rh</b> de Jöreskog)		<b>Validité convergente</b>	
performance dans la tâche		0.785		0.489	

### 3.9. L'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus

Les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus ont été mesurés par six éléments. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 106. Cette analyse fait apparaître des résultats mitigés en ce qui concerne les indices d'ajustement (valeurs élevées de  $\chi^2/Df=5.630$  et  $RMSEA=0.137$ ). Toutefois, les indices de modification ont identifié un certain nombre de covariances d'erreur significatives associées aux items (OCBI12, OCBI13). Nous avons

supprimé ces deux items. Tous les indices d'ajustement ont montré une amélioration significative. Au final tous les indices d'ajustements sont satisfaisants.

Le coefficient *Rhô* de Jöreskog est supérieur à 0.7, indiquant que la fiabilité de l'échelle de la justice procédurale est confirmée. Concernant la validité convergente, le *Rhô* de convergence est légèrement inférieur à 0.5.

**Tableau 106: Résumé des résultats (AFC) (OCBI).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
<b>OCBI8</b>	J'aide les autres qui ont été absents	<b>0.760</b>	<b>0.765</b>	<b>7.425</b>	
<b>OCBI9</b>	J'aide les autres qui ont des charges de travail lourdes	<b>0.794</b>	<b>0.864</b>	<b>7.385</b>	
<b>OCBI10</b>	J'assiste mon supérieur dans son travail, même sans sa demande	<b>0.523</b>	<b>0.515</b>		
<b>OCBI11</b>	Je prends le temps d'écouter les problèmes et les soucis de mes collègues	<b>0.591</b>	<b>0.508</b>	<b>5.949</b>	
<b>OCBI12</b>	Je sors du cadre habituel de travail pour aider les nouveaux employés	<b>0.565</b>			
<b>OCBI13</b>	Je passe les informations à mes collègues	<b>0.453</b>			
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	<b>5.630</b>	<b>0.137</b>	<b>0.897</b>	<b>0.826</b>	<b>0.896</b>
<b>Final</b>	<b>1.690</b>	<b>0.053</b>	<b>0.995</b>	<b>0.984</b>	<b>0.995</b>
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rhô de Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
OCBI		<b>0.766</b>		<b>0.464</b>	

### 3.10.L'échelle de la déviance organisationnelle

La déviance organisationnelle été mesurée par six éléments. Nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur ces items, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 107. Cette analyse fait apparaître que tous les indices d'ajustements ne sont pas

satisfaisants. Toutefois, les indices de modification ont identifié un certain nombre de covariances d'erreur significatives associées aux items (OD5, OD8).

La suppression était l'option pour améliorer l'ajustement global du modèle de mesure. Deux itérations ont été effectuées. Nous avons supprimé les items (OD5, OD8) successivement. Les indices d'ajustement restent inappropriés jusqu'à la suppression des deux items.

Le coefficient *Rhô* de Jöreskog est supérieur à 0.7, indiquant que la fiabilité de l'échelle de la déviance organisationnelle est confirmée. Concernant la validité convergente le *Rhô* de convergence est inférieur 0.5.

**Tableau 107: Résumé des résultats (AFC) (Déviance organisationnelle).**

Items	Libellé de l'item	Loadings standardisés initiaux	Final		
			Loadings standardisés	T student C. R. (t)	
<b>OD2</b>	Passer trop de temps à fantasmer ou rêvasser au lieu de travailler	<b>0.664</b>	<b>0.671</b>	<b>8.059</b>	
<b>OD4</b>	Prendre une pause supplémentaire ou plus longue au-delà de l'acceptable au travail	<b>0.613</b>	<b>0.611</b>	<b>7.676</b>	
<b>OD5</b>	Venir en retard au travail sans autorisation	<b>0.668</b>			
<b>OD6</b>	Encombrer votre espace de travail	<b>0.486</b>	<b>0.462</b>	<b>6.111</b>	
<b>OD8</b>	Travailler intentionnellement plus lentement et en-dessous de mes capacités	<b>0.492</b>			
<b>OD11</b>	Fournir peu d'efforts dans mon travail	<b>0.770</b>	<b>0.799</b>		
<b>Indices d'ajustement</b>					
	$\chi^2/Df$	<b>RMSEA</b>	<b>IFI</b>	<b>TLI</b>	<b>CFI</b>
<b>Initial</b>	<b>5.987</b>	<b>0.142</b>	<b>0.887</b>	<b>0.808</b>	<b>0.885</b>
<b>Final</b>	<b>2.043</b>	<b>0.065</b>	<b>0.990</b>	<b>0.969</b>	<b>0.989</b>
<b>Echelle</b>		<b>Fiabilité (Rhô de Jöreskog)</b>		<b>Validité convergente</b>	
<b>Déviance organisationnelle</b>		<b>0.736</b>		<b>0.419</b>	

Ainsi, nous avons testé notre modèle de mesure. Bien qu'il ait des indices qui ne sont pas satisfaisants, nous constatons que la majorité de ces indices est satisfaisante. En général, il y a

probablement un bon ajustement si la grande majorité des indices indiquent un bon ajustement (Schreiber et al., 2006). Nous allons procéder dans ce qui suit à la vérification de l'ajustement du modèle structurel.

### 3.11. Ajustement du modèle

Après l'analyse factorielle exploratoire nous avons obtenu un modèle constitué de 50 items, alors que l'analyse factorielle confirmatoire nous a donné un modèle constitué de 43 items. Les tests d'ajustement du modèle structurelle issu de l'AFE ne sont pas satisfaisants (voir Tableau 108). Les tests d'ajustement du modèle structurel global, issu de l'AFC, sont tout à fait satisfaisants : les indices incrémentaux (IFI, TLI et CFI) sont supérieurs à 0.9. Le RMSEA est inférieur à 0.8 (il est satisfaisant) et le chi-deux normé est inférieur à 5. De plus toutes les contributions factorielles sont importantes (voir Tableau ci-dessous).

**Tableau 108: Indices d'ajustement initiaux et finaux.**

Indices d'ajustement	Mesures	
	Initial (50 items)	Final (43 items)
$\chi^2/Df$	2411.563/1147	1540.719/818
CMIN	2.102	1.884
IFI	0.862	0.911
TLI	0.852	0.901
CFI	0.861	0.910
RMSEA	0.067	0.060

Nous concluons que **l'ajustement de notre modèle final (43 items) est satisfaisant**. Les différents **indices appréciés sont conformes aux seuils préconisés**. Nous allons procéder dans ce qui suit aux tests des hypothèses de notre recherche.

## **Chapitre X: Test des hypothèses de recherche et discussion**

## Introduction

Nous testerons dans ce chapitre les hypothèses de recherche par les modèles d'équations structurelles. Ensuite, nous discuterons les résultats empiriques de cette étude. Tester les hypothèses de ce travail de recherche doctoral revient dans l'ensemble à déterminer les relations causales entre les variables latentes. L'analyse nous a permis de faire ressortir la valeur du CR (le *Critical Ratio*). Si la valeur absolue du CR est  $> 1.96$  la relation est significative. L'examen de la significativité permet de rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. Le test doit être significatif, aux seuils respectivement de 1%, 5%, voire 10%. Enfin, le poids factoriel permet d'évaluer le degré d'influence d'une variable indépendante sur une variable dépendante.

### 1. Les antécédents de la confiance

***L'hypothèse H1 : La justice distributive perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective.***

***L'hypothèse H2 : La justice distributive perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive.***

**Tableau 109 : Test des hypothèses H1 et H2.**

	Coefficient de régression (Beta)	C.R=Estimate/standard error	Significativité statistique
H1: DJ → AT	<b>0.127</b>	<b>1.783</b>	<b>0.075(*)</b>
H2: DJ → CT	<b>0.038</b>	<b>1.141</b>	<b>0.254</b>

\*Significativité à 10%, \*\* Significativité à 5%, \*\*\* Significativité à 1%

Nous confirmons que la justice distributive perçue dans l'évaluation a une influence positive sur la confiance affective ( $\beta = 0.127$ ,  $p < 0.1$ ). *Cela va dans le sens des résultats obtenus par Colquitt et al., (2012) qui affirment que la justice distributive est significativement liée à la confiance basée sur l'affect. L'hypothèse H1 est donc validée.*

Les résultats montrent en outre que la perception de la justice distributive dans l'évaluation n'influence pas la confiance cognitive ( $\beta=0.038$ ,  $p>0.1$ ). Ainsi **l'hypothèse H2 est rejetée**. Ces résultats vont à l'encontre des conclusions de Chhetri (2014) qui avance que la justice



distributive conduit à l'analyse des aspects cognitifs du référent par exemple, à la capacité de prendre des décisions et donc à la formation d'une confiance cognitive. Ramdani et al. (2014) avance que généralement dans les entreprises algériennes, l'évaluation n'est pas liée à la rémunération. Cela pourrait justifier le fait que la justice distributive dans l'évaluation n'a pas d'influence significative sur les comportements des salariés.

***L'hypothèse H3 : La justice procédurale perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective.***

***L'hypothèse H4 : La justice procédurale perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive***

**Tableau 110 : Test des hypothèses H3 et H4.**

	<b>Coefficient de régression (Beta)</b>	<b>C.R=Estimate/standard error</b>	<b>Significativité statistique</b>
H3 : PJ → AT	<b>0.369</b>	<b>4.683</b>	<b>0,001 (***)</b>
H4 : PJ → CT	<b>0.223</b>	<b>4.869</b>	<b>0.001 (***)</b>

Nous confirmons que la justice procédurale perçue dans l'évaluation a une influence positive sur la confiance affective (beta = 0.369,  $p < 0.001$ ). *Cela va dans le sens des résultats obtenus par Colquitt et al. (2012) qui affirment que la justice procédurale est significativement liée à la confiance basée sur l'affect. L'hypothèse H3 est donc validée.*

Les résultats montrent que la perception de la justice procédurale dans l'évaluation influence positivement et d'une manière significative la confiance cognitive (beta=0.223,  $p < 0.001$ ). Ainsi, ***l'hypothèse H4 est validée.*** Cela va dans le sens des résultats obtenus par Colquitt et al., (2012) qui confirment que la justice procédurale est significativement liée à la confiance basée sur la cognition.

***L'hypothèse H5 : La justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective.***

***L'hypothèse H6 : La justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive.***

**Tableau 111 : Test des hypothèses H5 et H6.**

	<b>Coefficient de régression (Beta)</b>	<b>C.R=Estimate/standard error</b>	<b>Significativité statistique</b>
H5 : IPJ → AT	<b>0.414</b>	<b>4.728</b>	<b>0.001 (***)</b>
H6 : IPJ → CT	<b>0.300</b>	<b>5.249</b>	<b>0.001 (***)</b>

Selon nos résultats (beta=0.414,  $p < 0.001$ ) **cette hypothèse (H5) est validée**. Bien que la justice interpersonnelle soit une sous dimension de la justice interactionnelle, notre résultat va dans l'ensemble dans le sens des résultats de Nasr et al., (2009). Ces derniers montrent l'effet positif de la justice interactionnelle sur la continuité et le développement des relations de confiance entre l'employé et son supérieur. En ce qui concerne la confiance, ces auteurs n'ont pas choisi une typologie basée sur la nature du processus de développement de la relation de confiance, en l'occurrence la typologie de de McAllister (1995) mais, ils ont choisi une typologie distinguant les partenaires d'échange. Cela nous ramène à dire que leurs résultats supposent l'influence positive de la justice interpersonnelle sur la confiance cognitive comme le stipule notre hypothèse suivante.

**L'hypothèse H6 est validée** selon nos résultats (beta=0.300,  $p < 0.001$ ) qui montrent l'existence d'une relation significative entre ces deux construits, en l'occurrence la justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation et la confiance cognitive.

## **2. Antécédents du sentiment d'obligation (*Felt Obligation* (FO))**

***Hypothèse H7 : La confiance affective influence positivement le sentiment d'obligation.***

***Hypothèse H8 : La confiance cognitive influence positivement le sentiment d'obligation.***

**Tableau 112 : Test des hypothèses H7 et H8.**

	<b>Coefficient de régression (Beta)</b>	<b>C.R=Estimate/standard error</b>	<b>Significativité statistique</b>
H7 : AT → FO	<b>-0.010</b>	<b>-0.167</b>	<b>0.867</b>
H8 : CT → FO	<b>0.818</b>	<b>5.105</b>	<b>0.001 (***)</b>

Notre résultat montre qu'il n'y a pas de relation significative entre la confiance affective et le sentiment d'obligation (beta=-0.010,  $p > 0.1$ ). La confiance est au cœur de l'échange social et c'est le sentiment d'obligation qui assure la continuité de la relation (Blau, 1964). Chen et al., (2014) montrent que la confiance affective a des effets positifs sur les comportements de

citoyenneté. Ils indiquent que la relation entre un salarié et un leader bienveillant a tendance à devenir une relation d'échange social. La bienveillance est un élément essentiel de la confiance affective. On peut dire d'après ces auteurs qu'il y a implicitement une relation significative entre la confiance affective et le sentiment d'obligation, bien que notre résultat montre qu'il n'y a pas de relation significative entre ces deux concepts. Ainsi, **l'hypothèse H7 est rejetée.**

En ce qui concerne la confiance cognitive et le sentiment d'obligation, le résultat montre qu'il y a une relation positive et significative (beta=0.818,  $p < 0.01$ ). Une étude de Basit (2017) fournit des preuves empiriques concernant l'effet de la confiance dans le superviseur sur l'engagement au travail à travers la sécurité psychologique et le sentiment d'obligation. Bien que l'auteur ait pris la confiance comme un seul construit tout en utilisant l'échelle de McAllister (1995) contenant 11 items (6 items de la confiance cognitive et 5 items de la confiance affective), notre résultat va dans ce sens. Ainsi, notre **hypothèse H8 est validée.**

### 3. Facteurs qui réduisent l'incertitude (*Uncertainty* (UNC))

**Hypothèse H9 : La confiance affective réduit l'incertitude.**

**Hypothèse H10 : La confiance cognitive réduit l'incertitude.**

**Tableau 113: Test des hypothèses H9 et H10.**

	Coefficient de régression (Beta)	C.R=Estimate/standard error	Significativité statistique
H9 : AT → UNC	<b>-0.114</b>	<b>-1.296</b>	<b>0.195</b>
H10 : CT → UNC	<b>-1.040</b>	<b>-4.913</b>	<b>0.001(***)</b>

D'après nos résultats concernant l'influence de la confiance affective sur l'incertitude avec un coefficient de régression (Beta)= - 0.114 et un  $p > 0.1$  notre **hypothèse H9 est rejetée.** Ce résultat confirme le résultat de Colquitt et al., (2012) qui indique qu'il n'y a pas de relation significative entre la confiance affective et l'incertitude.

En ce qui concerne la relation de la confiance cognitive avec l'incertitude, un coefficient de régression (Beta)= - 1.040 et un  $p < 0.01$  confirme la significativité de cette relation. Notre **hypothèse H10 est validée.** Colquitt et al., (2012) montre dans leur étude sur la justice et la

performance que la confiance cognitive réduit significativement le sentiment d'incertitude chez les employés. Ainsi notre résultat est en cohérence avec cette étude sur ce point.

#### 4. Antécédents de la performance

**Hypothèse H11 : Le sentiment d'obligation (*felt obligation* (FO)) favorise la performance dans la tâche (*in-role behavior* (IRB))**

**Tableau 114: Test de l'hypothèse H11.**

	Coefficient de régression (Beta)	C.R=Estimate/standard error	Significativité statistique
H11 : FO → IRB	0.205	3.785	0.001 (***)

Le résultat ci-dessus, avec un coefficient Beta= 0.205 et un  $p < 0.01$ , indique que le sentiment d'obligation influence positivement la performance dans la tâche. Notre **hypothèse H11 est validée**. Cela va dans le sens de l'étude d'Arshadi (2011) qui montre que le sentiment d'obligation influence positivement la performance dans la tâche.

**Hypothèse H12 : L'incertitude perçue influence négativement la performance dans la tâche**

**Hypothèse H13 : L'incertitude perçue influence négativement les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus (*Organizational Citizenship Behavior those directed to Individuals* (OCBI))**

**Tableau 115 : Test des hypothèses H12 et H13.**

	Coefficient de régression (Beta)	C.R=Estimate/standard error	Significativité statistique
H12 : UNC → IRB	-0.056	-1.693	0.090 (*)
H13 : UNC → OCBI	-0.071	-1.956	0.050 (**)

Comme montre le résultat ci-dessus, avec un coefficient de régression (Beta)= - 0.056 et  $p < 0.1$ , l'incertitude perçue influence négativement la performance dans la tâche. Par conséquent, notre **hypothèse H12 est validée**. Pour Zhang et Zhou (2014) les personnes qui évitent les incertitudes sont plus créatives. Vu que l'incertitude influence la satisfaction des employés, leur intention de quitter l'entreprise ainsi que la tension psychologique des employés (O'Driscoll et Beehr, 1994), nous pouvons dire que l'incertitude influence

négativement la performance en général. Notre résultat va dans le sens de ces travaux de recherche même pour l'influence de l'incertitude sur les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus. Avec un coefficient de régression (Beta)= - 0.071 et  $p < 0.1$ , l'hypothèse **H13** est validée.

**Hypothèse H14 : Le sentiment d'obligation favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus**

**Tableau 116 : Test des hypothèses H14.**

	Coefficient de régression (Beta)	C.R=Estimate/standard error	Significativité statistique
H14 : FO → OCBI	<b>0.266</b>	<b>4.354</b>	<b>0.001 (***)</b>

Le résultat ci-dessus, avec un coefficient Beta= 0.266 et un  $p < 0.01$ , montre que le sentiment d'obligation influence positivement les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus. Ainsi, l'hypothèse **H14** est validée. Ce résultat est cohérent avec les travaux effectués auparavant sur le sujet. Comme l'indique Blau (1964), l'échange social ne se base pas sur le calcul mais plutôt sur la confiance des individus. Le sentiment d'obligation chez l'autre partie l'oblige à être équitable à long terme. En se basant, en partie, sur les travaux de Blau (1964), Ma et Qu (2011) montrent l'importance des échanges sociaux comme facteurs de motivation pour les OCB.

**Hypothèse H15 : Le sentiment d'obligation (FO) réduit les comportements contre-productifs (organizational deviance (OD))**

**Tableau 117 : Test des hypothèses H15.**

	Coefficient de régression (Beta)	C.R=Estimate/standard error	Significativité statistique
H15 : FO → OD	<b>-0.083</b>	<b>-1.268</b>	<b>0.205</b>

En ce qui concerne le sentiment d'obligation et les comportements contre-productifs, le résultat (beta=-0.083,  $p > 0.1$ ) montre qu'il n'y a pas de relation significative entre ces deux construits. Le sentiment d'obligation est au cœur de l'échange social. Pour Bateman et Organ (1983) les comportements sont prédits par le besoin ressenti de réciprocité invoqué par la théorie des échanges. Les résultats de Colbert et al. (2004) montrent que la perception négative de la situation du travail favorise les comportements déviants des employés, tels que

la rétention de l'effort et la déviance interpersonnelle. Ils rajoutent que cette relation est influencée par les traits de personnalité des employés. Autrement dit, les employés ayant certains traits de personnalité et cela dans les mêmes conditions, sont moins susceptibles d'afficher un comportement déviant. Cela pourrait expliquer notre résultat qui montre l'inexistence de relation entre le sentiment d'obligation et les comportements contre-productifs. De ce qui précède **l'hypothèse H15 est rejetée.**

**Hypothèse H16 : L'incertitude favorise les comportements contre-productifs.**

**Tableau 118 : Test de l'hypothèse H16.**

	<b>Coefficient de régression (Beta)</b>	<b>C.R=Estimate/standard error</b>	<b>Significativité statistique</b>
H16 : UNC → OD	<b>0.124</b>	<b>2.874</b>	<b>0.004 (***)</b>

En ce qui concerne la relation plausible entre l'incertitude et les comportements contre-productifs, les résultats ci-dessus, avec une  $\beta=0.124$  et un  $p<0.01$ , indiquent que cette relation est très significative. Ainsi, notre **hypothèse 16 est validée**. Ce résultat corrobore les résultats de Thau et al., (2009) pour qui l'incertitude est importante pour les employés en milieu de travail et peut expliquer pourquoi et quand ils s'engagent dans la déviance lorsqu'ils subissent des abus de la part des autorités (Thau et al., 2009).

**Hypothèse 17 : Les trois dimensions de la performance sont influencées par les trois dimensions de la justice dans l'évaluation avec l'effet médiateur de la confiance, l'incertitude et le sentiment d'obligation.**

Il est important de tester les effets indirects de la perception de la justice dans l'évaluation sur la performance. La technique *bootstrap* permet d'obtenir une erreur standard, un intervalle de confiance et un test de signification pour un effet indirect.

Selon les recommandations de Rucker et al. (2011), l'examen des effets indirects entre deux variables n'exige pas l'existence d'un effet total significatif. Ils estiment que l'exploration de la médiation par les chercheurs devrait être guidée par la théorie. Les chercheurs devraient explorer les effets indirects s'il existe des raisons théoriques qui prédisent leur présence, indépendamment de l'importance de l'effet total ou direct. Ils recommandent que les analyses de médiation se concentrent sur l'examen de l'ampleur des effets indirects.

Nous avons testé la médiation en utilisant Amos qui nous a permis de tester les effets indirects et totaux des dimensions de la justice sur la performance avec un test de la significativité des relations. Les statistiques de décomposition des effets sont résumées dans le Tableau 119, ci-dessous.

**Tableau 119 : Test de l'hypothèse H17 (Décomposition des effets de la justice sur la performance).**

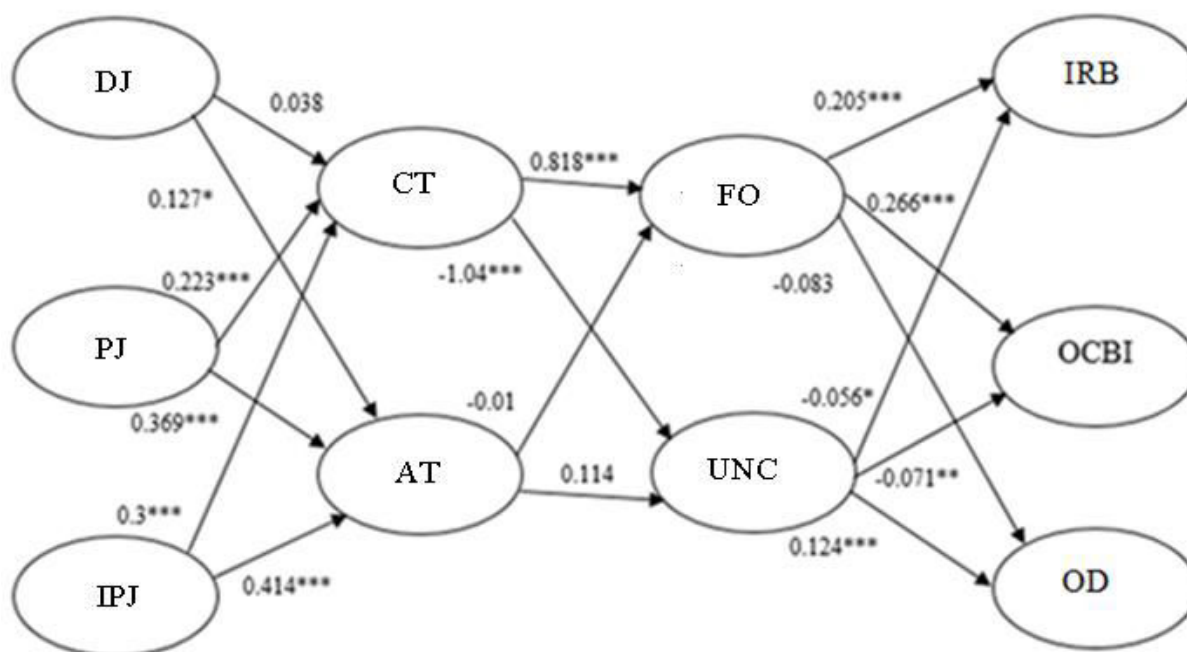
	Effet sur IRB			Effet sur OCBI			Effet sur OD		
	Effet direct	Effet indirect	Effet total	Effet direct	Effet indirect	Effet total	Effet direct	Effet indirect	Effet total
<b>Médiation via la confiance l'incertitude et le sentiment d'obligation</b>									
Justice procédurale	-0,046	0,052***	0,006	0,024	0,067***	0,091	-0,201***	-0,049	-0,25***
Justice interpersonnelle	0,088	0,07***	0,158*	-0,01	0,09***	0,08	0,002	-0,065**	-0,063
Justice distributive	0,057	0,009	0,066	-0,049	0,012	-0,037	0,036	-0,009	0,027

Comme indiqué dans le Tableau 119, la justice procédurale et la justice interpersonnelle dans l'évaluation ont des effets indirects et positifs très significatifs sur la performance dans la tâche, avec des valeurs de .052, .07 respectivement. Par contre la justice distributive dans l'évaluation n'a pas d'effet sur les trois dimensions de la performance. En ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus (OCBI), la justice procédurale et la justice interpersonnelle dans l'évaluation ont des effets indirects et positifs très significatifs de .067 et .07 respectivement sur ces comportements. Pour la déviance organisationnelle, il n'y a que la justice interpersonnelle dans l'évaluation qui a un effet indirect et négatif sur celle-ci. En d'autres termes, la perception de la justice interpersonnelle dans l'évaluation réduit les comportements de déviance organisationnelle. Ainsi, notre **hypothèse H17 est partiellement validée.**

**Tableau 120 : Récapitulatif des tests des hypothèses.**

<b>Hypothèses</b>	<b>(Beta)/ significativité</b>	<b>Résultat</b>
<i>L'hypothèse H1</i> : La justice distributive perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective.	0.127*	validée
<i>L'hypothèse H2</i> : La justice distributive perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive.	0.038	rejetée
<i>L'hypothèse H3</i> : La justice procédurale perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective.	0.369***	validée
<i>L'hypothèse H4</i> : La justice procédurale perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive.	0.223***	validée
<i>L'hypothèse H5</i> : La justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance affective.	0.414***	validée
<i>L'hypothèse H6</i> : La justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation influence positivement la confiance cognitive.	0.3***	validée
<i>L'hypothèse H7</i> : La confiance affective influence positivement le sentiment d'obligation.	-0.01	Rejetée
<i>L'hypothèse H8</i> : La confiance cognitive influence positivement le sentiment d'obligation.	0.818***	validée
<i>Hypothèse H9</i> : La confiance affective réduit l'incertitude.	0.114	rejetée
<i>L'hypothèse H10</i> : La confiance cognitive réduit l'incertitude.	-1.04***	validée
<i>L'hypothèse H11</i> : Le sentiment d'obligation favorise la performance dans la tâche.	0.205***	validée
<i>L'hypothèse H12</i> : L'incertitude perçue influence négativement la performance dans la tâche.	-0.056*	validée
<i>L'hypothèse H13</i> : L'incertitude perçue influence négativement les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus.	-0.071**	validée
<i>L'hypothèse H14</i> : Le sentiment d'obligation favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus.	0.266***	validée
<i>L'hypothèse H15</i> : Le sentiment d'obligation réduit les comportements contre-productifs.	-0.083	rejetée
<i>L'hypothèse H16</i> : L'incertitude favorise les comportements contre-productifs.	0.124***	validée
<i>L'hypothèse 17</i> : Les trois dimensions de la performance sont influencées par les trois dimensions de la justice dans l'évaluation avec l'effet médiateur de la confiance, l'incertitude et le sentiment d'obligation.	<b>Effet Indirect</b>	<b>Résultat</b>
Justice procédurale →(IRB/OCBI/OD)	0,052*** 0,067*** -0.049	Validée Validée Rejetée
Justice interpersonnelle →(IRB/OCBI/OD)	0,07*** 0.09*** 0.65**	Validée Validée Validée
Justice distributive →(IRB/OCBI/OD)	0.09 0.012 0.09	Rejetée Rejetée Rejetée



**Figure 10 : Représentation graphique du modèle structurel avec les résultats.**

## 5. Discussion des résultats

L'évaluation de la performance est un processus formel qui suscite un intérêt croissant (Denisi et Murphy, 2017). Une variété de décisions concernant l'employé est partiellement basée sur cette note. Connaître les antécédents de la performance permet éventuellement de l'améliorer. Ainsi, les chercheurs et les praticiens, depuis la Chine ancienne, se sont intéressés à l'évaluation de la performance (Denisi et Murphy, 2017). La perception de la justice dans l'évaluation pourrait être considérée comme un facteur important de la performance des employés. La relation entre les dimensions de la justice et la performance est une explication possible de la popularité continue des études sur la justice organisationnelle (Colquit et al., 2012).

Afin de mieux comprendre nos résultats, il nous semble important de souligner d'abord que la performance est souvent liée à des mécanismes psychologiques qu'il convient de rappeler. De nombreuses études (Allen et al., 2018 ; Mayer et Gavin, 2005) ont montré que la confiance est aussi un antécédent de la performance.

Dusterhoff et al. (2014) suggèrent que les employés jugent une évaluation de la performance du point de vue de sa justification morale et que les réactions d'évaluation, au moins en partie, seront déterminées par la justification morale perçue du processus. Améliorer la façon dont les employés contribuent aux objectifs et à la performance au travail d'une organisation est

généralement le but de l'évaluation. La perception de la justice dans l'évaluation pourrait bien expliquer, anticiper et orienter les comportements des salariés afin de satisfaire les attentes de chacun.

Les chercheurs ont suggéré, dans de nombreuses études, que la confiance joue le rôle de médiateur entre la justice organisationnelle et la performance (Colquitt et al., 2012 ; Nasr et al., 2009 ; Aryee et al., 2002) ; la théorie de l'échange social est suggérée comme explication théorique.

McAllister (1995) considère la confiance comme étant un état psychologique, il distingue la confiance cognitive de la confiance affective. La première dimension, en l'occurrence la confiance cognitive, décrit une évaluation rationnelle de la capacité d'un individu à remplir ses obligations. Elle reflète ainsi des croyances sur le sérieux, la fiabilité et la compétence d'un individu. En ce qui concerne la cognition affective, qui représente la seconde dimension, elle reflète un attachement émotionnel qui découle des soins mutuels et des préoccupations qui existent entre les individus. Pour Aryee et al. (2002) une relation fondée sur l'échange social est caractérisée par une confiance affective et une confiance cognitive. Blau (1964, p.98) indique que « L'établissement des relations d'échange implique des investissements qui constituent un engagement envers l'autre partie. Puisque l'échange social exige que les autres se reconnaissent, le problème initial est de se montrer digne de confiance »<sup>64</sup>.

Une évaluation équitable par un supérieur initie une relation d'échange social. Aryee et al. (2002) soutiennent que la justice interactionnelle est liée à la confiance envers le supérieur.

En se basant sur les travaux de van den Bos et Lind (2002), qui montrent que la confiance réduit l'incertitude, Colquitt et al. (2012) ont conclu que la confiance approfondit l'échange social et réduit l'incertitude ce qui influence, au final, positivement la performance.

Mayer et Davis (1999) préconisent que les recherches futures devraient examiner en profondeur l'impact des différents aspects de l'évaluation de la performance sur la confiance. Nous avons répondu à cet appel dans la première partie de notre modèle de recherche. Nous

---

<sup>64</sup> Traduction libre de *'The establishment of exchange relations involves making investments that constitute commitment to the other party. Since social exchange requires trusting others to reciprocate, the initial problem is to prove oneself trustworthy'*

avons même précisé l'impact de chaque dimension de la justice sur les deux dimensions de la confiance et non pas sur la confiance d'une manière générale.

Nos résultats montrent en effet, que la justice interpersonnelle perçue dans l'évaluation a une influence positive sur la confiance affective ainsi que sur la confiance cognitive. Nous avons estimé que lorsque l'évaluateur, généralement le supérieur direct, traite l'évalué avec dignité et respect lors de l'évaluation, cela pourrait favoriser le développement de soins et de préoccupations réciproques, encourageant la confiance affective. On peut entendre par dignité le principe selon lequel le salarié ne doit jamais être traité comme un objet ou encore juste comme un moyen pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Par respect, on entend le traitement approprié ; c'est-à-dire que l'évaluateur évite les remarques blessantes et les commentaires déplacés, par exemple qui touchent le sexe, l'état de santé mentale ou physique, l'âge, la religion, la condition sociale<sup>65</sup> ou l'origine ethnique. Même une performance moyenne, ou en dessous de la moyenne, de l'évalué ne donne pas le droit à l'évaluateur de le maltraiter. Ainsi, ce respect des normes professionnelles de communication par l'évaluateur témoigne de sa compétence, ce qui encourage la confiance cognitive.

Nos résultats montrent aussi que la perception de la justice procédurale dans l'évaluation est significativement liée à la confiance cognitive et à la confiance affective. Nous pouvons considérer que les aspects de cohérence et de précision de la justice procédurale pouvaient montrer la fiabilité, l'intégrité et la légitimité de la hiérarchie. Ces derniers éléments sont nécessaires pour favoriser la confiance cognitive, tandis que les aspects de la représentativité et la voix pouvaient favoriser l'investissement mutuel et la communication, éléments qui soutiennent la confiance affective.

En ce qui concerne la relation entre la perception de la justice distributive dans l'évaluation et les deux dimensions de la confiance, nos résultats montrent que cette relation est significative avec la confiance affective et non pas avec la confiance cognitive. Nous pouvons donc estimer que l'équité perçue dans les résultats réduit la colère et la culpabilité des évalués et montre aussi que les responsables de l'organisation, dans notre cas les évaluateurs, ont accompli leur rôle d'une manière convenable en se préoccupant des intérêts des évalués, ce qui influencerait positivement la confiance affective. Pour les résultats précédents concernant la prédiction de

---

<sup>65</sup> La condition sociale est définie comme les facteurs qui influencent les relations d'une personne avec d'autres personnes. Elle se réfère à la position, sociale et économique, qu'occupe un individu dans la société (Link et Phelan, 1995)

la confiance par la justice organisationnelle, ils sont en accord avec les résultats de Colquitt et al. (2012). Ces derniers ont montré que la justice procédurale, interpersonnelle et distributive sont significativement liées à la confiance cognitive et à la confiance affective.

Par contre, notre dernier résultat concernant la relation entre la justice distributive et la confiance cognitive, il ne va pas entièrement dans ce sens. Pour la significativité des relations, nous avons pris un  $p < 0.1$  ce qui nous a donné une relation significative entre la perception de la justice distributive dans l'évaluation et la confiance affective. Si l'on prend un  $p < 0.05$  comme l'ont fait Colquitt et al. (2012), cette relation devient non significative. Il faut noter aussi, que cette relation est moins importante et moins significative par rapport aux relations entre la justice procédurale et interpersonnelle et la confiance affective montrées dans nos résultats précédents. Pour la relation entre la justice distributive et la confiance cognitive, même avec un  $p < 0.1$ , celle-ci n'est pas significative.

Lors de notre passage dans les entreprises objet de notre recherche pour la collecte de données, nous avons pu, dans certaines d'entre elles, constater par nous-mêmes que l'évaluation ne touche qu'une infime partie de la rémunération. Ainsi, bien qu'il n'y ait pas d'équité dans les rétributions, sous forme de rémunérations, l'enjeu n'a pas d'importance, ou plus précisément n'est pas lié à l'évaluation et à sa perception par les employés. Ramdani et al. (2014) remarquent eux aussi que, dans les entreprises algériennes, l'évaluation n'est généralement pas liée à la rémunération. Ils rajoutent que l'évaluation n'est pas liée à la rémunération dans un contexte de culture<sup>66</sup> de collectivisme. Pour Kieser (1994) le collectivisme indique l'intégration dans des endogroupes<sup>67</sup> cohésifs. D'autre part, la société algérienne est caractérisée par des orientations fatalistes élevées, ce qui signifie que les gens ont tendance à expliquer les résultats comme une providence divine (Ramdani et al., 2014). Ainsi, ils acceptent ces résultats sans réagir ou sans faire les efforts nécessaires pour les changer. Avec une culture collectiviste, le favoritisme domine ainsi qu'une forte influence du népotisme, les décisions de promotion, de formation ou même de recrutement ne sont pas fondées sur le mérite ou le besoin en Algérie, indiquent ces auteurs.

---

<sup>66</sup> La culture est considérée comme une programmation de l'esprit. Bien que diffère de celle d'un ordinateur mais la programmation culturelle signifie que certaines réactions sont plus probables dans certaines cultures que dans d'autres (Kieser, 1994).

<sup>67</sup> « Groupe d'appartenance d'un individu. Il réunit l'ensemble des personnes avec qui il aime s'identifier et avec qui il apprécie interagir » consulté le 10 janvier 2018 sur : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Endogroupe-241666.htm#dSKIB46rt0eOv wKw.97>.

Généralement, un système d'évaluation efficace aide à faire la distinction entre les bonnes et les mauvaises performances. Il permet aussi, de répartir équitablement et efficacement les récompenses, de transmettre aux employés ce que l'on attend d'eux, de motiver en vue de la performance souhaitée et d'identifier les besoins de formation (Ramdani et al., 2014). Les cultures collectivistes valorisent la loyauté par rapport à la performance (Aycan, 2005). Même si le système d'évaluation est efficace et s'il identifie les employés performants, ces derniers peuvent être ostracisés car ils se démarquent des autres, ce qui pourrait perturber l'harmonie du groupe et susciter l'envie (Aycan, 2005).

Ceci montre les difficultés potentielles rencontrées par les départements des ressources humaines dans les entreprises algériennes dans la discipline, la récompense et la motivation de leur main-d'œuvre. Cela pourrait expliquer la non existence de relations significatives entre la justice distributive dans l'évaluation et la confiance cognitive dans notre modèle de recherche.

Toutefois, on pourrait dire que si l'évaluation n'a pas d'influence sur la rémunération, raisonnablement la justice interpersonnelle et la justice procédurale dans l'évaluation ne sont pas aussi importantes pour les évalués, ce qui est contraire à nos résultats. Nous estimons que l'importance de la justice dans la procédure d'évaluation aux yeux des salariés reste importante comme l'ont montré les travaux de Thibaut et Walker (1975). Ils ont conclu que l'existence d'une satisfaction concernant la procédure est indépendante des résultats, en particulier des résultats monétaires. En d'autres termes, la satisfaction règne lorsque les individus sont satisfaits de la procédure et cela bien que les résultats de cette procédure vont à l'encontre de leurs intérêts. En ce qui concerne la justice interpersonnelle, il n'est pas déraisonnable de penser qu'il n'y a pas d'évalué qui accepte le manque de respect lors de l'évaluation, bien que le résultat de cette évaluation n'influencera pas sa rémunération. Ce qui explique nos résultats, montrant que la justice procédurale et la justice interpersonnelle dans l'évaluation influencent positivement la confiance cognitive et la confiance affective.

Nos résultats montrent aussi que la justice procédurale et la justice interpersonnelle sont importantes pour les deux dimensions de la confiance. Mais seule la confiance cognitive réduit l'incertitude et approfondit l'échange social à travers le sentiment d'obligation tout en signalant que les évaluateurs sont sérieux et fiables. La confiance cognitive réduit l'incertitude contrairement à la confiance affective qui n'a pas de relation significative avec ce construit. Il se peut que pour faire face à l'incertitude, l'individu a tendance à se baser sur les

compétences, qui sous-tendent la confiance cognitive, plutôt que sur les sentiments, qui sous-tendent la confiance affective. McAllister (1995) indique dans ce sens que lorsqu'une personne ne peut pas compter sur la fiabilité et le sérieux d'une autre personne, elle prend des mesures pour gérer l'incertitude inhérente à la situation. La fiabilité et le sérieux sont deux éléments de la confiance cognitive. Pour leur part, Colquitt et al., (2012) suggèrent que le sérieux et la fiabilité rassurent plus les employés lorsqu'ils penseraient à des circonstances futures. Tout simplement, parce que la fiabilité et le sérieux sont plus saillants dans des situations incertaines qu'un sentiment d'investissement émotionnel.

La confiance cognitive, comme le montrent nos résultats, influence positivement le sentiment d'obligation contrairement à la confiance affective. Selon Blau (1964), l'échange social repose sur la notion d'obligation. Pour opérationnaliser la dynamique d'approfondissement des échanges, nous avons choisi le sentiment d'obligation d'Eisenberger et al., (2001). Selon Colquitt et al. (2012), la meilleure opérationnalisation de la dynamique d'approfondissement des échanges est le sentiment d'obligation d'Eisenberger et al. (2001), parce qu'il représente un sens plus global de la réciprocité. Ainsi, nous avons répondu à l'appel de Colquitt et al. (2012) en opérationnalisant l'approfondissement de l'échange social par le sentiment d'obligation. Ces derniers ont opérationnalisé la dynamique d'approfondissement de l'échange social par l'engagement normative. Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement normatif est une perception de la part de l'individu de l'obligation de rester dans l'organisation.

Les résultats de Colquitt et al., (2012) montrent que la confiance affective influence positivement l'engagement normatif, à l'inverse de la confiance cognitive qui n'a pas de relation avec l'engagement normatif. Cela est contraire à nos résultats qui indiquent que la confiance cognitive influence positivement le sentiment d'obligation tandis que la confiance affective n'a pas de relation significative avec le sentiment d'obligation. Il se peut que l'engagement normatif ne saisisse pas vraiment la notion d'obligation parce que quatre des six items de l'échelle de l'engagement normatif de Meyer et Allen (1997) ont lié l'obligation au juste désir de rester, comme l'indiquent Colquitt et al. (2012). Aussi, ce qui pourrait expliquer nos résultats est que si un individu n'est pas fiable alors, même s'il veut faire don contre don, il va se retrouver dans l'incapacité de le faire. Ainsi, l'autre partie a tendance à croire, ou à éprouver un sentiment d'obligation envers un individu compétent plus qu'envers un individu bienveillant. Blau (1964) parle de dette et, si un individu n'est pas capable de rembourser une

dette, est ce que l'autre partie va continuer d'approfondir la relation d'échange. Il précise que la dynamique de l'échange social, met l'accent sur un sens mutuel d'obligation.

Nos résultats montrent aussi que l'incertitude influence négativement la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu et qu'elle favorise les comportements déviants envers l'organisation. Certes dans une situation d'incertitude, il est éventuellement difficile de se concentrer pleinement sur le travail et améliorer la performance. Prendre des initiatives, être précis et efficace, aider les autres, bien communiquer et conseiller ses collègues semblent être non envisageables lorsque l'individu est dans l'incertitude. Quand il ne peut pas prévoir comment les choses vont se passer au travail et que son emploi est instable, il est fort probable qu'il sera moins performant, voire devenir auteur de comportements déviants, surtout, si cette incertitude est due à une injustice commise par les responsables. En ce qui concerne le sentiment d'obligation, nos résultats montrent qu'il favorise la performance mais qu'il ne réduit pas les comportements déviants. Il est logique de penser qu'aider un collègue, produire un travail de qualité, sacrifier son énergie et son temps personnel pour atteindre les objectifs de l'organisation, favorisent les comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu (OCBI) ainsi que la performance dans la tâche. Mais, il n'y a pas forcément un lien entre ces derniers comportements, qui sont des éléments de l'OCBI et de la performance dans la tâche, et le vol des biens de l'entreprise ou la falsification de documents pour avoir des remboursements supérieurs ou encore consommer une drogue illégale au travail, qui sont des éléments essentiels de la déviance envers l'organisation. Ce qui nous permet de croire qu'il n'y a pas de lien significatif entre le sentiment d'obligation et les comportements déviants.

Finalement, nos résultats montrent qu'il y a des effets indirects de la justice procédurale et de la justice interpersonnelle dans l'évaluation sur la performance dans la tâche et sur les comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu à travers la confiance et ses effets. Seule la justice interpersonnelle dans l'évaluation influence indirectement la déviance envers l'organisation. Par contre, la justice procédurale dans l'évaluation n'a pas d'influence indirecte sur la déviance envers l'organisation.

En ce qui concerne la justice distributive dans l'évaluation, elle n'a pas d'influence indirecte sur les trois facettes de la performance, en l'occurrence : la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements déviants. Comme nous l'avons indiqué auparavant, les conséquences de l'évaluation sur la rémunération sont faibles

et il existe une culture collectiviste ainsi qu'une tendance fataliste dans beaucoup d'entreprises en Algérie (Ramdani et al., 2014), ce qui pourrait expliquer ce résultat.

Ce qui ressort le plus de nos résultats est que seule la confiance cognitive joue un rôle important dans la relation justice-performance ; plus précisément dans la relation entre justice procédurale et justice interpersonnelle dans l'évaluation et les trois facettes de la performance. Elle approfondit l'échange social à travers le sentiment d'obligation et réduit l'incertitude. Par ailleurs, la perception de la justice procédurale dans l'évaluation réduit considérablement les comportements déviants envers l'organisation ; cela diffère de ce que Colquitt et al., (2012) suggèrent. Pour ces derniers, une grande partie de la médiation basée sur l'échange social observée dans la relation justice-performance est peut-être principalement due à l'aspect de la confiance basée sur l'affect. Il y a lieu de noter que les considérations culturelles et institutionnelles interviennent souvent dans le processus pratique-performance (Hofstede, 1993). Les employés algériens ont tendance à résister à la subordination bien que le pays soit caractérisé par une culture de forte distance de pouvoir (Ramdani et al., 2014). La distance de pouvoir est la mesure dans laquelle les membres les moins puissants dans l'organisation prennent comme norme une répartition inégale du pouvoir (Hofstede, 2003, p.98)<sup>68</sup>. La forte distance de pouvoir souvent signalée en Algérie est le reflet de l'existence de distances psychologiques et physiques entre les managers et les employés (Ramdani et al., 2014). Raisonnablement, cette distance ne permet pas de partager directement et librement les idées et les sentiments entre le salarié et son supérieur hiérarchique. Parler librement avec son supérieur et partager des problèmes et des idées ainsi que des sentiments avec lui, constituent la base de la confiance affective entre le salarié et son supérieur selon McAllister (1995). Cette distance entre le salarié et son supérieur n'implique pas forcément que ce dernier ne soit pas compétent et dévoué et qu'il facilite le travail des autres même indirectement. Ces derniers éléments constituent la base de la confiance cognitive (McAllister, 1995).

D'autres part, Mayer et Davis (1999) indiquent que la manière dont les trois facteurs de la confiance qui sont la capacité, l'intégrité et la bienveillance sont combinés dans la confiance est idiosyncratique, à la fois entre les individus et entre les situations. En d'autres termes, dans

---

<sup>68</sup> *Power distance is defined as 'the extent to which the less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed unequally'* (Hofstede, 2003, p.98)



certaines situations, la capacité du supérieur, dans notre cas l'évaluateur à qui le salarié décide de faire confiance ou non, est peut-être beaucoup plus importante que les deux autres facteurs. La capacité est un élément de la confiance cognitive (Colquitt et al., 2012). La situation en Algérie se caractérise par un manque de compétences dû essentiellement à la formation inadéquate et à la fuite des cerveaux, en particulier vers l'Ouest en premier et le Golfe, surtout lors des troubles politiques des années 1990 (Kendel, 2008 ; Ramdani et al., 2014). Ainsi, il est justifié de penser que les salariés, dans cette situation, sont plus sensibles à la capacité de leurs supérieurs pour leur faire confiance qu'à la bienveillance de ces derniers. Ce qui pourrait expliquer nos résultats montrant que seule la confiance cognitive joue un rôle important dans la relation justice-performance.

Nous proposons ci-après la conclusion générale de notre thèse. Cela nous permettra de donner un aperçu sur nos principaux résultats, de montrer les principales contributions théoriques et managériales de notre travail, et également, comme dans tout travail de recherche, de préciser les limites pour enfin, proposer des prolongements.

## Conclusion générale

Le travail réalisé dans le cadre de cette thèse nous a permis de fournir des éléments de réponses à notre question de recherche. Il est temps maintenant de mettre en relation ces éléments à travers une réflexion globale pour faire sortir des apports théoriques, méthodologique et managériaux et mettre en valeur ces résultats. Il nous semble important de rappeler d'abord l'intérêt et l'objectif de cette recherche et la méthodologie adoptée afin de répondre à notre problématique.

L'évaluation de la performance est un domaine important qui a fait l'objet de recherches et de pratiques continues de la part de presque toutes les organisations (Ismail et al., 2017). Elle constitue un enjeu central dans la gestion des ressources humaines (Cadin et al., 2014). Murphy et Cleveland (1991) indiquent que la plupart des travaux sur l'évaluation se sont focalisés sur les formats d'évaluations et sur la manière de minimiser les biais des évaluateurs. Cependant l'importance doit être donnée aux réactions des évalués par rapport à ces systèmes ainsi qu'aux critères sur lesquels les systèmes d'évaluation sont jugés. Il existe de nombreuses possibilités pour remédier à cette situation. Ballet et De Bry (2001) avancent que l'intégration de l'éthique dans la gestion des ressources humaines permet de créer des relations d'échanges durables entre les salariés ainsi qu'un climat de confiance. C'est l'une des préoccupations auxquelles notre recherche voulait contribuer et pouvoir apporter un début de réponse.

Colquitt et Greenberg (2014) ont introduit leur '*Handbook of organizational justice*' en soulignant que dans n'importe quelle organisation si vous interrogez les individus sur n'importe quel sujet qui touche leur travail comme le salaire, leur relation avec leur supérieurs, les politiques de l'entreprise, etc., la conversation tourne inévitablement vers la question de la justice. Et comme la théorie de la justice constitue un cadre fécond pour traiter la question éthique (Hirèche, 2004), nous avons choisi, dans ce travail doctoral, la théorie de la justice organisationnelle pour traiter la question éthique dans l'évaluation et ses effets sur la confiance et la performance des salariés. Par conséquent, étudier les perceptions des salariés concernant l'évaluation selon les critères d'éthique semble être une piste qui mérite d'être creusée. Une évaluation jugée éthique par les salariés pourrait jouer un rôle important dans la poursuite de la relation entre évaluateur et évalué, tout en maximisant les avantages pour les deux parties ainsi que pour l'organisation. Cela constitue une réponse préalable et intuitive à notre question de recherche qui est : *la perception de l'éthique dans l'évaluation du*

### ***personnel conduit-elle à la confiance et à la performance des salariés dans les grandes entreprises algériennes ?***

Notre préoccupation dans cette recherche était de montrer qu'une évaluation juste aux yeux des salariés influence positivement leur confiance envers leurs évaluateurs, ce qui réduit leur tendance vers les comportements contreproductifs et favorise leur performance dans la tâche ainsi que leurs comportements de citoyenneté organisationnelle. Quatre théories de base ont essentiellement été utilisées, à savoir : la théorie de la justice organisationnelle, la théorie de l'échange social, la théorie de la gestion de l'équité heuristique et la théorie de la gestion de l'incertitude. En outre, un examen de la littérature sur la confiance et la performance a été effectué pour préciser les relations entre les dimensions de ces deux concepts et la perception de la justice dans l'évaluation. Un modèle de recherche a été développé pour valider les effets proposés y compris ceux qui sont spécifiques au contexte d'un pays en développement.

Nous sommes passés par la suite à l'étude empirique, en commençant par le choix des instruments de mesure pour chaque concept mobilisé. Ces instruments de mesure ont été initialement élaborés dans le contexte américain. Nous avons traduit ces échelles de mesure de l'anglais vers l'arabe et de l'anglais vers le français, car l'arabe est la langue officielle de l'Algérie et le français est largement répandu dans le domaine des affaires dans ce pays (Ramdani et al., 2014). Nous avons effectué une analyse exploratoire afin de vérifier les structures factorielles de nos échelles de mesure. Par la suite, nous avons réalisé l'étude confirmatoire. Nous avons testé les modèles de mesure et le modèle structurel qui nous a permis de tester nos hypothèses de recherche. Il convient maintenant de mettre en valeur les principales contributions de nos résultats, sur le plan théorique, méthodologique et managérial.

### **Apports théoriques**

Nos résultats montrent clairement que la perception de la justice dans l'évaluation n'affecte pas la confiance affective. Par conséquent et comme suggèrent Lewicki et al. (2005) les recherches sur la justice, la confiance et la performance ne devraient pas porter sur une approche unidimensionnelle de la confiance. Il se peut que la distinction entre la confiance cognitive et la confiance affective explique davantage pourquoi la justice influence la performance. Aussi, Colquitt et al. (2012) suggèrent qu'il est important pour les chercheurs d'évaluer la confiance à travers les deux dimensions affective et cognitive ou alternativement,

les formes de confiances basées sur la bienveillance, la capacité et l'intégrité décrites par Mayer et al. (1995). Ceci, car la bienveillance a beaucoup de points en commun avec la confiance affective, alors que la capacité et l'intégrité ont beaucoup de points en commun avec la confiance cognitive (Colquitt et al., 2012). Ce qui donne au final deux dimensions de la confiance.

Comme l'indiquent Nasr et al. (2009), aujourd'hui, la théorie la plus mobilisée, pour l'étude des effets des perceptions de justice en milieu organisationnel, est la théorie de l'échange social. Cependant, nos résultats renforcent les suggestions de Colquitt et al. (2012) selon lesquelles les mécanismes basés sur l'incertitude pourraient compléter les mécanismes basés sur les échanges sociaux pour expliquer les effets de la justice sur les comportements de performance et pourquoi la confiance a servi de médiateur des effets de la justice.

D'autre part, nos résultats confirment les travaux antérieurs (exemple : Lavelle et al., 2007 ; Nasr et al., 2009) qui tournent autour de l'idée que les employés se comportent de manière orientée et réciproque à la perception de l'équité de la part de leurs partenaires organisationnels. Ainsi, c'est les effets de cette justice qui expliquent ces comportements qui ont des conséquences positives sur le développement et la continuité des relations de confiance entre ces partenaires. Dans notre recherche, c'est surtout la perception de la justice procédurale et interpersonnelle dans l'évaluation qui favorise la confiance cognitive envers le supérieur. Généralement, c'est ce dernier qui s'occupe de l'évaluation. La confiance cognitive favorise pour sa part, le sentiment d'obligation qui influence positivement la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté. Aussi, elle réduit en même temps l'incertitude qui influence négativement la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle et favorise les comportements déviants. Ceci se rajoute à la littérature sur l'éthique, la justice organisationnelle et l'évaluation de la performance car, à notre connaissance, le lien entre la perception de la justice dans l'évaluation et les trois facettes de la performance en l'occurrence : la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs n'a pas été étudié jusqu'à présent. Notre recherche est par conséquent, à notre connaissance, la première à établir ces relations, notamment dans le contexte des entreprises algériennes.

Nous confirmons à travers ce travail de recherche que la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs ont les mêmes antécédents. Ce résultat part dans le même sens que les résultats de Jacobs et al.

(2014) qui confirment que les comportements éthiques ainsi que les comportements contraires à l'éthique ont les mêmes antécédents. En d'autres termes, la perception de la justice favorise la performance et réduit en même temps les comportements déviants.

## **Apports méthodologiques**

Pour tester notre modèle de recherche, nous avons utilisé des échelles issues de la littérature anglo-saxonne. Nous avons donc procédé à une traduction de l'anglais vers l'arabe et de l'anglais vers le français. Notre questionnaire a été administré sous un format bilingue et ce pour s'assurer de la bonne compréhension des répondants. Elles ont donc fait l'objet d'une traduction et d'un test dans un contexte culturel différent. Ces outils de mesure validés dans un autre contexte peuvent donc être utilisés pour d'autres recherches conduites dans des contextes semblables.

## **Implications pratiques**

Nos résultats montrent que la perception de la justice interpersonnelle et la justice procédurale dans l'évaluation influence la performance, par conséquent conduisent à sensibiliser les gestionnaires à l'importance de la justice, qui constitue une priorité. Comme l'ont fait Colquit et al. (2012), nous suggérons de former les gestionnaires pour respecter les règles de justice. Les programmes de développements managériaux sont aujourd'hui courants dans les organisations. Donc, intégrer la formation sur le respect de la justice est à la fois faisable et bénéfique. Dans le même ordre d'idées, Skarlicki et Latham (2014) montrent que les leaders peuvent bien être formés pour être justes. Les résultats de leur étude montrent que cette formation augmente significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle et change le regard des membres de l'organisation sur des actions qui paraissent préalablement injustes, comme certaines pratiques de licenciement. Elle sert aussi à apaiser les relations entre les managers et les syndicats.

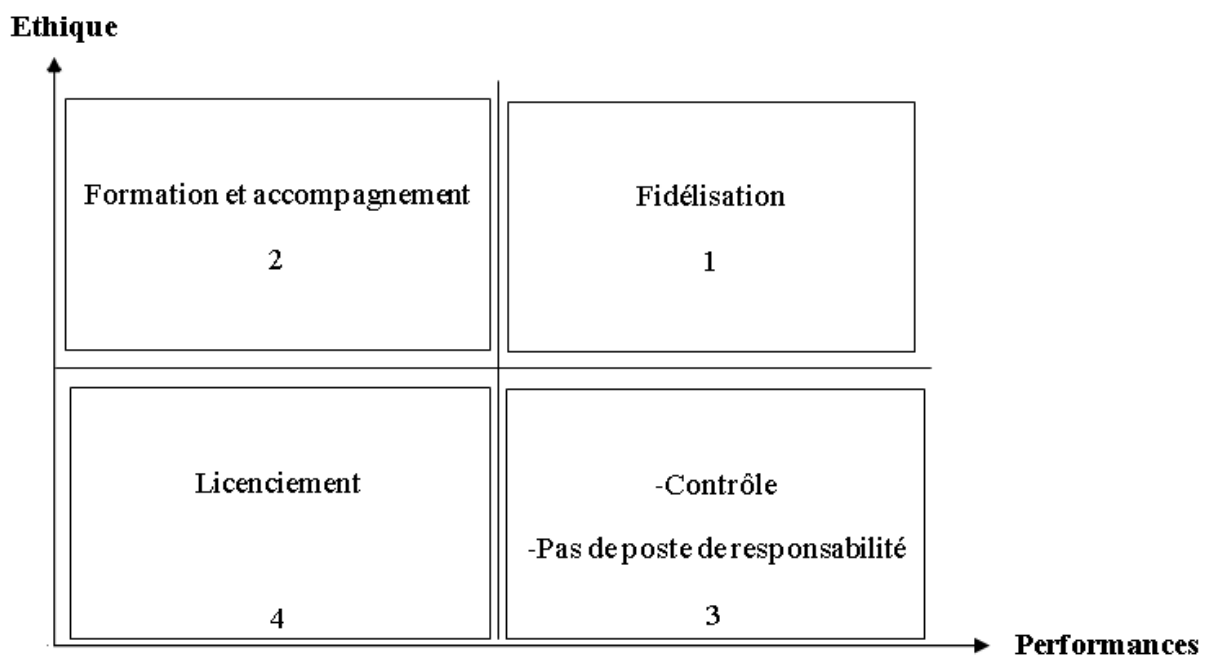
Nos résultats concernant la confiance cognitive illustrent la valeur d'un manager conscient de l'importance de la justice et de ses mécanismes, car un évaluateur qui a ces qualités serait considéré par les évalués comme compétent. La compétence est un élément clé de cette forme de confiance (McAllister, 1995). Cela montre davantage l'intérêt de cette formation sur la justice car elle suscite la confiance des salariés, ce qui leur permet de faire face à l'incertitude, qui est plausible, surtout dans la vie professionnelle actuelle. Ces managers devraient être

aussi capables, même dans des circonstances d'incertitude, de maintenir la concentration des salariés sur leurs obligations professionnelles.

Nous préconisons également que la perception de justice à l'égard du management doit être évaluée périodiquement ainsi que la confiance envers les supérieurs hiérarchiques dans les différentes structures afin de déterminer les départements ou les unités de travail où la justice et la confiance sont particulièrement faibles. Ce qui permet de planifier la formation sur la justice avec un ordre de priorité bien établi. A titre d'exemple, faire des enquêtes annuelles sur les attitudes professionnelles générales est déjà une pratique courante dans les organisations mais elle n'est pas spécifique. Ce qui ne permet pas d'identifier avec précision les dysfonctionnements pour agir. Nous encourageons fortement ce type de mesures qu'il faudrait prendre.

La confiance cognitive reflète, en général, les attentes du sérieux, de la compétence, de la responsabilité, de la fiabilité (McAllister, 1995). Un exemple d'item pour mesurer la confiance cognitive est : Mon supérieur s'occupe de son travail avec professionnalisme et dévouement. Ainsi, la confiance cognitive nous donne une idée sur la performance de l'évaluateur. De son côté, le concept de justice interactionnelle apparaît être intéressant pour mesurer l'éthique des managers (Hirèche, 2004). Par conséquent, nous pouvons proposer des préconisations d'actions, comme le montre la figure ci-après.

**Figure 11 : Catégories de managers selon les critères d'éthique et de performance (Préconisations).**



La question qui se pose est la suivante : comment les individus, appartenant au quadrant 4, ont pu passer à travers les filtres des tests de recrutement ? Il est à noter qu'il y a actuellement des boîtes spécialisées qui proposent des formations à la carte, pour réussir les entretiens d'embauche. Ce qui pourrait expliquer le recrutement d'un collaborateur qui fait partie, après des évaluations, de cette catégorie. Son travail ainsi que ses qualités morales laissent à désirer. Une seconde interrogation s'impose, comment ces individus ont réussi aussi le passage de la période d'essais ? Cela pourrait bien être expliqué par la charge de travail des évaluateurs dans cette période, ou par des circonstances favorables, ou par une première impression très positive, etc. Mais cela ne signifie pas que le nombre de ces individus soit important, il reste habituellement faible.

D'autre part, nos résultats montrent pertinemment l'importance d'une évaluation perçue comme juste pour l'organisation. Comme l'indiquent Jacobs et al. (2014), l'influence d'une seule pratique RH, comme l'évaluation de la performance, sur les comportements est souvent négligée ou sous-estimée. Cette compréhension permet des interventions ciblées et faciles à développer et à mettre en œuvre, contrairement à des tentatives qui visent à améliorer la perception de la justice ou le climat éthique d'une manière générale dans l'organisation.

Pour Lind et Van den Bos (2002), les individus utilisent les perceptions de traitement juste ou injuste pour faire face à l'incertitude dans le milieu du travail. Ils suggèrent que cette justice favorise une meilleure acceptation des décisions et des politiques, l'engagement et les comportements de citoyenneté organisationnelle, et réduit le vol, la violence et les litiges, surtout lorsque l'incertitude est élevée. Cela donne à penser qu'il est particulièrement important que les organisations veillent à la justice lorsque le contexte organisationnel est caractérisé par des niveaux élevés d'incertitude, comme en période de changement organisationnel, de fusion, d'acquisition, d'innovation, de bouleversement de marché ou même en périodes de promotions, de mutations ou de sanctions (Lind et Van den Bos, 2002). La justice est également importante lorsque les travailleurs doivent être encouragés à prendre des initiatives éventuellement risquées et proposent des solutions créatives. Il est essentiel de savoir quand un traitement juste est particulièrement important et quand un traitement injuste est particulièrement dangereux, parce que la justice, comme n'importe quel autre impératif organisationnel, n'est pas sans coût (Lind et Van den Bos, 2002). Ainsi, nous pouvons constater qu'agir sur les récompenses pour parvenir à la justice nécessite des dépenses importantes. Par ailleurs, se focaliser sur les procédures pour réduire les dépenses est une

tâche souvent compliquée et moins efficace pour engendrer un sentiment général de justice. En effet, un processus interpersonnel juste implique que les managers doivent porter beaucoup d'attention à leurs salariés et leur donner des explications concernant les différentes décisions et répondre à leurs interrogations. Ce qui nécessite un investissement substantiel sous forme de temps, bien que le temps des dirigeants et des cadres constitue une ressource rare pour la plupart des organisations. Pour ces auteurs, la chose la plus importante, puisque la justice coûte cher, est que nous devons savoir sur quoi et quand nous pouvons investir et consacrer d'une manière optimale le temps et l'argent, pour favoriser la justice. C'est essentiellement la difficulté de concilier l'éthique et la performance (Bartoli et al., 2011).

L'évaluation de la performance est indispensable, elle existe pratiquement dans toutes les grandes entreprises et ses effets sont durables sur les résultats de ces organisations. En conséquence, sur la base de nos résultats, nous considérons que l'évaluation et le moment où elle intervient constituent une opportunité à saisir par les managers afin d'investir le temps et l'argent d'une manière optimale et efficace pour arriver à une perception globale de la justice dans l'organisation.

## **Limites**

Ce travail de recherche doctoral n'est pas exempt de limites que nous souhaitons indiquer.

D'abord, la taille de l'échantillon relativement peu importante et donc ne reflète pas toutes les caractéristiques des cadres dans les entreprises algériennes.

Ensuite, la complexité de notre modèle de recherche, compte tenu du nombre important de variables mobilisées, nous a imposé une certaine rigueur méthodologique, notamment au travers des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires et nous a amené à supprimer certaines dimensions initialement retenues. Selon (Roussel et al. 2002), un bon ajustement du modèle aux données empiriques ne signifie pas forcément que le modèle reflète la réalité ou en d'autres termes que le «modèle est vrai». Pour mieux appréhender l'influence de la perception de la justice dans l'évaluation sur la performance, il serait intéressant de faire en même temps une étude qualitative. Une justification théorique d'un modèle reste toujours pertinente.



Il y a une préoccupation récurrente dans la recherche organisationnelle qui est l'utilisation de l'auto-évaluation, mais pour les comportements contre-productifs par exemple, il est difficile de proposer des mesures alternatives moins biaisées et mieux adaptées (Jacobs et al., 2014).

De telles limites pourront être surmontées dans les travaux que nous envisageons de réaliser en prolongement de la thèse.

## **Perspectives de recherche**

Il serait important de l'avenir de réaliser la même étude à deux ou trois temps de mesure afin de vérifier la temporalité des relations observées. Une étude longitudinale pourrait ainsi compléter notre recherche. Ces études devraient aussi porter sur des échantillons de plus grande taille afin d'offrir une meilleure représentativité des cadres des entreprises en Algérie. Par ailleurs, une étude qualitative, même exploratoire, pourrait enrichir nos résultats. Il serait donc important que des travaux futurs de types qualitatifs soient réalisés sur cette même problématique afin de compléter nos résultats et d'en permettre une meilleure interprétation.

Afin d'éviter l'auto-évaluation des comportements contre-productives, il serait intéressant d'adapter le questionnaire et de les faire évaluer par les collègues.

Enfin, notre modèle de recherche offre la possibilité de conduire de nombreux autres travaux sur les relations entre les perceptions de la justice dans l'évaluation et la performance au travers de la confiance, le sentiment d'obligation et l'incertitude. Plusieurs pistes de recherche permettant d'approfondir nos résultats et intégrant d'autres variables catégorielles (âge, sexe, ancienneté...) peuvent surgir de nos résultats que les travaux futurs peuvent prendre en considération.

## Bibliographie

### A

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2(267-299).
- Alis, D., des Horts, C. H. B., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J. M. (2011). *GRH: une approche internationale*. de Boeck.
- Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: The case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84, 34-45.
- Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Economies et sociétés*, 32, 129-154.
- Amado, G (1978). Monsieur Personnel et le développement des hommes. *Flammarion, Collection Visages de l'Entreprise, Paris*.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58.
- Antoine, F., & Métivier, T. (2013). *L'éthique en entreprise: les pièges à éviter*. Presses des MINES.
- Arbouche, M. (2008). Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus. *Management & Avenir*, (6), 115-128.
- Armand, D. (1999). *Manuel de gestion, volume 2*. Editions Ellipses.
- Arrow, k. J. (1974). *The limits of organization*. Norton Cie.
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103-1108.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (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(3), 267-285.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.

### B

- Ballet, J. & De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, Collection Points Economie.
- Bartoli, A., Keramidias, O., Larat, F. & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, 140(4), 629-639.
- Basit, A. A. (2017). Trust in Supervisor and Job Engagement: Mediating Effects of Psychological Safety and Felt Obligation. *The Journal of psychology*, 151(8), 701-721.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.

- Becuwe A. (2011). « Analyse des travaux récents sur l'Éthique », *Humanisme et Entreprise* 3/2011 (n° 303), p. 109-116
- Bejou, D., Ennew, C. T., & Palmer, A. (1998). Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), 170-175.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Bidault, F., & Jarillo, J. C. (1995). La confiance dans les transactions économiques. *Confiance, entreprise et société*, 109-123.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1(1), 43-55.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
- Billier, J. C. (2010). *Introduction à l'éthique*. Presses universitaires de France.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers
- Bobocel, D. R., & Holmvall, C. M. (2001). Are interactional justice and procedural justice different. *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, 85-108.
- Bonafous-Boucher, M. & Dahl Rendtorff, J. (2014). I. De « la partie prenante » à la théorie des parties prenantes. Dans : Bonafous-Boucher, M., éd., *La théorie des parties prenantes* (pp. 9-32). Paris: La Découverte.
- Bonafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2014). V. *La théorie des parties prenantes en éthique*. Repères, 87-102.
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human performance*, 6(1), 1-21.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71-98
- Bornarel, F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 6, 95-109.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of business and Psychology*, 16(3), 391-412.
- Bourdieu P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 31, janvier, p. 2-3
- Bowman, J. S. (1999). Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management*, 28(4), 557-576.
- Boyer, É. (2008). *Incidence du contexte organisationnel, de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés*. Thèse de doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal.

Bretz, R.D., Milkovich, G.T., and Read, W. (1992), ' The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications ', *Journal of Management*, 18, 2, 321 – 352. v7 n2 p73 .

Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643-663.

Byrne, B.M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Taylor & Francis group. New York.

## C

Cadin, L., Guérin, F., Pigeure, F., & Pralong, J. (2012). *GRH-4e éd.: Gestion des ressources humaines*. Dunod.

Campbell J.P., (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* , M.D. Dunnette, L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2 nd ed., 1, 687-732.

Canto-Sperber, M. (1996). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. Presses universitaires de France, 1996

Charbonnier, A., Silva, C. A., & Roussel, P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu: étude exploratoire. *Les actes du XVIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*.

Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D., Roussel, P. (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche », *Notes du LIRHE*, n°436

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.

Chenier J., (1984), « La spécification de la problématique », in GAUTHIER B., (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, Presses universitaires de Québec, pp. 49-75

Chhetri, P. (2014). The role of cognitive and affective trust in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: a conceptual framework. *Business: Theory and Practice*, 15, 170.

Chouaib, A. (2014). Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes. *Mondes en développement*, (4), 43-58.

Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood Publishing.

Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599.

- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior?. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86*(3), 425
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology, 92*(4), 909.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of occupational psychology, 53*(1), 39-52.
- Cova, F. (2011). Chapitre 1. Psychologie morale et philosophie morale. Dans : Alberto Masala éd., *La morale humaine et les sciences* (pp. 47-74). Paris: Editions Matériologiques.
- Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human relations, 0018726713485609*.
- Cropanzano, R. (2001). *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2). Psychology Press..
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management, 27*(3), 324-351.
- Cummings, L. L. (1983). Performance-evaluation systems in context of individual trust and commitment. *Performance measurement and theory, 89, 93*. Routledge.

## D

- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1241.
- Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1995, October). The trusted general manager and firm performance: empirical evidence of a strategic advantage. In *Annual Meeting of the Strategic Management Society*, Mexico City.
- d'Aquin, T. (1853). *La somme théologique de Saint Thomas*. E. Belin.
- de Cremer, D., Mayer, D., & Schminke, M. (2010). Guest editors' introduction on understanding ethical behavior and decision making: A behavioral ethics approach. *Business Ethics Quarterly, 20*(1), 1–6.

- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- de Nanteuil, M., & Cnop, A. (2007). Penser la justice dans les organisations: de Weber à Walzer. *Travailler*, (2), 183-202.
- de la Rupelle, G., Fray, A. M., & Kalika, M. (2014). Messagerie électronique, facteur de stress dans le cadre de la relation managériale. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 13-28.
- de Saint Julien, D. F. P. (2014). Accords de méthode ex-ante aux plans de sauvegarde de l'emploi: construction d'un contrat psychologique?. *Humanisme et Entreprise*, (5), 25-43.
- De Singly, F. (2016). *Le questionnaire*. Paris: Armand Colin.
- Dejours, C. (1993). Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur antérieur*, 16(2), 41-52.
- Dejoux, C. (2002). Peut-on concilier éthique et management des ressources humaines. In Boyer, *L'impossible éthique des entreprises*. Editions d'Organisations, pp. 95-113.
- DENISI, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
- DENISI, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Deslandes, G. (2010). Ethique des organisations: le retour de la vertu. *L'Expansion Management Review*, (2), 103-111.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2(4), 265-279.
- Deutsch, M. (1962). *Cooperation and trust: some notes*. In M. R. Jones (ed.), Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.
- Dherse, J. L., & Minguet, H. (1998). *L'éthique ou le chaos?*. Presses de la Renaissance.
- Didellon L. et Valette-Florence P. (1996), L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandations d'usage, *Actes des XIIèmes Journées des IAE*, p. 111-125.
- Dimmock, M., & Fisher, A. (2017). Ethics for A-level (p. 262). *Open Book Publishers*.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of business ethics*, 119(2), 265-273.

## E

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Ellington, J. K., & Wilson, M. A. (2017). The performance appraisal milieu: A multilevel analysis of context effects in performance ratings. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 87-100.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (1993), *Market: études et recherches en marketing*, Nathan, Paris.
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003), *Market : Etudes et recherches en marketing*, 3ème Edition, Paris, Dunod.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.M., et Lilien, G.L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Dunod. Paris.

## F

- Fall, A. (2011). *Systèmes de rémunération et motivation au travail: une approche par la théorie de l'autodétermination* (Doctoral dissertation, Université Toulouse 1 Capitole).
- Faustine, A., & Thomas, M. (2013 ). L'éthique en entreprise : Les pièges à éviter. *Presses des Mines*.
- Ferrell, O. C. & Fraedrich, J., (2016). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. 10th ed. Boston: Cengage Learning
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), 385-415.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Folger, R. (1986). Rethinking equity theory. In *Justice in social relations* (pp. 145-162). *Springer US*.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. *Advances in organizational justice*, 1, 1-55.
- Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. *Handbook of organizational justice*, 215-245.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 48(1),39-50
- Fox, S., & Spector, P. E. (Eds.). (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984). *Jennings, in the article cited above, quotes Freeman and gives additional information concerning the influence of his work.*

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* (No. D10 301 c. 1/c. 2). New York: Free press.

## G

Gabarro, J. J., & Athos, J. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs, N]: Prentice Hall.

Gagne, M. L., Gavin, J. H., & Tully, G. J. (2005). Assessing the costs and benefits of ethics: Exploring a framework. *Business and society review*, 110(2), 181-190.

Gambetta, D. (2000) 'Can We Trust Trust?', in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237, <<http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>>

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.

Gharsalli, M. (2013). *Le rôle des liens sociaux et de la confiance sur le financement bancaire des PME: une étude exploratoire* (Doctoral dissertation, Université de Bretagne occidentale-Brest).

Gill, D. W. (2015). [Review of *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* by Francis Fukuyama. New York: Free Press, 1995. xv., 457 pages.] Retrieved April, 2016, from <http://ethixbiz.com/wp-content/uploads/2015/08/Fukuyama-F.-Trust.pdf>

Gilligan C., In a different voice : psychological theory and woman's development, *Harvard University Press*, Cambridge, 1982.

Godin, C. (2004). *Dictionnaire de philosophie*. Paris, Fayard.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.

Golembiewski, R. T. and M. McConkie (1975), "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes," in C. L. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes*, London: John Wiley & Sons, 131-185.

Gosselin, A., & Murphy, K. R. (1994). L'échec de l'évaluation de la performance. *Gestion*, 19(3), 17-28.

Gosselin, A., Werner, J. M., & Hallé, N. (1997). Ratee preferences concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8(4), 315-333.

Gouldner, a. W. (1960). the norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Granovetter. M., (2002), « A Theoretical Agenda for Economic Sociology », in M.F. Guillen & K.J. Kreider, *The new economic sociology*, Sage.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (1990b). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in organizational behavior*, 12(1), 111-157.



- Greenberg, J. (1993a). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J. (1993b). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.). (2014). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.
- Greenwood M. et De Cieri H., « Stakeholder Theory and the Ethics of Human Resource Management », communication à *Working Paper 47/05*, July 2005, *Monash University*, 2005.
- Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business & Professional Ethics Journal*, 269-292.
- Griffin, J. (1996). *Méta-éthique et éthique normative*. Monique Canto-Sperber (éd.), Dictionnaire.
- Gruys, M. L. (1999). The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace. *Minnesota Univ Minneapolis Industrial Relations Center*.

## H

- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79, 47-51.
- Heath, A. (1971). Exchange Theory. *British Journal of Political Science*, 1(1), 91-119. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/193564>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*, John Wiley and Sons, New York.
- Hirèche, L. (2004). L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle: esquisse d'un modèle conceptuel. *Post-Print hal-00156106*, HAL.
- Hirèche, L., & El Mourabet, B. (2007). Ethique et gestion des ressources humaines: une revue critique de la littérature théorique et empirique. *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), 51-70.
- Hofstede, G (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *Sage publications*.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 273.
- Holmes-Smith, P., Coote, L., and Cunningham, E. (2004) Structural Equation Modeling: From the Fundamentals to Advanced Topics, *SREAMS*. Melbourne.
- Holland, C. P. (1998). The importance of trust and business relationships in the formation of virtual organisations. *Organizational virtualness*, 3, 53-54.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*, NY: Harcourt & Brace.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 597-606.

Hoyle, R. H. (2000). Confirmatory factor analysis. In *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 465-497).

Hui, L., & Qin-xuan, G. (2009). Performance appraisal: what's the matter with you?. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1(1), 1751-1756.

Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International journal of research in marketing*, 13(2), 181-197.

## I

Iacobucci, D., Barnes, J., Cote, J., Cudeck, R., Malthouse, E., et Stewart, D.W. (2001). Factor analysis. *Journal of Consumer Psychology*, 10, 75-82.

Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica.

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349.

Ismail, A., Mohamed, N. A. K., & Rayee, M. R. (2017). Relationship between performance appraisal communication, procedural justice and job satisfaction. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(2).

Izquierdo Alfaro, I., Olea Díaz, J., & Abad, F. J. (2014). Exploratory factor analysis in validation studies: Uses and recommendations. *Psicothema*.

Jacquinet, P. (2012). Comment faire carrière en développant son intégrité?. *Gestion*, 37(3), 28-35.

## J

Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). (Un) ethical behavior and performance appraisal: the role of affect, support, and organizational justice. *Journal of business ethics*, 121(1), 63-76.

Jaussaud, J., Liu, X., (2012), GRH des entreprises chinoises, in José Allouche ed., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3ème édition.

Jaussaud, J., Liu, X., (2011), "When in China ... The HRM practices of Chinese and foreign-owned enterprises during a global crisis", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 17, n°4, October, 473-491.

Jaussaud, J., Liu, X., (2006), La GRH des Personnels Locaux dans les Entreprises Etrangères en Chine – une approche exploratoire, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janvier-mars 2006.

Johnson-George, C., & Swap, W. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1306-1317.

Jolif, J. Y., & Gauthier, R. A. (1997). *Aristote : L'éthique à Nicomaque*. 11ème édition. Vrin.

Jones, G R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546

Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.

## K

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, Inc.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 357-366.
- Kendel, H. (2008). Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, *Revue électronique ISDM*, numéro thématique : Connaissance, information et environnement socio-économique, n°33
- Kheidous N. (2019). Ethics and Trust. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham
- Kieser, A. (1994). Book Reviews: Geert Hofstede: *Cultures and Organizations. Software of the Mind: 1991*, Maidenhead, UK: McGraw-Hill. 279 pages. *Organization Studies*, 15(3), 457-460.
- Kletz, P., (1998). La recherche récurrente d'une définition indiscutable de l'éthique en management, symptôme d'une incapacité à élaborer une véritable réflexion sur le bien ?. ESKA, n° spécial *Ethique des Affaires*, 61-70.
- Knight Frank, H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. книга.
- Kohlberg, L. (1958). *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16* [doctoral dissertation]. Chicago, IL: University of Chicago.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and Sequence : The cognitive developmental approach to socialization. dans D. A. Gosse (éditeur) *Handbook of socialization theory and research*, Rand McNally, Chicago, pp.347-80.
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development: The philosophy of moral development (Vol.1)*. San Francisco: Haper & Row.
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), p107.
- Komissarova, N. V., & Zenin, S. S. (2016). Legal fundamentals of effective performance appraisals. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(9), 5767-5778.
- Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like?. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Kramer, R. M. (2001). Identity and trust in organizations: One anatomy of a productive but problematic relationship. In: M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 167-180). New York: Psychology Press.

## L

- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied psychology*, 63(6), 751.
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.

- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of management*, 33(6), 841-866.
- Lazarus, R. S., Cohen-Charash, Y., Payne, R. L., & Cooper, C. L. (2001). *Discrete emotions in organizational life*. Emotions at work: Theory, research and applications for management, 4584.
- Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Bordas, Dunot, 1990, 1.
- Le Roy, J., Finkelstein, R., & Rubens, L. (2013). Comment étudier les comportements hostiles au travail? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, (3), 393-416.
- Le Solleu G (1994), Evaluation des salaires : un système décevant et inefficace. *La Tribune*, 25 avril, p.12.
- Lee, C. (1996). Performance appraisal. *Training*, 33(5), 44-59.
- Leventhal, G S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.
- Leventhal, G S. (1980). What should be done with equity theory? (pp. 27-55). Springer US.
- Leventhal, G S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3, 167-218.
- Lévy-Leboyer, C. (2007). *Evaluation du personnel*. Editions Eyrolles.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Banker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133–173). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice. *Handbook of organizational justice*, 247-270.
- Lewis, J., & Weigert, A. 1985. Trust as a social reality. *Social Forces*, 63: 967-985.
- Lin, A. (2012). *Neural and behavioral investigations of social reward processing* (Doctoral dissertation, California Institute of Technology).
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. *Advances in organizational justice*, 56, 88.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *Springer Science & Business Media*.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behavior*, 24, 181-223.
- Link, B. G., & Phelan, J. (1995). Social conditions as fundamental causes of disease. *Journal of health and social behavior*, 80-94.
- Lorenz, E. H. (1991). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. *Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life*, 183-191.
- Loucks, V. R. (1987). A CEO looks at ethics. *Business Horizons*, 30(2), 2-6.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, Chichester, Wiley.

Luhmann, Niklas (2000) 'Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives', in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107.

## M

Ma, E., & Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 680-688.

Maillard, N. (2013). La théorie du développement moral défendue par Elliot Turiel et Larry P. Nucci peut-elle apporter un fondement empirique à l'éthique minimale?. In *Les ateliers de l'éthique/The Ethics Forum* (Vol. 8, No. 1, pp. 4-27). Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal.

Malhotra, N. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*, traduction Décaudin et Bouguerra. Pearson Education, Paris.

Malos, S.B. (1998), "Current legal issues in performance appraisal", in Smither, J.W. (Eds), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.537-47.

Marzano, M. (2012). Qu'est ce que la confiance?. *RIMHE*, (1), 83-96.

Mauss, M. (2013). *Essai sur le don*. République des Lettres.

Massey, G. R., Wang, P. Z., & Kyngdon, A. S. (2019). Conceptualizing and modeling interpersonal trust in exchange relationships: The effects of incomplete model specification. *Industrial Marketing Management*, 76, 60-71.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874 – 888

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

McGurn, X. (1988). Spotting the thieves who work among us. *Wall Street Journal*, p. 16a.

McQuitty, S. (2004) 'Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research', *Journal of Business Research* 57: 175-183.

Mellahi, K. & Budhwar, P.S. (2010). Introduction: Islam and human resource management. *Personnel Review*, 39: 685–691.

Mercier, S. (2014). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: La découverte.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Mill, J. S. (1871). *Utilitarianism* Reprinted in Miller, DE.

- Miller, D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486729>
- Miremont, M. C., & Valax, M. (2015). Vers un leadership partagé à l'hôpital pour une GRH plus éthique. @ *GRH*, (2), 15-35.
- Moisset, J. J., & Couture, A. (2001). Changement, incertitude et gestion en éducation: regards sur la réforme scolaire au Québec. *Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation dans ducation et francophonie*, 24(8).
- Moore, M., 1994, 'How difficult is it to construct market relations ? A commentary on Platteau', *Journal of Development Studies* Vol 30 No 4: 818-30
- Moorman r., Byrne z.s, (2005), « What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? » in greenberg, J., & colquitt, J.a. (éds), *Handbook of organizational Justice: fundamental questions about fairness in the Workplace*, lawrence Erlbaum associates, Mahwah, nJ, p.355-382.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- MOTOWIDLO S. J. (2003), « Job performance », in BORMAN W. C., ILGEN D. R., KLIMOSKI R. J., & WEINER I. B. (Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 12, *Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Moureau, N., & Rivaud-Danset, D. (2004). I. L'incertitude souveraine, une vision partagée par des courants hétérogènes. *Repères*, 6-20.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1988). *Dimensions of job performance*. Colorado State Univ Fort Collins.

## N

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (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*, (4), 3-23.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle : définition et mesure. *In conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines*.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of organizational Behavior*, 15(2), 141-155.

Nunnally, J. C., et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.

## O

O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of management review*, 21(1), 225-253.

OCDE. (2001). *La nouvelle économie : mythe ou réalité ? Le Rapport de l'Ocde sur la Croissance*. Les Éditions De L'ocde

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizationa behavior* (Vol. 12, pp. 43–72). Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington :Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct dean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Othman, N. (2014). *Employee Performance Appraisal Satisfaction: The Case Evidence from Brunei's Civil Service*(Doctoral dissertation, University of Manchester).

## P

Palpacuer, F., Vercher, C., Tessier, N., & Bourdon, I. (2010). *Sous l'épée de Damoclès: l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe*. *Management & Avenir*, (5), 15-32.

Patten, T. H. (1977). *Pay: Employee compensation and incentive plans*. Free Press, New Work.

Pedhazur, E. J., et Pedhazur Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis: An integrated approach*. Hillsdale, NJ: LEA.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.

Peretti, J. M. (2010). *Ressources humaines-12ème édition*. Vuibert.

Peretti, J. M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue Sciences de Gestion*, (64).

Perotto, F. (2011). *Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière* (Doctoral dissertation, Paris 2).

Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 99–116.

Peugeot, J., Lombard, A., et de Noblens, M., (1986). *Manuel de graphologie*. éditions Masson, Paris.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

Pucetaite, R., & Lamsa, A. M. (2008). Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 325-337.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy*, 6(1), 65-78.

## R

Rahman, W., & Shah, B. (2012). The mediating effects of perceived employee development on the relationships between performance appraisal and job performance in public universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Business and Management Review*, 2(1), 11-26.

Ramdani, B., Mellahi, K., Guermat, C., & Kechad, R. (2014). The efficacy of high performance work practices in the Middle East: Evidence from Algerian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 252-275.

Reis, H. T. (1986). Levels of interest in the study of interpersonal justice. In *Justice in social relations* (pp. 187-209). Springer US.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. Praeger Publishers.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement : Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust<sup>1</sup>. *Journal of personality*, 35(4), 651-665.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Roussel, P., Durrieu, F., et Campoy, E. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Economica, Paris.

Roussel P., Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, Bruxelles

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.

Russ, J. & Leguil, C. (2012). Introduction. Dans *La pensée éthique contemporaine* (pp. 3-8). Paris: Presses Universitaires de France.



## S

- Saba, T., & DOLAN, S. L. (2013). *La Gestion Des Ressources Humaines*. ERPI.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Scanzoni, J. (1979). Social exchange and behavioral interdependence. In *Social exchange in developing relationships* (pp. 61-98).
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Schay, B. W. (1993). In search of the Holy Grail: Lessons in performance management. *Public Personnel Management*, 22(4), 649-668.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Schneier, C. E., Shaw, D. G., & Beatty, R. W. (1991). *Performance measurement and management: a tool for strategy execution*. Human Resource Management, 30(3), 279-301.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996, April). *Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation*. In 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of educational research*, 99(6), 323-338.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D., & Chevalier, F. (2007). *Gestion des ressources humaines*. De Boeck, Bruxelles.
- Shrivastava, A., & Purang, P. (2011) ' Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks '.*The International Journal of Human Resource Management* , 22(3), 632 - 647.
- Sharit, J., & Salvendy, G. (1982). Occupational stress: Review and reappraisal. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 24(2), 129-162.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1956). *An outline of social psychology*. rev.ed. Harper & Brothers: New York.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2014). How Can Training Be Used to Foster Organizational Justice? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 499-522)
- Simmel, G. (1999). *Sociologie: étude sur les formes de la socialisation*. Presses universitaires de France.
- Singh, P. (2015). Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 3.
- Siroux, D. (2004). Déontologie. *Canto-Sperber; Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, Presses universitaires de France, 477-483.

- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization science*, 4(3), 367-392.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology:14 COLQUITT ET AL. Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 453–491). Hoboken, NJ: Wiley.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). Washington, DC: APA.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of management journal*, 44(3), 580-590.
- Stinglhamber, F., De Cremer, D., & Mercken, L. (2006). Perceived Support as a Mediator of the Relationship Between Justice and Trust A Multiple Foci Approach. *Group & Organization Management*, 31(4), 442-468.
- STONE, R. J. 1998. *Human Resource Management*. Brisbane: John Wiley and Sons.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The American soldier: adjustment during army life*.(Studies in social psychology in World War II, Vol. 1.).

## T

- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Thiry, B. (2008). Graphologie et personnalité selon le modèle en cinq facteurs. *Psychologie française*, 53(3), 399-410.
- Trevino, L.K. (1986), “Ethical decision making in organizations : A person-situation interactionist model”, *Academy of Management Review* 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., Weaver, G R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Tufail, M. S., Mahesar, H. A., & Pathan, S. K. (2017). Organizational Justice, Task And Contextual Performance: Empirical Analysis For Front Line Managers. *Grassroots*, 51(1).
- Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-92.

## V

- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 30(4), 662.

Van den Bos, K. (2001). Fairness heuristic theory: Assessing the information to which people are reacting has a pivotal role in understanding organizational justice. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice* (pp. 63–84).

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in experimental social psychology*, 34, 1-60.

Van den Bos, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M. (2001). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 49–66). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Van den Bos, K., & Miedema, J. (2000). Toward understanding why fairness matters: the influence of mortality salience on reactions to procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 79(3), 355.

Van den Bos, K., Wilke, H. A., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology*, 75(6), 1449.

Van Prooijen, J. W., & Van Der Kloot, W. A. (2001). Confirmatory analysis of exploratively obtained factor structures. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 777-792.

Vernette, E., & Giannelloni, J. L. (2015). *Études de marché*. Vuibert.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.

Vidaillet, B. (2013). L'évaluation au travail, entre plainte et séduction, *Études* 9/2013 (Tome 419), p. 185-195

## W

Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of personality and social psychology*, 25(2), 151-176.

Walster, E. H., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon.

Whitfield, M., & Cachia, M. (2018). How does workplace stress affect job performance? An employee's perspective. *New Vistas*, 3(2), 28-33.

Widaman, K. F., & Thompson, J. S. (2003). On specifying the null model for incremental fit indices in structural equation modeling. *Psychological methods*, 8(1), 16.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453-486.

Wu, C. F. (2002). The relationship of ethical decision-making to business ethics and performance in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 163-176.

## Z

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229-239.

Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.

## Index des figures

Figure 1 : Les visées de l'appréciation. ....	51
Figure 2 : Lien entre l'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH. ....	52
Figure 3 : Incivility and other forms of counterproductive work behavior in organizations. ....	89
Figure 4 : Modèle de recherche. ....	113
Figure 5 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (Échelle du sentiment d'obligation). ....	154
Figure 6 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (performance dans la tâche). ....	160
Figure 7 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation. ....	169
Figure 8 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (Échelle de déviance interpersonnelle). ....	176
Figure 9 : Tracé des composantes dans l'espace après rotation (L'échelle de la déviance organisationnelle). ....	186
Figure 10 : Représentation graphique du modèle structurel avec les résultats. ....	216

## Index des tableaux

Tableau 1 : L'échec de l'évaluation de la performance.	47
Tableau 2 : L'évaluation de la performance et les autres activités de la GRH.	53
Tableau 3 : Avantages et inconvénients des méthodes d'évaluation.	55
Tableau 4 : Conditions de crédibilité d'un appréciateur.	60
Tableau 5 : Les définitions de la confiance.	67
Tableau 6: Les mots clés dans les définitions de la confiance retenues.	70
Tableau 7: Antécédents de la confiance.	74
Tableau 8: Récapitulatif des échelles de mesure utilisées.	117
Tableau 9: Synthèse des échelles de mesure des différents concepts.	122
Tableau 10: Caractéristiques de l'échantillon objet de notre recherche.	129
Tableau 11: Répartition des répondants par âge et par sexe.	129
Tableau 12: Répartition des répondants par ancienneté et par sexe.	130
Tableau 13 : Répartition des répondants par catégorie socioprofessionnelle et par sexe.	130
Tableau 14: Corrélations inter-items de l'échelle de la Justice procédurale.	136
Tableau 15: Indice KMO et test de Bartlett du facteur (Justice procédurale).	136
Tableau 16: Variance totale expliquée (Justice procédurale).	137
Tableau 17: Matrice des composantes (Justice procédurale).	137
Tableau 18: Statistiques de fiabilité (Justice procédurale).	138
Tableau 19: Corrélations inter-items de l'échelle de la Justice Interpersonnelle.	139
Tableau 20: Indice KMO et test de Bartlett du facteur (Justice interpersonnelle).	139
Tableau 21: Variance totale expliquée (Échelle de la justice interpersonnelle).	140
Tableau 22: Matrice des composantes (Échelle de la justice interpersonnelle).	140
Tableau 23: Statistiques de fiabilité (Échelle de la justice interpersonnelle).	140
Tableau 24: Corrélations inter-items de l'échelle de la justice distributive.	141
Tableau 25: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de la justice distributive).	142
Tableau 26: Variance totale expliquée (Échelle de la justice distributive).	142
Tableau 27: Matrice des composantes (Échelle de la justice distributive).	142
Tableau 28: Statistiques de fiabilité (Échelle de la justice distributive).	143
Tableau 29: Corrélations inter-items (échelle de la confiance affective).	144
Tableau 30: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de la confiance affective).	144
Tableau 31: Variance totale expliquée (Échelle de la confiance affective).	145
Tableau 32: Matrice des composantes (Échelle de la confiance affective).	145
Tableau 33: Statistiques de fiabilité (Échelle de la confiance affective).	146
Tableau 34: Corrélations inter-items (Échelle de la confiance cognitive).	147
Tableau 35: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de la confiance cognitive).	147
Tableau 36: Variance totale expliquée (Échelle de la confiance cognitive).	148
Tableau 37: Matrice des composantes (Échelle de la confiance cognitive).	148
Tableau 38: Statistiques de fiabilité (Échelle de la confiance cognitive).	149
Tableau 39: Corrélations inter-items (Échelle de l'incertitude).	149
Tableau 40: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de l'incertitude).	150
Tableau 41: Variance totale expliquée (Échelle de l'incertitude).	150
Tableau 42: Matrice des composantes (Échelle de l'incertitude).	151
Tableau 43: Statistiques de fiabilité (Échelle de l'incertitude).	151
Tableau 44: Corrélations inter-items (Échelle du sentiment d'obligation).	152
Tableau 45: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle du sentiment d'obligation).	153

Tableau 46: Variance totale expliquée (Échelle du sentiment d'obligation).	153
Tableau 47 : Rotation de la matrice des composantes (Échelle du sentiment d'obligation).	154
Tableau 48: Items de l'échelle du sentiment d'obligation.	155
Tableau 49: Variance totale expliquée (Échelle du sentiment d'obligation après épuration).	156
Tableau 50: Matrice des composantes (Échelle du sentiment d'obligation après épuration).	156
Tableau 51: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle du sentiment d'obligation.	157
Tableau 52: Items de l'échelle de la performance dans la tâche.	157
Tableau 53: Corrélations inter-items (Échelle de la performance dans la tâche).	158
Tableau 54: Indice KMO e test de Bartlett (Échelle de la performance dans la tâche).	158
Tableau 55: Variance totale expliquée (Échelle de la performance dans la tâche).	159
Tableau 56: Rotation de la matrice des composantes (Échelle de la performance dans la tâche).	160
Tableau 57: Variance totale expliquée (Après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).	161
Tableau 58: Matrice des composantes (Après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).	161
Tableau 59: Indice KMO et test de Bartlett (Après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).	162
Tableau 60: Variance totale exprimée (Après une deuxième épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).	162
Tableau 61: Matrice des composantes (Après une deuxième épuration de l'échelle de la performance dans la tâche).	162
Tableau 62: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle de la performance dans la tâche.	163
Tableau 63: Corrélations inter-items (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).	164
Tableau 64: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).	165
Tableau 65: Variance totale exprimée (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).	165
Tableau 66: Matrice des composantes (Échelle des Comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu).	166
Tableau 67: Statistiques de fiabilité.	166
Tableau 68: Corrélations inter-items de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.	167
Tableau 69: Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.	168
Tableau 70: Variance totale expliquée (Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).	168
Tableau 71: Rotation de la matrice des composantes (Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).	169
Tableau 72: Items de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.	170
Tableau 73: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).	171
Tableau 74: Variance totale expliquée (Après épuration de l'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation).	171
Tableau 75: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation.	172
Tableau 76: Corrélations inter-items de l'échelle de la déviance interpersonnelle.	173
Tableau 77: Indice KMO et test de Bartlett de l'échelle de la déviance interpersonnelle.	174
Tableau 78: Variance totale expliquée (Échelle de déviance interpersonnelle).	175
Tableau 79: Rotation de la matrice des composantes (Échelle de déviance interpersonnelle).	175
Tableau 80: Items de la déviance interpersonnelle.	177
Tableau 81: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de déviance interpersonnelle forte).	178

Tableau 82: Variance totale expliquée (Échelle de déviance interpersonnelle forte).	178
Tableau 83 : Matrice des composantes (Échelle de déviance interpersonnelle forte).	179
Tableau 84: Statistiques de fiabilité (Échelle de déviance interpersonnelle forte).	179
Tableau 85: Indice KMO et test de Bartlett (Échelle de déviance interpersonnelle forte).	179
Tableau 86: Variance totale expliquée (Échelle de déviance interpersonnelle faible).	180
Tableau 87: Matrice des composantes (Échelle de déviance interpersonnelle faible).	180
Tableau 88: Statistiques de fiabilité (Échelle de déviance interpersonnelle faible).	181
Tableau 89: Corrélations Déviance organisationnelle.	182
Tableau 90: Les items supprimés concernant la dimension (Déviance Organisationnelle).	183
Tableau 91: Indice KMO et test de Bartlett (L'échelle de la déviance organisationnelle).	183
Tableau 92: Variance totale expliquée (L'échelle de la déviance organisationnelle).	184
Tableau 93: Rotation de la matrice des composantes (L'échelle de la déviance organisationnelle).	185
Tableau 94: Indice KMO et test de Bartlett (Après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle).	187
Tableau 95: Variance totale expliquée (Après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle).	187
Tableau 96: Matrice des composantes (Après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle).	188
Tableau 97: Alpha de Cronbach avant et après épuration de l'échelle de la déviance organisationnelle.	188
Tableau 98: Résumé des résultats (AFC) (Justice procédurale).	195
Tableau 99: Résumé des résultats (AFC) (Justice Interpersonnelle).	196
Tableau 100: Résumé des résultats (AFC) (Justice distributive).	197
Tableau 101: Résumé des résultats (AFC) (Justice Confiance Affective).	198
Tableau 102: Résumé des résultats (AFC) (Confiance cognitive).	199
Tableau 103: Résumé des résultats (AFC) (Incertitude).	200
Tableau 104: Résumé des résultats (AFC) (Sentiment d'obligation).	201
Tableau 105: Résumé des résultats (AFC) (Performance dans la tâche).	202
Tableau 106: Résumé des résultats (AFC) (OCBI).	203
Tableau 107: Résumé des résultats (AFC) (Déviance organisationnelle).	204
Tableau 108: Indices d'ajustement initiaux et finaux.	205
Tableau 109 : Test des hypothèses H1 et H2.	207
Tableau 110 : Test des hypothèses H3 et H4.	208
Tableau 111 : Test des hypothèses H5 et H6.	209
Tableau 112 : Test des hypothèses H7 et H8.	209
Tableau 113: Test des hypothèses H9 et H10.	210
Tableau 114: Test de l'hypothèse H11.	211
Tableau 115 : Test des hypothèses H12 et H13.	211
Tableau 116 : Test des hypothèses H14.	212
Tableau 117 : Test des hypothèses H15.	212
Tableau 118 : Test de l'hypothèse H16.	213
Tableau 119 : Test de l'hypothèse H17 (Décomposition des effets de la justice sur la performance).	214
Tableau 120 : Récapitulatif des tests des hypothèses.	215



## Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>7</b>
Question et fondement de la recherche.....	11
Méthodologie de recherche.....	13
Plan de la thèse .....	14
<b>Chapitre I: L'éthique, principales théories.....</b>	<b>16</b>
Introduction.....	17
1. Définition de l'éthique .....	18
2. Les théories de la philosophie morale .....	19
2.1. Le conséquentialisme .....	19
2.2. Le déontologisme .....	20
2.3. L'éthique de la vertu .....	20
3. Les théories de la psychologie morale .....	22
3.1. La théorie du développement moral cognitif (DMC) .....	23
3.2. Ethique de sollicitude (« ethics of care »), Les travaux de Carol Gilligan.....	24
4. Les théories dans le domaine de l'éthique des affaires .....	25
4.1. Théorie des parties prenantes (Tpp).....	25
4.2. Décision éthique .....	26
4.3. Climat éthique.....	26
5. La théorie de la justice organisationnelle .....	27
5.1. Vague de la justice distributive .....	28
5.2. Vague de la justice procédurale .....	32
5.3. Vague de la justice interactionnelle .....	33
5.4. Vague intégrative .....	35
5.4.1. Les conceptualisations contrefactuelles .....	35
5.4.2. Les conceptualisations orientées vers le groupe .....	37
5.4.3. Les conceptualisations heuristiques .....	38
Conclusion .....	40
<b>Chapitre II: Évaluation de la performance, importance et défis .....</b>	<b>42</b>
Introduction.....	43
1. Définitions de l'évaluation du personnel .....	44
1.1. Le feedback de performance .....	44
2. Les causes qui sous-tendent l'échec à l'évaluation.....	45
3. Pistes préconisées pour une évaluation meilleure .....	46
4. Faut-il abandonner l'évaluation ? .....	48
5. Les facteurs déterminant la nécessité de l'évaluation formelle .....	48
6. La place de l'évaluation dans la gestion des ressources humaines .....	50
7. Méthodes d'évaluation.....	54
8. Prescriptions légales en matière d'évaluation.....	56
Conclusion .....	57
<b>Chapitre III: La confiance selon les différentes approches.....</b>	<b>59</b>
Introduction.....	60
1. Le concept de confiance dans l'économie.....	62
2. Le concept de confiance dans la psychologie et la sociologie .....	64
3. Les définitions du concept utilisées en gestion.....	66

4. Antécédents et construction de la confiance :.....	71
5. Différentes approches pour définir et conceptualiser la confiance .....	75
Conclusion .....	78
<b>Chapitre IV: La performance et ses différentes facettes.....</b>	<b>79</b>
Introduction .....	80
1. Définitions de la performance .....	80
2. La performance dans la tâche .....	83
3. Les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	84
4. Les comportements contre-productifs .....	86
Conclusion .....	91
<b>Chapitre V: La confiance, l'échange social et l'incertitude .....</b>	<b>92</b>
Introduction .....	93
1. Relation entre confiance et échange : apports de la théorie de l'échange social .....	94
2. Relation entre confiance et incertitude : apports de la théorie de l'équité heuristique et de la théorie de la gestion de l'incertitude.....	96
Conclusion .....	101
<b>Chapitre VI: Relations entre les concepts, hypothèses et modèle de recherche.....</b>	<b>102</b>
Introduction .....	103
1. L'évaluation juste et la confiance.....	104
1.1. La justice distributive dans l'évaluation et la confiance.....	105
1.2. La justice procédurale dans l'évaluation et la confiance .....	106
1.3. La justice interpersonnelle dans l'évaluation et la confiance .....	106
2. Confiance et performance .....	107
2.1. La relation entre la confiance et le sentiment d'obligation .....	107
2.2. La confiance et l'incertitude.....	109
2.3. Le sentiment d'obligation, la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	110
2.4. Le sentiment d'obligation et les comportements contre-productifs .....	110
2.5. L'incertitude, la performance dans la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle .....	111
2.6. L'incertitude et les comportements contre-productifs.....	112
2.7. Résumé.....	112
3. Modèle de recherche.....	113
Conclusion .....	114
<b>Chapitre VII: Méthodologie de recherche, choix des instruments de mesure et échantillon ...</b>	<b>115</b>
Introduction .....	116
1. Approche méthodologique .....	116
1.1. Instruments de mesure.....	116
1.2. Traduction des échelles de mesures .....	122
1.3. Synthèse des échelles de mesure .....	122
1.4. Collecte de données .....	127
2. Les caractéristiques de l'échantillon.....	129
Conclusion .....	131
<b>Chapitre VIII: Identification des structures factorielles des concepts.....</b>	<b>132</b>
Introduction .....	133
1. Tests en Analyses Factorielles Exploratoires - AFE.....	133
2. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire .....	135
2.1. D1 : Justice procédurale .....	135
2.2. D2 : Justice interpersonnelle .....	138
2.3. D3 : La justice distributive .....	141
2.4. D4 : La confiance affective ( <i>affect-based trust</i> ) .....	143

2.5.	D5 : La confiance cognitive ( <i>cognitive-based trust</i> ).....	146
2.6.	D6 : L'incertitude .....	149
2.7.	D7 : Sentiment d'obligation .....	151
2.8.	D8 : la performance dans la tâche .....	157
2.9.	D9 : Les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	163
2.10.	D10 : les comportements contre-productifs.....	172
	Conclusion .....	189
<b>Chapitre IX: Validation des instruments de mesure et test du modèle structurel.....</b>		<b>190</b>
	Introduction .....	191
1.	Tests en Analyse Factorielle Confirmatoire - AFC .....	191
2.	La méthodologie adoptée : la méthode des équations structurelles .....	193
3.	Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.....	194
3.1.	L'échelle de la justice procédurale .....	194
3.2.	L'échelle de la justice interpersonnelle.....	195
3.3.	L'échelle de la justice distributive .....	196
3.4.	L'échelle de la confiance affective .....	197
3.5.	L'échelle de la confiance cognitive .....	198
3.6.	L'échelle de l'incertitude .....	199
3.7.	L'échelle du sentiment d'obligation .....	200
3.8.	L'échelle de la performance dans la tâche .....	201
3.9.	L'échelle des comportements de citoyenneté organisationnelle envers les individus .....	202
3.10.	L'échelle de la déviance organisationnelle .....	203
3.11.	Ajustement du modèle .....	205
<b>Chapitre X: Test des hypothèses de recherche et discussion .....</b>		<b>206</b>
	Introduction .....	207
1.	Les antécédents de la confiance .....	207
2.	Antécédents du sentiment d'obligation ( <i>Felt Obligation (FO)</i> ).....	209
3.	Facteurs qui réduisent l'incertitude ( <i>Uncertainty (UNC)</i> ).....	210
4.	Antécédents de la performance.....	211
5.	Discussion des résultats .....	216
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>225</b>
	Apports théoriques .....	226
	Apports méthodologiques .....	228
	Implications pratiques .....	228
	Limites.....	231
	Perspectives de recherche.....	232
<b>Bibliographie .....</b>		<b>233</b>
<b>Index des figures .....</b>		<b>252</b>
<b>Index des tableaux .....</b>		<b>253</b>
<b>Table des matières.....</b>		<b>256</b>
<b>Annexe .....</b>		<b>259</b>

## Annexe

### Questionnaire

# دراسة المنظمات Etude sur les organisations

أيها السادة والسيدات،

في إطار أطروحة للدكتوراه بمركز البحوث والدراسات في التسيير بجامعة بو، أجري دراسة عن ممارسات التقييم بالشركات. مجال هذه الدراسة هو الشركات العاملة في الجزائر بغض النظر عن قطاع نشاطها.

الاستبيان سيكون بدون اسم، أي أن المشارك مجهول وستتم المحافظة على سرية الإجابات.

نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة وبكل صراحة على كل سؤال، مع العلم أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة.

من الأحسن عدم الرجوع إلى السؤال مرة أخرى بعد الإجابة عنه. تجدر الإشارة إلى أن الإجابات سيتم معالجتها بطريقة إحصائية لا تحتاج لمعرفة أسماء المجيبين على هذا الاستبيان. سيتم التعامل مع المعلومات التي تم جمعها بسرية تامة ومركز البحث في علوم التسيير يضمن عدم الكشف عن هوية المشاركين.

نشكركم على العناية التي أوليتموها لدراستنا ونرجو منكم أن تقبلوا منا خالص التمنيات.

توقيع مدير مركز البحث في  
دراسات التسيير

توقيع الطالب

Madame, monsieur,

Dans le cadre de ma thèse de doctorat au Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG) de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), je mène une étude sur les pratiques d'évaluation des entreprises. Le terrain d'étude, c'est les entreprises installées en Algérie indépendamment du secteur d'activité.

Le questionnaire est **anonyme** et la **confidentialité** de vos réponses sera strictement préservée.

Prière de répondre aux questions ci-jointes de la manière la plus sincère possible en **sachant qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses**.

Merci de retourner les pages au fur et à mesure sans revenir en arrière. Encore une fois, cette étude est couverte par le secret statistique. Les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et le CREG **garantit l'anonymat de tous les répondants**.

En vous remerciant, de l'intérêt que vous portez à notre étude, veuillez recevoir l'expression de nos meilleurs sentiments.

Signature du Doctorant

Signature du Directeur du CREG

لكل اقتراح، يرجى وضع علامة في المربع المقابل لإجابته

Pour chaque énoncé, veuillez cocher la case correspondant à votre réponse instance

ثناء تقييم أدائك في العمل من طرف مسؤولك هل كان لديك شعور بأنه:	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
<p>Pendant votre évaluation vous avez le sentiment que :</p> <p>كان بإمكانك التعبير عن آرائك ومشاعرك تجاه ما تحصل عليه Vous avez pu exprimer vos opinions et sentiments par rapport à ce que vous obtenez</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>قد كان لديك تأثير في تحديد ما تحصل عليه Vous avez pu avoir de l'influence sur ce que vous obtenez</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>تم تطبيق إجراءات التقييم بنفس الطريقة على كل الموظفين La procédure de l'évaluation est appliquée de façon cohérente entre les salariés</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>تم تطبيق هذه الإجراءات بشكل كامل Cette procédure est parfaitement mise en œuvre</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>تستند هذه الإجراءات على معلومات دقيقة Cette procédure est basée sur des informations exactes</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>تسمح هذه الإجراءات أن تطلب إعادة النظر في القرارات Cette procédure vous permet de demander un réexamen des décisions</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>هذه الإجراءات تحترم قواعد الأخلاق Cette procédure respecte les règles de morale</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

في نهاية تقييمكم من طرف رئيسك كان لديك الشعور بأن: A l'issue de votre évaluation vous avez le sentiment que :	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
ما تحصلت عليه يعكس الجهود الذي استثمرتها في عملك Ce que vous obtenez reflète les efforts que vous investissez dans votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما تحصلت عليه يعكس العمل الذي قدمته Ce que vous obtenez correspond au travail que vous fournissez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما تحصل عليه يعكس إسهامك العام في الشركة Ce que vous obtenez reflète votre contribution à l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ما تحصل عليه مبرر بالنظر لأدائك Ce que vous obtenez est justifié au regard de votre performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

خلال إجراءات تقييمك هل لديك شعور بأن : Au cours des procédures mises en œuvre pour votre évaluation, vous avez le sentiment que :	غير موافق بشدة Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق بشدة Tout à fait d'accord
رئيسك في العمل، المسؤول على تقييمك، يعاملك بأدب Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite poliment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
رئيسك في العمل، المسؤول على تقييمك، يعاملك بكرامة Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite avec dignité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
رئيسك في العمل، المسؤول على تقييمك، يعاملك باحترام Votre supérieur, chargé de votre évaluation, vous traite avec respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
رئيسك في العمل، المسؤول على تقييمك، يتجنب أن يوجه لك ملاحظات أو تعليقات غير لائقة votre supérieur, chargé de votre évaluation, évite de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

هل توافق أو لا توافق على الاقتراحات/القضايا التالية؟ Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
أنا ورئيسي في العمل يمكننا أن نتبادل الأفكار والمشاعر بحرية. Avec mon supérieur hiérarchique, nous pouvons partager librement nos idées et sentiments.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يمكنني التحدث بحرية مع رئيسي في العمل عن الصعوبات التي أواجهها في العمل، وأنا أعلم أنه سوف يُنصت Je peux parler librement avec mon supérieur des difficultés que je rencontre au travail, je sais qu'il m'écouterà	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إذا تم نقل أحدنا ولم يعد بإمكاننا أن نعمل معاً، سيكون لدينا الشعور بالخسارة Si l'un de nous était transféré et que ne nous pouvions plus travailler ensemble, nous aurions un sentiment de perte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أخبر رئيسي في العمل عن مشاكلي وأنا أعلم أنه يستجيب بشكل بناء وبانتباه Je partage mes problèmes avec mon supérieur et je sais qu'il répond de manière constructive et avec attention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يجب أن أقول أن كلا منا استثمر استثماراً عاطفياً كبيراً في علاقتنا العملية Je dois dire que nous avons tous les deux fait des investissements émotionnels considérables dans notre relation de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



هل توافق أو لا توافق على الاقتراحات/القضايا التالية؟ Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
رئيسي في العمل يقوم بعمله باحتراف وتفان Mon supérieur s'occupe de son travail avec professionnalisme et dévouement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
بالنظر إلى سوابق رئيسي في العمل، لا أرى أي سبب للشك في مهاراته Compte tenu des antécédents de mon supérieur, je ne vois aucune raison de douter de ses compétences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يمكنني الاعتماد على رئيسي لتسهيل عملي Je peux compter sur mon supérieur pour faciliter mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
معظم الناس، حتى أولئك الذين ليسوا أصدقاء رئيسي في العمل، يتقون به ويتعاملون معه كزميل La plupart des gens, même ceux qui ne sont pas amis proches de mon supérieur, lui font confiance et le traitent comme collègue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
زملائي الذين لديهم علاقات مع رئيسي في العمل يعتبرونه جديرا بالثقة Mes collègues qui ont des relations avec mon supérieur le considèrent digne de confiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إذا كان الناس يعرفون رئيسي في العمل وكذلك سوابقه على نحو أحسن، فإنهم سيكونون أكثر قلقا وسيراقبون أدائه عن قرب Si les gens connaissaient mieux mon supérieur ainsi que ses antécédents, ils seraient plus inquiets et surveilleraient de plus près sa performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

هل توافق أو لا توافق على الاقتراحات/القضايا التالية؟ Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
حاليا، هناك الكثير من الشك في العمل Actuellement, il y a beaucoup d'incertitude au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
العديد من الأمور تبدو غير مستقرة في العمل الآن Beaucoup de choses semblent instables au travail actuellement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إذا فكرت في العمل، أشعر بالكثير من الشك Si je pense au travail, je ressens beaucoup d'incertitude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لا أستطيع التكهّن كيف ستسير الأمور في العمل Je ne peux pas prédire comment les choses vont se passer au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

هل توافق أو لا توافق على الاقتراحات/القضايا التالية؟ Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
أشعر بالتزام شخصي أن أفعل كل ما في وسعي لمساعدة رئيسي في العمل للوصول إلى أهدافه Je ressens une obligation personnelle de faire tout ce que je peux pour aider mon supérieur à atteindre ses objectifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يجب أن أعطي، تجاه رئيسي ، 100% من طاقتي لتحقيق الأهداف عندما أكون في العمل Je dois donner, à l'égard de mon supérieur, 100% de mon énergie pour atteindre les objectifs lorsque je suis au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لدي التزام تجاه رئيسي لكي أنجز عملا ذا نوعية جيدة J'ai l'obligation à l'égard de mon supérieur de produire un travail de bonne qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لا بد أن أفعل كل ما أستطيع حتى أخدم الزبائن جيدا وليكونوا راضين Je dois faire ce que je peux pour que les clients soient bien servis et satisfaits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أشعر بأي ملزم شخصيا بأن أخذ من وقتي الخاص لمساعدة رئيسي إذا كان بحاجة إلى مساعدتي Je sentirais une obligation de prendre de mon temps personnel pour aider mon supérieur s'il avait besoin de mon aide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أشعر بالذنب إذا لم ألبى معايير الأداء Je me sentirais coupable si je ne répondais pas aux normes de performances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أعتقد أن الالتزام الوحيد لدي هو تلبية الحد الأدنى من المتطلبات الخاصة بوظيفتي Je pense que la seule obligation que je dois est de satisfaire aux exigences minimales de mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

هل توافق أو لا توافق على الاقتراحات/القضايا التالية؟ Etes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes ?	غير موافق ألبتة/تماما Pas du tout d'accord	غير موافق Pas d'accord	محايد Ni en désaccord ni d'accord	موافق D'accord	موافق جدا Tout à fait d'accord
أنا أؤدي المهام الموكلة إلي بشكل صحيح Je réalise correctement les tâches qui me sont assignées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أقوم بالمسؤوليات المحددة في الوظيفي J'honore les responsabilités spécifiées dans la description d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أتوافق مع المتطلبات الرسمية للأداء الوظيفي Je me conforme aux exigences formelles de rendement de l'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أقوم بأنشطة تؤثر بشكل مباشر على تقييم أدائي J'exerce des activités qui affecteront directement l'évaluation de ma performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أهمل جوانب العمل التي يجب علي إنجازها Je néglige les aspects du travail que je suis tenu d'exécuter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
لا أستطيع أداء الواجبات الأساسية Je ne parviens pas à exécuter les tâches essentielles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أنجح في إنجاز الأعمال المنتظرة مني Je réussis les tâches qu'on attend de moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أساعد الآخرين الذين تغيبوا J'aide les autres qui ont été absents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة J'aide les autres qui ont des charges de travail lourdes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أساعد رئيسي في عمله، حتى لو لم يطلب J'assiste mon supérieur dans son travail, même sans sa demande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أخذ الوقت للاستماع إلى مشاكل وهموم زملائي Je prends le temps d'écouter les problèmes et les soucis de mes collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

أترك إطار العمل المعتاد لمساعدة الموظفين الجدد Je sors du cadre habituel de travail pour aider les nouveaux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أمرر المعلومات للزملاء Je passe les informations à mes collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
حضورتي في العمل يفوق الوقت المتفق عليه Ma présence au travail est supérieure à la norme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنبه مسبقا عندما لا أستطيع القدوم للعمل J'avertis à l'avance lorsque je suis empêché de venir travailler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أخذ فواصل عمل غير مبرمجة Je prends des pauses de travail non prévues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أقضي الكثير من الوقت في المكالمات الهاتفية الشخصية Je passe beaucoup de temps dans les conversations téléphoniques personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا في بعض الأحيان أشكو من أتفه الأشياء في العمل Je me plains parfois de choses insignifiantes au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أحترم وأحمي كل ما تمتلكه المؤسسة Je respecte et je protège ce qui appartient à l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أنا أوافق على القواعد غير الرسمية والتي تهدف للحفاظ على النظام J'adhère aux règles informelles conçues pour maintenir l'ordre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

إلى أي مدى كنت تقوم بكل من هذه السلوكيات/التصرفات في العام الماضي؟ <b>Indiquez la mesure dans laquelle vous étiez engagés dans chacun des comportements durant la dernière année?</b>	ولا مرة jamais	مرة واحدة في السنة une fois par an	مرتين في السنة deux fois par an	عدة مرات في السنة plusieurs fois par an	مرة في الشهر mensuel	مرة في الأسبوع Hebdomadaire	كل يوم Tous les jours
استهزئ بشخص في العمل Se moquer de quelqu'un au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أقول شيئا يجرح شخصا في العمل Tenir des propos blessants à l'encontre de quelqu'un au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أوجه ملاحظة عرقية أو دينية أو عنصرية في العمل Faire une remarque ethnique, religieuse ou raciale au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أسب شخصا في العمل Insulter quelqu'un au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أقوم بمزحة سيئة عن شخص ما في العمل Faire une méchante farce sur quelqu'un au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أتصرف بفظاظة مع شخص ما في العمل Agir brutalement envers quelqu'un au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أضايق علانية شخصا ما في العمل Embarrasser publiquement quelqu'un au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أخذ ممتلكات الشركة دون الحصول على إذن Prendre des biens de l'entreprise sans permission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>أمضي الكثير من الوقت في التخييل أوفي أحلام اليقظة بدلا من العمل Passer trop de temps à fantasmer ou rêvasser au lieu de travailler</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>أزورّ وصلا للحصول على تعويضات أكثر من التي أنفقتها في مهامي Falsifier un reçu pour obtenir un remboursement supérieur aux frais professionnels dépensés</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>أخذ استراحة إضافية أو لفترة أطول مما هو مقبول في مكان عملك Prendre une pause supplémentaire ou plus longue au-delà de l'acceptable au travail</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>أصل متأخرا إلى العمل دون ترخيص Venir en retard au travail sans autorisation</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>أبعثر الأشياء في مكان عملي Encombrer votre espace de travail</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>عدم اتباع تعليمات رئيسي في العمل Ne pas suivre les instructions de mon patron</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>أعمل عمدا أبطأ وأقل من قدراتي Travailler intentionnellement plus lentement et en-dessous de mes capacités</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>أناقش معلومات سرية خاصة بالشركة مع شخص غير مصرح له الاطلاع عليها Discuter des informations confidentielles de l'entreprise avec une personne non autorisée</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

استهلاك المخدرات غير المشروعة أو الكحول في العمل Consommer une drogue illégal ou consommer de l'alcool au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
إبذل القليل من الجهد في عملي Fournir peu d'efforts dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
أطيل العمل للحصول على ساعات إضافية Traîner des travaux afin d'obtenir des heures supplémentaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

انتهى هنا الاستبيان، لمساعدتنا في إتمام هذا البحث نرجو منكم توضيح النقاط التالية:

**Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer :**

سنك: (أحط بدائرة مجال سنك)

- Votre âge : (Entourez la réponse) (20-30) (30-40) (40-50) (50-60) (60-70)

الجنس : ذكر - أنثى (أحط جوابك بدائرة)

- Votre sexe : (Entourez la réponse) - Homme - Femme

- votre lieu de naissance (ville ou wilaya) : - مكان الإزدياد (المدينة أو الولاية) :

- ما هي فنتك المهنية: (أحط جوابك بدائرة)

إطار - إطار سامي

- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle? (Entourez la réponse)

-Cadre -Cadre supérieur







## Résumé :

Les liens entre la justice organisationnelle et la performance en milieu organisationnel expliquent l'importance donnée par les chercheurs à ces deux concepts. Cette recherche, réalisée auprès de 247 salariés algériens, examine les effets d'une évaluation de performance éthique sur la performance. Nous avons proposé un modèle de médiation reliant les perceptions de justice organisationnelle (distributive, procédurale et interpersonnelle) dans l'évaluation et la performance avec ses trois facettes (la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle et les comportements contre-productifs), au travers la confiance organisationnelle. La confiance est ainsi positionnée comme variable médiatrice avec une distinction entre ses dimensions cognitive et affective. Nos résultats, fondés sur la méthode des équations structurelles, montrent l'existence d'effets significatifs entre les perceptions de justice dans l'évaluation et la performance. Plus précisément, ils révèlent que les perceptions de justice procédurale et interpersonnelle dans l'évaluation, agissent sur la performance dans la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnelle envers l'individu et les comportements déviants envers l'organisation. Le rôle médiateur de la confiance cognitive est établi entre ces variables. En revanche, la perception de la justice distributive dans l'évaluation comme variable explicative et la confiance affective comme médiateur n'ont pas d'effets significatifs dans notre recherche. Les contributions théoriques et managériales de cette recherche sont discutées. Les limites et voies futures de recherche finalement présentées.

**Mots clés :** Ethique, Justice Organisationnelle, Confiance, Performance.

## Summary :

The links between organizational justice and organizational performance explain the importance researchers attach to these two concepts. This research, conducted among 247 Algerian employees, examines the effects of an ethical performance evaluation on performance. We proposed a mediation model linking perceptions of organizational justice (distributive, procedural and interpersonal) in evaluation and performance with its three facets (task performance, organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors) through organizational trust. Trust is thus positioned as a mediating variable with a distinction between its cognitive and affective dimensions. Our results, based on the structural equation modeling, show the existence of significant effects between perceptions of justice in evaluation and performance. Specifically, the findings confirm that perceptions of procedural and interpersonal justice in evaluation have an impact on task performance, organizational citizenship behaviors directed toward individuals, and organizational deviance. The mediating role of cognitive trust is established between these variables. On the other hand, the perception of distributive justice in evaluation as explanatory variable and affective trust as mediator have no significant effects in our research. Theoretical and managerial contributions of this research are discussed. The limits and future paths of research are finally presented.

**Keywords:** Ethics, Organizational Justice, Trust, Performance.

## ملخص:

تشرح الروابط بين العدالة التنظيمية والأداء التنظيمي الأهمية التي يوليها الباحثون لهذين المفهومين. يتناول هذا البحث الذي أجري على 247 موظفًا جزائريًا، آثار التقييم الأخلاقي للأداء على الأداء في العمل. اقترحنا نموذجًا للوساطة يربط الإحساس بالعدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والشخصية) في التقييم والأداء بأوجهه الثلاثة (الأداء في المهمة، وسلوكيات المواطن التنظيمية والسلوكيات المنحرفة في العمل). تم وضع الثقة كمتغير وسيط مع التمييز بين أبعادها المعرفية والعاطفية. تُظهر نتائجنا، المستندة إلى طريقة المعادلات البنائية، وجود تأثيرات كبيرة بين الإحساس بأن تقييم الأداء أخلاقي والأداء في العمل. على وجه التحديد، تكشف أن الإحساس بالعدالة الإجرائية والعدالة الشخصية في التقييم يؤثر على الأداء في المهمة وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية تجاه أفراد المنظمة وعلى السلوكيات المنحرفة الموجهة ضد المنظمة. تم تأكيد دور الوساطة للثقة المعرفية بين هذه المتغيرات. من ناحية أخرى، فإن الإحساس بالعدالة التوزيعية في التقييم على أنه متغير توضيحي والثقة العاطفية كوسيط ليس لهم تأثير في بحثنا. تناقش المساهمات النظرية والعملية لهذا البحث. الحدود والمسارات المستقبلية للبحث قدمت أخيرًا.

**المفاتيح:** الأخلاق، العدالة التنظيمية، الثقة، الأداء.