

**L'Effet de l'Éthique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les  
Établissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'École  
Supérieure de Management ESM Tlemcen.**

**The Effect of Managerial Ethics on Organizational Commitment in Higher  
Education Institutions. Case study of the Higher School of Management  
ESM Tlemcen.**

**CHENINI Moussa <sup>\*1</sup>, BOUMESBAH Nabil <sup>2</sup> & GADRA Manal <sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen, Algérie, c\_mou15@yahoo.fr

<sup>2</sup> Université Abderrahmane Mira - Béjaïa, Algérie, b\_nabil30@hotmail.fr

<sup>3</sup> Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen, Algérie, manalgadra@gmail.com

*Reçu le:30/04/2023*

*Accepté le:06/06/2023*

*Publié le:09/06/2023*

**Résumé :**

L'objectif de cet article est de mesurer l'impact de l'éthique managériale sur les dimensions de l'engagement organisationnel des employés de l'ESM Tlemcen. L'étude empirique a été menée par une enquête par questionnaire auprès des employés (différentes CSP) dont 99 ont été validés, les données issues de cette recherche ont été analysées avec SPSS et Smart PLS. Les résultats obtenus démontrent qu'il existe un impact positif significatif de l'éthique managériale sur l'engagement affectif et normatif des employés, contrairement à l'engagement de continuité qui n'a pas été affecté quant à lui. L'étude révèle aussi l'existence d'un climat éthique qui affecte positivement le rendement individuel et collectif des employés.

**Mot clés :** Ethique Managériale ; Engagement Organisationnel ; Engagement Affectif ; Engagement Normatif ; Engagement de Continuité.

**Jel Classification Codes :** M10, M14, D23.

---

\* *Auteur correspondant*

**Abstract:**

The objective of this article is to measure the impact of managerial ethics on the dimensions of organizational commitment of employees of ESM Tlemcen. The empirical study was conducted through a questionnaire survey of employees (different Socio Occupational Categories) of which 99 were validated, the data from this research were analysed with SPSS and Smart PLS. The results obtained show that there is a significant positive impact of managerial ethics on the affective and normative commitment of employees, unlike the continuity commitment which was not affected. The study also reveals the existence of an ethical climate that positively affects the individual and collective performance of employees.

**Keywords:** Managerial Ethics; Organizational Commitment; Affective Commitment; Normative Commitment; Continuity Commitment.

**Jel Classification Codes :** M10, M14, D23.

**1. Introduction :**

Les scandales impliquant « Enron » aux États-Unis, la « Banca Popolare di Lodi » en Italie, ou encore « Volkswagen » en Allemagne, ont attiré l'attention des médias, du grand public et même du monde universitaire sur des questions éthiques dans le management de ces organisations (**Carson.T, 2003**).

En conséquence, au cours des deux dernières décennies, un certain nombre d'études ont été développées sur le management éthique des organisations. Ces études ont mis en évidence la nécessité d'un engagement fort de la part des managers afin de tirer parti du comportement éthique de leurs organisations. En effet, les managers jouent un rôle pivot non seulement dans la prise de choix éthiques mais aussi dans la modélisation et l'alignement des comportements du middle management et des salariés dans ce sens.

L'éthique managériale a été décrite comme l'expression d'un comportement qui répond aux normes appropriées. Les managers éthiques y parviennent par une conduite personnelle et des relations interactives avec leurs subordonnés ; ils doivent également promouvoir ce comportement auprès de leurs subordonnés par l'interaction mutuelle, l'emphase et la détermination. Ainsi, un manager éthique doit d'abord être une personne moralement droite en engendrant un comportement éthique parmi ses employés (**Trevino,L, Brown.M, & Hartman,L, 2000**).

Bon nombre d'études antérieures indiquent le bénéfice d'un management éthique vis-à-vis des attitudes des employés. Ils ont avancé que l'engagement des employés

***L'Effet de l'Éthique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les  
Établissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'École  
Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

---

envers l'organisation était positivement influencé par le management éthique. Cette position a été soutenue par plusieurs chercheurs qui ont étudié le potentiel du management éthique chez les employés de plusieurs organisations gouvernementales et privés. Leur hypothèse selon laquelle l'engagement des employés est positivement lié au management éthique ou bien éthique managériale a été soutenue à la fois pour l'engagement des employés auto déclaré et déclaré par le manager.

L'engagement des employés a été largement étudié dans la littérature. L'engagement organisationnel est un construit multidimensionnel qui a été défini comme le lien psychologique d'un employé à une organisation. Les auteurs ont identifié trois dimensions d'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif (Meyer.J & Allen.N, 1991).

### **1.1 Problématique de la recherche :**

Le sujet est très important dans les organisations et les institutions publiques en Algérie, vue les changements et les mutations qu'elles connaissent, d'où il nous a alors paru très intéressant d'approfondir ces deux notions en mettant en exergue la relation qui existe entre eux tout en évaluant particulièrement l'état des lieux dans les établissements publics algériens, d'où notre problématique de recherche se pose comme suit :

**Dans quelle mesure l'éthique managériale affecte - elle l'engagement organisationnel des employés au sein de l'école supérieure de management ESM Tlemcen ?**

### **1.2 Les Hypothèses de la recherche :**

Pour mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur une hypothèse principale et trois sous hypothèses explicatives :

**H :** L'éthique managériale influence positivement sur l'engagement organisationnel.

**H1:** L'éthique managériale influence positivement sur l'engagement organisationnel affectif.

**H2:** L'éthique managériale influence positivement sur l'engagement organisationnel normatif.

**H3:** L'éthique managériale influence positivement sur l'engagement organisationnel de continuité.

## 2. Revue de littérature et Méthodologie de la recherche.

### 2.1. Revue de littérature sur l'Éthique Managériale et l'Engagement Organisationnel.

Le concept "éthique" prend un rôle à part entière dans le vocabulaire social où il a touché de nombreux domaines tels que le management. Au cours des trois dernières décennies, les problèmes liés à l'éthique au sein des organisations ont considérablement augmenté, posant des défis au monde des affaires. La plupart des études sur l'éthique managériale considèrent le climat éthique comme une condition préalable importante aux résultats organisationnels. Jusqu'à il y a vingt ans, de nombreux managers envisageaient l'éthique managériale uniquement du point de vue administratif du respect des normes légales et du respect des règles et procédures internes.

**(Ricoeur, 1990)** Suggère une définition de l'éthique comme la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes. Cette visée éthique peut être divisée en deux étapes : d'une part, il y a une exigence d'universalité, qui concerne les normes, qu'il appelle l'éthique antérieure. En revanche, il existe des situations concrètes, notamment celles du domaine professionnel, qui justifient la mise en place d'une éthique appliquée produite par la sagesse pratique, il l'appelait une éthique postérieure dont l'éthique managériale est un exemple **(Deslandes.G, 2012)**.

**(Mercier, 2002)** l'a défini comme « *la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui vise à distinguer les bons et les mauvais comportements* ». Cela implique également de chercher à se conformer aux principes légaux et au respect des règles. **(Hammach.M.A, 2015)**

Ce qui nous intéresse dans le cadre de ce travail est celui des dirigeants dans leurs manières de gérer leurs subordonnés (éthique managériale). Alors, l'éthique managériale peut être clairement définie comme l'évaluation morale du comportement managérial. Elle s'intéresse donc à la manière de coordination managériale des actions au sein d'un groupe de personnes dont l'éthique personnelle n'est pas identique. Il s'agit donc de comportement des managers dans les organisations dont ils sont responsables **(Marie-Paule. D & France.J, 2006)**.

L'éthique managériale peut avoir plusieurs facettes d'impact sur le fonctionnement des organisations, notamment sur l'engagement organisationnel, principalement dans les domaines de la psychologie organisationnelle et du comportement

*L'Effet de l'Éthique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les  
Établissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'École  
Supérieure de Management ESM Tlemcen.*

---

organisationnel. La littérature sur ce concept se caractérise par des contributions relativement hétérogènes. Bien qu'il soit redondant, ce concept a sa particularité.

L'engagement a suscité beaucoup de recherches, et sa clarification relève la coexistence de plusieurs approches : deux grands courants de pensée antagoniques ont tenté d'étudier l'engagement organisationnel. Selon ces deux courants, l'engagement peut être attitudinal [ (Mowday, Steers, & Porter, 1979); (Porter & Al., 1974)] ou comportemental [ (Buchanan.B, 1974); (Steers, 1977); (O'Reilly, 1981) ; (Pfeffer & Lawler, 1980)].

La complexité et la nature interdisciplinaire de l'engagement entrave sérieusement toute tentative de le définir, de sorte qu'un des travaux majeurs dans ce domaine, le travail de (Morrow, 1993), préfère tout simplement ne pas le définir. Ainsi, selon (Brasseur & Mzabi, 2005), considérer l'engagement comme une attitude conduit à associer les trois composantes de l'attitude à l'engagement. L'engagement peut être défini comme une attitude cognitive, affective et / ou conative (Eagly.A & Chaiken.S, 1993).

Lorsque l'engagement est perçu comme une attitude cognitive, il est considéré comme le résultat d'une évaluation cognitive, c'est-à-dire d'un calcul plus ou moins conscient. En termes de sa perception conative, l'engagement s'agit d'une question pour se concentrer sur les apparences d'un individu à travers les comportements et les actions personnel adopté au travail. Ainsi, la construction des engagements peut être affectée par différentes variables, telles que l'autonomie et la participation à la prise de décision. L'engagement en tant qu'attitude affective semble être l'approche la plus couramment utilisée dans la littérature managériale. Alors, selon certaines études telles que les études de [ (Kanungo, 1982); (Morrow, 1993); (Igarria & Siegel, 1992)] « l'engagement est une attitude d'identification psychologique au travail effectué ».

L'engagement comportemental semble être une réaction face à l'engagement attitudinal, considérée comme relativement vague et peu spécifique. L'engagement comportemental peut être défini comme le facteur qui encourage les individus à maintenir une ligne de conduite spécifique et à continuer à investir dans leur organisation (Vandenberghe. C & Piero.J.M, 2010).

Le tableau suivant dresse une évolution chronologique des différentes définitions de l'engagement organisationnel.

**Tableau n°01 : Définitions de l'engagement organisationnel.**

Auteurs	Définitions de L'Engagement Organisationnel.
<b>(Beker.H, 1960)</b>	Lorsqu'une personne associe certain intérêt à un domaine d'activité cohérent par le biais d'investissements ou d'avantages liés à son travail, L'engagement se matérialise.
<b>(Kanter.R.M, 1968)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'engagement de cohésion implique l'attachement affectif et émotionnel d'un individu vis-à-vis du groupe.</li><li>- Un « bénéfice » associé à un engagement continue et un « coût » associé à un éventuel départ de l'organisation.</li></ul>
<b>(Sheldon.M, 1971)</b>	On peut considérer l'engagement comme des attitudes ou des orientations d'un individu envers l'organisation qui lie ou rattache son identité à l'organisation.
<b>(Herbiniak.L &amp; Alutto.J, 1972)</b>	L'engagement organisationnel peut être vu comme un phénomène structurel qui se produit à la suite de transactions entre l'individu et son organisation concernant les investissements ou avantages liés au travail et obtenus au fil du temps.
<b>(Buchanan.B, 1974)</b>	Un attachement affectif d'un individu aux buts et aux valeurs d'une organisation, et son rôle en fonction de ces objectifs et ces valeurs, et à l'organisation pour elle-même.
<b>(Mowday.R &amp; al, 1974)</b>	La force de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation spécifique.
<b>(Mawday.R, Steers.R, &amp; Porter.L, 1979)</b>	La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière.
<b>(Angle, H &amp; Perry,J, 1981)</b>	L'engagement consiste à soutenir les buts définis par l'organisation et à maintenir des liens en tant que membre d'une organisation.
<b>(Wiener, Y, 1982)</b>	L'ensemble des pressions intériorisées qui amènent la personne à agir d'une manière qui répond aux objectifs et aux intérêts de l'organisation.
<b>(O'Reilly, C &amp; Chatman, J, 1986)</b>	L'attachement psychologique ressenti par la personne envers l'organisation ; il reflète le degré auquel l'individu intériorise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation.

***L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

<p><b>(Meyer &amp; Allen, N, 1990)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un état psychologique qui lie l'individu à l'organisation (c'est-à-dire rend le roulement moins probable)</li> <li>- L'engagement organisationnel affectif est l'attachement émotionnel et l'implication des salariés dans l'organisation</li> <li>- L'engagement organisationnel de continuité c'est un engagement basé sur les coûts que les employés associent au départ de l'organisation.</li> <li>- L'engagement organisationnel normatif reflète le sentiment d'obligation des employés de rester dans l'organisation.</li> </ul>
<p><b>(Meyer, J &amp; Herscovitch, L, 2001)</b></p>	<p>L'engagement organisationnel est une force stabilisatrice qui permet de lier une personne à son organisation, mais aussi qui oriente son comportement. Par exemple, en restreignant sa liberté, et le contraint à suivre le cours d'une action.</p>
<p><b>(Decarie, M.C, 2010)</b></p>	<p>Il s'agit d'une relation à l'organisation qui se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considère que son départ lui occasionnerait des pertes qui ne serait pas compensé par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants), soit le marché du travail n'offre pas au salarié la possibilité de trouvé un autre poste. C'est autour d'un rapport contribution-rétribution que se tissent des liens avec l'organisation.</p>
<p><b>(Renaud, E, 2017).</b></p>	<p>Il propose trois postulats suivants pour expliquer la validité du concept d'engagement organisationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il s'agit bien d'un acte individuel ;</li> <li>- Cet acte est compréhensible par le chercheur (cohérence interne) ;</li> <li>- Il a un sens pour celui qui agit.</li> </ul>

**Source : Etabli par les auteurs.**

## **2.2 Méthodologie et Modèle de la recherche.**

L'objectif recherché dans cette partie est de répondre à la problématique de recherche et de vérifier les hypothèses afin que les résultats qui se dégagent expliquent le mieux possible la relation entre l'éthique managériale et l'engagement organisationnel.

### **2.2.1 Présentation de l'échantillon de l'étude.**

La présente enquête s'est effectuée auprès du personnel de l'école supérieure de management Tlemcen (ESM Tlemcen – Juin 2021). Initialement, la population ciblée par notre questionnaire était de 225 salariés de l'école (Différentes CSP) dont 99 réponses valables ont été récupérées, ce qui correspond à un taux de réponse de 44 %.

### 2.2.2 Outils de mesure.

Le questionnaire, comporte Trois partie :

- La première comporte une fiche signalétique des répondants.
- La deuxième partie est consacrée à la mesure de l'éthique managériale composée de cinq échelles de mesure pour attester des différentes qualités d'un manager éthique (la fiabilité, la justice, le pouvoir de sanction, le souci de bien entre et la transparence), et ce par une échelle qui comporte 20 items, pour lesquels le répondant doit indiquer sur une échelle de **Likert** à 5 points allant de 1 : pas du tout d'accord, à 5 : tout à fait d'accord.
- La troisième partie est dédiée à la mesure de l'engagement organisationnel par la version française de « *Commitment Scale* » développé par **Meyer et Allen (1991)**. D'origine, cette échelle comporte de 18 items, 6 items pour chaque dimension d'engagement (affectif, normatif et de continuité). On utilise que 12 items ici, 4 items pour chaque dimension, avec une échelle de **Likert** à 5 points allant de 1: pas du tout d'accord, à 5: tout à fait d'accord.

### 2.2.3 Récapitulatif des données de l'échantillon.

Nous présentons dans le tableau suivant l'échantillon selon les renseignements généraux traité avec le logiciel SPSS, V 26.

**Tableau n°02 : récapitulatif des données de l'échantillon de l'étude.**

Source : Etabli par les auteurs à partir des données de l'enquête.

## 3. Etude Empirique par la méthode Smart PLS.

Genre				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Femme</b>	47	47,5%	47,5	47,5
<b>Homme</b>	52	52,5%	52,5	100,0
<b>Total</b>	99	100,0	100,0	
Âge				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>[20-30]</b>	15	15,2	15,2	15,2
<b>[31-40]</b>	51	51,5	51,5	66,7
<b>[41-50]</b>	28	28,3	28,3	94,9
<b>&gt; 50</b>	5	5,1	5,1	100,0
<b>Total</b>	99	100,0	100,0	



*L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen.*

<b>Niveau d'Instruction</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Primaire</b>	3	3,1	3,1	3,1
<b>Moyen</b>	9	9,1	9,1	12,2
<b>Secondaire</b>	13	13,1	13,1	25,3
<b>Universitaire</b>	74	74,7	74,7	100,0
<b>Total</b>	99	100,0	100,0	

<b>Catégorie Socio-Professionnelle</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Enseignant</b>	35	35,4	35,4	35,4
<b>Cadre supérieur</b>	23	23,2	23,2	58,6
<b>Cadre moyen</b>	19	19,2	19,2	77,8
<b>Exécution</b>	22	22,2	22,2	100,0
<b>Total</b>	99	100,0	100,0	

<b>L'Ancienneté Professionnelle</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>&lt; 5 ans</b>	17	17,2%	17,2	17,2
<b>[5-10]</b>	35	35,4%	35,4	52,5
<b>[11-20]</b>	44	44,4%	44,4	97,0
<b>&gt; 20ans</b>	3	3,0%	3,0	100,0
<b>Total</b>	99	100,0	100,0	

**3.1 Description des variables.**

Le tableau suivant présente les variables de la recherche.

**Tableau n°03 : les variables de recherche et expressions correspondantes**

	<b>Variables de recherche</b>	<b>Items</b>	<b>Le code</b>
<b>L'éthique managériale (EM)</b>	Fiabilité ( <b>FI</b> )	4	FI 1, FI 2, FI 3, FI 4
	Transparence ( <b>TR</b> )	4	TR1, TR2, TR3, TR4
	Souci de bien être ( <b>SBE</b> )	4	SBE1, SBE2, SBE3, SBE4
	La justice ( <b>JU</b> )	4	JU1, JU2, JU3, JU4
	Pouvoir de sanction ( <b>PDS</b> )	4	PDS 1, PDS 2, PDS 3, PDS 4

<b>L'engagement organisationnel (EO)</b>	Engagement Organisationnel affectif ( <b>EOA</b> )	4	EOA1, EOA2, EOA3, EOA4
	Engagement Organisationnel normatif ( <b>EON</b> )	4	EON1, EON2, EON3, EON4
	Engagement Organisationnel continu ( <b>EOC</b> )	4	EOC1, EOC2, EOC3, EOC4

Source : Smart PLS.

### 3.2 Le Modèle de mesure.

L'évaluation du modèle de mesure est étayée par l'évaluation de la cohérence interne « *discriminant validity, composite reliability, convergent validity by average variance extracted (AVE)* » et la fiabilité des indicateurs par (outer loadings).

**Tableau n°04 : Evaluation du modèle de mesure.**

	<b>Item</b>	<b>Loading</b>
<b>Fiabilité (FI)</b>	<b>FI 1</b>	0.814
	<b>FI 2</b>	0.898
	<b>FI 3</b>	0.544
	<b>FI 4</b>	0.780
<b>Transparence (TR)</b>	<b>TR 1</b>	0.855
	<b>TR 2</b>	0.891
	<b>TR 3</b>	0.905
	<b>TR 4</b>	-0.208
<b>Souci de bien être (SBE)</b>	<b>SBE 1</b>	0.835
	<b>SBE 2</b>	0.885
	<b>SBE 3</b>	0.772
	<b>SBE 4</b>	0.867
<b>La justice (JU)</b>	<b>JU 1</b>	0.824
	<b>JU 2</b>	0.081
	<b>JU 3</b>	0.868
	<b>JU 4</b>	0.839
<b>Pouvoir de sanction (PDS)</b>	<b>PDS 1</b>	0.787
	<b>PDS 2</b>	0.782
	<b>PDS 3</b>	0.874

*L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen.*

---

	<b>PDS 4</b>	0.526
<b>Engagement Organisationnel affectif (EOA)</b>	<b>EOA 1</b>	0.906
	<b>EOA 2</b>	0.861
	<b>EOA 3</b>	0.929
	<b>EOA 4</b>	0.834
<b>Engagement Organisationnel normatif (EON)</b>	<b>EON 1</b>	0.743
	<b>EON 2</b>	0.881
	<b>EON 3</b>	0.851
	<b>EON 4</b>	0.739
<b>Engagement Organisationnel continu (EOC)</b>	<b>EOC 1</b>	0.851
	<b>EOC 2</b>	0.544
	<b>EOC 3</b>	0.316
	<b>EOC 4</b>	-0.258

Source : Smart PLS3

Les items avec des outer loadings ( $< 0,7$ ) ont été supprimés pour améliorer les valeurs (AVE) et (CR) des échelles. La deuxième réestimation a été effectuée en supprimant les éléments avec des valeurs de charge externe inférieures à 0,70.

- **La Fiabilité (CR).**

**Tableau n°05 : La Fiabilité (CR)**

<b>Variables de recherche</b>	<b>CR</b>
<b>Ethique managériale</b>	0.930
<b>Engagement Organisationnel affectif</b>	0.934
<b>Engagement Organisationnel continu</b>	0.877
<b>Engagement Organisationnel normatif</b>	0.881
<b>Fiabilité</b>	0.881
<b>Justice</b>	0.881
<b>Pouvoir de sanction</b>	0.963
<b>Souci de bien être</b>	0.906
<b>Transparence</b>	0.917

Source : Smart PLS3

À travers le tableau 05 ci-dessus on constate que tous les coefficients de CR sont significatifs et acceptables d'un point de vue statistique car ils sont supérieurs à 0,7.

- **L'extrait (AVE) (Validité convergente) :**

**Tableau n°06 : L'Extrait (AVE).**

<b>Variables de recherche</b>	<b>AVE</b>
<b>Ethique managériale</b>	0.573
<b>Engagement Organisationnel affectif</b>	0.780
<b>Engagement Organisationnel continu</b>	0.781
<b>Engagement Organisationnel normatif</b>	0.650
<b>Fiabilité</b>	0.713
<b>Justice</b>	0.712
<b>Pouvoir de sanction</b>	0.678
<b>Souci de bien être</b>	0.707
<b>Transparence</b>	0.787

Source : Smart PLS3

À travers le tableau 06 ci-dessus on constate que tous les coefficients de l'AVE sont significatifs et acceptables d'un point de vue statistique car ils sont supérieurs à 0.5 d'après (Fornell and Lacker's 1981) cela indique que les questions sont compatibles.

- **Validité discriminante.**

**Tableau n°07: variable corrélation R2 of AVE.**

	<b>EOA</b>	<b>EOC</b>	<b>EON</b>	<b>FI</b>	<b>JU</b>	<b>PSD</b>	<b>SBE</b>	<b>TR</b>
<b>EOA</b>	0.883							
<b>EOC</b>	0.186	0.884						
<b>EON</b>	0.257	0.459	0.806					
<b>FI</b>	0.266	0.215	0.314	0.844				
<b>JU</b>	0.371	0.097	0.201	0.702	0.844			
<b>PSD</b>	0.318	0.144	0.311	0.645	0.514	0.823		
<b>SBE</b>	0.480	0.168	0.315	0.645	0.677	0.606	0.841	
<b>TR</b>	0.162	0.160	0.326	0.707	0.707	0.536	0.666	0.887

Source : Smart PLS 3.

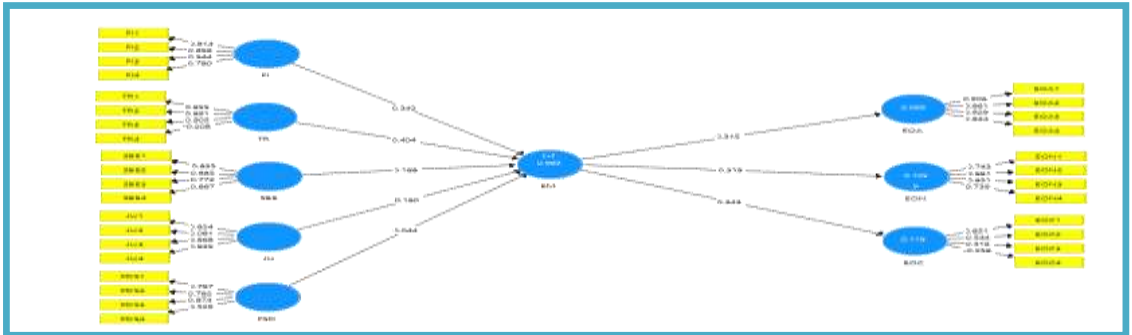
À travers le tableau 07 ci-dessus on constate que toutes les variables ont une valeur de relation avec elles-mêmes supérieure à la valeur de la relation avec une autre variable et donc on dit que ces variables sont indépendantes.

***L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

**3.3 Le Modèle Structurel.**

Une fois que le modèle de mesure (externe) a été évalué, l'étape suivante consiste à évaluer le modèle structurel (interne). Il s'agit d'évaluer le pouvoir prédictif et l'importance des relations entre les construits du modèle structurel. Sur la base de cette évaluation, on peut accepter ou rejeter les hypothèses proposées.

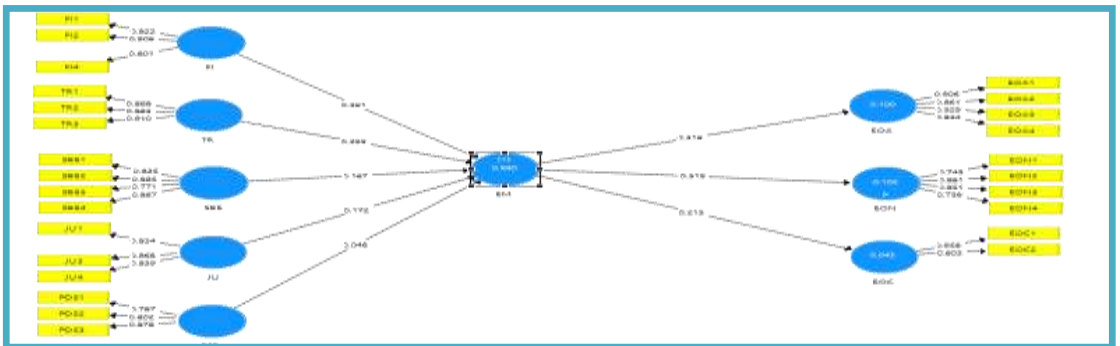
**Figure n°01 1: Le modèle d'équations avant la suppression des outer loadings.**



**Source : Smart PLS 3.**

Sur la base de ces données, certains des items faibles et sans importance mentionnés précédemment dans le modèle de mesure seront supprimés, tandis que les items importants seront conservés, comme indiqué ci-dessous.

**Figure n°02 : le modèle d'équations après la suppression des outer loadings.**



**Source : Smart PLS 3.**

**3.4 Critères de validation du modèle structurel.**

Lors de l'application de la méthodologie PLS à un modèle, il existe quatre critères pour valider le modèle structurel et s'assurer de sa conformité.

▪ **R - Square (R2):**

**Tableau n°08 : R-Square (R2)**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Ajusté</b>
<b>EM</b>	0.790	0.780
<b>EOA</b>	0.619	0.610
<b>EOC</b>	0.450	0.420
<b>EON</b>	0.530	0.515

Source : Smart PLS 3.

À travers les résultats du tableau 08, nous notons que tous les coefficients R2 sont supérieurs à 0,1 où EM est enregistré comme le pourcentage le plus élevé du coefficient de détermination, ce qui est une interprétation forte. Nous notons également que les valeurs de détermination modifiées sont proches et ne diffèrent pas beaucoup des valeurs de détermination, ce qui indique la qualité et la signification du modèle.

▪ **F- Square (F2).**

Elle mesure la taille de l'effet et la force de la relation entre les variables sur une échelle numérique liée à variances totales. Les valeurs les plus élevées sont généralement considérées comme meilleures, bien que des valeurs « suffisamment élevées » varient considérablement selon les contextes. Néanmoins, ces valeurs ont été proposées : si les valeurs de f2 supérieures à 0.35 (effet fort), si f2 est entre 0.15 et 0.35 (effet moyenne), si f2 entre 0.02 et 0.15 (effet faible), et si f2 moins de 0.02 (pas d'effet).

**Tableau n°09 : F-Square (F2)**

	<b>EM</b>	<b>EOA</b>	<b>EOC</b>	<b>EON</b>	<b>FI</b>	<b>JU</b>	<b>PSD</b>	<b>SBE</b>	<b>TR</b>
<b>EM</b>		<b>0.450</b>	<b>0.100</b>	<b>0.353</b>					
<b>EOA</b>									
<b>EOC</b>									
<b>EON</b>									
<b>FI</b>	<b>0.430</b>								
<b>JU</b>	<b>0.161</b>								
<b>PSD</b>	<b>0.090</b>								
<b>SBE</b>	<b>0.224</b>								
<b>TR</b>	<b>0.379</b>								

Source : Smart PLS 3.

À travers les résultats du tableau nous remarquons que la taille de l'effet (f2) des variables :

***L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

**Tableau N°10 : Récapitulatif des Résultats de l'étude.**

<b>Nature et Ampleur de l'effet</b>	<b>Etude correspondante</b>
La taille de l'effet de l'EM sur l'EOA est de 45 % ( $f^2 > 0.35$ ) donc c'est un « <b>effet fort</b> ».	Résultat confirmé par <b>(Guilbert &amp; Al, 2019)</b> .
La taille de l'effet de l'EM sur l'EON est de 35 % ( $f^2 > 0.35$ ) donc c'est un « <b>effet fort</b> ».	Résultat confirmé par <b>(Deschenes, Laflamme, &amp; Durif, 2015)</b>
La taille de l'effet de la FI sur l'EM est de 43 % ( $f^2 > 0.35$ ) donc c'est un « <b>effet fort</b> ».	- Résultat confirmé par <b>(Boumesbah &amp; Benabou, 2017)</b> .
La taille de l'effet du la TR sur l'EM est de 37 % ( $f^2 > 0.35$ ) donc c'est un « <b>effet fort</b> ».	Résultat confirmé par <b>(Elgraini., 2011)</b> .
La taille de l'effet de la JU sur l'EM est de 16% ( $0.15 < f^2 \leq 0.35$ ) donc c'est un « <b>effet moyen</b> ».	Résultat confirmé par <b>(Flipo, 2008)</b> .
La taille de l'effet du SBE sur l'EM est de 22 % ( $0.15 < f^2 \leq 0.35$ ) donc c'est un « <b>effet moyen</b> ».	- Résultat Contradictoire à l'étude de <b>(Lacan, 2017)</b> .
La taille de l'effet de l'EM sur l'EOC est de 10 % ( $f^2 < 0.02$ ) donc « <b>pas d'effet</b> ».	Résultat confirmé par <b>(Paillé, 2004)</b> .
La taille de l'effet de le PDS sur l'EM est de 9 % ( $f^2 < 0.02$ ) donc c'est un « <b>pas d'effet</b> ».	Résultat confirmé par <b>(Flipo, 2008)</b> .

Source : Etabli par les auteurs.

▪ **Pertinence prédictive du modèle (Q2).**

Pertinence prédictive du modèle (Q2) évalue la validité prédictive d'un modèle structurel et la capacité de prédire les variables.

**Tableau n°11 : Pertinence prédictive du modèle (Q2)**

	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b>Q2= (1 – SSE / SSO)</b>
<b>EM</b>	990.000	444.776	0.551
<b>EOA</b>	396.000	367.843	0.071
<b>EOC</b>	396.000	393.170	0.007
<b>EON</b>	396.000	373.032	0.058

Source : Smart PLS 3.

À travers les résultats du tableau on trouve que tous les coefficients (Q2) sont statistiquement significatifs et acceptables car ils sont supérieurs à zéro ( $Q2 > 0$ ), ce qui indique que les variables dans le modèle d'étude ont la capacité de prédire, comme leur valeur maximale atteinte au niveau de l'éthique managériale d'une valeur de 55%.

### 3.5 Test des hypothèses de la recherche.

Smart PLS peut générer des statistiques T pour les tests de signification pour ce modèle, en utilisant une procédure appelée Bootstrapping. Dans cette procédure, un nombre de des sous-échantillons sont tirés de l'échantillon, qui à leur tour donnent des valeurs approximatives pour la signification test du chemin structurel. Le résultat Bootstrapping se rapproche de la normalité des données.

Une fois la procédure Bootstrapping terminée, on vérifie les chiffres dans la colonne « p-value » pour voir si les coefficients de chemin du modèle interne sont significatifs ou non. L'utilisation d'un test bilatéral est avec un niveau de signification de « p-value » 5%.

**Tableau n°12 : Test de signification des coefficients de chemin en utilisant Bootstrapping.**

	Original Sample (O)	Mean (M)	(STDEV)	T value	P value	La décision
EM- > EOA	0.316	0.326	0.102	3.094	<b>0.002</b>	Significatif
EM- > EOC	0.213	0.223	0.119	1.794	<b>0.073</b>	Non-Significatif
EM- > EON	0.319	0.315	0.098	3.246	<b>0.001</b>	Significatif
FI- > EM	0.361	0.359	0.024	15.283	<b>0.000</b>	Significatif
JU- > EM	0.172	0.127	0.022	7.705	<b>0.003</b>	Significatif
PSD- > EM	0.064	0.048	0.017	2.707	<b>0.000</b>	Significatif
SBE- > EM	0.167	0.167	0.017	9.556	<b>0.000</b>	Significatif
TR- > EM	0.395	0.394	0.023	17.250	<b>0.001</b>	Significatif

Source : Smart PLS 3.

## 4. Conclusion.

### 4.1 Résultats de la recherche.

À partir du tableau 12, on remarque que toutes les valeurs des chemins qui sont statistiquement significatives au seuil de 5% sont présentées comme suit :

- ✓ Le chemin qui relie « *l'éthique managériale* » et « *l'engagement organisationnel affectif* » est un bon chemin qui a marqué une influence statistiquement significative avec une valeur de 0,316 et un niveau **significatif de 0,002**.

**H 1 :** L'éthique managériale influence d'une façon positive sur l'engagement organisationnel affectif. (**Acceptée**).



***L'Effet de l'Éthique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les  
Établissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'École  
Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

---

✓ Le chemin qui relie « *l'éthique managériale* » et « *l'engagement organisationnel normatif* » est un bon chemin qui a marqué une influence statistiquement significative avec une valeur de 0,319 et un niveau **significatif de 0,001**.

**H 2 :** L'éthique managériale influence d'une façon positive sur l'engagement organisationnel normatif. (**Acceptée**).

✓ Aussi tous chemin qui relie les variables de mesure de l'éthique managériale (la fiabilité, la justice, le pouvoir de sanction, le souci de bien entre et la transparence) avec l'éthique managériale elle-même ont un niveau statistiquement **significatif de 0.001 à 0.007**.

✓ Le chemin qui relie entre « *l'éthique managériale* » et « *l'engagement organisationnel de continuité* » est statistiquement **non significatif** au niveau de p-value= **0.073**.

**H 3 :** L'éthique managériale influence d'une façon positive l'engagement organisationnel de continuité. (**Refusée**).

#### **4.2 Recommandations.**

Ce travail voulait examiner la relation entre l'éthique managériale et l'engagement organisationnel au sein de l'ESM Tlemcen, en utilisant la méthode Smart PLS. À la fin de notre étude empirique, nous avons conclu qu'il y a un impact positif de l'éthique managériale sur la dimension affective et normative de l'engagement.

Quant à la dimension de continuité, l'étude n'a pas prouvé l'existence d'un effet direct, ce qui explique une acceptation fortement remarquable des employés de l'ESMT du climat éthique régnant, et leur attachement affectif à leur école.

Les corrélations significatives entre l'éthique managériale et ses différentes variables ou valeurs éthiques étudiées (la fiabilité, la justice, le pouvoir de sanction, le souci de bien-être et la transparence) ne sont qu'une preuve tangible de l'existence d'une éthique managériale fortement perçue par les employés de l'ESM Tlemcen par le biais des réponses du questionnaire qui leur a été soumis.

Ceci justifie la perception d'un climat éthique grandement apprécié par ces employés, qui favorise leur épanouissement au travail, et leur engagement organisationnel à la faveur du développement de leur école.

Nous recommandons à la fin de cette recherche que le staff dirigeant de l'EMT fasse en sorte de renforcer et maintenir sa démarche et œuvrer pour l'amélioration continue du climat éthique existant.

## 5. Bibliographie :

- Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 04.
- Beker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 33.
- Boumesbah, N., & Benabou, D. (2017). Ethique Managériale. Les Qualités D'une Conduite éthique. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*(18), 139-147.
- Brasseur, M., & Mzabi, H. J. (2005). L'implication des salariés, clef de réussite du changement?. *Gestion internationale et pays émergents*.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 533.
- Carson, T. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 390.
- Decarie, M.C. (2010). L'étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses. *Mémoire de Maîtrise en relations industrielles*. École de relations industrielles.
- Deschenes, A. A., Laflamme, J., & Durif, F. (2015). La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel. *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 43-57.
- Deslandes, G. (2012). *le management éthique*. Paris: Dunod.
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *the psychology of attitudes*. Boston: Harcourt Brace Javanovich.
- Elgraini, M. (2011). Ethique managériale et Responsabilité Sociale de l'Entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 4-5.
- Flipo, J. P. (2008). L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique? *Revue française de gestion*(1), 73-88.
- Guilbert, L., & Al. (2019). Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique: le rôle médiateur de la

***L'Effet de l'Éthique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les  
Établissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'École  
Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

---

satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 127-139.

- Hammach.M.A. (2015). Ethique et Responsabilité Sociale de l'Entreprise. *colloque doctoral international : le questionnement sur l'éthique e, en sciences économiques, sociales et techniques* (p. 02). Paris: Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action.
- Herbiniak.L, & Alutto.J. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 556.
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). An examination of the antecedents of turnover propensity of engineers: An integrated model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(2), 101-126.
- Kanter.R.M. (1968). Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 507.
- Kanungo, R. N. (1982). Work alienation: An integrative approach. *ABC-CLIO*.
- Lacan, A. (. (2017). Mieux-être au travail: gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises? *Management & Sciences Sociales*, 22, 14-37.
- Marie-Paule. D, & France.J. (2006). *l'éthique professionnelle en enseignement*. Quebec: Presse de l'université de Quebec.
- Mawday.R, Steers.R, & Porter.L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 226.
- Mercier, S. (2002). Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents. *Revue de gestion des ressources humaines*, 43(1), 34-49.
- Meyer, J, & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 301.
- Meyer, J., & Allen,N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1.
- Meyer.J, & Allen.N. (1991). three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 70.

- Morrow, P. C. (1993). The theory and measurement of work commitment. *Jai Press*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R., & al. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatry technicians. *Journal of Applied Psychology*, 604.
- O'Reilly, C, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 493.
- O'Reilly, C. A. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597 - 616.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(4), 327-339.
- Pfeffer, J., & Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 38-56.
- Porter, L. W., & Al. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Renaud, E. (2017). Engagement organisationnel et modèle général de la rationalité : un apport conceptuel. *Vie & sciences de l'entreprise*, 112-126.
- Ricoeur, P. (1990). John Rawls: de l'autonomie morale à la fiction du contrat social. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 95(3), 367-384.
- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46 -56.
- Trevino, L., Brown, M., & Hartman, L. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 133.

***L'Effet de l'Ethique Managériale sur l'Engagement Organisationnel dans les Etablissements de l'Enseignement Supérieur. Etude du Cas de l'Ecole Supérieure de Management ESM Tlemcen.***

---

- Trevino.L, Brown.M, & Harrison.D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119.
- Trevino.L, Brown.M, & Hartman.L. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 133.
- Vandenberghe. C, & Piero.J.M. (2010). Organizational and Individual Values : Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 572.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 421.