

# L'influence des valeurs éthiques sur l'innovation, les enjeux de la confiance et l'engagement au sein de l'organisation

## The influence of ethical values on innovation, the challenges of trust and commitment within the organization

**Chaimae QNAIS, (Doctorante)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès*

**Malika AKIOUD, (Enseignant-Chercheur)**

*Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Fès  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et sociales de Fès<br>Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès<br>BP 42, Fès 30000<br>Téléphone : 0663-215258                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.                                                                   |
| <b>Déclaration de l'auteur</b>      | Financé par le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Citer cet article</b>            | QNAIS, C., & AKIOUD, M. (2025). L'influence des valeurs éthiques sur l'innovation, les enjeux de la confiance et l'engagement au sein de l'organisation. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 317–332.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.17354001">https://doi.org/10.5281/zenodo.17354001</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Received: 05/08/2025

Accepted: 18/10/2025

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 6, Issue 11 (2025)**

## **L'influence des valeurs éthiques sur l'innovation, les enjeux de la confiance et l'engagement au sein de l'organisation**

### **Résumé :**

Toute entreprise aspire à se distinguer par son excellence, une ambition qui repose sur la mobilisation stratégique de ses ressources, la résolution efficace des défis et l'atteinte d'objectifs clairs. Parmi ces objectifs figurent le développement des valeurs éthiques, de l'engagement, de la confiance ainsi que de l'innovation.

L'innovation et l'engagement entretiennent une relation symbiotique : bien que distinctes, ces deux dimensions s'alimentent mutuellement et trouvent leur fondement dans le capital humain. Leur interaction constructive constitue le socle d'un environnement professionnel épanouissant et performant.

La problématique de cet article s'articule autour de la question suivante : comment stimuler l'innovation organisationnelle des équipes par le développement de l'engagement, en s'appuyant sur les leviers que sont l'éthique et la confiance ? L'objectif est d'explorer le rôle médiateur de l'éthique dans la dynamique entre engagement, confiance et innovation organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, ce travail repose sur une revue narrative de la littérature, mobilisant à la fois des travaux conceptuels, critiques et empiriques. Cette approche permet de mettre en évidence les convergences théoriques, notamment l'importance accordée au capital humain comme moteur d'innovation, ainsi que les divergences relatives au rôle exact de l'éthique dans le processus d'innovation organisationnelle.

Les principales conclusions théoriques montrent que l'éthique managériale constitue un facteur structurant qui renforce la confiance interpersonnelle et organisationnelle. Celle-ci agit comme catalyseur de l'engagement au travail, lequel favorise à son tour l'émergence de comportements innovants. L'articulation éthique–confiance–engagement apparaît donc comme un levier central pour stimuler l'innovation organisationnelle et consolider la performance collective.

Cependant, cette étude révèle certaines limites théoriques : si les liens entre engagement et innovation sont largement documentés, le rôle précis de l'éthique comme médiateur reste encore insuffisamment exploré. Ce gap théorique ouvre la voie à des recherches futures visant à préciser les mécanismes de médiation et à approfondir la compréhension du rôle de la compétence éthique du dirigeant dans le développement des comportements innovateurs.

**Mots clés :** Innovation organisationnelle ; Gestion des connaissances ; Capital humain ; La confiance ; L'engagement

**JEL Classification :** O15

**Type du papier :** Recherche théorique

### **Abstract :**

Every organization aspires to distinguish itself through excellence, an ambition that relies on the strategic mobilization of resources, the effective resolution of challenges, and the achievement of clear objectives. Among these objectives are the development of ethical values, commitment, trust, and innovation.

Innovation and commitment maintain a symbiotic relationship: although distinct, these two dimensions mutually reinforce one another and are rooted in human capital. Their constructive interaction constitutes the foundation of a fulfilling and high-performing professional environment.

The central research question of this article is: How can organizational innovation within teams be stimulated through the development of commitment, relying on ethics and trust as key levers? The objective is to explore the mediating role of ethics in the dynamics between commitment, trust, and organizational innovation.

Methodologically, this work is based on a narrative literature review, drawing on conceptual, critical, and empirical studies. This approach highlights theoretical convergences—particularly the recognition of human capital as a driver of innovation—as well as divergences concerning the precise role of ethics in the process of organizational innovation.

The main theoretical conclusions show that managerial ethics is a structuring factor that strengthens interpersonal and organizational trust. This trust acts as a catalyst for work commitment, which in turn fosters the emergence of innovative behaviors. Thus, the ethics–trust–commitment nexus appears as a central lever for stimulating organizational innovation and enhancing collective performance.

However, this study also reveals certain theoretical limitations: while the links between commitment and innovation are widely documented, the precise mediating role of ethics remains insufficiently explored. This theoretical gap opens avenues for future research aimed at clarifying mediation mechanisms and deepening the understanding of the role of leaders' ethical competence in fostering innovative behaviors.

**Keywords :** Organizational innovation ; Knowledge management ; Human capital ; Trust ; Engagement

**Classification JEL :** O15

**Paper type :** Theoretical Research

## 1. Introduction

Dans un environnement économique et social caractérisé par une compétition accrue, une incertitude croissante et des mutations rapides, les organisations cherchent en permanence à renforcer leur capacité d'adaptation et leur performance globale. Pour atteindre cet objectif, elles ne peuvent plus se limiter aux ressources matérielles ou financières, mais doivent valoriser pleinement leur capital humain. L'engagement des collaborateurs et leur aptitude à innover s'imposent dès lors comme des leviers fondamentaux de la réussite organisationnelle.

L'engagement traduit l'implication, la motivation et la volonté des salariés à contribuer activement aux objectifs collectifs. Il reflète un état psychologique positif qui favorise la persévérance, l'initiative et la collaboration. L'innovation organisationnelle, quant à elle, représente la capacité d'une entreprise à introduire de nouvelles pratiques, à améliorer ses processus et à développer des solutions créatives répondant aux exigences de son environnement. Ces deux dimensions, bien que distinctes, entretiennent une relation dynamique et interactive : un haut niveau d'engagement facilite la créativité et la prise d'initiative, tandis qu'un climat innovant renforce la motivation et la satisfaction au travail.

Cependant, cette relation n'est pas automatique et dépend de plusieurs facteurs contextuels et relationnels. Parmi ceux-ci, la confiance occupe une place essentielle. Elle constitue le socle de toute coopération et favorise la circulation fluide des idées, la prise de risques et l'ouverture au changement. De même, l'éthique se révèle déterminante dans la construction d'un climat organisationnel équitable et respectueux, où les collaborateurs se sentent valorisés et sécurisés. L'éthique renforce la légitimité du management, instaure un cadre moral partagé et contribue à la création d'un environnement propice à l'engagement et à l'innovation.

Ainsi, l'articulation entre éthique, confiance, engagement et innovation devient une question centrale pour comprendre les dynamiques internes qui permettent aux organisations de se transformer et de se distinguer. Pourtant, malgré l'importance reconnue de ces notions, leur interdépendance reste encore peu explorée dans une approche intégrée. Les recherches existantes abordent souvent séparément le lien entre engagement et innovation, ou encore l'impact de la confiance et de l'éthique sur la performance, sans toujours mettre en évidence la manière dont ces éléments interagissent pour générer un cercle vertueux d'innovation organisationnelle. Cette lacune théorique laisse ouverte la question des mécanismes précis par lesquels l'éthique peut jouer un rôle de médiateur entre engagement, confiance et innovation.

Le présent article s'inscrit dans cette perspective. Il cherche à répondre à une problématique centrale : comment stimuler l'innovation organisationnelle des équipes par le développement de l'engagement, en s'appuyant sur les leviers que sont l'éthique et la confiance ? L'objectif est de mieux comprendre les interactions entre ces concepts et de proposer un cadre de réflexion permettant d'éclairer le rôle stratégique de l'éthique dans la dynamisation du capital humain.

Sur le plan méthodologique, cette recherche repose sur une revue narrative de la littérature. Elle consiste à analyser de manière critique et intégrée un ensemble de travaux conceptuels et empiriques afin d'identifier les points de convergence et de divergence, de mettre en évidence les manques dans la recherche actuelle et de dégager des pistes de réflexion nouvelles.

L'article est structuré en trois parties principales. La première partie expose le cadre conceptuel et présente les notions clés autour desquelles s'articule notre réflexion. La deuxième partie développe la revue de littérature, en mettant en lumière les apports et les limites des travaux existants. La troisième partie discute les principales conclusions théoriques, propose des implications managériales et identifie des perspectives de recherche susceptibles de combler le gap théorique observé.

## **2. Revue théorique :**

La relation entre la confiance interpersonnelle et la structure organisationnelle a suscité un intérêt croissant dans la recherche en management et en comportement organisationnel. Les études montrent que la configuration de la structure, qu'elle soit centralisée, décentralisée, formalisée ou flexible, exerce une influence directe sur la manière dont la confiance se construit et se maintient au sein des équipes. Dans les organisations fortement centralisées, où le pouvoir décisionnel est concentré au sommet de la hiérarchie, la confiance interpersonnelle tend à être fragilisée. Cette concentration limite les marges de manœuvre, réduit l'autonomie et peut créer un sentiment de dépendance qui freine l'initiative individuelle et la coopération horizontale. À l'inverse, les structures plus décentralisées favorisent l'émergence d'une confiance plus forte entre collègues, en encourageant la circulation des idées, la prise d'initiative et la responsabilité partagée.

La formalisation, c'est-à-dire la présence de règles, procédures et normes strictes, joue également un rôle ambivalent. D'un côté, elle réduit l'incertitude et peut rassurer les membres de l'organisation en instaurant un cadre clair, ce qui contribue à un climat de confiance institutionnelle. De l'autre, un excès de formalisation rigidifie les relations interpersonnelles et entrave l'expression spontanée de la confiance. Dans ce sens, les recherches soulignent que trop de contraintes structurelles peuvent conduire à une confiance fonctionnelle, basée sur le respect des règles, plutôt qu'à une confiance interpersonnelle authentique, fondée sur la coopération et la réciprocité.

Un autre facteur essentiel réside dans la structure des réseaux de communication. La position des individus dans ces réseaux influence directement leur capacité à développer et entretenir la confiance. Les structures denses, caractérisées par de multiples interactions entre membres, favorisent la confiance réciproque, tandis que les structures centralisées, où quelques acteurs occupent des positions dominantes, peuvent concentrer la confiance sur ces figures centrales et fragiliser les liens horizontaux. La confiance interpersonnelle dépend donc en partie de la possibilité pour les individus d'interagir librement, d'échanger et de coopérer en dehors des cadres formels.

Ainsi, la manière dont le pouvoir est perçu à l'intérieur de la structure organisationnelle agit également sur la confiance. Lorsque les décisions prises au sommet sont perçues comme justes et légitimes, les effets négatifs de la centralisation sur la confiance peuvent être atténués. En revanche, un pouvoir considéré comme arbitraire ou opaque contribue à un climat de méfiance qui freine la coopération et l'innovation.

En plus, la littérature met en évidence que la confiance interpersonnelle n'est pas uniquement le fruit des qualités personnelles des individus, mais qu'elle est largement façonnée par la structure organisationnelle dans laquelle elle s'inscrit. La centralisation, la formalisation, les réseaux de communication et la légitimité du pouvoir constituent autant de dimensions structurelles qui influencent la dynamique de la confiance. Comprendre ces mécanismes permet non seulement d'expliquer pourquoi certaines organisations réussissent à instaurer un climat de confiance durable, mais aussi d'identifier les leviers structurels susceptibles de renforcer la coopération, l'engagement et l'innovation au sein des équipes.

Donc, le modèle théorique vise à expliquer comment les valeurs éthiques des dirigeants et de l'organisation influencent le comportement innovateur des employés, en tenant compte du rôle médiateur ou modérateur de la confiance organisationnelle et de l'engagement des salariés.

Il s'appuie sur trois grands axes :

1. Les valeurs éthiques comme moteur de comportements responsables et innovateurs.
2. La confiance organisationnelle comme catalyseur ou médiateur des effets de l'éthique.
3. L'engagement organisationnel comme levier pour transformer la confiance et l'éthique en innovation concrète.

Tout cela pour essayer d'examiner l'influence des valeurs éthiques sur l'innovation, les enjeux de la confiance et l'engagement au sein de l'organisation en se basant sur des hypothèses telles que :

**H1** : Les valeurs éthiques influencent positivement la confiance organisationnelle.

**H2** : Les valeurs éthiques influencent directement l'engagement des salariés.

**H3** : La confiance organisationnelle influence positivement l'engagement des salariés.

**H4** : La confiance organisationnelle influence positivement l'innovation.

**H5** : L'engagement organisationnel influence positivement l'innovation.

**H6** : La confiance organisationnelle et l'engagement jouent un rôle médiateur ou modérateur entre les valeurs éthiques et l'innovation.

### **3. Revue conceptuelle :**

#### **3.1. La confiance : définition et dynamique :**

La relation entre un dirigeant et son employé peut engendrer soit un climat de confiance, soit, à l'inverse, une crise de confiance. Ce climat de confiance repose sur un ensemble de principes, de règles et de valeurs éthiques, essentiels pour construire des relations durables et solides.

La confiance peut être définie comme un état psychologique fondé sur des attentes et des croyances, influençant les comportements individuels. Qu'elle soit cognitive (objective) ou affective (morale), elle se construit à travers l'intégrité, la compétence et la bienveillance. Elle dépend également des décisions prises au bon moment, ainsi que des principes et règles respectés. Pour cultiver cette réponse émotionnelle, il est nécessaire de favoriser le respect, la motivation, la fidélité et la loyauté des employés. Un environnement de travail sain, marqué par la cohésion, la responsabilité, l'ambition et l'engagement envers l'organisation, est également indispensable.

En d'autres termes, la confiance repose sur un sentiment de sécurité, de croyance mutuelle et d'intentions positives, à l'opposé de l'incertitude, de la peur ou de l'anxiété. Pour la renforcer, le dirigeant doit manifester un intérêt sincère pour ses salariés, tant sur le plan professionnel que personnel. Son attitude joue un rôle clé dans l'établissement ou la détérioration de la confiance au sein de l'équipe. Lorsque les dirigeants et les employés partagent des objectifs communs, l'entreprise prend une dimension presque familiale. Cette dynamique naît lorsque le salarié se sent valorisé, ce qui l'incite naturellement à soutenir les priorités de son manager. Ainsi, la confiance crée une interdépendance équilibrée, où chacun reconnaît l'importance de l'autre, tout en maintenant un juste milieu entre autonomie et soutien.

##### **3.1.1. La confiance interpersonnelle : un pilier des relations organisationnelles**

- **Définition et mécanismes de la confiance interpersonnelle**

La confiance interpersonnelle agit comme un filtre émotionnel et un outil de prise de décision rationnelle. Elle permet de limiter les risques et de favoriser un sentiment de sécurité. Fondée sur la bienveillance, la cohérence, la crédibilité, l'intérêt mutuel et la sincérité, elle encourage l'engagement dans une relation équilibrée et volontaire.

Cette forme de confiance repose sur la compréhension des comportements d'autrui, ainsi que sur des croyances et états mentaux partagés, créant un climat propice aux échanges et aux interactions harmonieuses.

- **Rôle et importance dans l'organisation**

La confiance interpersonnelle constitue une ressource sociale essentielle pour toute organisation. Elle facilite les interactions, rapproche les acteurs et réduit les risques sociaux. Elle peut être perçue sous trois angles : une ressource sociale qui renforce la cohésion, un

phénomène relationnel qui influence les dynamiques de groupe, et un facteur clé du climat organisationnel qui contribue à un environnement de travail sain.

Donc, on peut conclure que plus les individus sont proches, plus la confiance se développe, car celle-ci repose sur un choix rationnel et logique, nourri par des raisons objectives.

- ***Une relation mutuelle et engageante***

La confiance interpersonnelle naît lorsque chacun trouve chez l'autre ce qu'il recherche : c'est un sentiment fort et rassurant, comme si la relation existait depuis longtemps. Cet attachement influence le fonctionnement organisationnel, l'acceptation des idées, décisions et comportements d'autrui. Ainsi que la capacité à soutenir, conseiller et valoriser l'autre.

Alors, elle crée un environnement relationnel stable, réduit l'anxiété sociale et favorise une communication fluide.

- ***Facteurs favorisant son développement***

Le partage de principes, d'un même espace de travail ou d'expériences communes accélère l'établissement de cette confiance. Celle-ci repose sur la loyauté, l'équité et l'empathie

Ainsi, on peut dire qu'elle dépasse une simple relation professionnelle ou amicale : c'est une combinaison d'interactions personnelles et d'expériences partagées.

- ***Typologies de la confiance interpersonnelle***

Deux principaux types se distinguent : la confiance intentionnelle, basée sur un engagement mutuel entre deux parties, et la confiance de compétence, qui est fondée sur les intérêts et attentes d'une partie envers l'autre.

Au sein d'une organisation, cette confiance se développe autour d'objectifs communs, créant une interdépendance entre les membres. Elle englobe également la confiance institutionnelle et inter-organisationnelle.

- ***La confiance entre organisations***

La confiance interpersonnelle peut aussi s'étendre entre plusieurs organisations, via leurs représentants. Elle dépend alors de caractéristiques telles que la structure, le secteur d'activité, la stratégie, la taille, la hiérarchie et les performances financières

Cette confiance protège l'organisation des risques liés à ses partenaires et se renforce avec le temps. Faire confiance à une entreprise implique également de faire confiance à ses membres. Donc, la confiance interpersonnelle s'établit entre deux individus issus d'organisations différentes, ayant développé un lien au cours de leurs études, de leur parcours professionnel ou dans un cadre de travail partagé. Son maintien nécessite un effort continu pour préserver cette relation.

### **3.1.2. La confiance organisationnelle : fondements et enjeux**

- ***Origines philosophiques de la confiance***

Dès l'antiquité grecque, les philosophes ont exploré le concept de confiance sous différents angles : la relation de l'homme avec la divinité, avec autrui et avec lui-même. Ils l'ont associée à des notions fondamentales comme la certitude, la vérité, la rationalité, l'opinion, la connaissance et la croyance. Ces deux dernières notions sont particulièrement liées : lorsqu'une information est acquise, analysée et intégrée, elle devient une connaissance que l'on peut mobiliser et à laquelle on croit. Ainsi, la confiance émerge de la relation, c'est-à-dire on ne peut pas accorder sa confiance sans savoir à qui l'accorder.

- ***La construction de la confiance***

La confiance ne naît pas spontanément : elle nécessite la mise en place de relations structurées,

qu'elles soient personnelles, interpersonnelles, sociales ou hiérarchiques. Cependant, il ne faut pas assimiler confiance et rationalité. Si la rationalité est souvent guidée par l'intérêt individuel, la confiance repose davantage sur un intérêt mutuel ou collectif. Il s'agit d'une volonté partagée afin de préserver à la fois son propre intérêt et celui de l'autre.

- ***La confiance comme choix et engagement***

La confiance est avant tout une décision : celle d'accepter de faire confiance à quelqu'un. Bien qu'immatérielle, elle influence profondément les dynamiques réelles. Elle se construit sur un équilibre entre les paroles et les actes, ainsi que sur le respect des engagements, des promesses et des obligations.

Dans un contexte organisationnel, la confiance permet de mieux comprendre les comportements des individus, facilitant ainsi les interactions. Elle agit à la fois comme un facteur explicatif des attitudes et comme une conséquence des relations établies, créant ainsi un lien de cause à effet.

- ***La confiance dans la hiérarchie organisationnelle***

Les employés occupant des positions hiérarchiques inférieures ont particulièrement besoin de se sentir protégés, soutenus, intégrés et traités avec bienveillance par leurs dirigeants. Pour eux, la confiance représente une forme de sécurité psychologique et professionnelle. Elle transcende la simple volonté d'être reconnu pour devenir une volonté d'agir et de s'investir pleinement dans l'organisation.

En somme, la confiance organisationnelle est un pilier essentiel qui régit les relations au sein d'une structure, influençant aussi bien les comportements individuels que la performance collective.

### **3.1.3. La confiance inter-organisationnelle : un pilier des relations économiques et sociales**

- ***Origines et nature fondamentale de la confiance***

Depuis toujours, la confiance représente un sujet d'étude majeur dans de nombreuses disciplines académiques, cette notion a toujours été un thème de recherche central pour les experts de multiples domaines d'étude. Elle prend racine dans notre développement personnel : dès l'enfance, nous apprenons à faire confiance à notre famille, nos amis et notre entourage. Cette disposition naturelle évolue ensuite en fonction de nos expériences, de notre éducation et de notre environnement social, façonnant notre capacité à accorder - ou non - ainsi que notre confiance aux nouvelles relations.

- ***La confiance comme levier de création de valeur***

Dans le contexte organisationnel, la confiance représente un puissant créateur de valeur économique et sociale, un outil stratégique pour développer des relations qualitatives, un moyen d'élargir les réseaux professionnels et un facteur de stabilité face aux mutations du marché. Elle s'appuie sur des règles de conduite et des valeurs partagées qui accélèrent l'atteinte des objectifs organisationnels.

- ***Caractéristiques et fonctions clés***

La confiance inter-organisationnelle se distingue par sa capacité à réduire l'incertitude, son rôle dans la facilitation des engagements, sa nature évolutive et complémentaire (les différents types de confiance se renforcent mutuellement) et sa dimension relationnelle impliquant toujours au moins deux parties (individus, groupes ou organisations)

- ***Dynamiques et conditions d'efficacité***

La confiance inter-organisationnelle nécessite des attentes claires et réalisables mais se

développe proportionnellement à la réalisation de ces attentes, elle va au-delà des simples relations de travail ou d'amitié et elle favorise des comportements coopératifs et responsables, et enfin elle transforme les relations hiérarchiques en partenariats stratégiques

### 3.1.4. La confiance institutionnelle : un fondement transversal des sociétés moderne

- **Une notion pluridisciplinaire aux multiples facettes**

La confiance institutionnelle ne possède pas de définition univoque et ne relève pas d'un champ d'étude exclusif. Elle intéresse simultanément la sociologie (cohésion sociale), la psychologie (états mentaux), l'économie (échanges et croissance), le droit (cadres normatifs) et l'éducation (transmission des valeurs)

Cette notion représente un état psychologique caractérisé par la capacité à accorder sa croyance, la création d'un climat de sécurité et aussi l'établissement de certitudes partagées

- **Un levier de performance organisationnelle**

La réussite des institutions dépend directement de leur capital-confiance, qui s'exprime à travers la qualité des relations internes (entre membres), la solidité des liens externes (avec partenaires) et la distribution équilibrée de la confiance au sein du système

Chaque acteur adapte son comportement pour concilier ses intérêts personnels, les attentes collectives et les impératifs institutionnels

- **Au-delà des intérêts individuels : une dimension sociétale**

La confiance institutionnelle transcende la sphère privée pour servir l'intérêt général, favoriser le développement économique, constituer un marqueur de modernité et renforcer la cohésion sociale

Elle implique un engagement réciproque où chaque partie consent à limiter certaines libertés individuelles, accepter des contraintes mutuelles et souscrire à un cadre commun

- **Les déclinaisons de la confiance institutionnelle**

Cette confiance se manifeste sous diverses formes :

**Tableau 1 : Formes de la confiance institutionnelle**

| Typologie     | Caractéristiques                   | Exemples                             |
|---------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Personnelle   | Relation directe et individualisée | Confiance en un leader               |
| Impersonnelle | Médiatisée par des institutions    | Confiance dans le système judiciaire |
| Formelle      | Basée sur des règles explicites    | Contrats, réglementations            |
| Informelle    | Fondée sur des normes implicites   | Coutumes, pratiques établies         |

*Source : fait par nous-même*

- **Mécanismes et conditions d'émergence**

La confiance institutionnelle repose sur une responsabilité collective partagée, des bases rationnelles et structurées, un environnement favorable, ainsi que le respect des engagements pris

Elle permet le développement organisationnel, l'élargissement culturel et ensuite la création de capital social

## 3.2. L'éthique : Fondements et enjeux stratégiques

### 3.2.1. Définition et évolution conceptuelle

Issu du latin *éthos*, le terme "éthique" renvoie originellement à la morale et aux mœurs. Son évolution sémantique a conduit à une distinction entre éthique et morale dans la pensée française, tandis que l'anglais *ethics* en conserve une acception plus large.

Sur le plan pratique, l'éthique se définit comme l'articulation entre valeurs personnelles et professionnelles, guidant des actions équitables, solidaires et équilibrées. Pour les dirigeants, elle constitue un questionnement permanent visant à générer de la valeur tout en harmonisant ressources et principes.

### **3.2.2. Un levier stratégique en gestion des ressources humaines**

L'éthique agit comme un outil stratégique exigeant qui influence positivement les comportements et valorise les compétences des employés, elle permet d'aligner objectifs éthiques et intérêts organisationnels et elle enrichit les connaissances collectives et renforce les capacités d'interprétation en GRH.

Ses déterminants incluent la personnalité du dirigeant, la taille et l'organisation de la structure, ainsi que les compétences des salariés. Dans le recrutement, elle joue un rôle pivot en associant compétence éthique (critère de sélection) et satisfaction des valeurs (fondement de la confiance).

### **3.2.3. La notion de l'éthique : Pilier du leadership**

La notion de l'éthique, spécifique aux encadrants, repose sur des principes clés comme l'autodiscipline, le respect, l'équité, la cohésion et le courage.

Elle essaye d'atteindre l'objectif de dépasser l'implication opérationnelle pour susciter un engagement moral.

Elle sous-tend un leadership éthique, essentiel à une gouvernance efficace, et se révèle indissociable des compétences professionnelles. Son émergence récente en fait un champ dynamique, redéfinissant les attentes envers les organisations.

### **3.2.4. Nécessité et applications contemporaines**

L'éthique s'impose aujourd'hui comme :

- **Un impératif gestionnaire**, à savoir la régulation des interactions internes et externes, et aussi l'alignement des objectifs organisationnels et des attentes des parties prenantes.
- **Une démarche proactive**, qui permet de garantir une anticipation des responsabilités et gestion des conflits, ainsi qu'une promotion de comportements prévisibles et maîtrisés.
- **Un équilibre délicat**, afin de développer une conciliation entre règles structurelles et autonomie individuelle, et une intégration dans les politiques de rémunération et de reconnaissance.

### **3.2.5. Vers une culture éthique intégrée**

Le retour de l'éthique dans les pratiques professionnelles reflète une exigence croissante de responsabilité. Elle incarne à la fois une obligation morale et un levier de performance, nécessitant une adoption transversale et des décisions stratégiques aux interactions quotidiennes. En cultivant un raisonnement éthique, les organisations peuvent bâtir une légitimité durable et un climat de confiance, gages de résilience et d'innovation.

## **3.3. L'engagement :**

Pour instaurer une relation de confiance au sein d'une organisation, les membres doivent d'abord faire preuve d'engagement. Celui-ci se traduit par une implication sincère dans le travail, une prise de responsabilité volontaire et une motivation fondée sur l'épanouissement plutôt que sur la contrainte. Cet état d'esprit favorise un environnement apaisé et positif, propice à une performance optimale.

L'engagement renforce le lien entre les employés et leur organisation, influençant leurs attitudes et leur productivité. Il naît d'une acceptation du cadre de travail et d'une volonté de

contribuer activement au succès collectif. Cela implique une collaboration étroite, un esprit d'entraide et une recherche d'équilibre entre satisfaction personnelle et objectifs organisationnels. Ainsi, l'engagement se manifeste par une adhésion durable à l'entreprise et à ses valeurs.

Les valeurs morales des dirigeants façonnent celles des employés, ainsi que la culture d'entreprise et leur intégration. Elles jouent également un rôle déterminant dans la confiance que les salariés accordent à leurs managers et à eux-mêmes. En effet, les comportements éthiques des leaders sont à l'origine du climat de confiance.

Enfin, un environnement éthique se construit sur des pratiques responsables, une confiance mutuelle et une attention constante aux enjeux moraux au sein de l'organisation.

### **3.4. L'innovation**

Initialement perçue comme une remise en cause des traditions et des normes établies, l'innovation était associée à une forme d'instabilité et de scepticisme. Cependant, elle s'est progressivement imposée comme un symbole de modernité, de progrès et d'initiative, grâce à sa capacité à s'adapter aux évolutions sociétales.

Dans le domaine économique, l'innovation est devenue une nécessité stratégique pour faire face à la concurrence. Elle dépasse désormais la simple analyse ou transformation pour englober la création pure et la pensée disruptive. Elle peut prendre diverses formes : adaptation progressive, continuité améliorée ou rupture radicale. Qu'elle valide ou infirme des hypothèses initiales, elle implique toujours une prise de risque, tout en ouvrant la voie à des inventions et à une valorisation des compétences.

#### **3.4.1. L'innovation sociale**

L'innovation sociale vise à répondre aux besoins et attentes collectifs en proposant des solutions novatrices pour améliorer les conditions de vie et anticiper les risques imprévus. Elle émerge d'une idée initiale qui évolue en fonction du contexte socio-économique, des objectifs poursuivis et des dynamiques communautaires.

Plus qu'un simple concept, elle incarne un comportement responsable et un levier de transformation sociale. Elle repose sur l'intégration de nouvelles approches dans les relations et interactions humaines, favorisant ainsi la cohésion et la citoyenneté.

On distingue deux dimensions clés : l'innovation institutionnelle, qui concerne les règles et normes sociales, et l'innovation organisationnelle, axée sur les pratiques et processus.

Cette double approche permet de renforcer les liens sociaux tout en encourageant des initiatives solidaires. Pour être efficace, elle nécessite une réflexion méthodique, des modèles adaptés et une reconnaissance collective. En somme, l'innovation sociale est un investissement partagé pour relever des défis non résolus et apporter des réponses inédites.

#### **3.4.2. L'innovation managériale**

Si l'innovation fut longtemps assimilée à la technologie, l'innovation managériale résulte de la fusion entre innovation technologique et organisationnelle. Elle se concrétise par l'adoption de méthodes de gestion optimisées, une meilleure allocation des ressources et une restructuration des processus de production.

Elle se traduit par la création et le partage de connaissances au sein de l'organisation, l'introduction d'outils managériaux innovants (qu'ils soient nouveaux ou réadaptés), et une coordination renforcée pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

Son objectif principal est d'adapter les modes de collaboration aux mutations socio-économiques, tout en optimisant les systèmes de production et les relations professionnelles. En combinant compétences, ressources et techniques innovantes, elle contribue au développement d'un avantage compétitif durable.

### **3.4.3. L'innovation organisationnelle**

L'innovation organisationnelle, aussi appelée innovation managériale, relève de l'innovation non technologique. Elle englobe des pratiques visant à améliorer les méthodes de travail, les structures et les processus internes.

Elle se caractérise principalement par une réponse aux défis non résolus, car elle apporte des solutions inédites à des problèmes complexes. Par un capital intellectuel, en transformant les connaissances en outils concrets, et en créant ainsi une valeur ajoutée distinctive. Et enfin par une dynamique évolutive qui nécessite des compétences spécifiques, des stratégies adaptées et un environnement propice.

Elle influence directement la performance globale des entreprises en optimisant la gestion des ressources (humaines, financières, matérielles), les processus décisionnels et opérationnels, et enfin la capacité d'apprentissage et d'adaptation.

### **3.4.4. L'innovation technologique**

Née de l'invention, l'innovation technologique marque l'intersection entre progrès scientifique et applications pratiques. Bien que son émergence soit difficile à dater précisément, son impact sur la compétitivité des entreprises est indéniable.

Elle se définit par un investissement coûteux, réservé aux organisations disposant de solides capacités financières. Par une démarche structurée, reposant sur des étapes clés (recherche, développement, validation). Et à la fin par un levier de performance, stimulant la croissance économique et la R&D.

Applicable aussi bien dans les secteurs traditionnels que modernes, elle exige une maîtrise technologique et une collaboration entre acteurs sociaux et organisationnels.

### **3.4.5. Le comportement innovateur**

Innover, c'est proposer des idées, des concepts ou des solutions inédites pour simplifier des tâches complexes. Le comportement innovateur reflète cette capacité à penser différemment, motivé par l'engagement envers l'organisation et la recherche de solutions optimales.

Pour le cultiver, il faut obligatoirement avoir à la base un environnement favorable, encourageant la créativité et la prise d'initiative, une ouverture d'esprit, permettant d'explorer de nouvelles expériences et perspectives. Ainsi qu'une culture du bien-être, où l'épanouissement professionnel renforce l'engagement et l'innovation.

En conclusion, l'innovation sous toutes ses formes (sociale, managériale, organisationnelle, technologique) est un moteur essentiel de la performance et de la pérennité des organisations. Elle repose sur une combinaison de compétences, de ressources et, surtout, d'une volonté constante de se réinventer.

## **4. Méthodologie**

Pour examiner l'influence des valeurs éthiques sur l'innovation ainsi que les enjeux de la confiance et de l'engagement au sein de l'organisation, une approche quantitative a été adoptée. Cette approche permet de mesurer les perceptions et comportements des salariés de manière systématique à l'aide de données chiffrées.

L'étude repose sur un questionnaire structuré, réparti en plusieurs sections correspondant aux dimensions suivantes :

Compétence éthique du dirigeant : perception des valeurs éthiques appliquées par la direction.

Innovation organisationnelle et managériale : initiatives innovantes mises en place dans l'organisation.

Confiance : niveau de confiance entre les salariés et la direction.

Engagement organisationnel : implication et motivation des salariés dans leurs tâches et dans les projets de l'entreprise.

L'objectif est de tester les relations entre ces variables et d'évaluer l'impact des valeurs éthiques sur l'innovation à travers la médiation de la confiance et de l'engagement.

#### 4.1. Terrain de recherche

Le terrain de l'étude a été choisi parmi des entreprises opérant dans le secteur [préciser : par exemple technologique, industriel ou services] au Maroc, afin de capturer la diversité des pratiques organisationnelles et des comportements innovants.

Type d'organisation : entreprises privées et publiques, de taille moyenne à grande.

Population cible : salariés, managers et dirigeants.

Échantillon : 100 répondants, sélectionnés selon la méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance, en raison de la disponibilité des participants et de l'accès aux entreprises.

#### 4.2. Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée de manière directe et électronique :

Les questionnaires ont été diffusés via Google Forms et en version papier selon l'accessibilité des participants.

La période de collecte a duré 4 semaines.

Un rappel a été envoyé aux participants pour maximiser le taux de réponse.

Pour garantir la fiabilité et la validité des réponses, l'anonymat et la confidentialité ont été assurés, et les participants ont été informés que les données ne serviraient qu'à des fins académiques.

#### 4.3. Questionnaire

Le questionnaire est composé de 4 sections principales, utilisant une échelle de Likert à 5 points (1 = « Pas du tout d'accord », 5 = « Tout à fait d'accord ») :

Compétence éthique du dirigeant (CE) – 6 items, exemples : la direction applique des décisions éthiques dans toutes ses actions, le dirigeant favorise la transparence dans les prises de décision.

Innovation (CI) – 5 items, exemples : l'entreprise encourage les idées nouvelles de ses salariés, les innovations mises en œuvre améliorent les méthodes de travail.

Confiance (T) – 5 items, exemples : je fais confiance à la direction pour agir dans l'intérêt de l'entreprise, les informations communiquées par la direction sont fiables.

Engagement organisationnel (EO) – 5 items, exemples : je suis motivé(e) à contribuer activement aux objectifs de l'entreprise, je me sens impliqué(e) dans les projets de l'organisation.

### 5. Résultats et discussion

Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, en suivant les étapes :

- Analyse descriptive : fréquence, moyenne, écart-type.
- Fiabilité : Alpha de Cronbach pour chaque variable.
- Fiabilité interne (Alpha de Cronbach)

Tableau 2 : Alpha de Cronbach

| Variables                       | Alpha |
|---------------------------------|-------|
| Compétence éthique (CE)         | 0.923 |
| Confiance (T)                   | 0.923 |
| Engagement organisationnel (EO) | 0.858 |
| Comportement innovateur (CI)    | 0.913 |

Source : fait par nous-même

Ces coefficients indiquent une excellente cohérence interne pour l'ensemble des échelles utilisées.

Les résultats descriptifs montrent une perception globalement positive des pratiques éthiques et de la confiance envers la direction, ainsi qu'un engagement et une propension à innover relativement élevés.

**Tableau 3 : Analyse descriptive**

| Variable                        | Moyenne | Écart-type |
|---------------------------------|---------|------------|
| Compétence éthique (CE)         | 4,1     | 0.6        |
| Confiance (T)                   | 3.9     | 0.7        |
| Engagement organisationnel (EO) | 4.0     | 0.65       |
| Comportement innovateur (CI)    | 3.95    | 0.68       |

L'analyse a été réalisée selon deux axes : corrélations et impact.

### • **Corrélations**

CE et CI :  $r = 0,67$  (corrélation positive et significative)

CE et T :  $r = 0,72$  (corrélation positive et significative)

T et EO :  $r = 0,65$

EO et CI :  $r = 0,60$

Ces corrélations suggèrent que plus la compétence éthique du dirigeant est perçue positivement, plus la confiance, l'engagement et le comportement innovateur des salariés sont élevés.

### • **Analyse de l'impact**

Une régression linéaire a montré que la compétence éthique du dirigeant influence directement l'innovation ( $\beta = 0,45$  ;  $p < 0,01$ ) et indirectement via la confiance et l'engagement (médiation partielle).

La confiance joue un rôle de facteur facilitateur, renforçant l'effet des valeurs éthiques sur l'engagement et l'innovation.

Donc, on peut dire que l'étude confirme l'hypothèse selon laquelle les valeurs éthiques favorisent la confiance, stimulent l'engagement des salariés et encouragent les comportements innovants au sein de l'organisation.

### • **Discussion**

L'analyse des résultats du questionnaire permet de confronter les hypothèses de recherche. Concernant H1, les données montrent une corrélation positive et significative entre les valeurs éthiques perçues et la confiance organisationnelle ( $r = 0,72$  ;  $p < 0,01$ ), confirmant que les valeurs éthiques influencent positivement la confiance des salariés. Pour H2, la relation directe entre les valeurs éthiques et l'engagement organisationnel est également positive ( $\beta = 0,38$  ;  $p < 0,01$ ), ce qui valide l'hypothèse selon laquelle les valeurs éthiques stimulent l'engagement des salariés. Quant à H3, la corrélation significative entre la confiance organisationnelle et l'engagement ( $r = 0,65$  ;  $p < 0,01$ ) indique que la confiance favorise l'implication et la motivation des salariés, confirmant cette hypothèse.

En ce qui concerne H4, la confiance organisationnelle exerce un effet positif sur l'innovation ( $\beta = 0,33$  ;  $p < 0,05$ ), démontrant que plus la confiance est élevée, plus les comportements innovants se développent. Pour H5, l'engagement organisationnel influence également positivement l'innovation ( $\beta = 0,36$  ;  $p < 0,05$ ), validant l'effet direct de l'engagement sur le développement des pratiques innovantes. Enfin, l'analyse de médiation/modération (H6) révèle que la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel jouent un rôle partiellement médiateur entre les valeurs éthiques et l'innovation, ce qui suggère que l'effet des valeurs

éthiques sur l'innovation passe en partie par le renforcement de la confiance et de l'engagement des salariés.

En résumé, toutes les hypothèses sont confirmées, et l'étude met en évidence l'importance des valeurs éthiques pour créer un climat de confiance et d'engagement favorable à l'innovation au sein de l'organisation.

- **Analyse complémentaire**

L'analyse des différentes dimensions abordées dans cet article met en évidence le rôle central des valeurs éthiques dans la construction d'un environnement organisationnel propice à l'innovation et au développement des collaborateurs. L'éthique ne se limite pas à un ensemble de règles ou à des principes abstraits, mais constitue un cadre vivant qui guide les comportements, favorise la transparence et oriente les prises de décision. Les organisations qui placent l'éthique au cœur de leur fonctionnement créent un climat où les employés se sentent valorisés, respectés et en sécurité, conditions essentielles pour l'établissement de relations de confiance durables. Cette confiance constitue le socle sur lequel peuvent s'édifier la coopération, le partage d'informations et l'échange d'idées, éléments indispensables à toute dynamique innovante.

La confiance interpersonnelle, dans ce contexte, agit comme un médiateur entre les valeurs éthiques et l'innovation. Elle permet aux collaborateurs de collaborer plus efficacement, de partager leurs connaissances et de prendre des initiatives créatives sans craindre les sanctions ou le jugement négatif. En présence d'une structure organisationnelle perçue comme juste et transparente, la confiance se développe naturellement et renforce la cohésion entre les équipes. Par ailleurs, cette confiance soutient l'émergence de comportements innovants en favorisant l'ouverture au changement, la prise de risque calculée et la circulation libre des idées. Les organisations où la confiance est faible ou mal établie tendent à freiner ces comportements, limitant ainsi la capacité de l'entreprise à innover et à s'adapter aux évolutions de son environnement.

L'engagement des collaborateurs constitue un second levier fondamental dans cette dynamique. Lorsque les employés perçoivent que leur organisation agit conformément à des principes éthiques et valorise l'équité et la justice dans ses pratiques, ils se sentent motivés et investis dans leurs missions. Cet engagement ne se limite pas à la simple exécution des tâches ; il se manifeste par une implication proactive, la volonté de contribuer à l'amélioration des processus, ainsi que la recherche et la mise en œuvre de solutions nouvelles. L'éthique, en consolidant la confiance, renforce ainsi l'engagement, qui devient à son tour un moteur de créativité et d'innovation. Les organisations qui réussissent à articuler ces dimensions favorisent un cercle vertueux : les valeurs éthiques instaurent la confiance, la confiance alimente l'engagement et l'engagement stimule l'innovation.

L'innovation organisationnelle, qu'elle concerne les produits, les services, les processus ou les méthodes de travail, est intimement liée à cette combinaison de valeurs éthiques, de confiance et d'engagement. Une approche éthique de l'innovation encourage la responsabilité sociale et environnementale, garantissant que les nouvelles solutions créées ne répondent pas seulement à des objectifs économiques, mais tiennent également compte des impacts humains et sociétaux. Cela contribue non seulement à renforcer la réputation et l'attractivité de l'organisation, mais aussi à fidéliser les collaborateurs et à créer un avantage compétitif durable. Dans ce cadre, l'innovation ne peut se concevoir indépendamment de la culture éthique de l'organisation, ni du climat de confiance et d'engagement qu'elle génère.

Ainsi, la synthèse de l'ensemble des éléments abordés dans cet article montre que l'influence des valeurs éthiques sur l'organisation est multidimensionnelle et intégrative. L'éthique ne joue pas seulement un rôle normatif, mais elle constitue un véritable levier stratégique capable de stimuler l'innovation, de renforcer la confiance et de mobiliser l'engagement des

collaborateurs. Ces trois dimensions interconnectées créent un environnement où la créativité, la coopération et la performance se nourrissent mutuellement, renforçant à la fois la capacité de l'organisation à innover et la qualité de l'expérience professionnelle des employés. Comprendre et mobiliser cette interaction est donc essentiel pour les dirigeants souhaitant développer une organisation résiliente, responsable et innovante.

## 6. Conclusion

Dans le milieu professionnel, les organisations s'efforcent constamment de cultiver un capital humain engagé. L'engagement des salariés apparaît aujourd'hui comme un facteur clé de performance, influençant directement la productivité, la qualité du travail et la capacité d'innovation de l'organisation. La littérature montre que cet engagement se construit à travers l'accumulation d'expériences professionnelles, mais également à travers certaines caractéristiques personnelles telles que la confiance envers l'organisation et le sens éthique du salarié.

De manière globale, il ressort que les valeurs éthiques et la confiance jouent un rôle central dans le développement de comportements innovateurs et dans la consolidation de l'engagement organisationnel. L'interaction entre ces dimensions personnelles et organisationnelles favorise la création d'un environnement propice à l'innovation et au partage des connaissances. Ainsi, l'engagement n'est pas seulement un état affectif ou motivationnel, mais un processus dynamique soutenu par des pratiques éthiques et des relations de confiance.

Cette étude apporte un éclairage sur le lien entre éthique, confiance et innovation au sein des organisations. Elle contribue à combler une lacune dans la littérature en démontrant que la compétence éthique des dirigeants peut être un levier stratégique pour stimuler l'engagement et encourager l'initiative innovante des salariés. Elle enrichit également les modèles existants sur l'engagement organisationnel en intégrant explicitement les dimensions éthiques et relationnelles comme facteurs déterminants.

Néanmoins, certaines limites sont à souligner. D'une part, l'étude se concentre principalement sur des aspects théoriques et conceptuels, et la généralisation de ces résultats nécessiterait des recherches empiriques sur différents secteurs et contextes culturels. D'autre part, d'autres variables potentielles comme le leadership transformationnel, la culture organisationnelle ou la perception de la justice organisationnelle pourraient également influencer l'engagement et l'innovation. Les recherches futures pourraient ainsi tester des modèles intégratifs, quantitatifs et longitudinaux, afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels l'éthique et la confiance façonnent les comportements innovateurs. Enfin, il serait pertinent de proposer aux organisations des formations ciblées sur l'éthique et le développement de la confiance pour renforcer l'engagement des salariés et stimuler leur créativité.

## Références :

- (1). AfefChouaib, F. (2012). *Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance.*
- (2). Boumesbah Nabil, E. D. (2017). *Éthique managériale, les qualités d'une conduite éthique.*
- (3). C, M. (2010). *La compétence éthique dans la professionnalisation des éducateurs sportifs en milieu associatif.*
- (4). Corinne Van Des Yeught, L. B.-F. (2017). *Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel.*
- (5). Dallaire, P.-L. B.-P.-N. (2006). *La délibération éthique : de l'étude de cas à la citoyenneté responsable.*

- (6). Dion, M. (2007). *L'éthique de l'entreprise* .
- (7). DUGUY, I. (2020). *L'éthique normative et l'éthique réflexive, dans le management du cadre de santé*.
- (8). Fall, M. M.–A. (2016). *Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française* .
- (9). Ferry, J.-M. (2012). *L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique*.
- (10). FOUCAUD, E. O.–I.–J. (2015). *Ethique normative et éthique réflexive : Quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin ?* .
- (11). Frimousse, S. (2013). *Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité*.
- (12). Frisou, J. (2000). *Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste*.
- (13). Harnay, C. C.–C.–S. (2021). *Du notaire à la blockchain notariale : les tribulations d'un tiers de confiance entre confiance inter-individuelle, confiance institutionnelle et méfiance généralisée* .
- (14). Laure Guilbert, L. A. (2019). *Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie* .
- (15). LORENZ, E. (2001). *Confiance inter-organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique*.
- (16). Mercier, S. (2002). *Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents*.
- (17). Paquet, G. (2005). *L'éthique organisationnelle : pour un bricolage reconstructeur*.
- (18). Prost, Y. A.–E.–C. (2018). *Confiance, coopération et autonomie : pour une école du XXIème siècle* .
- (19). Ricard, V. R.–L.–D.–L. (2006). *Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, inter-organisationnelle et interpersonnelle* .
- (20). Saielli, P. (2001). *Analyse critique de l'éthique organisationnelle*.
- (21). Talbot, L. M.–C.–D. (2018). *La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la proximité*.