

Université de Montréal

L'intégrité des supérieurs immédiats perçue par les employés :
Élaboration d'une définition et d'une mesure comportementales

Par
Anica Zarac

Département de psychologie

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph. D.)
en psychologie du travail et des organisations

Octobre 2007

© Anica Zarac, 2007



AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

L'intégrité des supérieurs immédiats perçue par les employés :
Élaboration d'une définition et d'une mesure comportementales

présentée par
Anica Zarac

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

- [redacted]
président-rapporteur
- **André Savoie** .
directeur de recherche
- **Céline Bareil**...
membre du jury
- **François Courcy**....
examineur externe
- [redacted]
représentant du doyen de la FES

Résumé

Depuis plusieurs années, l'importance de l'intégrité pour le leadership et l'efficacité organisationnelle est proposée dans la littérature. Toutefois, peu de recherches empiriques ont été effectuées sur ce thème. Des limites importantes existent en ce qui concerne la mesure de l'intégrité et plusieurs relations avec d'autres variables retrouvées dans les modèles théoriques n'ont jamais été examinées. Les objectifs principaux de cette thèse étaient de : 1) définir, de façon comportementale, l'intégrité des supérieurs immédiats telle que perçue par les employés, 2) développer une mesure comportementale de l'intégrité des supérieurs, 3) effectuer une première validation de cette mesure et 4) vérifier des relations proposées dans la littérature théorique. Une étude qualitative portant sur les incidents critiques a permis d'identifier trois types d'indicateurs comportementaux de l'intégrité : les conduites honnêtes, les conduites justes et les conduites bienveillantes. Toutefois, des analyses en composantes principales suggèrent que le questionnaire élaboré en se basant sur ces résultats qualitatifs a une structure unidimensionnelle. Cette mesure comportementale de l'intégrité est corrélée au degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés ainsi qu'à la confiance, la satisfaction et l'engagement affectif des employés. Le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés semblerait agir à titre de médiateur partiel dans les relations entre l'intégrité comportementale des supérieurs et la confiance, l'engagement ainsi que la satisfaction des employés. Contrairement à l'hypothèse postulée, l'autonomie n'agit pas à titre de

modérateur dans les relations entre l'intégrité comportementale des supérieurs et les réactions des employés en ce qui concerne l'engagement et la satisfaction. Cette recherche a permis de répondre à différentes questions et besoins soulevés dans la littérature. Plus particulièrement, les contributions principales sont d'avoir répertorié empiriquement les comportements d'intégrité et élaboré une mesure comportementale de l'intégrité. De plus, l'instrument construit dans cette étude pourra servir non seulement à des fins de recherche mais aussi comme outil de développement dans les organisations dû à sa nature comportementale.

Mots-clés : Intégrité comportementale, éthique, moralité, confiance, satisfaction, engagement, autonomie.

Abstract

The importance of leadership integrity for organizations has been proposed in the literature for many years. However, very little empirical investigations have been done on this subject. Important limits exist concerning the measure of integrity and many relationships proposed in theoretical models have not been examined. The objectives of this study were to: 1) define supervisor's integrity from the perspective of employees at a behavioral level, 2) develop an instrument to measure supervisors' behavioral integrity, 3) validate this measure, and 4) examine relationships proposed in the theoretical literature. A qualitative study using the critical incident technique allowed us to identify three types of behavioral indicators: honest behaviours, just behaviours, and benevolent behaviours. However, principal component analyses suggest that the questionnaire constructed based on these qualitative results is unidimensional. This behavioral measure is correlated with employees' attribution of their superiors' moral character as well as employees' trust, satisfaction and commitment. Employees' attribution of their superiors' moral character would seem to partially mediate the relationships between supervisors' behavioral integrity and employees' trust, commitment, and satisfaction. Contrary to the hypothesis postulated, job autonomy did not act as a moderator in the relationships linking supervisors' behavioral integrity to employees' satisfaction and commitment.

This study provided answers to several questions raised in the current literature. More precisely, behavioral indicators of integrity were empirically identified and a behavioral measure was elaborated. Moreover, the instrument developed in the context of this study will not only be of use for research purposes but can also be employed as a training or development tool in organizations due to its behavioral nature.

Keywords: Behavioral integrity, ethics, morality, trust, satisfaction, commitment, autonomy.

Table des matières

Résumé	iii
Abstract	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Liste des annexes.....	xi
Liste des abréviations	xii
Remerciements.....	xiii
Chapitre 1 : Introduction.....	1
Position du problème.....	1
Objectifs de recherche.....	2
Chapitre 2 : Contexte théorique.....	8
L'importance attribuée à la notion d'intégrité.....	9
Comptes-rendus théoriques de l'intégrité	17
Une compréhension globale de l'intégrité des supérieurs	22
La cohérence personnelle.....	22
L'adhésion à des principes moraux.....	24
L'intégrité et les concepts connexes.....	28
L'intégrité, la fiabilité et la confiance.....	28
L'intégrité des supérieurs et le leadership authentique.....	29
L'intégrité et l'honnêteté.....	30
L'intégrité et la crédibilité.....	31
L'intégrité et l'éthique	31
L'intégrité et le trait de personnalité de la conscience	32
L'intégrité des supérieurs et les tests d'intégrité en sélection du personnel	34
Études qualitatives.....	35

Études quantitatives.....	40
Limites de la documentation existante et projet de recherche proposé...50	
Chapitre 3 : Méthodologie	59
Étude 1.....	59
Procédures et participants.....	59
Analyses.....	62
Étude 2.....	64
Procédures et participants.....	64
Mesures	66
Intégrité comportementale (QICS).....	66
Intégrité comportementale (BIS).....	67
Degré de moralité attribué aux supérieurs.....	67
Confiance.....	69
Satisfaction	70
Engagement organisationnel affectif.....	70
L'autonomie dans l'exercice de son travail	71
Analyses.....	72
Chapitre 4 : Résultats	73
Étude 1.....	73
Étude 2.....	77
Chapitre 5 : Discussion	106
Interprétation des résultats.....	106
Forces et limites	114
Conclusion	118
Références	119
Annexes.....	138

Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions des concepts connexes et liens proposés avec l'intégrité.....	33
Tableau 2 : Hypothèses de recherche.....	58
Tableau 3 : Dimensions et indicateurs de l'intégrité comportementale des supérieurs relevés suite à l'analyse qualitative.....	76
Tableau 4 : Caractéristiques sociodémographiques des répondants	77
Tableau 5 : Résultats de l'analyse en composantes principales sur les 27 items du QICS.....	80
Tableau 6 : Résultats de l'analyse en composantes principales sur les 21 items du QICS.....	81
Tableau 7 : Propriétés de l'échelle d'items positifs du QICS.....	85
Tableau 8 : Analyse de la puissance discriminante des items positifs du QICS.....	87
Tableau 9 : Résultats de l'analyse en composantes principales sur les items péjoratifs du QICS.....	91
Tableau 10 : Statistiques descriptives des variables sous étude	93
Tableau 11: Matrice des corrélations entre les variables.....	96
Tableau 12 : Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans les relations entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et les réactions des employés.....	99
Tableau 13 : Vérifications de l'effet modérateur de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et les réactions des employés	104
Tableau 14 : Matrice des corrélations entre les items péjoratifs et les variables sous études.	105
Tableau 15 : Vérifications de l'effet modérateur de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et la confiance des employés.....	151

Liste des figures

Figure 1. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance globale des employés	100
Figure 2. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance des employés (dépendance).....	100
Figure 3. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance des employés (divulgateion).....	101
Figure 4. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la satisfaction des employés.....	101
Figure 5 : Effet médiateur non significatif du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et l'engagement des employés.....	102
Figure 6 : Effet modérateur de l'autonomie dans le lien entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance globale des employés.....	152

Liste des Annexes

Annexe 1 : Formulaire de consentement : Étude 1.....	138
Annexe 2 : Formulaire de consentement : Étude 2.....	141
Annexe 3 : Items de la mesure d'intégrité comportementale (QICS).....	142
Annexe 4 : Items de la mesure d'intégrité comportementale (BIS).....	144
Annexe 5 : Items de la mesure du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés.....	145
Annexe 6 : Items de la mesure de la confiance comportementale.....	146
Annexe 7 : Items de la mesure de la confiance globale.....	147
Annexe 8 : Items de la mesure de la satisfaction.....	148
Annexe 9 : Items de la mesure de l'engagement affectif.....	149
Annexe 10 : Items de la mesure de l'autonomie.....	150
Annexe 11 : Tableau 15 et Figure 6.....	151

Liste des abréviations

Agence métropolitaine de transport	AMT
Behavioral integrity scale	BIS
Données manquantes	DM
Perceived leadership integrity scale	PLIS
Questionnaire de l'intégrité comportementale des supérieurs	QICS

Remerciements

Tout d'abord, je désire remercier mon directeur de thèse, André Savoie, qui a été pour moi un mentor par excellence. Ce fut une expérience d'apprentissage profondément enrichissante de travailler sous sa supervision tant au niveau professionnel que personnel. Je remercie aussi grandement les membres du jury pour leurs suggestions et l'aide qu'ils m'ont offerte. Ils ont joué un rôle central en cette fin de parcours. Finalement, je remercie le Fond québécois de la recherche sur la société et la culture (anciennement FCAR) ainsi que l'Université de Montréal pour leur appui financier.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Position du problème

L'intégrité est une des vertus humaines les plus glorifiées tout en étant probablement une des moins bien comprises (Cox, La Caze et Levine, 2005). Ceci est particulièrement vrai dans un contexte de leadership organisationnel où l'intégrité est un concept fréquemment mentionné dans les discours des gestionnaires ainsi que dans les écrits et modèles théoriques tout en demeurant pauvrement défini et compris (Eisenberg, 1999). De plus, comme pour un grand nombre de concepts dans les sciences sociales, plusieurs définitions divergentes sont proposées dans la littérature. Il y a incontestablement une absence de consensus quant à la définition de ce construit (Craig et Gustafson, 1998; Elgart, 2001; Lowe, Cordery et Morrison, 2004; Rieke et Guastello, 1995; Teal, 1996). Conséquemment, la mesure ainsi que les connaissances empiriques en sont encore à leur début dans ce domaine de recherche. Très peu de mesures existent et celles-ci ont des limites importantes en terme de validité de contenu et de construit ainsi que d'utilité pratique pour les organisations (Eisenberg, 1999).

Quoique plusieurs articles théoriques se retrouvent dans la littérature et qu'un nombre excessif de livres-conseils orientés vers une clientèle non académique ont été publiés au sujet de l'intégrité (ex. : Brown, 2005; Gostick et Telford, 2003; Jackson, 2004; Johnson et Phillips, 2003; Kolp et Rea, 2005; Morler, 2006; Shaw, 1997; Staub, 2000; Telford et Gostick, 2005), très peu d'études

empiriques ont été effectuées. De ce fait, plusieurs relations entre différentes variables demeurent hypothétiques et les diverses relations explorées préalablement nécessitent d'être confirmées. Par exemple, une seule étude expérimentale portant sur le développement de l'intégrité a été retrouvée dans la littérature (Norman, 2003). Les liens testés se limitent principalement à la confiance des employés ainsi que quelques variables telles que la satisfaction, l'engagement et le désir de quitter son emploi. Presque aucun effet modérateur ou médiateur n'a été vérifié. Somme toute, plusieurs questions de recherche ayant d'importantes retombées pratiques pour les organisations demeurent inexploitées.

Objectifs de recherche

Les objectifs principaux de cette thèse sont de : 1) définir, de façon comportementale, l'intégrité des supérieurs immédiats telle que perçue par les employés, 2) développer une mesure comportementale de l'intégrité des supérieurs, 3) effectuer une première validation de cette mesure et 4) tester des nouvelles relations proposées dans la littérature théorique.

Le premier objectif, qui est de définir l'intégrité des supérieurs de façon comportementale, forme la base sur laquelle reposent les autres étapes de ce projet de recherche. Cet objectif a été formulé en réponse au fait que les nombreuses et divergentes définitions proposées dans la documentation sont, de façon globale, soit trop abstraites et obscures ou trop réductrices et ne font pas

justice à la complexité du concept (Eisenberg, 1999). Ces deux particularités, l'abstraction et la réduction, nuisent à l'apport de l'attention donnée au thème de l'intégrité. De plus, malgré l'existence de plusieurs définitions, la non-vérification de leur légitimité constitue une limite importante. De ce fait, cette étude propose d'établir une définition concrète (c'est-à-dire comportementale), complète (c'est-à-dire qui se veut un inventaire approfondi des différentes dimensions de l'intégrité) et élaborée à partir de la réalité organisationnelle (c'est-à-dire basée sur des éléments de situations réelles et vécues par les employés). Afin de répondre à cet objectif, une étude qualitative est proposée. Des entrevues semi-structurées portant sur la méthode des incidents critiques seront effectuées auprès de travailleurs. La méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) permettra de repérer les comportements liés à l'intégrité qui se manifestent dans de véritables situations de travail plutôt que de simplement amasser les spéculations des employés quant aux indicateurs de l'intégrité. Aucune étude qualitative portant sur la définition du concept d'intégrité n'a, à ce jour, identifié des indicateurs purement comportementaux à partir de l'utilisation exclusive d'incidents critiques. Cette méthodologie représente une force et un apport important de cette étude et elle permettra d'élaborer une définition pratique, ancrée dans la réalité.

Le deuxième objectif est de développer une mesure comportementale de l'intégrité des gestionnaires telle que perçue par les subordonnés en se basant sur les indicateurs comportementaux identifiés dans l'étude qualitative. La

conception de la mesure ne repose donc pas directement sur une conception spécifique repérée dans la littérature mais plutôt sur les données empiriques colligées par l'auteure. De plus, il est à noter que l'élaboration de la mesure, plutôt que de reposer sur des conceptions théoriques particulières, se voulait davantage exploratoire dû au fait que l'étude de l'intégrité, de façon globale, en est qu'à ses débuts.

Une mesure strictement comportementale a l'avantage d'être plus objective et ainsi diminuer l'erreur de mesure liée aux biais subjectifs des répondants. De plus, ce type de mesure est plus utile dans un contexte de formation ou de développement de gestionnaires car elle permet d'identifier des comportements problématiques. Un seul questionnaire comportemental a été répertorié dans la littérature (Simons et McLean Parks, 2000), mais sa validité de construit semblerait peu démontrée. Plus précisément, cette mesure ne semblerait pas capter la complexité du concept proposée par les définitions dans la littérature théorique. Ainsi, l'instrument élaboré dans la présente étude représentera une contribution en terme de validité au niveau de la mesure ainsi qu'en terme de diffusion d'un outil potentiel d'intervention pour les organisations.

Le troisième objectif de ce projet vise à effectuer une première validation du nouvel instrument auprès d'un échantillon de travailleurs. La validation inclura des analyses concernant la validité interne, la validité critériée ainsi que la fidélité du questionnaire. Puisque plusieurs écrits théoriques proposent que

l'intégrité soit un concept multi-dimensionnel, un intérêt particulier sera porté à la vérification de la multi-dimensionnalité du concept d'intégrité. Ceci sera fait par l'analyse en composantes principales. Ce type d'analyse a été retenu dû à la nature exploratoire de l'étude. Afin de tester la validité critériée, les liens entre la mesure de l'intégrité, élaborée dans le cadre de cette étude, et la confiance, la satisfaction ainsi que l'engagement affectif des employés seront vérifiés. Ces trois variables ont été sélectionnées puisqu'elles ont été étroitement liées à l'intégrité dans des études antérieures (Craig et Gustafson, 1998; Mayer et Davis, 1999, Simons et McLean Parks, 2000) et sont toutes des variables organisationnelles importantes et prédictives du rendement (Simons et McLean Parks, 2000; Spector et Fox, 2003). De plus, ces variables ont été sélectionnées car elles convenaient à la nature auto-rapportée de l'étude. Il est à noter que la corrélation entre ce nouvel instrument et la mesure comportementale existante, élaborée par Simons et McLean Parks sera aussi examinée dans le but d'examiner la validité concomitante. Finalement, dans le but de tester la fidélité, les alphas de Cronbach seront vérifiés pour mesurer la cohérence interne de chaque échelle et un test-retest sera effectué afin d'évaluer la stabilité temporelle de l'instrument.

Le dernier objectif est d'examiner de nouveaux liens retrouvés dans le réseau nomologique dans lequel s'installe l'intégrité. Premièrement, la relation entre les perceptions subjectives du caractère moral du supérieur et l'intégrité comportementale sera vérifiée. Cette première variable a été sélectionnée car le

lien entre la moralité et l'intégrité attire beaucoup d'attention dans la littérature théorique. Certains auteurs proposent que la moralité soit une dimension essentielle (Carter, 1996; McFall, 1987; Wakin, 1996) tandis que certains autres jugent que l'intégrité ne fasse pas nécessairement appel à la moralité (Benjamin, 1990; Simons, 2002a). L'attention portée à la relation entre l'intégrité et la moralité se limitant aux écrits théoriques, la vérification de ce lien se voyait particulièrement pertinent dans cette étude car elle permettrait de dénouer le grand débat observé dans la littérature quant au rôle de la moralité dans la définition de l'intégrité. En deuxième lieu, un autre test sera effectué dans le but de vérifier si l'autonomie dont disposent les employés agit à titre de modérateur dans la relation entre l'intégrité et les réactions des employés. Un tel effet est proposé dans la littérature théorique mais ne semble pas avoir été vérifié (Hall et al., 1996). De plus, il semble notamment adéquat de vérifier ce lien puisque l'autonomie est une variable qui occupe un rôle central dans plusieurs théories organisationnelles (Spector, 1998). Ce dernier résultat permettra d'identifier si des efforts supplémentaires au niveau du développement de l'intégrité devraient être déployés dans certains contextes spécifiques (c'est-à-dire, les contextes où les employés sont davantage dépendants de leurs supérieurs).

En bref, les retombées de cette étude ont deux volets. En premier lieu, cette étude permettra de développer les connaissances quant à la signification du concept d'intégrité des supérieurs et de clarifier quelques débats théoriques qui

caractérisent l'état actuel de l'intégrité dans la littérature. L'élaboration d'un instrument de mesure original permettra de réaliser des recherches futures dans ce domaine où peu de données empiriques et probantes existent. En deuxième lieu, l'instrument, dû à sa nature comportementale, a le potentiel de contribuer, non seulement à titre d'instrument de recherche, mais aussi à titre d'outil de diagnostic ou de formation; et ainsi aider à développer l'intégrité des gestionnaires dans les organisations.

CHAPITRE 2 : CONTEXTE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, une recension critique de la documentation est effectuée. Cette recension, quoique vaste, n'est pas exhaustive. Une emphase est placée sur les études portant spécifiquement sur l'intégrité des gestionnaires. En raison du grand nombre de textes théoriques sur le sujet, l'analyse en profondeur des textes se cantonne aux études empiriques.

La recension effectuée dans ce chapitre comporte plusieurs éléments. Premièrement, l'importance attribuée à la notion d'intégrité est brièvement notée. Ensuite, diverses définitions de l'intégrité retrouvées dans la littérature théorique sont répertoriées. Les thèmes centraux et récurrents dans ces définitions sont soulignés. L'intégrité est alors comparée à plusieurs concepts connexes dans le but de clarifier les propriétés propres à l'intégrité. Subséquemment, l'attention du texte se tourne vers les études empiriques. Les travaux de nature qualitative qui ont eu pour but de définir le construit d'intégrité sont examinés. Une analyse des études quantitatives suit. Les mesures existantes de l'intégrité sont présentées et les liens entre l'intégrité et d'autres variables sont explorés. En conclusion, les limites qui caractérisent la littérature actuelle sont exposées, ce qui mène à la formulation des objectifs de recherches ainsi que des hypothèses de cette thèse.

L'importance attribuée à la notion d'intégrité

L'intégrité est reconnue par plusieurs comme étant un élément central du leadership organisationnel (ex. : Badarraco et Ellsworth, 1989; Carter, 1996; Simons, 2002b; Simons, 1999; Srivastva et al., 1988). En fait, l'intégrité est incluse explicitement dans plusieurs modèles théoriques du leadership. Quelques exemples sont cités ci-dessous.

Bennis et Goldsmith (2003) proposent que ce soit un équilibre entre l'ambition, la compétence et l'intégrité qui permet au leadership de se développer de façon optimale. Sans intégrité, le pouvoir serait abusé au détriment des subordonnés puisque le gestionnaire est motivé par des poursuites égoïstes plutôt qu'une vision organisationnelle valide. Dans ce modèle, l'intégrité fait référence à la congruence entre les valeurs et les actions d'un gestionnaire ainsi qu'à la congruence entre ses paroles en lien à ses actions, ses sentiments et sa vision. L'intégrité suppose aussi l'empathie selon cette conception.

Similairement, le modèle de Staub (2000) suggère que les constituants du leadership sont : la compétence, la passion, l'intimité relationnelle et l'intégrité. L'intégrité, dans ce modèle, signifie être honnête, utiliser des principes pour guider ses comportements, bien se connaître et s'auto-évaluer de façon franche. De plus, le modèle propose qu'un gestionnaire doit rester fidèle à quatre constituants pour être intègre : les employés, les clients, les actionnaires et les fournisseurs.

Selon Kirpatrick et Locke (1991), le leadership serait constitué de six traits principaux : la persévérance, la motivation à diriger les autres, la confiance en soi, l'habileté cognitive, la connaissance de la tâche ou de l'industrie ainsi que l'intégrité-honnêteté. Selon ces auteurs, l'intégrité fait essentiellement référence à la concordance entre les paroles et les actions. La franchise et le respect de la confidentialité seraient aussi des éléments importants de ce trait. Malgré le fait que l'intégrité ainsi que les cinq autres traits sont d'importance capitale pour le leadership, les auteurs notent que les traits ne sont pas suffisants. Les savoir-faire (qui incluent la prise de décisions, la résolution de problèmes et l'évaluation de la performance), la possession d'une vision ainsi que la capacité à communiquer et à implanter cette vision seraient également des facteurs vitaux pour le leadership, selon cette perspective.

L'intégrité serait une composante du leadership transformationnel, d'après Ponder (2003) qui définit l'intégrité comme étant la simple concordance entre les paroles et les actions. Les autres facteurs dans ce modèle du leadership transformationnel sont : le charisme, l'innovation, la motivation inspirante, la gestion des impressions, la considération et la stimulation intellectuelle des employés.

Finalement, suite à une recension des différents modèles existants des traits liés au leadership organisationnel, Northouse (2004) propose que les traits principaux du leadership sont l'intégrité, la sociabilité, la détermination, la

confiance en soi et l'intelligence. Ce dernier auteur suggère que l'intégrité signifie être honnête et non déceptif, faire ce qu'on dit, adhérer à des principes, assumer les conséquences de nos actions et être loyal.

Selon un grand nombre d'auteurs, l'intégrité est particulièrement importante car elle favoriserait la confiance qui est essentielle dans la relation entre un subordonné et un supérieur (Hastings et Potter, 2004; Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Staub 2000). L'intégrité permettrait ainsi d'établir des relations de confiance où les employés sont davantage disposés à suivre et à accepter l'influence de leurs supérieurs (Covey, 2005). De plus, la confiance agirait à titre de médiateur dans la relation entre l'intégrité et diverses autres variables selon Simons (2002a) et faciliterait ainsi l'engagement, la satisfaction, l'adaptation au changement, le désir de garder son emploi, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance (Dirks et Ferrin, 2002).

Elgart (2001) note que c'est la compréhension du leadership comme étant un concept relationnel qui a permis à l'intégrité de tenir une place centrale dans les théories du leadership. Cet auteur précise qu'auparavant l'emphase était presque exclusivement appliquée sur les habiletés techniques telles que la planification, l'organisation, le contrôle, la capacité analytique pour expliquer le succès des leaders organisationnels (Bolman et Deal, 1997). Goleman (1998) propose que bien que les habiletés techniques soient nécessaires, elles ne sont pas suffisantes et sont même insignifiantes en l'absence d'intégrité qui est une

des sous-dimensions de l'intelligence émotionnelle. L'intelligence émotionnelle, concept popularisé par Goleman (1995), est définie comme étant la capacité de reconnaître et gérer ses propres émotions, pensées et actions ainsi que celles d'autrui (Abraham, 2004). L'intelligence émotionnelle serait composée de cinq dimensions majeures selon Salovey (1999) : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et les aptitudes sociales. L'intégrité serait une sous-dimension de la maîtrise de soi et ferait référence au respect de ses engagements, à la communication honnête d'informations négatives, à une conduite moralement exemplaire et à la capacité de confronter des individus qui font preuve d'un manque d'éthique même lorsqu'il y a risques de coûts personnels (Abraham, 2004).

Les chercheurs et les auteurs cités ci-dessus, ne sont pas les seuls à constater l'importance de l'intégrité : les travailleurs la reconnaissent aussi. Les subordonnés autant que les gestionnaires rapportent que l'intégrité est une des qualités les plus fondamentales à posséder chez un leader organisationnel (Kouzes et Posner, 2003). Approximativement 24% des travailleurs recensés dans une étude, ce qui représente le plus haut pourcentage de personnes partageant la même opinion, croient que l'intégrité constitue le trait le plus admirable à posséder chez un gestionnaire (Posner et Schmidt, 1984). Selon un second sondage, l'intégrité se classe comme étant la seconde qualité la plus recherchée par les employeurs (National Association of Colleges and

employers, 2005). La seule qualité plus importante que l'intégrité, selon ce sondage, est l'habileté à communiquer.

Il est à noter que l'intégrité est importante à tous les niveaux de la structure organisationnelle, allant des supérieurs immédiats (Craig et Gustafson, 1998) aux présidents-directeurs généraux (Mauro-Huse, 1998). En fait, les participants d'une étude qualitative estiment que leur organisation détient une obligation morale de développer, à tous les niveaux hiérarchiques, des gestionnaires qui possèdent un haut degré d'intégrité (Baccili, 2001). Malgré cela, un manque d'intégrité chez les supérieurs immédiats, en comparaison à la haute direction, est particulièrement perçu comme étant intolérable. Les employés rapportent qu'ils ne s'attendent pas à ce que la haute direction de l'organisation agisse immanquablement selon les plus hauts standards d'intégrité mais qu'ils s'attendent toutefois à ce que leur leurs supérieurs maintiennent le plus haut degré d'intégrité en tout temps et ceci même face au manque d'intégrité de la haute direction.

Un indicateur additionnel de l'estime que nous avons pour l'intégrité dans le domaine organisationnel est le fait que l'intégrité soit utilisée pour identifier et honorer l'excellence en leadership. Mauro-Huse (1998) explique que la revue « Chief Executive Magazine », qui attribue le prix de président-directeur général de l'année aux États-Unis, utilise neuf critères d'évaluation dont l'intégrité.

L'importance attribuée à l'intégrité ne se limite pas aux gestionnaires. Au contraire, l'intégrité semblerait être une qualité hautement valorisée chez tous. Ce phénomène est exemplifié par le mouvement de psychologie positive qui inclut l'intégrité parmi les 24 forces de caractères répertoriées dans « Character Strengths and Virtues: A handbook of classification ». Dans cet ouvrage, qui se veut être une version positive du DSM, l'intégrité est classifiée comme étant une force de courage conjointement à la bravoure, la persistance et la vitalité (Peterson et Seligman, 2004).

Quoique l'intégrité semblerait importante même pour ceux qui n'occupent pas de rôle de leadership formel, l'intégrité des supérieurs est un sujet qui mérite une attention particulière puisque la position de gestionnaire implique un pouvoir d'influence. Emler et Cook (2001) expliquent qu'il est d'autant plus important pour les gestionnaires de posséder la qualité d'intégrité, compte tenu des dommages considérables qu'ils pourraient potentiellement causer. Ces auteurs citent les expériences classiques de Milgram (1974) et de Haney, Banks et Zimbardo (1973) à titre d'exemples des conséquences alarmantes de l'utilisation inadéquate du pouvoir par des individus en position d'autorité. Une seconde raison concernant l'importance accrue de l'intégrité chez les gestionnaires est que ces derniers agissent à titre de modèles pour les employés (Brown, Treviño et Harrison, 2005). Par l'observation, l'imitation ainsi que l'identification, les comportements intègres des gestionnaires peuvent être

appris et reproduits par les employés selon ces auteurs. Ainsi, les comportements intègres des supérieurs stimuleraient des conduites semblables chez leurs subordonnés. Brown, Treviño et Harrison (2005) renforcent ce point en notant que Bandura (1986) explique que la supériorité d'un grade dans une hiérarchie ainsi que la capacité à contrôler les récompenses, deux éléments caractérisant les gestionnaires, augmentent les effets d'un modèle.

Comprendre ce qu'implique l'intégrité à un niveau comportemental semblerait particulièrement important puisque la confiance ressentie par les employés envers leurs gestionnaires est présentement à la baisse dans les organisations (Kramer et Tyler, 1996). Cette dégradation est notamment alarmante puisqu'une perte d'intégrité est très difficile à restaurer (Kim, Dirks, Cooper et Ferrin, 2006). En fait, la formation des gestionnaires semblerait accroître les perceptions des employés en ce qui concerne la considération et la compétence mais pas l'intégrité (Norman, 2003). L'intégrité semblerait plus facile à détruire et difficile à regagner une fois perdue (Burt et Knez, 1995; Gill, Boies, Finegan et McNally, 2005). De ce fait, l'intégrité est un concept asymétrique (Simons, 2002a). L'identification d'indicateurs comportementaux clés permettrait d'enseigner aux gestionnaires quelles conduites sont essentielles à intégrer ainsi qu'à exclure dans leur répertoire de pratiques.

Malgré le fait qu'il soit clair que l'intégrité est reconnue comme étant une qualité importante à posséder et qui est liée à des résultats organisationnels

d'envergure, la notion « avoir de l'intégrité » est quant à elle beaucoup moins claire (Eisenberg, 1999). Teal (1996) remarque que la majorité des gestionnaires rapportent qu'ils agissent de façon intègre, mais que seulement une minorité d'entre eux sont en mesure d'expliquer clairement ce que cela implique. La confusion quant à la signification de l'intégrité caractérise aussi la littérature scientifique. Plusieurs auteurs proposent des définitions variées et mêmes contradictoires (Lowe, Cordery et Morrison, 2004). Certains proposent que la moralité est un aspect essentiel à la notion d'intégrité (ex. : Carter, 1996; McFall, 1987; Wakin, 1996) tandis que d'autres soutiennent que la moralité n'est aucunement nécessaire (ex. : Benjamin, 1990; Simons, 2002a). Certains proposent que l'intégrité nécessite un degré élevé de monitoring de soi afin de pouvoir maintenir ses convictions face à l'adversité (Gardner et al., 2005; Olson, 1998; Goleman, 1998), alors que certains autres suggèrent que l'intégrité peut se définir par la constance et ainsi être lié à un faible degré de monitoring de soi (Simons, 2002a). Selon ce second point de vue, le monitoring de soi peut être perçu comme étant une forme d'hypocrisie car il représenterait une certaine incohérence chez l'individu. Finalement, certaines définitions proposent que l'intégrité est essentiellement centrée sur soi-même et signifie être vrai envers soi tandis que d'autres proposent que l'intégrité implique aussi être vrai envers les autres (McFall, 1987).

Un problème additionnel est que l'intégrité et d'autres concepts sont utilisés de façon interchangeable ou à titre de sous-éléments de l'un et l'autre (Lowe et

Cordery et Morrison, 2004). Par exemple, certains auteurs proposent que l'intégrité est une composante de l'éthique tandis que certains autres proposent que c'est l'éthique qui est une dimension de l'intégrité (Resick, Hanges, Dickson et Mitchelson, 2006). L'authenticité, l'honnêteté, la moralité et la confiance ont toutes été utilisées à titre de synonymes de l'intégrité (Becker, 1998). Toutefois, des différences importantes existent entre ces concepts et doivent être soulignées. Dans la section suivante, diverses conceptualisations existantes de l'intégrité seront explorées et discutées. Subséquemment, des comparaisons entre l'intégrité et quelques concepts connexes seront effectuées.

Comptes-rendus théoriques de l'intégrité

Tel que souligné précédemment, l'intégrité est classifiée dans le « Handbook of Character Strengths and Virtues » de Peterson et Seligman (2004) qui soutiennent que l'intégrité fait référence à l'unité du soi ainsi qu'à la probité morale. Cette définition implique la représentation de soi (c'est-à-dire ses états, ses intentions et ses engagements) de façon franche autant envers soi-même qu'envers les autres. L'ouvrage de Peterson et Seligman propose une définition comportementale comprenant trois indicateurs principaux : 1) la concordance entre les comportements et les valeurs prônées par l'individu, 2) la justification publique de ses convictions même lorsque celles-ci sont impopulaires et 3) le traitement bienveillant des autres.

McFall (1987) propose que l'intégrité peut avoir deux sens : 1) être vrai envers soi-même, qui est libellé « intégrité personnelle » et 2) se conformer à des standards de moralité conventionnelle, qui est libellé « intégrité morale ». Malgré cette distinction, il est important de souligner que ces deux types d'intégrité sont étroitement liés. Ce lien sera illustré dans la section suivante.

Dans la littérature scientifique, tel que mentionné précédemment, l'intégrité des supérieurs est surtout reconnue à titre d'antécédent de la confiance. Mayer, Davis et Schoorman (1995) ont développé un modèle de confiance très populaire. Depuis sa publication, le modèle a été cité dans plus de 472 articles et a été validé empiriquement (Davis, 1999; Schoorman, Mayer et Davis, 1996). Dans ce modèle, l'intégrité des supérieurs est définie comme étant la perception de l'employé que son superviseur adhère à un ensemble de principes qui lui sont acceptables. c'est-à-dire que l'intégrité nécessite conjointement que le supérieur adhère aux valeurs qu'il prône et que l'employé approuve les valeurs prônées par le supérieur. La simple concordance entre paroles et actions n'est pas suffisante. Une dimension de moralité, telle que perçue par les subordonnés, est impliquée.

Selon le modèle de Mayer, Davis et Schoorman (1995), l'intégrité qui se manifeste de concert avec l'habileté et la bienveillance sont les principaux antécédents de la confiance. Certains autres chercheurs ont proposé que l'intégrité soit une des principales variables prédictives de la confiance. Par

exemple, Butler (1991), qui définit l'intégrité comme étant l'honnêteté et la franchise, suggère que l'intégrité se trouve parmi les dix antécédents principaux de la confiance (les autres antécédents sont la disponibilité, la compétence, la constance, la discrétion, la justice, la loyauté, l'ouverture, le respect des promesses et la réceptivité) tandis que Lieberman (1981) suggère que la confiance n'a que deux antécédents centraux (l'intégrité et la compétence). Quant à Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner (1998), les antécédents de la confiance incluent la cohérence comportementale, l'intégrité comportementale, le partage du contrôle, le partage de l'information et la démonstration du souci pour autrui. L'intégrité comportementale serait constituée de deux indicateurs : dire la vérité et respecter ses promesses (Dasgupta, 1988). Dans cette dernière conceptualisation, l'intégrité se limite à la concordance entre les paroles et les actions. Même la cohérence entre les actions elles-mêmes n'est pas comprise dans cette définition de l'intégrité. Elle est distincte et est appelée « cohérence comportementale ». Ce modèle précise les antécédents ainsi que les variables modératrices en jeu dans la relation entre l'intégrité et la confiance. Les antécédents de l'intégrité, ainsi que des autres prédicteurs de la confiance, incluent des facteurs organisationnels (la structure organisationnelle, les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle), des facteurs relationnels (les interactions initiales entre les agents, les attentes de réciprocité, les coûts personnels liés aux échanges interpersonnels) et des facteurs individuels (la disposition personnelle à faire confiance, la connaissance de ses propres capacités et les valeurs de la

personne). Les modérateurs qui influencent la relation entre l'intégrité et la confiance incluent la similarité perçue entre les deux individus, la compétence perçue et l'interdépendance entre l'employé et le supérieur.

Simons (2002a) adopte également une perspective comportementale pour étudier l'intégrité des supérieurs. Selon cet auteur, l'intégrité comportementale se définit comme étant l'attribution d'un trait, à un acteur par un observateur, basée sur la perception globale de l'alignement entre les paroles et les actions de l'acteur. Selon cette définition, l'intégrité comportementale ne requiert aucun élément moral. Contrairement à la définition de Mayer, Davis et Schoorman (1995), l'observateur n'a pas besoin d'approuver lui-même les valeurs prêchées par le supérieur. Un supérieur ferait preuve d'intégrité dans la mesure où il accomplit ce qu'il s'est engagé à faire verbalement, peu importe le contenu de son discours. Selon Simons, l'intégrité facilite la confiance strictement car elle permet à l'observateur de prédire le comportement de l'acteur.

Un modèle intégratif de l'intégrité est proposé par Simons (2002a). Les composantes de ce modèle incluent des variables organisationnelles (ex. : les modes et les tendances managériales ainsi que le changement organisationnel), des variables liées au supérieur (ex. : les traits de personnalité du gestionnaire et la connaissance qu'il a de ses propres valeurs) et des variables liées aux perceptions des subordonnés (ex. : le niveau de dépendance sur le supérieur,

l'intérêt de l'employé envers la thématique en question et l'interprétation des explications offertes suite à une discordance entre les paroles et les actions du supérieur).

Selon le modèle de Simons, les conséquences de l'intégrité comportementale des supérieurs sont nombreuses et importantes. Les conséquences proposées sont : la confiance ressentie par les employés, la volonté à promouvoir et implanter des changements organisationnels, l'intention de demeurer dans l'organisation, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance.

Finalement, à titre de dernier exemple, Lombardo et Eichinger (2000) incluent l'intégrité dans leur répertoire de compétences du leadership. L'intégrité est classifiée sous le libellé des habiletés personnelles et interpersonnelles et se retrouve dans le regroupement « agir avec honneur et dignité ». Les auteurs expliquent que cette compétence se retrouve dans la quasi totalité des profils à succès et ajoutent que sans cette compétence, presque rien d'autre n'est significatif. Les indicateurs proposés de la maîtrise de cette compétence incluent : avoir la confiance d'autrui, être vu comme étant un individu direct et honnête, être capable de prendre position, faire ce qu'on dit, être perçu comme étant un individu cohérent, respecter ses promesses, présenter la vérité sans embellissement mais de façon constructive, respecter la confidentialité, posséder la capacité d'admettre ses erreurs et de ne pas blâmer les autres pour

celles-ci et finalement ne pas se représenter faussement pour des gains personnels.

Une compréhension globale de l'intégrité des supérieurs

Différentes définitions ont été présentées dans la section précédente. Dans la présente section, les aspects principaux généralement retrouvés dans la littérature sont soulignés. Tel que mentionné précédemment, la littérature propose plusieurs définitions et certaines sont contradictoires. Malgré ces contradictions, deux éléments principaux, selon l'auteure, sembleraient récurrents dans la littérature : la cohérence personnelle et l'adhésion à des principes moraux (Cox, La Caze et Levine, 2005; McFall, 1987).

La cohérence personnelle

La cohérence personnelle fait référence au fait qu'une personne démontre une concordance entre et dans son soi intérieur et son soi extérieur. L'alignement entre et dans ses cognitions (ex. : ses croyances et ses principes), son discours et ses actions est requis chez une personne intègre.

Le concept d'intégrité est étroitement lié aux notions « d'identité » et du « soi ». Cosgel et Minkler (2004) définissent l'intégrité comme étant un engagement confirmatoire d'identité (Identity Conferring Commitment). Selon Eisenberg (1999), l'intégrité serait une « évaluation du soi profond » (Core Self Evaluation) qui est définie comme une impression profonde qu'un individu a

envers lui-même et qui influence ses attitudes et ses comportements. Selon une perspective psychanalytique, l'intégrité serait un ensemble harmonieux et constant, chez une personne, de motivations, d'émotions, d'actions et de valeurs, qui serait centré sur la conceptualisation du soi (Gavin, Quick, Cooper et Quick, 2003). Parallèlement, Minkler et Miceli (2004) soulignent que, dans un contexte de dilemme du prisonnier, les individus possédant de l'intégrité coopèrent même lorsqu'il y a des coûts économiques associés à la coopération, car les coûts internes (c'est-à-dire qui heurteraient la conception de soi) engendrés par le fait de mentir et tromper autrui sont plus élevés que les pertes économiques.

Dans le contexte de gestion ou de leadership organisationnel et selon l'optique des employés, l'intégrité implique une conduite spécifiquement liée à l'identité d'un gestionnaire ou d'un leader. Cette perspective permet d'expliquer, en partie, pourquoi les employés attribuent beaucoup d'importance à des comportements tels que « démontrer du souci pour les employés » et « solliciter la participation des employés dans la prise de décision » dans leur définition de l'intégrité. Ces comportements, qui sembleraient mieux classifiés comme étant des conduites bienveillantes, deviennent centraux à l'intégrité car ils sont au cœur du leadership. Selon ce point de vue, une personne manque d'intégrité lorsqu'elle accepte le rôle de leader sans assumer les responsabilités associées à ce rôle. Cet argument est soutenu par les résultats d'études qui démontrent un lien entre l'intégrité des gestionnaires et les violations du contrat psychologique

(Baccili, 2001; Robinson, 1996). Le contrat psychologique se définit comme étant la perception de l'employé en ce qui concerne l'entente tacite des obligations réciproques entre l'employeur et ses employés. Si un gestionnaire ne respecte pas ses obligations, il est perçu comme ayant manqué d'intégrité. Lowe, Cordery et Morrison (2004) soulignent que l'étude de l'intégrité des supérieurs adopte principalement la perspective des observateurs (et plus spécifiquement, celle des subordonnés). Ainsi, être vrai envers soi-même devient moins important qu'être vrai envers autrui. Afin d'être perçu comme étant intègre par un employé, un gestionnaire doit essentiellement adhérer à la définition que l'employé a du rôle du supérieur.

L'adhésion à des principes moraux

L'intégrité ne se limite pas à la notion de cohérence personnelle; elle fait aussi référence à l'application rigoureuse de principes moraux et éthiques selon un grand nombre de définitions (ex. : Craig et Gustafson; 1998; Mayer, Davis et Schoorman, 1995; McFall, 1987; Pauchant, 2002). Puisqu'on vit dans un contexte social, l'intégrité, dans sa compréhension entière, implique la cohérence avec les autres (Eisenberg; 1999; Peppers; 1999; Wolfe 1988). C'est-à-dire qu'une personne intègre doit non seulement aligner les diverses parties de son soi mais aussi se comporter en alignement avec son environnement social. Ceci s'applique pour tous types d'individus et n'est pas limité au contexte d'autorité ou de leadership puisque les relations interpersonnelles sont présentes dans la vie de la quasi-totalité des individus.

Toutefois, dans un contexte de leadership, cette dimension de l'intégrité devient davantage saillante puisque le supérieur peut exercer du pouvoir sur autrui.

C'est cet alignement avec notre environnement qui fait que la moralité est un élément essentiel de l'intégrité. Peppers (1993) explique que l'attention de la moralité est tournée vers autrui. Précédemment, nous avons expliqué qu'une personne intègre aligne ses actions, son discours et ses principes. Toutefois, ces principes ne peuvent pas simplement être de n'importe quel type de principes. Un individu doit aligner ses actions et ses discours à des principes qui sont nécessairement d'ordre moral afin d'être véritablement en cohérence avec son environnement social. Peppers définit l'intégrité comme étant l'intégration de soi en lien avec les autres et propose ainsi qu'une personne intègre doit être capable d'interagir avec son environnement d'une façon qui soit bénéfique à son propre développement ainsi qu'à son environnement. Culbert et McDonough (1988) expliquent qu'en addition à l'alignement des différentes parties du soi, l'intégrité requiert qu'un gestionnaire soit aligné aux autres individus du même système organisationnel.

Cette dimension complexifie le concept d'intégrité et le rend même apparemment paradoxal puisque l'intégrité est souvent comprise comme étant le fait de défendre ses croyances malgré l'adversité et l'opposition d'autrui. Dans un tel cas, il semblerait qu'une personne dite intègre ne soit pas alignée avec son environnement social. Or, les autres personnes dans ce cas doivent être en train d'agir de façon moralement reprochable. La personne intègre va

confronter autrui pour défendre des principes moraux. Ce n'est pas une préférence personnelle, mais un engagement moral qui pousse une personne intègre à opposer les autres et défendre ses croyances.

L'aspect central de l'alignement avec les autres dans la définition de l'intégrité est plutôt surprenant. Toutefois, les résultats d'études qualitatives, qui seront présentés en détail dans la section subséquente, suggèrent fortement que cette composante interpersonnelle soit essentielle à la notion d'intégrité. Par exemple, « respecter et honorer la dignité d'autrui » est la dimension la plus fréquemment citée par les employés; soit par 96% des employés (Baccili, 2001). Puisque l'intégrité est évaluée par un tiers parti dans un contexte de leadership organisationnel, l'aspect interpersonnel devient proéminent.

Soutenir que l'intégrité comprend une composante morale soulève le dilemme suivant : identifier quels sont les principes moraux auxquels une personne doit adhérer afin d'être intègre (McFall, 1987). La définition de ce qui rend un acte moral est une question encore grandement débattue dans le domaine de la philosophie (Craig et Gustafson, 1998). Premièrement, il n'y a pas de tranchée décisive permettant de déterminer si un principe moral est quelque chose d'universel et d'objectif ou est plutôt relatif (Beauchamp, 2003). Bok (2002) propose que, malgré la naïveté apparente de l'identification de valeurs morales universelles, certaines valeurs sont indispensables au fonctionnement collectif. Selon cette perspective, la moralité inclut un minimum de trois valeurs : la

bienveillance, l'honnêteté (ou l'intolérance face à la malhonnêteté) et la justice. Conformément aux propos de Bok, les documents écrits portant sur l'intégrité font fréquemment référence à ces trois éléments.

Certains auteurs proposent une distinction nette entre l'intégrité personnelle et l'intégrité morale (Simons et McLean Parks, 2000). Toutefois, ces deux concepts sont possiblement plus indissociables qu'on serait porté à le croire à première vue (McFall, 1987). Selon une étude qualitative portant sur la façon dont les gestionnaires conçoivent la moralité, l'intégrité personnelle (c'est-à-dire le maintien de la congruence du soi) est le déterminant ultime dans une décision de nature morale (Rakip, 2003). Dans ce sens, l'intégrité personnelle agirait en tant qu'antécédent de l'intégrité morale; un individu agirait de façon morale afin de maintenir une image de soi cohérente.

Cette recension des points saillants des définitions proposées dans la littérature mène l'auteure de cette thèse à proposer une définition originale qui se veut davantage complète. Ainsi, il est proposé que l'intégrité se définisse comme étant *une qualité liée à l'identité d'une personne dont la conduite, envers soi-même ainsi que son environnement, est vraie et irréprochable au plan moral.* Cette qualité peut être évaluée par soi ou autrui; dans cette étude la perspective d'autrui sera adoptée. Le terme qualité a été retenu puisqu'il souligne le fait que l'intégrité, tel que proposé par les écrits en psychologie positive, est un attribut ayant une connotation positive. La définition proposée fait aussi

référence aux notions que l'intégrité doit se manifester de façon comportementale, est étroitement liée à l'identité d'un individu, a une composante personnelle ainsi qu'interpersonnelle et a une saveur morale.

L'intégrité et les concepts connexes

L'intégrité, la fiabilité et la confiance

Premièrement, il est à noter que, dans la langue anglaise, le lien entre la fiabilité (trustworthiness) et la confiance (trust) est davantage apparent. La confiance se définit comme étant la volonté à être vulnérable aux actions d'autrui sans chercher à les surveiller ou à les contrôler, puisque les résultats anticipés sont positifs (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). La fiabilité, quant à elle, regroupe les antécédents de la confiance. Par exemple, le modèle de Mayer, Davis et Schoorman propose que l'intégrité, la compétence et la sollicitude constituent les trois composantes de la fiabilité.

Malheureusement, en pratique, plusieurs mesures confondent la confiance et la fiabilité en incluant des items faisant référence aux deux construits dans une même échelle destinée à ne mesurer qu'un seul de ces concepts (Gillespie, 2004). Il est important de distinguer les deux notions afin de conserver la validité de construit des instruments de mesure. La fiabilité est une caractéristique attribuée à la personne observée (la personne envers qui la confiance est ressentie) tandis que la confiance est un état psychologique propre à l'observateur (Kramer, 1999; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). De

plus, Simons (2002a) souligne que la fiabilité est ancrée dans le passé (c'est une évaluation des comportements passés) tandis que la confiance est axée sur le futur (c'est une appréciation des comportements futurs). À titre d'intervenant, il est possible d'agir sur la fiabilité des gestionnaires par de la formation et des efforts de développement dans le but d'accroître la confiance ressentie par les employés. Gillespie (2004) propose diverses raisons qui expliquent pourquoi il est inacceptable de confondre la fiabilité et la confiance. Au niveau conceptuel, contrairement à la confiance, évaluer la fiabilité d'autrui n'implique pas de risque ou d'interdépendance. Au niveau empirique, quelques études suggèrent que les deux concepts se distinguent dans leurs relations avec diverses variables organisationnelles. Mayer et Davis (1999) ont démontré que la confiance ressentie envers les supérieurs, mais pas la fiabilité perçue, augmente suite à l'implantation d'un système d'évaluation de la performance qui est plus juste. De plus, dans l'étude de Gillespie (2004), une analyse factorielle confirmatoire suggère que les deux concepts représentent des facteurs distincts. Finalement, le fait que la fiabilité n'explique qu'environ la moitié de la variance de la confiance suggère que les concepts ne soient pas analogues selon Davis, Schoorman, Mayer et Tan (2000).

L'intégrité des supérieurs et le leadership authentique

S'inspirant des travaux de Rogers (1995), Morin (1996) définit l'authenticité comme étant la faculté d'une personne d'être ce qu'elle est, de jouer les rôles qui lui conviennent, à sa façon, sans façade ni prétention, de faire face à ses

responsabilités et d'être humain. Selon Luthans et Avolio (2003), le leadership authentique fait essentiellement référence au leadership d'un individu qui demeure fidèle à ses valeurs et qui fait preuve d'une bonne connaissance de soi et d'auto-régulation. L'authenticité correspond étroitement à la notion d'intégrité personnelle. Lowe, Cordery et Morrison (2004) expliquent qu'être un leader authentique est une condition nécessaire mais non suffisante pour être perçu comme étant un leader intègre. La congruence entre les valeurs du supérieur et celles du subordonné serait aussi nécessaire. Essentiellement, les deux concepts adoptent une perspective différente selon ces auteurs. Le leadership authentique présenterait davantage une optique intra-personnelle qui nécessiterait un regard sur soi tandis que l'intégrité des supérieurs serait une attribution effectuée par des observateurs. Cette nuance, toutefois, serait vraisemblablement rejetée par certains auteurs. Par exemple, selon le modèle de Ilies, Morgeson et Nahrgang (2005), le leadership authentique comprend une dimension relationnelle.

L'intégrité et l'honnêteté

L'honnêteté est un élément central de l'intégrité. Toutefois, elle ne représente pas une condition suffisante pour être intègre et, dans certains cas, elle n'est pas requise (Becker, 1998). Plusieurs auteurs proposent qu'il est possible d'être honnête sans être intègre (Eisenberg, 1999; Mauro-Huse, 1998). Certains autres auteurs soulignent qu'il est possible de mentir afin d'agir en concordance à des principes moraux d'ordre supérieur dans le but d'être intègre (Becker,

1998). Par exemple, mentir à des terroristes pour sauver la vie de personnes civiles ne représenterait pas un manque d'intégrité. Selon Becker, l'honnêteté est le refus de prétendre que les faits de la réalité soient autres que ce qu'ils sont véritablement. C'est la reconnaissance, explique Becker, qu'on ne peut pas falsifier l'existence en soi (c'est-à-dire les faits concernant le monde externe) tandis que l'intégrité implique la reconnaissance du fait qu'on ne peut pas falsifier notre conscience (c'est-à-dire la réalité concernant nos principes et valeurs).

L'intégrité et la crédibilité

Simons (2002a) explique que la crédibilité, comme le concept de la confiance mais contrairement à l'intégrité, est un concept qui est axé sur le futur. Une seconde nuance, explique cet auteur, est qu'un individu peut utiliser la crédibilité dans le but de mettre à profit sa réputation. Cependant, quelqu'un d'intègre agit par conviction morale ainsi que dans le but de conserver son identité personnelle. La réputation peut être une conséquence de l'intégrité, mais ne peut pas être la raison qui motive les comportements intègres.

L'intégrité et l'éthique

Blijswijk et al. (2004) avancent que l'éthique fait référence aux règles de conduites explicitement acceptées par un groupe tandis que l'intégrité fait référence à une boussole morale personnelle et internalisée. Selon Storr (2004), l'éthique représente un ensemble de principes qui procure un cadre de référence

pour guider la conduite tandis que l'intégrité implique nécessairement la mise en application des principes. Ainsi, l'éthique serait davantage prescriptive en nature et l'intégrité serait davantage comportementale.

L'intégrité et le trait de personnalité de la conscience

La conscience est reconnue comme étant un des cinq grands traits de la personnalité et fait référence au « degré auquel un individu est fiable, responsable, travailleur, méticuleux, minutieux, organisé, persévérant et a besoin de réussite » (Morin, 1996, p.21). Les mesures de la conscience comportent conjointement des éléments moralement chargés ainsi que moralement neutres (Becker, 1998). Les éléments moralement chargés constituent un recoupement au concept d'intégrité. Or, les éléments moralement neutres, tels que « faire attention aux détails » et « être organisé », ne sont pas liés à l'intégrité selon cet auteur. Becker suggère que la possession du trait de personnalité de la conscience ne soit pas suffisante pour l'attribution d'intégrité.

Tableau 1. Définitions des concepts connexes et liens proposés avec l'intégrité

Concepts	Définitions	Liens proposés avec l'intégrité
Fiabilité	Antécédent de la confiance qui regroupe des caractéristiques telles que l'intégrité, la compétence et la sollicitude.	L'intégrité est une sous-dimension de ce concept multi-dimensionnel.
Confiance	Volonté à être vulnérable aux actions d'autrui sans chercher à surveiller ou à contrôler, puisque les résultats anticipés sont positifs.	Conséquence de l'intégrité; concept axé sur le futur en opposition à l'intégrité.
Leadership authentique	Leadership d'un individu qui demeure fidèle à ses valeurs et qui fait preuve d'une bonne connaissance de soi et d'auto-régulation.	Recoupement avec l'intégrité - concept voisin mais qui impliquerait davantage une optique intra-personnelle en comparaison à l'intégrité.
Honnêteté	Qualité d'une personne qui, via ses paroles et ses comportements, reste fidèle à la vérité et ne trompe pas autrui. Le refus de prétendre que les faits de la réalité soient autres que ce qu'ils sont véritablement.	Recoupement avec l'intégrité - concept voisin; condition souvent centrale à l'intégrité mais qui serait non suffisante
Crédibilité	Qualité d'un individu qui mérite d'être cru et qui le rend plus influent et persuasif.	Recoupement avec l'intégrité - concept voisin où l'intérêt face à sa réputation peut jouer un rôle causal en comparaison à l'intégrité.
Éthique	Ensemble des principes moraux en regard de ce qui est jugé souhaitable et qui sont à la base de la conduite.	Recoupement avec l'intégrité - concept voisin mais davantage prescriptif; fait référence à des règles et principes alors que l'intégrité serait un concept davantage comportemental.
Conscience	Une des cinq grandes dimensions de la personnalité normale; degré auquel un individu est fiable, responsable, travailleur, méticuleux, minutieux, organisé, persévérant et a besoin de réussite	Concept voisin; certaines dimensions de ce concept multi-dimensionnel (sens du devoir et discipline personnelle) recoupe en partie certains aspects de l'intégrité.

L'intégrité des supérieurs et les tests d'intégrité en sélection du personnel

Finally, it seems important to mention in this section the integrity tests that represent not a related concept but rather a different operationalization of the same concept. Several empirical studies have been conducted on integrity tests and a variety of instruments have been developed (which is not the case for the integrity of superiors). It seems particularly necessary to clarify the distinction in order to emphasize that it would be inadequate to use traditional integrity tests for the purpose of studying the integrity of superiors.

Several integrity tests have been developed to be used in the field of personnel selection (Wanek, 1999). The integrity of superiors and these integrity tests share obviously common points. However, integrity tests are largely interested in behaviors such as theft, alcohol consumption during working hours and loss of time. They are intended to identify the minimum level of acceptable behavior (Eisenberg, 1999). On the other hand, the integrity of superiors is a concept that defines an optimal level of functioning (Craig and Gustafson, 1998). An integrity questionnaire is not simply an individual who does not steal pencils or who does not break the organization's equipment. The criteria would be much higher. The integrity tests used in selection do not do justice to the concept of the integrity of superiors, as they do not consider the specific aspects of the function of superiors according to Eisenberg (1999). It is also worth noting that the

tests d'intégrité sont critiqués pour leur faible validité de construit par certains auteurs (Ones, Schmidt, Viswesvaran et Lykken, 1996). Le développement d'une mesure de l'intégrité spécifique aux supérieurs et ayant une validité de construit supérieure est ainsi justifié.

Ayant terminé la recension selon une perspective théorique, l'attention du texte se tourne maintenant aux études empiriques portant sur l'intégrité

Études qualitatives

Dans le but d'identifier ce que l'intégrité représente dans le milieu organisationnel, quelques chercheurs ont effectué des études de nature qualitative dans lesquelles des employés ou des gestionnaires ont été questionnés quant au sens qu'ils attribuent à la notion d'intégrité ou à des situations qui impliquent l'intégrité des supérieurs. Les études de Badaracco et Ellsworth (1989), Baccili (2001), Elgart (2001), Peppers (1993), Mauro-Huse (1998) et Olson (1998) seront détaillées dans cette section.

L'intégrité était en fait un résultat surprise dans deux des études répertoriées (Badaracco et Ellsworth, 1989; Baccili, 2001). Badaracco et Ellsworth (1989) ont effectué une étude qualitative dans le but de déterminer les éléments principaux liés au leadership et au succès organisationnel. L'intégrité des gestionnaires se retrouvait parmi les déterminants identifiés par les sept gestionnaires interviewés dans le cadre de cette étude et fut définie comme étant

la cohérence entre ses croyances, ses valeurs personnelles, ses actions et les buts de l'organisation. Les indicateurs principaux d'un gestionnaire intègre identifiés dans cette étude sont les suivants : la possession d'un sens éthique rigoureux, la considération positive d'autrui et une vision organisationnelle profonde et cohérente à ses pratiques.

Les résultats de l'étude de Baccili (2001) qui portait sur les violations du contrat psychologique proposent que l'intégrité est composée de cinq dimensions : démontrer du respect et honorer la dignité d'autrui (mentionné par 96% des participants), assumer la responsabilité de ce qu'on dit (mentionné par 88% des participants), ne pas cacher d'information (mentionné par 80% des participants), être juste envers les autres (mentionné par 72% des participants) et avoir des standards moraux et éthiques (mentionné par 64% des participants). Il est à noter que la dimension « assumer la responsabilité de ce qu'on dit » implique essentiellement agir conformément à son discours, mais peut aussi signifier de donner des justifications lorsqu'il n'est pas possible d'agir en concordance à ses propos antérieurs. Un autre point d'intérêt est le fait que la dimension « démontrer du respect et honorer la dignité d'autrui » a été reconnue comme un facteur critique qui a poussé les gens à quitter leur emploi dans le passé. De plus, l'intégrité était un thème fréquemment mentionné lorsqu'on demandait aux individus de décrire leurs meilleurs ou pires patrons. Tel qu'expliqué précédemment, cette étude suggère que l'intégrité soit importante à tous les niveaux de leadership organisationnel, mais serait

davantage crucial pour les supérieurs immédiats selon la perspective des employés.

L'étude d'Elgart (2001), effectuée auprès de 20 individus dans le domaine scolaire, avait spécifiquement pour but de définir l'intégrité des directeurs d'établissement. Cette étude propose que l'intégrité est un concept multidimensionnel. Les professeurs ont identifié quatre indicateurs principaux : 1) l'honnêteté, 2) l'adhésion à ses principes et ses croyances personnelles, 3) la considération et le traitement juste d'autrui et 4) l'adhésion aux objectifs de l'établissement. De leur côté, les directeurs ont identifié quatre indicateurs très similaires : 1) l'adhésion à un ensemble de croyances et de pratiques, 2) la cohérence entre ses croyances et ses actions, 3) l'adhésion à un code moral conforme avec celui de l'organisation et 4) se soucier des membres dans l'organisation. Les indicateurs identifiés par les directeurs et les enseignants ont été combinés pour former trois catégories globales : l'intégrité intra-personnelle (qui fait référence à l'adhésion à ses croyances personnelles), l'intégrité inter-personnelle (qui fait référence à la considération d'autrui, le traitement juste des employés et l'honnêteté) et l'intégrité organisationnelle (qui fait référence à l'adhésion aux règles et aux attentes de l'organisation). L'auteur de cette étude propose trois conclusions majeures quant à l'intégrité. Premièrement, l'intégrité est un concept multidimensionnel. Deuxièmement, l'intégrité ne serait pas liée à un type particulier de leadership. Finalement, l'honnêteté est l'indicateur le plus fréquemment cité et serait ainsi l'aspect

central de l'intégrité. Cette étude a inclus l'analyse d'incidents critiques mais n'était pas limitée à celle-ci. En fait, l'attention était davantage portée sur le sens général que l'intégrité avait pour les participants. Néanmoins, quelques incidents critiques ont été repérés. Deux contextes dans lesquels l'intégrité semblerait être un enjeu ont été identifiés : 1) les incidents où les subordonnés sont en désaccord avec la façon dont une situation a été gérée par le directeur (ex. : une décision de sélection de personnel) et 2) les situations qui font référence à l'éthique (ex. : le harcèlement). Trois incidents critiques ont été analysés en profondeur. Il était intéressant de noter qu'un même incident pouvait être perçu très différemment en ce qui concerne l'intégrité par les différents membres de l'organisation. Certains voyaient un manque d'intégrité où d'autres voyaient une exemplification.

Peppers (1993) a effectué des entrevues auprès de 34 consultants pour définir l'intégrité en lien au leadership. Cette étude propose que l'intégrité soit un processus dynamique constitué de trois composantes : l'intégration, la moralité et l'intentionnalité. La notion d'intégration réfère au fait que l'individu est en harmonie avec lui-même ainsi qu'avec son entourage. La moralité renvoie au fait que l'individu possède une série de valeurs internalisées qui guide ses actions et qui fait en sorte que l'individu démontre de l'empathie et une préoccupation pour le bien-être d'autrui. Tel qu'expliqué dans la section portant sur la moralité, Peppers suggère que la moralité soit par définition un concept de nature sociale. Finalement, la notion d'intentionnalité invoque le

fait que l'individu doit investir de l'énergie et effectuer des efforts conscients afin d'assurer que les divers éléments de l'organisation, incluant soi-même, forment un tout cohérent. L'intentionnalité est nécessaire, car l'intégrité est difficile et complexe à atteindre ainsi qu'à maintenir dans un contexte organisationnel. Peppers note que si ces trois conditions sont présentes, les subordonnés rapportent ressentir un haut degré de confiance et un sentiment d'habilitation psychologique.

L'étude de Mauro-Huse (1998) avait pour but de relever des exemples de comportements et d'actions liés à l'intégrité d'un individu unique, le président-directeur général d'une grande organisation. Les entrevues effectuées dans le contexte de cette étude font ressortir sept éléments centraux liés à l'intégrité : l'honnêteté dans ses interactions avec autrui, l'alignement de ses paroles et de ses actions, la capacité de défendre ses croyances, un engagement à faire ce qui est bien, l'habileté de pouvoir gérer des dilemmes, la capacité d'assumer la responsabilité de ses actions et la justification de ses décisions et de ses actions.

Dans un contexte non organisationnel, Olson (1998) a effectué une étude auprès de 42 adultes et 35 adolescents en posant l'hypothèse que l'intégrité est composée de trois dimensions principales : le discernement moral entre le bien et le mal, des conduites cohérentes et la justification publique de ses valeurs. Les deux premières dimensions ont été soutenues par presque tous les participants. Toutefois, la justification publique ne semblerait pas nécessaire

selon tout près de la moitié des individus interviewés. Les descriptions de l'intégrité incluent l'authenticité, la constance, la connaissance de soi et de ses croyances, la confiance en ses croyances, la capacité d'agir de façon morale même face à l'adversité et la communication de ses croyances. La caractéristique la plus souvent citée pour décrire une personne qui manque d'intégrité est l'égoïsme. Ce dernier résultat suggère la forte connotation interpersonnelle de l'intégrité même dans un milieu non organisationnel.

En bref, il est bon de noter que, dans toutes les définitions proposées par les études qualitatives, l'intégrité va au-delà de la cohérence personnelle et implique d'importants éléments interpersonnels tels que l'honnêteté dans ses communications, le traitement juste des autres ainsi que la sollicitude. Quoique ces études explorent la signification attribuée à l'intégrité de façon riche et détaillée, aucune de ces études n'a adopté une approche strictement comportementale et par incidents critiques. Une telle approche semblerait davantage rigoureuse pour identifier les indicateurs de l'intégrité.

Études quantitatives

En comparaison à l'abondance des travaux théoriques portant sur l'intégrité des supérieurs, les études empiriques sont limitées en nombre. Selon Craig et Gustafson (1998), une raison probable pour cette carence est la difficulté liée à la mesure d'un concept aussi complexe que l'intégrité.

Un premier problème qui caractérise la littérature est que plusieurs mesures utilisées sont des mesures d'impressions globales constituées d'un seul item ou des échelles unidimensionnelles formées de très peu d'items qui ne captent pas la complexité du concept dans sa totalité. Une problématique additionnelle est que les mesures contiennent des items qui sont peu concrets et précis. Par exemple, Newman (2003) a sondé des individus entre 1980 et 2000 dans le but d'étudier l'approbation des candidats à la présidence des États-Unis et les perceptions de leur intégrité. Au cours de certaines années, l'intégrité était mesurée en utilisant deux seuls items (soit, « X is moral » et « X really cares about people like you »). Lors de la dernière cueillette de données, après 20 ans d'étude sur le sujet, la mesure de l'intégrité incluait trois items (soit, « X is moral », « X really cares about people like you », « X is dishonest »).

Davis (1999) définit l'intégrité comme étant une combinaison d'honnêteté, de justice et de moralité. Toutefois, elle mesure le concept en utilisant trois items très globaux et redondants qui ne couvrent pas les composantes proposées au niveau théorique. Les items de cette mesure sont: « my supervisor does not have a great deal of integrity », « my supervisor brings high standards into his/her work » et « my supervisor has a great deal of integrity ». Dans cette étude, des liens significatifs entre l'intégrité et la confiance ($r=.82$), la compétence du supérieur ($r=.78$), la sollicitude du supérieur ($r=.74$) et la prédisposition de l'employé à faire confiance ($r=.29$) ont été observés.

Schoorman, Mayer et Davis (1996), qui définissent l'intégrité comme étant la perception qu'une personne observée adhère à des principes que l'observateur trouve acceptables, ont développé et validé une mesure unidimensionnelle de l'intégrité dans le but d'étudier les antécédents de la confiance. Les items de cette échelle sont : « management has a strong sense of justice », « I never wonder whether management will stick to its word », « management tries hard to be fair in dealings with others », « management's actions and behaviours are not very consistent », « I like management's values » et « sound principles seem to guide management's behaviour ». Cette mesure est composée d'items portant sur les comportements des gestionnaires ainsi que des items portant sur les attitudes des employés. Avec cette mesure, des corrélations positives et significatives, variant de $r = .58$ à $.76$, avec la confiance ont été rapportées à répétition (Mayer et Davis, 1999; Mayer et Gavin, 2005, Davis, Shoorman, Mayer et Tan, 2000). Norman (2003) a démontré que cette mesure était liée à certaines dimensions du bien-être affectif. Des corrélations positives et significatives ont été observées à l'égard du plaisir ($r=.63$) ainsi que des émotions positives ($r=.67$). Une corrélation négative a été constatée à l'égard de la colère ($r= -.36$). Cependant, aucune corrélation n'a été observée en ce qui concerne l'anxiété et la fatigue. Des liens unissant l'intégrité à l'engagement organisationnel de type affectif ($r=.49$) ainsi qu'à la satisfaction envers son travail ($r=.55$) ont aussi été notés dans cette dernière étude. L'intégrité n'était toutefois pas liée à la satisfaction de la vie en générale. Dans une autre étude, l'intégrité des chefs d'usine ($r=.40$) ainsi que des cadres supérieurs ($r=.32$), telle

que mesurée par l'instrument de Schoorman, Mayer et Davis (1996), a été corrélée à la capacité des employés à se concentrer sur l'exécution de leurs tâches sans devoir se préoccuper de soucis organisationnels. L'intégrité a aussi été liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle des employés (Mayer et Gavin, 2005). L'intégrité des chefs d'usine a été liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle visant les individus ($r=.16$, $p<.05$) ainsi que ceux visant l'organisation ($r=.23$, $p<.01$) alors que l'intégrité des cadres supérieurs n'était que corrélée aux comportements visant l'organisation ($r=.17$, $p<.05$).

Certaines études qui ont utilisé cette mesure suggèrent aussi le rôle médiateur de l'intégrité dans certaines relations. Notamment, l'intégrité agissait à titre de médiateur dans la relation entre les perceptions de la justesse d'un processus d'évaluation de la performance du personnel et de la confiance des employés envers la direction et les gestionnaires (Mayer et Davis, 1999).

Finalement, dans une des rares études expérimentales portant sur l'intégrité des supérieurs et la confiance des employés, Norman (2003) a mesuré les effets d'un programme de formation visant à développer l'intégrité, les habiletés et la sollicitude en utilisant la mesure de Schoorman, Mayer et Davis (1996). La formation a augmenté les perceptions d'habiletés et de sollicitude, mais n'a pas affecté les perceptions d'intégrité. Ces résultats sous-entendent la stabilité des

perceptions d'intégrité et la difficulté associée au rétablissement de l'intégrité une fois que celle-ci est perdue.

Eisenberg (1999) a développé une échelle unidimensionnelle et auto-rapportée (c'est-à-dire qui adopte la perspective du supérieur) de dix items pour mesurer l'intégrité, mais il conclut qu'une meilleure mesure devrait être élaborée dans le futur. Les items compris dans cette mesure sont : « I can be depended on to tell the truth regardless of circumstances », « I take responsibility for my own actions without blaming others », « I am seen by others as an honest person », « I am open and candid with other people », « I will not allow my people to act in a prejudiced manner toward people with different backgrounds or beliefs », « I am someone others would like to see succeed », « I have grown over time », « I always tell the truth », « I do not lie », « I am honest when dealing with others ». L'intégrité, telle que mesurée par cette échelle, est positivement corrélée aux comportements de citoyenneté organisationnelle ($r=.50$), au locus de contrôle interne ($r=.20$), à la satisfaction ($r=.15$), à l'engagement ($r=.16$), à la performance ($r=.27$) et négativement corrélée à la politique organisationnelle ($r=-.24$). La corrélation entre l'intégrité et l'auto-régulation a été vérifiée, mais celle-ci n'était pas significative. Des effets d'interaction entre l'intégrité, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'auto-régulation, le locus de contrôle, pour prédire la politique organisationnelle ont été vérifiés. Aucun de ces effets n'était significatif.

Simons et McLean Parks (2000) ont développé une mesure strictement comportementale de l'intégrité, concept qu'ils définissent comme étant l'alignement entre les paroles et les actions. Deux dimensions étaient présumées lors de la construction de l'échelle : le respect des promesses et l'adhésion aux valeurs prônées. Toutefois, cette structure anticipée n'a pas résisté lors d'un test empirique. Les items de cette échelle sont : « There is a match between my manager's words and actions », « My manager delivers on promises »; « My manager practices what he/she preaches », « My manager does what he/she says he/she will do », « My manager conducts himself/herself by the same values he/she talks about », « My manager shows the same priorities that he/she describes », « When my managers promises something, I can be certain that it will happen », « If my manager says he/she will do something, he/she will ». Cette échelle, nommée le « Behavioral Integrity Scale » (BIS), a un coefficient alpha de .95 et est corrélée à la confiance ressentie envers le gestionnaire ($r=.82$), l'engagement organisationnel de type affectif ($r=.73$), les comportements discrétionnaires de service à la clientèle ($r=.42$) et la rentabilité de l'organisation ($r=.36$). Simons et McLean Parks précisent qu'une hausse d'un huitième de point d'intégrité comportementale sur cette échelle à cinq points est liée à une hausse de profits qui représentent 2,5% des revenus d'un établissement. Cette hausse représente, en moyenne, un montant annuel de 260 000 \$ pour les organisations qui composaient l'échantillon. Toutefois, il est à noter qu'aucune corrélation n'a été notée entre l'intégrité des gestionnaires et la satisfaction des clients.

Craig et Gustafson (1998) ont développé une échelle de 31 items de l'intégrité des supérieurs intitulée « Perceived Leadership Integrity Scale » (PLIS). Des analyses factorielles exploratoires suggèrent que l'échelle a une structure unidimensionnelle. Les items sont : « Would use my mistakes to attack me personally », « Always gets even », « Gives special favors to certain "pet" employees, but not to me », « Would lie to me », « Would risk me to protect himself/herself in work matters », « Deliberately fuels conflict among employees », « Is evil », « Would use my performance appraisal to criticize me as a person », « Has it in for me », « Would allow me to be blamed for his/her mistake », « Would falsify records if it would help his/her work situation », « Lacks high morals », « Makes fun of my mistakes instead of coaching me as to how to do my job better », « Would deliberately exaggerate my mistakes to make me look bad when describing my performance to his/her superiors », « Is vindictive », « Would blame me for his/her own mistake », « Avoids coaching me because (s)he wants me to fail », « Would treat me better if I belonged to a different ethnic group », « Would deliberately distort what I say », « Deliberately makes employees angry at each other », « Is a hypocrite », « Would limit my training opportunities to prevent me from advancing », « Would blackmail an employee if (s)he thought (s)he could get away with it », « Enjoys turning down my requests », « Would make trouble for me if I got on his/her bad side », « Would take credit for my ideas », « Would steal from the organization », « Would risk me to get back at someone else », « Would engage

in sabotage against the organization », « Would fire people just because (s)he doesn't like them if (s)he could get away with it » et « Would do things which violate organizational policy and then expect his/her subordinates to cover for him/her ». Dans l'étude de Craig et Gustafson, le PLIS, administré dans un contexte organisationnel, a démontré une corrélation positive avec la satisfaction des employés ($r=.54$) et une corrélation négative avec le désir de quitter son emploi ($r=-.42$). La validité discriminatoire de l'instrument est suggérée par l'absence de corrélation avec la sensibilité éthique et le trait de personnalité de conscience du répondant. Carlson (2005) a démontré des liens entre cette mesure et l'engagement affectif des employés ($r=.49$), le soutien organisationnel perçu ($r=.62$) et le climat éthique de l'organisation ($r=.48$). Finalement, le PLIS a été corrélé positivement aux comportements du leadership transformationnel ($r=.44$), au leadership axé sur l'évolution des échanges ($r=.40$), à l'efficacité des supérieurs ($r=.45$), à l'efficacité organisationnelle ($r=.34$), à la satisfaction reliée au leadership ($r=.49$), à la motivation des employés ($r=.47$), aux efforts supplémentaires des employés ($r=.27$) ainsi que négativement au leadership caractérisé par l'évitement de discipline ou de sanction ($r= -.42$) (Parry et Proctor-Thompson, 2002). Dans ces différentes études, un haut degré de consistance interne de l'instrument a été démontré (alpha variant entre .92 et .97).

Craig et Gustafson (1998) expliquent que les items comportementaux du PLIS expliquent 84% de la variance des items portant sur les perceptions d'intégrité

globale et ainsi constatent que l'échelle mesure efficacement l'intégrité. Toutefois, la majorité des items comportent un aspect non comportemental puisqu'ils font mention des intentions perçues, qui sont des jugements abstraits. Un des buts principaux du PLIS est d'être utilisé dans divers contextes organisationnels à titre d'instrument de rétroaction et de développement. Dans un tel contexte, une mesure purement comportementale serait avantageuse puisqu'elle permettrait d'offrir aux gestionnaires des pistes d'actions.

Aronson (2003) a développé une mesure d'intégrité des supérieurs qui est en partie basée sur le PLIS. Cette mesure comporte toutefois deux dimensions : l'intégrité intellectuelle ($\alpha=.81$) et l'intégrité morale ($\alpha=.74$). L'intégrité intellectuelle est la tendance à adhérer à des principes ou à des valeurs et est influencée largement par le raisonnement tandis que l'intégrité morale est l'adhésion à des valeurs ou à des principes qui sont spécifiquement de nature morale et est fondée largement sur la considération d'autrui, la justice et un sens d'appartenance collective. Les items de l'intégrité intellectuelle sont : « Seeks clarity about all aspects of the situation before making a decision », « Ensures that he or she is doing the right thing in all decisions », « Would not make a decision that would compromise his or her principles », « Is clear about the correct course to follow with respect to important issues », « Always acts in accordance with his or her own values » et « Thinks things through before making a decision ». Les items de l'intégrité morale sont : « Would use my

mistakes to attack me personally », « Would risk me to protect himself/herself in work matters », « Deliberately fuels conflict among employees », « Would blame me for his/her mistakes », « Would limit my training opportunities to prevent me from advancing » et « Would take credit for my ideas ». Malgré le fait que les items de l'intégrité morale sont largement comportementaux, quelques items font référence aux intentions du supérieur. L'intégrité intellectuelle, de son côté, est beaucoup plus abstraite. Les deux types d'intégrité (intellectuelle et morale, respectivement) ont été liés aux attitudes envers les objectifs de travail ($r=.25$ et $r=.148$), aux intentions de travailler pour atteindre les objectifs ($r=.30$ et $r=.14$), à la satisfaction ($r=.53$ et $r=.41$) et à l'engagement ($r=.55$ et $r=.37$). Des effets plus grands, quoique indirects, sont notés entre l'intégrité intellectuelle et les caractéristiques des employés. Les liens entre l'intégrité (intellectuelle et morale, respectivement) et les types de leadership suivants ont été explorés : le leadership directionnel ($r=.51$ et $r=.17$), le leadership transactionnel ($r=.20$ et $r=-.16$), le leadership transformationnel ($r=.69$ et $r=.32$) et le leadership charismatique ($r=.69$ et $r=.32$). Quoique des liens significatifs aient été observés pour chacune des variables, l'intégrité semblerait davantage importante pour expliquer le leadership transformationnel et charismatique. De plus, il semblerait que l'intégrité intellectuelle soit davantage corrélée aux mesures du leadership en comparaison à l'intégrité morale.

De façon globale, les mesures existantes ne captent pas la complexité du concept d'intégrité des supérieurs proposée par les études qualitatives ainsi que les modèles théoriques ou comportent des items trop abstraits. Conséquemment, leur utilité pratique est limitée. Lowe Cordery et Morrison (2004) reconnaissent le besoin pressant de développer des mesures de l'intégrité des supérieurs qui soient conceptuellement plus riches et complètes. Ils soulignent spécifiquement que la littérature organisationnelle en bénéficierait grandement si une mesure multidimensionnelle de l'intégrité était développée et utilisée dans les recherches.

Limites de la documentation et projet de recherche proposé

Dans cette section, les limites principales de la documentation existante sont soulignées afin de justifier les objectifs de recherche de la présente étude. En addition, les hypothèses postulées sont présentées. Un résumé de celles-ci se retrouve au Tableau 2.

Une mesure comportementale telle que celle de Simons et McLean Parks (2000) est d'une grande utilité pour les organisations, car elle identifie les pratiques des gestionnaires et peut ainsi servir comme outil de développement et de formation. De plus, Spector et Fox (2003) soulignent l'importance d'utiliser des items qui font référence à des comportements observables (versus des impressions globales ou affectives) afin de réduire la subjectivité des données fournies par les répondants et soulignent que l'utilisation d'échelles

subjectives représente un risque et peut rendre les relations obtenues avec d'autres variables inconcluantes. En réduisant la nature subjective des items d'une mesure, nous accroissons la concordance entre les réponses des répondants et les conditions de travail réelles. Nous pouvons ainsi mieux capter la réalité telle qu'elle est vécue dans les organisations avec un instrument de mesure comportemental tel que celui de Simons et McLean Parks. Toutefois, l'échelle d'intégrité comportementale de Simons et McLean Parks aborde uniquement l'aspect de concordance entre les paroles et les actions. La littérature théorique ainsi que les définitions dérivées d'études qualitatives suggèrent fortement que l'intégrité ne se limite pas à cette concordance, mais qu'elle est plutôt un concept multidimensionnel. Il serait ainsi utile d'élaborer un instrument comportemental pouvant appréhender les différentes dimensions de l'intégrité; le présent projet de recherche propose de faire précisément ceci.

Bien que les études qualitatives antérieures proposent des résultats largement homogènes, aucune de ces études ne se base exclusivement sur la méthode des incidents critiques. En fait, dans la majorité de ces études, on demande aux participants de définir l'intégrité sans : 1) leur demander de souligner des comportements concrets et 2) sans leur demander de décrire des situations réelles. Cette méthode est problématique, car il est possible que les gens croient qu'un comportement « x » soit un indicateur d'intégrité des supérieurs lorsqu'en réalité ce comportement ne soit jamais observé dans des situations vécues. Conséquemment, cette étude présente une étude qualitative basée

exclusivement sur les incidents critiques. L'objectif de cette étude est de définir les indicateurs comportementaux de l'intégrité de façon à représenter la réalité vécue dans les organisations plutôt que les simples croyances des membres de ces organisations qui ne sont pas nécessairement fondées. Une mesure comportementale, le Questionnaire de l'intégrité comportementale des Supérieurs (QICS), sera ensuite développée et validée. En se basant sur la complexité des définitions proposées dans la littérature théorique et dans les études qualitatives, nous posons l'hypothèse (H1) que l'intégrité comportementale, telle que mesurée par le QICS, est un concept multidimensionnel. Ensuite, dans le but d'évaluer la validité convergente de cette mesure, celle-ci sera corrélée à trois variables concernant les employés qui ont déjà été liées à l'intégrité dans la littérature existante à ce jour (soit, la confiance, la satisfaction et l'engagement affectif). Nous formulons l'hypothèse (H2a à H2c) que chacune des dimensions du QICS sera corrélée positivement à la confiance, à la satisfaction et à l'engagement affectif des employés.

Puisque la moralité est un aspect récurrent, mais non comportemental, dans la majorité des définitions de l'intégrité, nous posons aussi l'hypothèse que le QICS sera corrélé au degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés (H2e). Il est nécessaire de traiter le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés séparément de l'intégrité car la mesure élaborée se veut purement comportementale. Le degré de moralité attribué est une perception

subjective quant aux valeurs et principes moraux du supérieur et non une perception de ses comportements. Comparativement aux mesures qui combinent des items faisant référence aux comportements du supérieur et aux attitudes de l'employé envers les comportements du supérieur, le QICS sera strictement comportemental et sa corrélation avec le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés sera ensuite testée. Cette approche permettra d'évaluer le mécanisme par lequel strictement l'intégrité comportementale des supérieurs influence les réactions des employés. Nous posons par la suite l'hypothèse que le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agit à titre de médiateur dans les relations entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et les réactions des employés (H4). Cette hypothèse se veut une vérification des propos de Simons (2002a) qui suggèrent que l'intégrité comportementale n'est pas liée à la moralité et que l'intégrité comportementale est plutôt associée à la confiance parce qu'elle permet simplement aux employés de prédire les comportements du supérieur. La position de l'auteure de cette étude stipule que l'intégrité des supérieurs permettrait aux subordonnés de prédire une conduite spécifiquement positive chez leurs superviseurs et non seulement une conduite quelconque. Le comportement prédit doit être approuvé par l'observateur ou perçu comme étant moral. La possibilité de prédire un comportement ne serait pas en elle-même suffisante pour générer de la confiance. Si un employé est convaincu qu'il sera traité injustement tel que promis par son superviseur, il semblerait peu probable qu'il fasse confiance à son superviseur simplement parce qu'il soit capable de

prédire son comportement futur avec un haut degré de certitude. L'hypothèse H4 suppose que l'intégrité comportementale engendre un jugement quant au degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés qui par la suite a une influence sur diverses réactions des employés. Tel que proposé par la théorie d'inférences correspondantes (theory of correspondent inferences) de Jones et Davis (1965), les individus infèrent que les comportements d'autrui correspondent à leur trait ou leur caractère. Un effet de médiation est donc proposé car un effet de causalité est sous-entendu.

Le QICS se voulant être un instrument de mesure ayant une validité de contenu plus accrue que le BIS (puisque'il ne se limitera pas à la concordance parole-action mais tentera d'inclure la globalité des comportements intègres), nous posons l'hypothèse que le QICS par rapport au BIS aura une valeur ajoutée dans l'explication de la variance de la confiance, l'engagement et la satisfaction (H3). Il est à noter que la mesure du BIS a été retenue en comparaison aux autres mesures existantes de l'intégrité car le BIS est la seule mesure jugée comme étant purement comportementale dans la littérature recensée. La perspective de cette étude étant d'étudier l'intégrité de façon comportementale, ce choix semblait le plus justifié.

Tel que mentionné précédemment, un ensemble somme toute limité des liens proposés dans les modèles théoriques a été testé empiriquement. Cette étude propose donc de vérifier des nouveaux liens. Les effets modérateurs de

l'autonomie dans la relation entre l'intégrité des supérieurs et la satisfaction ainsi que l'engagement seront vérifiés. Un tel effet modérateur a été sélectionné car il est suggéré dans la littérature (Hall et al., 2006). De plus, l'autonomie est particulièrement intéressante puisqu'elle semblerait être une variable organisationnelle importante dans l'explication du rendement (Spector et Fox, 2003). Ainsi, nous posons ainsi l'hypothèse que l'autonomie des employés agit à titre de modérateur dans la relation entre le QICS et la satisfaction ainsi que l'engagement des employés (H5). La confiance n'est pas incluse dans cette hypothèse, car un niveau variable d'autonomie ne devrait pas avoir d'impact sur la confiance ressentie envers son superviseur, mais devrait avoir un impact sur les attitudes envers son travail, c'est-à-dire que peu importe l'autonomie d'un subordonné, l'intégrité comportementale du supérieur serait liée à la confiance ressentie envers lui. Toutefois, dépendamment du niveau d'autonomie du subordonné, l'intégrité comportementale du superviseur pourrait avoir un effet variant sur la satisfaction et l'engagement au travail. Par exemple, un employé qui jouit de beaucoup d'autonomie (et qui n'est conséquemment pas dépendant de son supérieur) serait satisfait et engagé même si son supérieur n'est pas intègre. Il n'en serait pas le cas si l'autonomie liée au travail de l'employé était basse.

La vérification du rôle médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre le QIS et les réactions des employés (H4), décrite précédemment, représente aussi l'exploration de liens nouveaux.

En dernier lieu, une note doit être soulignée en ce qui concerne la mesure de la confiance utilisée dans cette étude. Une des échelles les plus fréquemment utilisées pour mesurer la confiance, surtout en lien avec l'intégrité, est la mesure de Schoorman, Mayer et Davis (1996). Cependant, Gillespie (2004) explique que cette mesure obtient fréquemment des scores de fidélité bas. De plus, cette échelle de confiance est composée uniquement de quatre items, ce qui empêche d'explorer la multi-dimensionnalité de ce construit (Mayer et Davis, 1999). Conséquemment, Gillespie (2004) a développé et validé une mesure bi-dimensionnelle de la confiance des employés envers leurs supérieurs. Cette mesure est fondée sur la conceptualisation de la confiance de Zand (1996) qui propose que la confiance comprend deux éléments comportementaux : 1) l'acceptation d'être influencé et de dépendre d'autrui et 2) le partage d'information et la divulgation de soi. Dans l'étude de Gillespie (2004), des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires soutiennent cette structure bi-dimensionnelle. Une mesure globale de fiabilité du superviseur était hautement corrélée aux deux dimensions de la confiance, mais la fiabilité était davantage corrélée à l'acceptation de dépendre ($r=.80$) sur son superviseur comparativement à l'acceptation de divulguer de l'information ($r=.65$). L'étude de Gillespie s'organise autour d'une mesure globale de la fiabilité. Les corrélations entre les dimensions spécifiques de la fiabilité, telle l'intégrité et chacune des deux dimensions de la confiance, n'ont pas été examinées. Ainsi, la présente étude propose d'utiliser la mesure de Gillespie dans le but de

vérifier spécifiquement les liens entre l'intégrité et les deux dimensions de la confiance. Nous posons l'hypothèse que l'intégrité comportementale du supérieur sera corrélée aux deux dimensions de la confiance des employés (H2c) mais que, comme pour la mesure de la fiabilité globale utilisée dans l'étude de Gillespie, l'intégrité comportementale sera davantage corrélée à la dimension de la dépendance qu'à la dimension de la divulgation d'information (H2d).

Tableau 2. Hypothèses de recherche

H1 :

L'intégrité comportementale des supérieurs telle que mesurée par le QICS est un concept multidimensionnel.

H2a :

Chacune des dimensions de l'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement à la satisfaction des employés.

H2b :

Chacune des dimensions de l'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement à l'engagement affectif des employés.

H2c :

Chacune des dimensions de l'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement aux deux dimensions de la confiance comportementale (l'acceptation de dépendre et l'acceptation de divulguer de l'information) ainsi qu'à une mesure globale de la confiance des employés.

H2d :

Chacune des dimensions de l'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est davantage corrélée à l'acceptation de dépendre qu'à l'acceptation de divulguer de l'information.

H2e :

Chacune des dimensions de l'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement au degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés.

H3 :

Le QICS par rapport au BIS présente une valeur ajoutée dans l'explication de la variance de la confiance, l'engagement et la satisfaction.

H4 :

Le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agit à titre de médiateur dans la relation entre le QICS et la confiance, la satisfaction et l'engagement.

H5 :

L'autonomie des employés agit à titre de modérateur dans la relation entre le QICS et la satisfaction ainsi que l'engagement des employés.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Deux études ont été effectuées dans le cadre de cette thèse. En lien avec les deux premiers objectifs de recherche, qui étaient de définir de façon comportementale le concept d'intégrité des supérieurs et de construire une mesure comportementale, une étude qualitative a été menée. Suite à cette première étude, une étude quantitative a pu être effectuée et elle a permis d'explorer les deux autres objectifs de cette thèse, qui étaient de valider la mesure élaborée suite à l'étude qualitative et de tester des nouveaux liens avec différentes variables.

Étude 1

Procédures et participants

Dans le but d'identifier des indicateurs comportementaux de l'intégrité des supérieurs, une étude qualitative portant sur des incidents critiques a été effectuée auprès de 27 employés travaillant dans le département du service à la clientèle d'une entreprise de télécommunication. La méthode par incidents critiques a été adoptée, puisqu'elle permet d'amasser de l'information sur les pratiques et les comportements concrets plutôt que sur les impressions subjectives et générales. De plus, les indicateurs comportementaux identifiés viennent de situations réelles et vécues plutôt que des théories personnelles des

répondants en ce qui concerne les éléments importants de l'intégrité des supérieurs.

L'échantillon comprenait 23 femmes et 4 hommes. L'âge moyen des participants était de 41 ans ($\bar{E}-T = 8.90$) et l'ancienneté dans l'organisation était de 17.5 années ($\bar{E}-T=9.70$).

La méthode par entrevue plutôt que par groupe de discussion a été adoptée en raison de la nature délicate du sujet d'étude. La durée des entrevues était d'environ 30 à 45 minutes. Or, aucune durée maximale n'a été déterminée ou imposée au préalable. Au début de l'entretien, une description du projet de recherche a été donnée au participant. De plus, la nature confidentielle des entrevues était soulignée. Avant de débiter, chaque participant devait lire et signer un formulaire de consentement (Annexe 1). Lors de l'entrevue, l'intervieweur demandait au participant de décrire des situations réelles et spécifiques où un supérieur immédiat avait fait preuve d'intégrité ainsi que des situations où un supérieur avait fait preuve d'un manque d'intégrité. Ces deux questions principales étaient formulées de la façon suivante : 1) Décrivez-moi une situation concrète que vous avez vous-même vécue ou observée où un supérieur immédiat a fait preuve d'intégrité, 2) Décrivez-moi une situation concrète que vous avez, vous-même, vécue ou observée où un supérieur immédiat a fait preuve d'un manque d'intégrité. Suite à chaque réponse du répondant, la chercheuse demandait si une autre situation lui venait en tête

jusqu'à l'écoulement de réponses ou de temps. Des questions d'approfondissement étaient posées dans le but de clarifier les détails concernant particulièrement les comportements émis dans ces situations mais aussi pour mieux comprendre le contexte et les conséquences des actes d'intégrité. Aucune définition d'intégrité n'était offerte aux participants pour cadrer leur travail. Chaque entrevue a été enregistrée et le verbatim de chaque entrevue a été retranscrit afin de permettre l'analyse du contenu des entrevues.

Analyses

Les analyses ont été effectuées en s'inspirant de la méthode proposée par Auerbach et Silverstein (2003) et en adoptant une approche exploratoire (non basée sur un modèle a priori). Tout d'abord, chaque incident critique retrouvé dans les verbatims a été identifié et numéroté. Par la suite, chaque comportement d'intégrité mentionné dans chaque incident critique a été identifié, numéroté, copié et inclus dans une base de données du logiciel EXCEL. Il est à noter que différents comportements d'intégrité pouvaient être identifiés dans un même incident critique en autant que chaque comportement était jugé comme étant indépendant (c'est-à-dire, pourrait être retiré sans affecter la présence des autres comportements). Une fois tous les comportements repérés, les données ont été analysées en imprimant chaque énoncé de chaque incident sur un carton et en rassemblant tous les mêmes comportements ensemble dans le but de regrouper les comportements en types de comportements liés à la notion d'intégrité. Par la suite, les différents types de comportements ont été regroupés en dimensions englobantes. Afin de vérifier l'importance relative de chaque type de comportement et chaque dimension dans la définition de l'intégrité des supérieurs, la fréquence selon laquelle les participants ont mentionné chaque type de comportement et chaque dimension a été calculée. Ces analyses ont été effectuées par l'auteure de cette thèse. Afin de valider les résultats, une révision de la catégorisation des types de comportements a été effectuée par deux doctorantes en psychologie du travail et une vérification des dimensions a été effectuée par deux professeurs.

Ces rencontres ont pris la forme de discussions visant un consensus de groupe sur l'exactitude du classement (le classement de chaque énoncé comportemental en types de comportements a été révisé et la catégorisation des types de comportements en catégories englobantes a été vérifiée), les redondances à éliminer dans la catégorisation (ex. : le comportement en question n'était pas une conduite séparée et indépendante d'un autre comportement mentionné par le participant dans un même incident critique; dans un tel cas, les deux comportements étaient fusionnés) et la pertinence (c'est-à-dire, les évaluateurs jugeaient que le comportement ou le type de comportement en question n'appartenait pas au construit d'intégrité comportement) ainsi que la clarté des catégories proposées. Soulignant un débat dans la littérature quant au besoin d'obtenir un accord inter-juge, l'étude d'Armstrong, Gosling, Weinman et Marteau (1997) propose que différents évaluateurs analysant des données qualitatives parviennent à des conclusions similaires en ce qui concerne les thèmes majeurs mais que le « packaging » de l'analyse est différent. La méthodologie de validation utilisée dans la présente étude permettait d'éviter cette problématique et a été sélectionnée car elle se prouvait très efficace en terme de gestion du temps. Le format de discussions, par rapport à des analyses indépendantes effectuées par chaque évaluateur, permettait un alignement beaucoup plus rapide quant à la forme de l'analyse.

Étude 2

Procédures et participants

En lien avec l'objectif général de développer un instrument mesurant l'intégrité des supérieurs pouvant servir dans une diversité de contextes organisationnels et la visée, spécifiquement liée à l'hypothèse 5, d'évaluer, dans le cadre de cette étude, les effets du niveau d'autonomie des employés dans la relation entre l'intégrité des supérieurs et les réactions des employés, il s'est avéré nécessaire de créer un échantillon de travailleurs venant de différents types de milieux et occupant divers emplois. Ainsi, les données n'ont pas été recueillies dans un contexte organisationnel unique. Au contraire, le questionnaire a été distribué à des travailleurs empruntant les trains de banlieues de Montréal en route pour le travail. Quoique l'échantillon ne soit pas aléatoire, et pas nécessairement représentatif de la population globale, la méthodologie utilisée a permis de sonder des travailleurs occupant des fonctions différentes parvenant d'un grand nombre de milieux organisationnels.

Après avoir obtenu la permission de l'Agence métropolitaine de transport (AMT) de la région métropolitaine de Montréal, le questionnaire de recherche a été distribué aux passagers du train entre 7:00 et 9:30 sur une période totale de 12 jours. Huit gares sélectionnées pour leur volume quotidien important de voyageurs par une personne ressource de l'AMT et situées sur trois lignes du réseau de train (la ligne « Dorion-Rigaud », la ligne « Deux-Montagnes » et la ligne « Delson-Candiac ») ont été utilisées pour la distribution des

questionnaires. Les passagers étaient approchés individuellement à leur arrivée sur le quai par le chercheur principal ou une assistante qui expliquait la nature du projet de recherche et demandait s'ils acceptaient de participer. Trois critères devaient être respectés pour participer à l'étude. Premièrement, puisque le questionnaire était en anglais, les répondants devaient être anglophones ou avoir une excellente maîtrise de l'anglais. Deuxièmement, les employés devaient travailler à temps plein. Finalement, les employés devaient avoir travaillé sous la supervision de leur supérieur immédiat depuis une durée d'au moins six mois afin de s'assurer qu'ils connaissaient suffisamment leur supérieur pour l'évaluer. Avant de répondre au questionnaire, chaque participant devait lire et signer un formulaire de consentement (Annexe 2). Le nombre de personne qui ont refusé de participer ou qui n'ont pas rencontré les critères d'inclusion a été noté : 124 personnes ont refusé de participer et 89 personnes n'ont pas rencontré les critères d'inclusion. Un total de 176 questionnaires utilisables ont été complétés par les utilisateurs des trains.

L'échantillon décrit ci-dessus ne permettait toutefois pas d'évaluer la stabilité temporelle de l'instrument de mesure nouvellement élaboré. Conséquemment, un échantillon additionnel de 45 employés travaillant dans une organisation de technologie aéronautique a été utilisé à cette fin. Les données de ce second échantillon ont été utilisées à deux fins : 1) pour effectuer un test-retest et 2) en combinaison aux données de l'AMT, pour effectuer les analyses en composantes principales. Les données de cet échantillon n'ont pas été incluses

dans les autres analyses puisque plusieurs de ces 45 employés exécutaient le même travail sous la supervision du même supérieur immédiat. Conséquemment, les données obtenues de chaque individu n'étaient pas indépendantes et la variabilité des réponses était réduite.

Mesures

Intégrité comportementale (QICS)

L'analyse des incidents critiques effectuée dans l'étude 1 et la littérature existante a permis d'élaborer un bassin d'items pour la construction du QICS. Trois dimensions ont servi de base pour la construction de l'instrument. Ce choix provient principalement des résultats de l'étude 1 (qui seront présentés au chapitre suivant) mais était aussi soutenu par les propos de Bok (2002) concernant les trois valeurs principales liées à la moralité.

Avant le déroulement de l'étude 2, chaque item de la banque d'énoncés du questionnaire a été révisé par le chercheur principal et un professeur de psychologie du travail et des organisations qui ont évalué si les énoncés étaient représentatifs de leur dimension respective, appartenaient au construit d'intégrité et n'étaient pas redondants. Suite à cette évaluation, certains items ont été modifiés et certains autres ont été éliminés. Un professeur ainsi qu'un groupe de cinq employés sélectionnés selon la base qu'ils répondaient aux trois critères d'inclusion de l'étude 2 décrite auparavant (c'est-à-dire, maîtriser l'anglais, travailler à temps plein et être sous la supervision du même supérieur

depuis au moins six mois) ont ensuite évalué la clarté des énoncés, ce qui a permis de produire la version finale du questionnaire distribué dans cette étude. Le questionnaire distribué aux participants de cette étude contient un total de 27 items (voir Annexe 3 pour la liste des énoncés). Une échelle d'accord à cinq ancrés est utilisée pour répondre (voir annexe 3 pour l'énumération des ancrés).

Intégrité comportementale (BIS)

L'intégrité comportementale des supérieurs a aussi été mesurée en utilisant l'instrument de Simons et McLean Parks (2000), le Behavioral Integrity Scale (BIS), qui comprend huit items. Selon les auteurs de cet instrument, l'intégrité comportementale se définit comme étant l'attribution d'un trait, à un acteur par un observateur, basée sur la perception globale de l'alignement entre les paroles et les actions de l'acteur. Les répondants doivent indiquer leur degré d'accord en utilisant une échelle de réponse à cinq ancrés pour compléter ce questionnaire. La liste des items de cette échelle ainsi que l'échelle de réponse se retrouvent à l'Annexe 4. Un coefficient alpha de .93 a été obtenu dans cette étude en utilisant l'échantillon 176 travailleurs. Ce résultat est hautement comparable au coefficient alpha de .95 obtenu dans l'étude de Simons et McLean Parks.

Degré de moralité attribué aux supérieurs

Aucune échelle mesurant spécifiquement les perceptions du degré de moralité des superviseurs n'a été repérée dans la littérature. Conséquemment, cette

variable a été mesurée en utilisant une version modifiée du « Self-Perception Profile for College Students » de Neeman et Harter (1986). L'instrument original de Neeman et Harter a pour but d'évaluer les perceptions de moralité envers sa propre personne chez les étudiants universitaires. Chacun des quatre items de l'échelle a été modifié afin de porter sur le superviseur du répondant plutôt que sur soi-même. Par exemple, l'item « I often question the morality of my behavior » est devenu « I often question the morality of my supervisor's behavior »). L'échelle de réponse a également été modifiée afin de mieux correspondre aux autres items concernant le superviseur du répondant et de réduire toute confusion chez le répondant. Ainsi, une échelle d'accord à cinq ancrés a été utilisée. Deux items additionnels, venant de la mesure d'intégrité de Schoorman, Mayer et Davis (1996), qui réfèrent spécifiquement à la moralité (et qui n'étaient ainsi pas comportementaux), ont été inclus dans cette mesure. Malgré le fait que ces deux items parviennent d'une échelle d'intégrité, cette mesure du degré de moralité demeure une variable distincte de l'intégrité comportementale car les items qui la composent ne font pas référence à des comportements mais plutôt à des inférences à propos des valeurs et des principes de l'individu évalué. Un coefficient alpha de .92 a été obtenu dans cette étude en utilisant l'échantillon 176 travailleurs. La liste des items et l'échelle de réponse de cette mesure se retrouvent à l'Annexe 5.

Confiance

La mesure élaborée par Gillespie (2004) a été utilisée pour mesurer la confiance ressentie par l'employé envers son supérieur immédiat. Selon l'auteur de cette étude, cette échelle se veut une mesure comportementale de la confiance, qui est définie, selon la définition de Mayer et al. (1995), comme étant la volonté d'un employé à se montrer vulnérable dans sa relation avec son supérieur en raison d'attentes de résultats positifs. Quoique cette définition de la confiance n'est pas forcément comportementale (évidemment, la volonté n'est pas comportementale), les items de la mesure de Gillespie se limitent tout de même à des expressions comportementales générées suite à une étude qualitative effectuée par l'auteur (c'est-à-dire, les comportements observés lorsque la volonté à se montrer vulnérable est présente). Cette échelle comportementale est composée de 10 items qui se regroupent en deux dimensions : 1) les comportements liés à l'acceptation de dépendre des actions de son superviseur et 2) et les comportements liés à l'acceptation de divulguer de l'information délicate et qui pourrait potentiellement être utilisée contre soi-même. Un item, portant sur la divulgation de ses erreurs, a été ajouté à cette échelle dû au fait que ce comportement a été rapporté comme étant un indicateur additionnel d'importance par les participants de l'étude de Gillespie. La liste des items de cette mesure et l'échelle de réponse se retrouvent à l'Annexe 6. Les réponses sont présentées sous la forme d'une échelle d'accord à sept ancrés. Les coefficients alpha obtenus dans le présent échantillon de 176 travailleurs sont

de $\alpha = .92$ pour la dimension de dépendance et de $\alpha = .93$ pour la dimension de divulgation.

Une mesure de la confiance globale a également été utilisée. Cette échelle, élaborée par Schoorman, Mayer et Davis (1996) comprend 4 items. Une échelle d'accord à cinq ancrés accompagne les items. Le coefficient alpha obtenu dans le présent échantillon de 176 travailleurs est de $\alpha = .81$. La liste des items et l'échelle de réponse de cette mesure se retrouvent à l'Annexe 7.

Satisfaction

La satisfaction des employés en ce qui a trait à leur travail de façon globale a été mesurée par l'échelle de Hackman et Oldham (1974) qui comprend sept items. Le choix de cette mesure s'explique par le fait que sa validité a été démontrée dans divers milieux organisationnels (Norman, 2003). Encore une fois, les répondants devaient indiquer leur degré d'accord en utilisant une échelle de réponse à cinq ancrés pour compléter cette mesure. Un coefficient alpha de .84 a été obtenu dans cette étude en utilisant l'échantillon 176 travailleurs. La liste des items et l'échelle de réponse de cette mesure se retrouvent à l'Annexe 8.

Engagement organisationnel affectif

L'échelle de huit items élaborée par Allen et Mayer (1990) a été utilisée afin de mesurer l'engagement organisationnel affectif des employés, concept défini par

le sentiment d'identification et l'implication émotionnelle des employés envers l'entreprise. Les participants répondent aux questions de cette échelle à l'aide d'une échelle d'accord à sept ancrés. La liste des items et l'échelle de réponse de cette mesure se retrouvent à l'Annexe 9. Dans cette étude, en utilisant l'échantillon 176 travailleurs, un coefficient alpha de .85 a été obtenu.

L'autonomie dans l'exercice de son travail

L'échelle «Factual Autonomy Scale», élaboré par Spector & Fox (2003), a été utilisée pour mesurer l'autonomie détenue par l'employé quant à son travail. Cette échelle de 10 items se veut une mesure objective de l'autonomie basée sur des éléments observables en ce qui a trait à l'autonomie dont dispose l'employé dans l'exécution de son travail. Deux items additionnels ont été créés par le présent auteur et ajoutés à l'échelle. Ces items se voulaient, comme les autres items de l'échelle, être la description des comportements observables et avaient pour but d'inclure des aspects de l'autonomie traitant d'éléments de travail davantage complexes (l'autonomie dans la prise de décision et le besoin de rétroaction pour pouvoir continuer son travail). En utilisant l'échantillon 176 travailleurs, le coefficient alpha obtenu dans la présente étude est de .78. La liste des items et l'échelle de réponse de cette mesure se retrouve à l'Annexe 10.

Analyses

Premièrement, pour chaque variable dans cette étude, des analyses descriptives seront effectuées. Des analyses en composantes principales seront réalisées sur le questionnaire élaboré dans le cadre de cette étude pour examiner la structure des comportements d'intégrité des supérieurs. Une analyse de fidélité test-retest sera réalisée pour les dimensions de l'intégrité. Ensuite, des analyses de corrélationnelles de Pearson entre chaque variable dans l'étude seront effectuées. Une attention particulière sera portée sur les analyses des relations incluses dans les hypothèses. De multiples analyses de régression seront utilisées pour spécifier la contribution relative de chaque dimension de l'intégrité dans l'explication des variables dépendantes et pour vérifier la contribution du QICS par rapport au BIS. Les effets médiateurs et modérateurs décrits dans les hypothèses de recherche seront analysés en utilisant la méthode de Baron et Kenny (1986).

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

Étude 1

L'analyse du contenu des incidents critiques a permis de relever 172 indicateurs comportementaux qui ont à leur tour été regroupés en trois dimensions principales : les conduites honnêtes (mentionné par 25 individus), les conduites justes (mentionné par 18 individus) et les conduites bienveillantes (mentionnée par 18 individus). Il est à noter que ces trois dimensions ont une nature interpersonnelle. Six indicateurs relevés par six individus portaient sur l'intégrité organisationnelle (c'est-à-dire, le respect de l'image, des normes et des règles organisationnelles). Dû à la basse fréquence de mention de cette thématique, en comparaison aux thématiques interpersonnelles, cette dimension n'a pas été conservée. Une approche purement interpersonnelle a été adoptée.

Les résultats de l'analyse qualitative, synthétisés au tableau 2, suggèrent fortement que la définition de l'intégrité comportementale de Simons et McLean Parks (2000) soit effectivement déficiente. Ces auteurs proposent que l'intégrité comportementale se limite à « faire ce qu'on dit ». L'acte de « faire ce qu'on dit » était en effet relevé par un grand nombre d'individus dans la présente étude, soit 12 individus. Toutefois, « dire ce qu'on fait » semblerait presque tout aussi important puisque neuf individus ont relevé ce second indicateur. De ce fait, la concordance entre le discours et les actions semblerait

centrale à l'intégrité, sans se limiter simplement à « faire ce qu'on dit ». De plus, plusieurs autres indicateurs concernant le discours du supérieur ont été répertoriés : détruire ou altérer des données, des résultats ou des informations; communiquer clairement; expliquer les raisons de ses décisions aux employés; donner des réponses aux questions des employés; communiquer les informations rapidement ou dans des délais appropriés; maintenir le même discours d'une audience à l'autre ou dans le temps. Tous ces indicateurs font appel aux discours ou aux communications du supérieur et ils ont été regroupés sous l'appellation « conduites honnêtes ».

L'intégrité ne semblerait pas simplement référer aux aspects de l'honnêteté des supérieurs (« conduites honnêtes »). Les résultats suggèrent que les conduites justes ainsi que les conduites bienveillantes sont également des indicateurs fondamentaux selon la perspective des employés.

Les conduites justes comprennent majoritairement des descriptions de situations où le supérieur se comporte de manière à s'avantager lui-même et ce parfois, au détriment de ses subordonnés. Quatorze individus ont mentionné cet indicateur. Ceci représente une fréquence plus élevée que l'indicateur « faire ce qu'on dit ». Des exemples de favoritisme envers certains employés ont aussi été mentionnés, comportements relevés par 10 individus.

Les conduites bienveillantes regroupent le soutien offert aux employés, l'écoute, la sollicitation des idées et de la rétroaction des employés et le respect de la confidentialité. De plus, l'abaissement ou l'acte de poser obstacle à un employé (ex. : retarder son développement professionnel) représente un manque de considération. Le soutien offert aux employés semblerait particulièrement important. Un total de 11 personnes ont mentionné ce thème, ce qui représente presque autant d'individus qui ont mentionné l'indicateur « faire ce qu'on dit ».

Suite à ces analyses, une conclusion principale émerge : l'intégrité est exprimée à travers une multitude de comportements. Aucun indicateur n'a été mentionné par la totalité ou même une vaste majorité d'individus. Chacune des trois dimensions comportementales semblerait importantes mais les conduites honnêtes ont été mentionnées le plus fréquemment. Nous proposons donc que l'intégrité comportementale soit un concept multidimensionnel.

Tableau 3 : Dimensions et indicateurs de l'intégrité comportementale des supérieurs
relevés suite à l'analyse qualitative

	n Incidents Critiques	n Individus
Conduites justes		
Ne pas démontrer de favoritisme envers certains employés	18	10
Ne pas privilégier ses intérêts personnels plutôt que ceux des employés ou au détriment des employés	16	14
Conduites honnêtes		
Ne pas altérer, embellir ou dissimuler les informations, données ou résultats	11	9
Communiquer les informations clairement	8	7
Démontrer une concordance discours-discours	8	6
Démontrer une concordance discours-action : Dire ce qu'on fait	9	9
Démontre une concordance discours-action : Faire ce qu'on dit	15	12
Communiquer les raisons pour ses décisions	10	9
Communiquer son point de vue	3	2
Communiquer sa position pour défendre un employé	8	7
Fournir des réponses aux questions des employés	4	4
Communiquer les informations rapidement ou sans délai	9	7
Conduites bienveillantes		
Donner une chance ou accepter les erreurs des employés	3	3
Respecter la confidentialité des employés	4	2
Écouter et demander l'input des employés	5	4
Donner du soutien aux employés via l'encouragement ou des efforts d'aide	17	11
Ne pas poser obstacle aux employés ou les abaisser	8	7

Tel que mentionné dans la section « Méthodologie », les résultats de cette étude qualitative ont permis d'élaborer un bassin d'items pour la construction du QICS.

Étude 2

L'échantillon utilisé comprend un total de 221 individus (176 questionnaires complétés par les utilisateurs des trains et 45 questionnaires complétés par les employés de la compagnie aérienne). Les caractéristiques démographiques de la totalité des répondants sont illustrées au tableau 4. L'échantillon est composé d'un nombre approximativement équivalent d'hommes (53%) et de femmes (47%). La majorité des individus ont entre 40 et 49 ans (38%) et travaillent sous la supervision de leur supérieur immédiat depuis moins de quatre ans (73%). La plupart des répondants se classifient comme étant des professionnels (65%) et plusieurs de ceux-ci sont eux-mêmes des gestionnaires (34%). Les salaires des individus ainsi que leurs niveaux d'éducation sont élevés (66% gagnent plus de 50 000\$ et 58% ont minimalement un diplôme universitaire de premier cycle).

Tableau 4. Caractéristiques sociodémographiques des 221 répondants

Caractéristiques	n	%
Âge (années)		
Moins de 20	1	.5
20-29	30	13.6
30-39	66	29.9
40-49	84	38
50-59	34	15.4
60 et plus	5	2.3
	1 ^{dm}	.5 ^{dm}
Sexe		
Homme	118	53
Femme	103	47
Occupation		
Professionnel	144	65.2
Travailleur de bureau	21	9.5

Travailleur de production	2	.9
Prestataires de services	4	1.8
Technicien	18	8.1
Vendeur	4	1.8
Autre	26	11.8
	2 ^{dm}	.9 ^{dm}
Poste		
Cadre	74	33.5
Non cadre	145	65.6
	2 ^{dm}	.9 ^{dm}
Ancienneté organisationnelle (années)		
Moins de 1	19	8.6
1-2	55	24.9
3-4	28	12.7
5-6	24	10.9
7-8	16	7.2
9-10	7	3.2
11-12	8	3.6
13-14	12	5.4
15 et plus	50	22.6
	2 ^{dm}	.9 ^{dm}
Éducation		
Secondaire	23	10.4
Cégep	69	31.2
Université : Baccalauréat	85	38.5
Université : Maîtrise	33	14.9
Université : Doctorat	10	4.5
	1 ^{dm}	.5 ^{dm}
Salaire		
Moins de 29 999\$	6	2.7
Entre 30 000 et 39 999\$	31	14
Entre 40 000 et 49 999\$	39	17.6
Entre 50 000 et 59 999\$	33	14.9
Entre 60 000 et 69 999\$	26	11.8
Entre 70 000 et 79 999\$	32	14.5
Entre 80 000 et 89 999\$	14	6.3
90 000\$ et plus	32	14.5
	8 ^{dm}	3.6 ^{dm}
Ancienneté sous la supervision du supérieur immédiat		
Moins de 1 an	39	17.6
1 an	50	22.6
2 ans	43	19.5
3 ans	29	13.1
4 ans	12	5.4
5 ans	15	6.8
6 ans	6	2.7
7 ans	6	2.7
8 ans	4	1.8
9 ans	5	2.3
10 ans et plus	11	5.0
	1 ^{dm}	.5 ^{dm}
Sexe du supérieur		
Homme	154	69.7

Femme	65 2 ^{dm}	29.4 .9 ^{dm}
-------	-----------------------	--------------------------

Note : N= 221; dm = données manquantes

Analyses en composantes principales exploratoires :

Analyses préliminaires

En premier lieu, une analyse des données manquantes a été effectuée. Celle-ci a démontré que les données manquantes n'engendraient pas de problématique puisqu'elles étaient minimales (c'est-à-dire qu'elles représentaient moins de cinq pour cent de l'ensemble des données). Sous la recommandation de Tabachnick et Fidell (2001), les données manquantes ont été substituées par la moyenne. En ce qui concerne la normalité des variables, aucune transformation n'a été effectuée puisque toutes les variables étaient modérément asymétriques dans le même sens minimisant ainsi l'impact et la nécessité d'une transformation (Tabachnick et Fidell, 2001).

Vérification de H1

H1 : L'intégrité comportementale des supérieurs, telle que mesurée par le QICS, est un concept multidimensionnel

La version finale du QIS, distribuée aux participants de l'étude 2, comptait 27 items couvrant chacune des trois dimensions proposées par l'étude qualitative : 12 items portant sur l'honnêteté, 9 items sur la justice et 6 items sur la bienveillance. Afin de vérifier si le construit d'intégrité comportementale se subdivise en différents types de comportements, une analyse en composantes

principales avec rotation varimax a été effectuée. Malgré le fait que les trois dimensions relevées dans l'étude qualitative ont été utilisées pour construire l'instrument, l'hypothèse H1 ne propose pas de vérifier directement une structure à trois dimensions mais se veut être plus générale dû au fait qu'à ce têt stade, la nature de l'étude demeure davantage exploratoire.

Les résultats de cette analyse en composantes principales suggèrent la présence de deux composantes. Un examen des deux composantes révèle que les items formulés de façon positive ont tous un poids de saturation plus élevé sur la première dimension tandis que tous les items formulés de façon péjorative (à l'exception d'un item) ont un poids de saturation plus élevé sur la deuxième dimension. Toutefois, quelques items ne semblent pas se conformer à cette division. Un item positif démontre un poids de saturation bas ($<.30$) sur les deux composantes et trois autres items positifs ont un poids de saturation élevé ($>.30$) sur la seconde composante. Il est à noter que plusieurs items péjoratifs (la moitié de ceux-ci) ont un poids de saturation élevé ($>.30$) sur la première dimension, ce qui suggère que cette structure n'est pas simple. L'élimination de six items (un item positif et cinq items péjoratifs) est nécessaire afin de retirer les items complexes ainsi que les items saturant sur la mauvaise composante au niveau conceptuel.

L'obtention de la division en items positifs et péjoratifs est constante, peu importe le type de rotation utilisé pour effectuer l'analyse ainsi que lorsque les

items saturant sur les deux dimensions sont retirés. Cette structure reflète vraisemblablement un artéfact lié à la manière de répondre aux deux types de formulations. Cette structure ne représenterait pas deux dimensions distinctes faisant véritablement du sens au niveau conceptuel puisque des items ayant un contenu quasi identique en terme de sens mais qui sont formulés de façon opposée (positive contre péjorative) ont des poids de saturation sur des facteurs différents. Les items positifs et péjoratifs ne recouvrent pas un répertoire de comportements distincts et ne devraient donc pas se diviser de cette manière. Les résultats de l'analyse en composantes principales sur les 27 items du QICS se retrouvent au Tableau 5 et les résultats de l'analyse en composantes sur les 21 items du QICS (suite au retrait des six items problématiques) se retrouvent au Tableau 6.

Tableau 5. Résultats de l'analyse en composantes principales sur les 27 items du QICS^a

#	+ / -	Item	C1	C2
Composante 1 : Items positifs				
C6	Pos	My supervisor makes a marked effort to fulfill employees' needs and aspirations	.818	.212
C4	Pos	My supervisor listens to employees' needs, requests, and aspirations	.811	
C5	Pos	My supervisor actively demonstrates a preoccupation for his employees' well-being	.790	.209
J2	Pos	My supervisor takes decisions that are fair for everyone	.767	.324
C2	Pos	My supervisor takes into account his employees' point of view on issues that concern them	.762	.225
C1	Pos	My supervisor supports and helps employees in need	.752	
J3	Pos	My supervisor treats everyone equitably	.745	.249
H2	Pos	My supervisor practices what he preaches	.743	.235
J4	Pos	My supervisor risks or accepts personal cost to defend employees in need	.734	
H8	Pos	My supervisor gives explanations for managerial decisions	.700	
H5	Pos	My supervisor informs employees about his actions and decisions (tells us what he does)	.669	.258
J8	Pos	No matter the relationship my supervisor has with an employee, the rule remains the same...	.665	.392
H1	Pos	My supervisor delivers on promises	.633	.288
J6	Pos	My supervisor fairly gives credit to others for their work	.589	
C3	Pos	My supervisor ensures the confidentiality of the information he possesses on each employee	.546	.243
J5	Péj	My supervisor gives preferential treatment to certain employees	.530	.375
H7	Pos	My supervisor communicates controversial information unambiguously	.255	.211
Composante 2 : Items péjoratifs				
H6	Péj	My supervisor sugarcoats his communications which deal with unpopular decisions or actions		.740
H4	Péj	My supervisor embellishes reality when he communicates bad news		.721
H10	Péj	My supervisor lies to employees	.440	.670
J1	Péj	My supervisor allows himself perks that he does not allow to his employees		.629
H2	Péj	My supervisor falsifies information, data, or results	.306	.312
J9	Péj	My supervisor takes credit for other peoples' work	.481	.590
H11	Péj	My supervisor modifies his discourse depending on his audience	.266	.571
J7	Péj	My supervisor makes decisions that benefit him to the detriment of his employees	.535	.552
H9	Péj	My supervisor omits to communicate touchy information that could cause negative reactions		.407
H12	Péj	My supervisor conceals his mistakes	.369	.388

Variance totale expliquée : 51,08% (Composante 1 : 34,08%; Composante 2 : 17,00%).

Eigenvalues : (Composante 1 : 11.60; Composante 2 : 2.19)

Notes. a) saturations < .20 non affichées

Tableau 6. Résultats de l'analyse en composantes principales sur les 21 items du QICS^a

#	+ / -	Item	C1	C2
Composante 1 : Items positifs				
C6	Pos	My supervisor makes a marked effort to fulfill employees' needs and aspirations	.834	
C4	Pos	My supervisor listens to employees' needs, requests, and aspirations	.813	
J2	Pos	My supervisor takes decisions that are fair for everyone	.800	.257
C5	Pos	My supervisor actively demonstrates a preoccupation for his employees' well-being	.785	
C2	Pos	My supervisor takes into account his employees' point of view on issues that concern them	.784	
J3	Pos	My supervisor treats everyone equitably	.778	
H2	Pos	My supervisor practices what he preaches	.770	
C1	Pos	My supervisor supports and helps employees in need	.764	
J4	Pos	My supervisor risks or accepts personal cost to defend employees in need	.751	
J8	Pos	No matter the relationship my supervisor has with an employee, the rule remains the same...	.706	.306
H5	Pos	My supervisor informs employees about his actions and decisions (tells us what he does)	.687	.251
H8	Pos	My supervisor gives explanations for managerial decisions	.683	
H1	Pos	My supervisor delivers on promises	.648	.268
C3	Pos	My supervisor ensures the confidentiality of the information he possesses on each employee	.589	
J6	Pos	My supervisor fairly gives credit to others for their work	.575	
Composante 2 : Items péjoratifs				
H4	Péj	My supervisor embellishes reality when he communicates bad news		.808
H6	Péj	My supervisor sugarcoats his communications which deal with unpopular decisions or actions		.676
J1	Péj	My supervisor allows himself perks that he does not allow to his employees		.673
H9	Péj	My supervisor omits to communicate touchy information that could cause negative reactions		.563
H11	Péj	My supervisor modifies his discourse depending on his audience		.494

Variance totale expliquée : 54.12% (Composante 1 : 41.27%; Composante 2 : 12.85%).

Eigenvalues : (Composante 1 : 9.50; Composante 2 : 1.86)

Notes. a) saturations < .20 non affichées

Dans le but d'échapper à cette impasse, des analyses en composantes principales ont été effectuées en utilisant exclusivement les items positifs du questionnaire. Les items positifs ont été sélectionnés, car ils sont plus

nombreux que les items péjoratifs (n=16). De plus, les items positifs, en opposition aux items péjoratifs, recouvrent les trois dimensions théoriques utilisées dans la construction du questionnaire. Les items péjoratifs ne recouvrent pas la dimension « expression de considération ». Les résultats de l'analyse des items positifs suggèrent une structure unidimensionnelle. En fait, une seule composante est extraite et une rotation est ainsi irréalisable.

Suite à l'obtention de ces résultats, une analyse des items a été effectuée afin d'explorer la possibilité de réduire la longueur de cette échelle unidimensionnelle. En premier lieu, la corrélation entre chaque item et le score total de l'échelle a été examinée (Tableau 7). Selon Clark-Carter (2004), les items qui ne sont pas corrélés de façon significative au score total de l'échelle sont à éliminer. Toutefois, tous les items présentent une corrélation significative. De son côté, DeVellis (2003) suggère l'élimination des items ayant une faible corrélation. Un seul item (item H7 : « My supervisor communicates information unambiguously ») accuse une corrélation de moins de .30 ($r=.289$). De plus, son élimination augmente le coefficient alpha de l'échelle. Cet item fut donc rejeté. Il est à noter que cet item était le seul item positif dont le poids de saturation était inférieur à .30 sur la première dimension lors de l'analyse factorielle incluant tous les items. La suppression d'aucun autre item n'améliore la cohérence interne de l'échelle d'items positifs.

Tableau 7. Propriétés de l'échelle des items positifs du QICS

Item	Moy	É-T	R item- total	α Si item éliminé
H1.My supervisor delivers on promises	3.74	.99	.65	.936
H2.My supervisor practices what he preaches	3.69	1.08	.731	.934
H5.My supervisor informs employees about his actions and decisions	3.36	1.14	.683	.935
H7.My supervisor communicates controversial information unambiguously	3.18	1.13	.289	.945
H8.My supervisor gives explanations for managerial decisions	3.55	1.05	.642	.936
J2.My supervisor takes decisions that are fair for everyone	3.50	1.01	.797	.932
J3.My supervisor treats everyone equitably	3.49	1.17	.736	.934
J4.My supervisor risks or accepts personal cost to defend employees in need	3.16	1.06	.708	.934
J6.My supervisor fairly gives credit to others for their work	3.58	1.03	.578	.937
J8.No matter the relationship my supervisor has with an employee, the rule remains the same...	3.45	.99	.704	.934
C1.My supervisor supports and helps employees in need	3.78	.99	.713	.934
C2.My supervisor takes into account his employees' point of view on issues that concern them	3.65	1.05	.765	.933
C3.My supervisor ensures the confidentiality of the information he possesses on each employee	3.89	1.00	.541	.938
C4.My supervisor listens to employees' needs, requests, and aspirations	3.73	1.00	.779	.933
C5.My supervisor actively demonstrates a preoccupation for his employees' well-being	3.42	1.08	.775	.933
C6.My supervisor makes a marked effort to fulfill employees' needs and aspirations	3.33	1.00	.811	.932

Par la suite, une analyse de la puissance discriminante de chaque item a été effectuée. Pour ce faire, le score total de l'échelle a été calculé. Les participants ayant donné les scores les plus élevés (25% supérieurs) et les plus faibles (25% inférieurs) ont été identifiés. Un test-t a été effectué pour chaque item afin de déterminer si l'item discrimine les participants qui ont marqué des scores élevés et bas à l'échelle. Clark et Carter (2004) proposent de retenir seuls les items qui démontrent une différence de moyenne entre les participants ayant un score total élevé et ceux ayant un score total faible. Tous les items dans la présente échelle démontrent une telle différence (Tableau 8). Ainsi, cet exercice n'a pas permis d'éliminer d'items additionnels. L'échelle finale est donc composée de 15 items et démontre une cohérence interne élevée ($\alpha=.94$). Cette échelle unidimensionnelle inclut conjointement des items faisant référence aux conduites honnêtes, justes et bienveillantes.

Tableau 8. Analyse de la puissance discriminante des items positifs du QICS

Item	Moy des individus ayant un score total bas	Moy des individus ayant un score total élevé	Test d'égalité des variances (Levene)		t	Sig
			F	Sig		
H1	2.85	4.53	12.27	Sig	-10.62	Sig
H2	2.71	4.64	20.83	Sig	-13.08	Sig
H5	2.18	4.30	2.39	n.s.	-13.53	Sig
H7	2.80	3.40	12.64	Sig	-2.69	Sig
H8	2.62	4.34	17.50	Sig	-10.33	Sig
J2	2.40	4.36	15.05	Sig	-14.60	Sig
J3	2.20	4.38	9.019	Sig	-13.58	Sig
J4	2.17	4.10	4.41	Sig	-12.95	Sig
J6	2.73	4.25	3.40	n.s.	-8.94	Sig
J8	2.5	4.18	12.96	Sig	-11.52	Sig
C1	2.75	4.62	8.31	Sig	-12.72	Sig
C2	2.52	4.48	9.05	Sig	-13.78	Sig
C3	3.13	4.53	11.08	Sig	-8.23	Sig
C4	2.58	4.56	40.53	Sig	-13.37	Sig
C5	2.25	4.30	6.82	Sig	-13.37	Sig
C6	2.23	4.20	15.90	Sig	-14.86	Sig

Note : Si le test d'égalité des variances est significatif, le score t rapporté présume l'inégalité des variances.

À titre exploratoire, une analyse par composantes principales avec rotation varimax a été effectuée en utilisant exclusivement les items péjoratifs dans le

but de déterminer si des dimensions distinctes se retrouvaient dans ce sous-ensemble d'items. Les 11 items péjoratifs élaborés dans le contexte de cette étude, plus un item comportemental péjoratif emprunté à l'échelle d'intégrité de Schoorman, Mayer et Davis (1996) qui était contenue dans le questionnaire distribué aux participants, ont été inclus dans l'analyse. Deux dimensions sont proposées. Initialement, une interprétation se basant sur le contexte théorique a été adoptée. Pour ce faire, l'élimination de six items ayant des poids de saturation élevés sur les deux dimensions ou sur la mauvaise dimension au niveau conceptuel est nécessaire. Cette structure permet d'expliquer 65.16% de la variance. La première composante, qui explique 36.76% de variance, regroupe les items suivants : « My supervisor's actions and behaviors are not very consistent », « My supervisor makes decisions that benefit him to the detriment of his employees » et « My supervisor gives preferential treatment to certain employees ». Cette dimension est libellée « cohérence des actions » et fait référence à la dimension de la justice. La seconde composante, qui explique 28.40% de variance additionnelle, regroupe les items : « My supervisor embellishes reality when he communicates bad news », « My supervisor sugarcoats his communications which deal with unpopular decisions or actions » et « My supervisor omits to communicate touchy information that could cause negative reactions ». Cette dimension fait référence à l'honnêteté. Les coefficients alpha respectifs des deux composantes sont .801 et .613. Étonnamment, la corrélation entre ces deux dimensions n'est pas très élevée ($r=.358$), quoiqu'elle soit significative. En fait, la composante « conduites

honnêtes » est aussi peu corrélée à toutes les variables dépendantes sous étude en comparaison à la composante « conduites justes ». Or, plusieurs items ont dû être éliminés pour produire la solution, car plusieurs d'entre eux (la moitié des items) ne se comportaient pas de façon conforme (c'est-à-dire ces items avaient des poids de saturation élevés sur les deux dimensions ou sur la mauvaise dimension). De plus, les deux composantes finales sont constituées d'un petit nombre d'items et la composante « conduites honnêtes » a un coefficient alpha relativement bas.

À l'instar de ces problématiques, un examen de la répartition des 12 items sur les deux composantes a été répété, sans cette fois-ci se référer aux postulats théoriques qui ont guidé l'élaboration de l'instrument. Cet examen a permis d'interpréter la structure sous-jacente de l'échelle sous une nouvelle perspective. Il semblerait que les deux composantes représentent possiblement deux degrés différents de manquement à l'intégrité. Les items saturant sur la première composante sembleraient être des violations d'intégrité plus sérieuses et inacceptables, alors que la seconde composante représenterait des infractions moins sérieuses et possiblement davantage acceptables. Par exemple, « Mentir aux employés » serait une offense davantage sérieuse au niveau de l'intégrité selon les employés en comparaison à « embellir la réalité dans ses discours » (sugarcoating). De même, « se permettre des privilèges non permis aux employés » se retrouve sur la seconde composante et serait ainsi une infraction moins sévère en comparaison à « prendre des décisions avantageuses

personnellement *au détriment* de ses employés », qui est un item saturant sur la première composante. Lorsque cette approche est adoptée, tous les items peuvent être conservés (voir le Tableau 9 afin de visionner le poids de saturation des 12 items péjoratifs). Le coefficient alpha de la dimension 1 est .877 et celui de la seconde dimension est .683. Il est intéressant de faire un parallèle avec la première analyse en composantes principales effectuée sur la totalité des items dans laquelle les items péjoratifs se regroupent quasi totalement sur la seconde composante. Or, dans cette première analyse, plusieurs de ces items péjoratifs ont aussi un poids de saturation élevé sur la première composante. Ces items sont les items qui ont un poids de saturation élevé, dans cette dernière analyse, sur la première dimension, tandis que les items dont le poids de saturation n'est élevé que sur la seconde composante dans l'analyse initiale ont un poids de saturation élevé sur la seconde composante dans la présente analyse.

Tableau 9. Résultats de l'analyse en composantes principales sur les items péjoratifs du QICS

Composantes		C1	C2
Composante 1 (Manquements sévères)			
M1	My supervisor's actions and behaviors are not very consistent	.826	
J7	My supervisor makes decisions that benefit him to the detriment of his employees	.781	.220
J9	My supervisor takes credit for other peoples' work	.745	.285
H10	My supervisor lies to employees	.733	.358
J5	My supervisor gives preferential treatment to certain employees	.664	
H12	My supervisor conceals his mistakes	.649	
H2	My supervisor falsifies information, data, or results	.601	.325
H11	My supervisor modifies his discourse depending on his audience	.570	.280
Composante 2 (Manquements moins sévères)			
H4	My supervisor embellishes reality when he communicates bad news		.849
H6	My supervisor sugarcoats his communications which deal with unpopular decisions or actions	.388	.658
J1	My supervisor allows himself perks that he does not allow to his employees	.281	.626
H9	My supervisor omits to communicate touchy information that could cause negative reactions		.599
		α .877	.683
Variance expliquée totale : 54,50% (Composante 1 : 34,78%; Composante 2 : 19,71%)			
Eigenvalues : (Composante 1 : 5.18; Composante 2 : 1.36)			
Notes. saturations < .20 non affichées.			

Ainsi, H1 est infirmée. Les conduites honnêtes, justes et bienveillantes ne sembleraient pas représenter trois dimensions distinctes de l'intégrité comportementales. Plutôt, les items référant à ces trois facettes se regroupent ensemble. Une répartition des items péjoratifs en deux dimensions est possible et semblerait basée sur la sévérité des manquements d'intégrité.

Or, l'échelle finale adoptée pour effectuée les analyses subséquentes liées aux hypothèses de recherche initiales se limite aux 15 items positifs. Cette échelle unidimensionnelle est retenue, car elle semble être supérieure en terme de validité de contenu et davantage parcimonieuse. Un test-retest d'un délai de 8 semaines a été effectué en utilisant strictement l'échantillon organisationnel de 45 employés travaillant dans une organisation de technologie aéronautique. Un coefficient de $r=.74$ ($p<.01$) est obtenu. Il est toutefois à noter qu'à titre exploratoire, les corrélations entre les deux composantes d'items négatifs et les réactions des employés seront aussi présentées à la fin de ce chapitre.

Analyses corrélationnelles :

Analyses préliminaires

Moins de cinq pour cent des données pour chaque variable représentaient des données manquantes. Conséquemment, ces données ont été substituées par la moyenne de l'échantillon. La normalité de la distribution des scores aux échelles et la linéarité des relations bi-variées entre les variables sous études ont

été vérifiées afin de s'assurer qu'aucun problème majeur ne violait les postulats de base des analyses. Cinq variables ont été transformées afin de réduire leur asymétrie. Une transformation Log10 a été utilisée pour les variables « degré de moralité », « confiance (dépendance) », « confiance (divulgation) » et « BIS » tandis que la racine carrée a été utilisée pour transformer la variable « QICS ». Les moyennes, écart-types et coefficients de cohérence interne des variables (avant transformation) sont illustrés au Tableau 10.

Tableau 10 : Statistiques descriptives des variables sous étude

	Nombre d'items	Moy	É-T	Alpha
Intégrité comportementale (QICS)	15	3.56	.81	.95
Intégrité comportementale (BIS)	8	3.68	.81	.93
Degré de moralité attribué	6	3.69	.90	.92
Confiance globale	4	3.33	.95	.81
Confiance (divulgation)	6	4.83	1.51	.93
Confiance (dépendance)	5	5.16	1.41	.92
Engagement	8	4.54	1.27	.85
Satisfaction	7	3.52	.59	.84
Autonomie	12	4.48	.68	.78

Vérification de H2

Hypothèse 2a : L'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement à la satisfaction des employés.

Hypothèse 2b : L'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement à l'engagement affectif des employés.

Hypothèse 2c : L'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement aux deux dimensions de la confiance comportementale (l'acceptation de dépendre sur le superviseur et de lui divulguer des informations) ainsi qu'à une mesure de la confiance globale des employés.

Hypothèse 2d : L'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est davantage corrélée à l'acceptation de dépendre qu'à l'acceptation de divulguer de l'information.

Hypothèse 2e : L'intégrité comportementale des superviseurs, telle que mesurée par le QICS, est corrélée positivement au degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés.

Des analyses corrélationnelles bi-variées explorant les liens entre le QICS et la satisfaction, l'engagement, ainsi que la confiance des employés ont été effectuées (Tableau 11). Initialement, des régressions multiples devaient être réalisées afin de déterminer l'apport de chacune des dimensions du QICS dans l'explication des variables dépendantes. Or, la détermination de ces apports n'était pas possible en raison de la nature unidimensionnelle de l'échelle.

Des liens positifs, tels qu'anticipés, ont été obtenus entre l'intégrité et les réactions des employés. Plus précisément, l'intégrité comportementale, mesurée par le QICS, est corrélée avec la satisfaction ($r=.52$, $p<.01$) et l'engagement affectif des employés ($r=.47$, $p<.01$). Ainsi, les hypothèses 2a et 2b sont confirmées.

L'analyse des corrélations a aussi permis d'identifier des relations positives entre l'intégrité comportementale, mesurée par le QICS, et les trois indicateurs de confiance inclus dans l'étude. C'est-à-dire, le QICS a été lié à la confiance globale ressentie par les employés à l'égard de leur superviseur ($r=.76$, $p<.01$),

l'acceptation de dépendre sur le superviseur ($r=.73$, $p<.01$) et l'acceptation de lui divulguer des informations ($r=.65$, $p<.01$). Ces résultats confirment l'hypothèse 2c.

Afin de vérifier l'hypothèse que le QICS est davantage corrélé à l'acceptation de dépendre comparativement à l'acceptation de divulguer des informations, un test-t directionnel de Hotelling (Hotelling, 1940) a été effectué ($t=1.84$, $p<.05$). L'hypothèse 2d est soutenue.

Finalement, une corrélation de $r=.83$ entre le QICS et au degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés est observée, ce qui corrobore l'hypothèse 2e. Cette corrélation très élevée suggère un lien intime entre la notion de l'intégrité et la moralité même lorsque l'intégrité est mesurée de façon comportementale.

Il est bien de noter que le QICS est hautement corrélé au BIS élaboré par Simons et Mclean Parks (2000). La corrélation entre ces deux mesures comportementales de l'intégrité représente la corrélation la plus élevée obtenue dans cette étude ($r=.85$, $p<.01$). Ces résultats exposent la validité convergente de l'instrument.

Tableau 11. Matrice des corrélations entre les variables

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Intégrité (QICS)								
2 Intégrité (BIS)	.85**							
3 Degré de moralité	.83**	.83**						
4 Confiance (globale)	.76**	.76**	.81**					
5 Confiance (dépendance)	.73**	.72**	.72**	.73**				
6 Confiance (divulgation)	.65**	.60**	.63**	.54**	.61**			
7 Engagement	.47**	.47**	.43**	.46**	.42**	.39**		
8 Satisfaction	.52**	.51**	.50**	.53**	.47**	.42**	.63**	
9 Autonomie	.36**	.32**	.32*	.41**	.26**	.13	.27**	.24**

Note : ** $p < .001$ * $p < .05$; $n = 176$

Vérification de H3

Hypothèse 3 : Le QICS par rapport au BIS présente une valeur ajoutée dans l'explication de la variance de la confiance, l'engagement et la satisfaction.

Il était proposé que le QICS puisse expliquer de la variance additionnelle à celle expliquée par le BIS en ce qui concerne la confiance, l'engagement et la satisfaction des employés. Pour tester cette hypothèse, une série de régressions multiples a été effectuée afin d'identifier le pourcentage de variance expliqué par le QICS après avoir contrôlé l'effet du BIS. Pour ce faire, des régressions hiérarchiques dans lesquelles le QICS a été entré suite à l'inclusion du BIS. Dans tous les cas, le QICS permet d'expliquer de la variance additionnelle : Δ

$R^2=.050$, $F(2, 166) = 106.39$, $p<.001$ pour l'acceptation de dépendre; $\Delta R^2=.071$, $F(2, 166) = 61.79$, $p<.001$ pour l'acceptation de divulguer de l'information, $\Delta R^2=.054$, $F(2, 166) = 137.91$, $p<.001$ pour la confiance globale, $\Delta R^2=.021$, $F(2, 166) = 26.206$, $p<.05$ pour l'engagement et $\Delta R^2=.025$, $F(2, 168) = 32.87$, $p<.05$ pour la satisfaction. Ainsi, il semblerait que le QICS puisse expliquer un pourcentage additionnel de variance des diverses variables dépendantes que le BIS. Toutefois, malgré le degré de significatif des analyses, la valeur ajoutée, au niveau pratique, est plutôt modérée; expliquant que deux à sept pourcent de variance additionnelle.

Vérification de H4

Hypothèse 4 : Le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agit à titre de médiateur dans la relation entre le QICS et la confiance, la satisfaction et l'engagement.

Le rôle médiateur de la moralité dans la relation entre l'intégrité et les variables dépendantes sous étude a été exploré en utilisant l'échantillon de 176 répondants. La technique de Baron et Kenny (1986) a été utilisée. Pour démontrer un effet médiateur, les postulats suivants doivent être satisfaits : 1) la variable indépendante et la variable dépendante doivent être corrélées, 2) la variable indépendante et la variable médiatrice doivent être corrélées, 3) la variable médiatrice doit être corrélée à la variable dépendante lorsque la variable indépendante est incluse dans l'équation et finalement, 4) l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante doit diminuer lorsque la variable médiatrice est incluse dans le modèle de régression. Si l'effet de la variable indépendante s'annule lors de cette dernière étape, l'effet médiateur est

complet. Si l'effet diminue, l'effet médiateur est alors partiel. L'effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés a été testé pour chacune des réactions des employés : la confiance (l'acceptation de dépendre, l'acceptation de divulguer des informations et la confiance globale), l'engagement et la satisfaction. Les résultats des cinq analyses effectuées sont illustrés au Tableau 10. Un effet de médiation partielle est obtenu pour les trois analyses portant sur la confiance ainsi que l'analyse portant sur la satisfaction. Pour la relation entre l'intégrité et la confiance globale, le β de la variable intégrité est réduit de .764 à .299 lorsque la moralité a été introduite dans le modèle de régression (figure 1). Pour l'acceptation de dépendre, le β de la variable intégrité est réduit de .726 à .410 (figure 2). Pour l'acceptation de divulguer, le β de la variable intégrité est réduit de .647 à .413 (figure 3). Finalement, pour la satisfaction, le β est réduit de .516 à .317 (figure 4). Afin de déterminer si la réduction des coefficients de régression était significative le test de signification de Sobel (1982) a été calculé en utilisant la méthode de Preacher et Leonardelli (2001). Chacune de ces réductions est significative selon le test de Sobel : $Z = 6.71$, $p < .01$ pour la confiance globale; $Z = 4.52$, $p < .01$ pour l'acceptation de dépendre; $Z = 4.05$, $p < .01$ pour l'acceptation de divulguer et $Z = 2.00$, $p < .05$ pour la satisfaction.

Un effet de médiation n'est pas été observé pour l'engagement (figure 5) en utilisant la méthode de Baron et Kenny (1986). En fait, dans le cas de l'engagement, le postulat 3 qui dicte que la variable médiatrice doit être

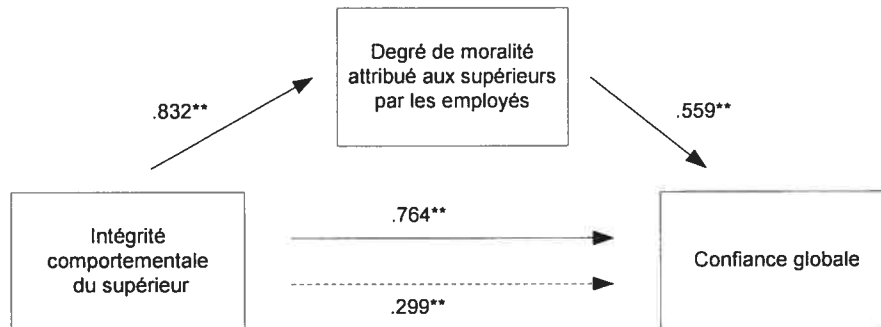
corrélée à la variable dépendante lorsque la variable indépendante est incluse dans l'équation n'est pas respecté. Toutefois, lorsque la méthode de « Bootstrapping » est utilisée pour vérifier ces liens, telle que proposée par Preacher et Hayes (2004), des effets de médiations significatifs sont obtenus pour chacune des réactions des employés (incluant l'engagement).

Tableau 12. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans les relations entre l'intégrité et les réactions des employés

Variables	β	T	R^2	F(2,166)
<u>VD : Confiance globale</u>				
Étape 1 :				
Intégrité comportementale	.764	15.312**	.584	234.442**
Étape 2 :				
Degré de moralité	.559	7.057**	.680	176.382**
Intégrité comportementale	.299	3.777**		
<u>VD : Confiance (dépendance)</u>				
Étape 1				
Intégrité comportementale	.726	13.648**	.527	186.26**
Étape 2				
Degré de moralité	.380	4.145**	.572	110.742**
Intégrité comportementale	.410	4.476**		
<u>VD : Confiance (divulgateion)</u>				
Étape 1				
Intégrité comportementale	.647	10.979**	.419	120.544**
Étape 2				
Degré de moralité	.282	.270**	.444	66.185**
Intégrité comportementale	.413	.395**		
<u>VD : Satisfaction</u>				
Étape 1				
Intégrité comportementale	.516	7.782**	.266	60.557**
Étape 2				
Degré de moralité	.238	2.012**	.284	32.856**
Intégrité comportementale	.317	2.679**		
<u>VD : Engagement</u>				
Étape 1				
Intégrité comportementale	4.74	6.960	.225	48.447**
Étape 2				
Degré de moralité	.108	.877	.228	24.574**
Intégrité comportementale	.384	3.127**		

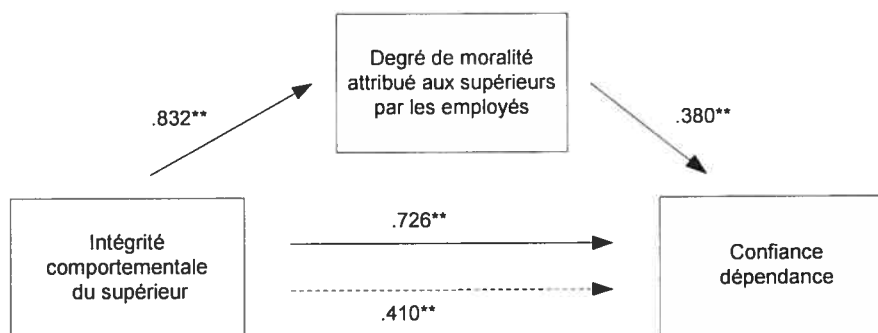
Note : ** $p < .001$ * $p < .05$

Figure 1. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance globale



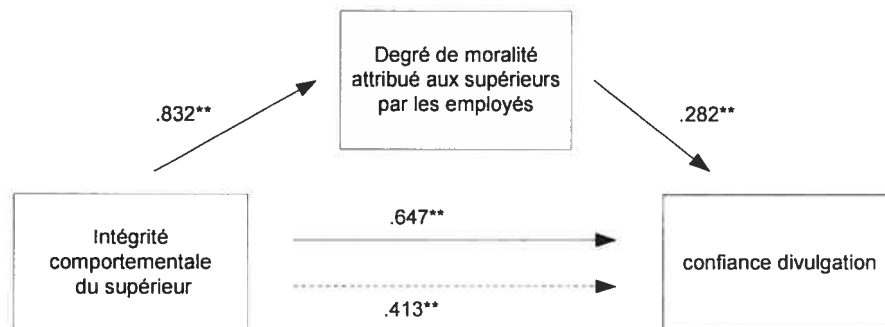
*Note : La ligne pointillée représente la relation entre l'intégrité et la confiance globale avec le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agissant à titre de médiateur. ** $p < .01$*

Figure 2. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance (dépendance)



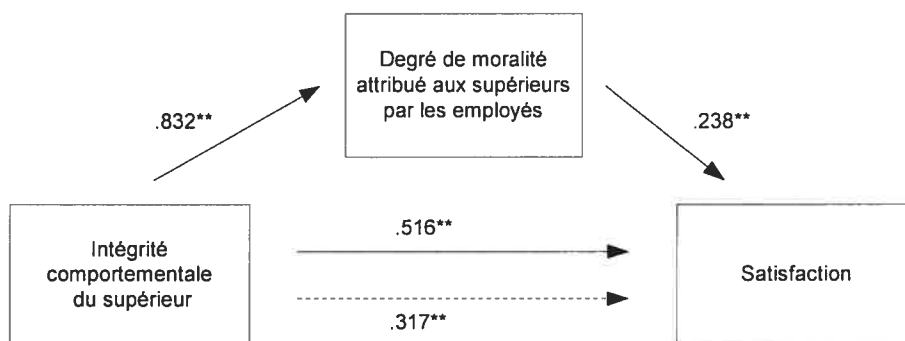
*Note : La ligne pointillée représente la relation entre l'intégrité comportementale et la confiance (dépendance) avec le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agissant à titre de médiateur. ** $p < .01$*

Figure 3. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la confiance (divulgation)



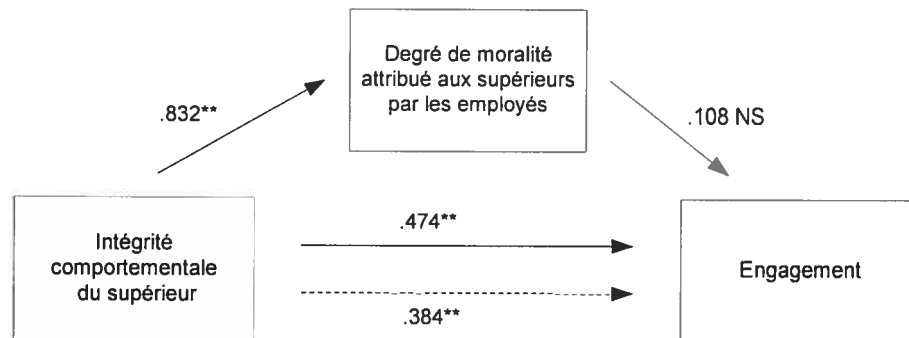
*Note : La ligne pointillée représente la relation entre l'intégrité comportementale et la confiance (divulgation) avec le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agissant à titre de médiateur. $^{**}p < .01$*

Figure 4. Effet médiateur du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et la satisfaction



*Note : La ligne pointillée représente la relation entre l'intégrité comportementale et la satisfaction avec le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agissant à titre de médiateur. $^{**}p < .01$*

Figure 5. Effet médiateur non significatif du degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés dans la relation entre l'intégrité comportementale du supérieur (mesurée par le QICS) et l'engagement



*Note : La ligne pointillée représente la relation entre l'intégrité comportementale et la confiance (divulgation) avec le degré de moralité attribué aux supérieurs par les employés agissant à titre de médiateur. ** $p < .01$; NS : Non significatif*

Vérification de H5

Hypothèse 5 : L'autonomie des employés agit à titre de modérateur dans la relation entre l'intégrité comportementale telle que mesurée par le QICS et la satisfaction ainsi que l'engagement des employés.

Le dernier objectif de recherche de cette thèse était de vérifier l'effet modérateur de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et les variables dépendantes sous étude. Les hypothèses de recherche postulent que l'autonomie agit à titre de modérateur dans la relation entre l'intégrité comportementale et l'engagement ainsi que dans la relation entre l'intégrité et la satisfaction. Encore une fois, la méthode de Baron et Kenny (1986) a été utilisée. Afin de démontrer un effet modérateur, le produit de la variable indépendante et de la variable modératrice (c'est-à-dire le

terme d'interaction) doit être significatif lorsque la variable indépendante et la variable modératrice sont contrôlées. Aucun effet d'interaction n'a été observé (tableau 12). Le terme d'interaction entre l'intégrité comportementale et l'autonomie pour prédire la satisfaction ainsi que celui pour prédire l'engagement était non significatifs ($\beta = .038, p >.05$ et $\beta =.040, p >.05$ respectivement). L'hypothèse 5 est donc infirmée.

Tableau 13. Vérifications de l'effet modérateur de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et les réactions des employés

	B	ET B	β	ΔR^2
Variable dépendante : Satisfaction				
Modèle 1				.270**
Intégrité comportementale	.326	.047	.492**	
Autonomie	.058	.062	.066	
Modèle 2				.001
Intégrité comportementale	.335	.05	.505**	
Autonomie	.060	.062	.069	
Intégrité comportementale x Autonomie	.035	.067	.038	
Variable dépendante : Engagement				
Modèle 1				.236**
Intégrité comportementale	.615	.103	.433**	
Autonomie	.214	.136	.115	
Modèle 2				.001
Intégrité comportementale	.634	.109	.446**	
Autonomie	.219	.136	.117	
Intégrité comportementale x Autonomie	.080	.146	.040	

Note : ** $p < .001$

Analyses exploratoires

Tel qu'indiqué au début de ce chapitre, les corrélations entre les deux composantes d'items négatifs et les réactions des employés sont présentées en cette fin de ce chapitre à titre exploratoire.

La classification des items basée sur la sévérité des manquements semblerait renforcée par le fait que les deux composantes ne sont que modérément corrélées entre elles. De plus, tel qu'indiqué au tableau 14, la seconde composante semblerait plus faiblement corrélée à toutes les variables dépendantes sous étude (c'est-à-dire, le degré de moralité du supérieur ainsi que la confiance, l'engagement et la satisfaction des employés).

Tableau 14. Matrice des corrélations entre les items péjoratifs et les variables sous étude.

	Manquements sévères	Manquements moins sévères
Manquements sévères		-.515**
Confiance globale	-.741**	-.483**
Confiance (dépendance)	-.638**	-.286**
Confiance (divulgation)	-.542**	-.200**
Degré de moralité	-.588**	-.487**
Engagement	-.341**	-.372**
Satisfaction	-.503**	-.385**
Autonomie	-.272**	-.221**

CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Cette étude avait comme but principal de développer une définition ainsi qu'une instrumentation comportementales de l'intégrité des supérieurs telle que perçue par leurs subordonnés. Un autre objectif central était de tester les liens entre l'intégrité et différentes variables pour valider l'instrument et vérifier des nouvelles relations.

Interprétation des résultats

L'élaboration d'une définition et d'une mesure comportementales

L'apport principal de cette étude est de clarifier de façon comportementale la définition du concept de l'intégrité du supérieur pour les subordonnés en milieu organisationnel.

Dans un premier temps, les comportements liés aux perceptions d'intégrité ont été répertoriés selon la méthode des incidents critiques. Cette classification a permis d'identifier comment les subordonnés définissent eux-mêmes l'intégrité en terme de comportements. Les résultats indiquent clairement que, pour les subordonnés, l'intégrité des supérieurs est principalement un concept interpersonnel. Trois dimensions de l'intégrité ont été relevées suite à l'analyse qualitative, soit les conduites honnêtes, les conduites justes et les conduites bienveillantes, suggérant que la définition et la mesure comportementales de

l'intégrité de Simons et McLean Parks (2000) soient réductrices. Simons et McLean Parks proposent que l'intégrité comportementale est la concordance entre les paroles et les actions, telle que le respect de ses promesses et l'agir en fonction des valeurs prônées. En bref, selon ces auteurs, l'intégrité comportementale se limite à « faire ce qu'on dit ». L'acte de « faire ce qu'on dit » était en effet un indicateur relevé par un grand nombre d'individus dans la présente étude mais « dire ce qu'on fait » était presque tout aussi important. En fait, plusieurs autres indicateurs liés à l'honnêteté du discours ont été répertoriés. De plus, divers indicateurs additionnels ne faisant pas référence à l'honnêteté ont aussi été répertoriés. Ces indicateurs portaient sur le traitement juste des employés ainsi que la démonstration de bienveillance.

Les trois dimensions proposées par l'analyse qualitative s'apparentent de façon notable aux trois dimensions de la moralité de Bok (2002). Ces résultats illustrent la nature morale de l'intégrité et s'opposent donc aux propos de Simons et McLean Parks (2000) qui soutiennent que l'intégrité comportementale ne soit pas liée au concept de moralité.

Contrairement à certaines études qualitatives, les résultats de la présente étude suggèrent que le respect de l'image et des règles organisationnelles ne semblerait pas être un thème central dans la définition de l'intégrité des supérieurs. La méthodologie utilisée dans cette étude (soit la méthode des incidents critiques) est possiblement responsable de ces résultats. Il est

concevable que nous incluions une dimension organisationnelle à notre définition théorique du concept malgré le fait que cette dimension soit peu importante en pratique. Il est également possible que différentes définitions de l'intégrité existent dans différents milieux organisationnels. L'étude d'Alderman (2004) effectuée auprès de supérieurs dans l'armée propose que l'intégrité ait une dimension organisationnelle particulièrement prononcée. L'étude d'Elgart (2001), effectuée dans le milieu scolaire, a aussi relevé des indicateurs organisationnels. Il est possible que dans certains milieux, où l'appartenance organisationnelle est forte où l'éthique est une valeur importante de l'organisation, l'intégrité comporte aussi une dimension organisationnelle. Ce ne semblait toutefois pas être le cas dans l'échantillon de l'étude 1. Il aurait été tout de même intéressant d'inclure la dimension organisationnelle dans la mesure élaborée dans cette étude afin de vérifier empiriquement sa validité. Le retrait de cette dimension doit être noté comme étant une limite de la présente étude. Des recherches futures s'apparentent donc nécessaires pour clarifier ce point.

La structure sous-jacente au questionnaire élaboré dans le cadre de cette recherche a ensuite été vérifiée. La structure multi-dimensionnelle anticipée n'a pas été soutenue. Tout d'abord, une problématique fut rencontrée puisque les items formulés de façon péjorative et les items formulés de façon positive se regroupent en deux composantes distinctes. Il semblerait y avoir une divergence en terme de façon de répondre aux deux types d'items. La mesure

bi-dimensionnelle de l'intégrité d'Aronson (2003) partage cette caractéristique, malgré le fait que l'auteur de cette mesure ne soulève pas le fait que tous les items positifs se regroupent pour former la première dimension tandis que tous les items péjoratifs forment la seconde dimension. Plusieurs psychométriciens questionnent l'utilisation de formulations mixtes en proposant que les items positifs et négatifs suscitent différents styles de réponses et ainsi ne mesurent pas le même concept sous-jacent (Chang, 1995). Certaines études ont démontré que l'inclusion d'items négatifs/péjoratifs modifie les résultats d'analyses factorielles (Deemer et Minke, 1999; Magazine, Williams et Williams, 1996). Les résultats de cette étude suggèrent qu'il soit inadéquat d'utiliser des items péjoratifs en conjonction aux items positifs dans l'étude de l'intégrité comportementale des supérieurs. Il aurait été préférable de formuler tous les items de façon positive afin d'éviter cette problématique au niveau des analyses en composantes principales et de pouvoir ainsi conserver, dans la version finale de l'instrument, un inventaire plus complet des items générés dans la construction de l'outil.

Une analyse portant exclusivement sur les items péjoratifs a permis de soulever deux types de violations qui se distinguent en terme de sévérité. Il est à noter que les items péjoratifs qui représentent des violations d'intégrité moins sévères ne sont que modérément corrélés aux autres items de l'intégrité ainsi qu'aux variables dépendantes à l'étude. Les analyses en composantes ont permis de déterminer quels éléments comportementaux de l'intégrité, en terme de

violations, étaient plus ou moins centraux au concept sous étude. Malgré le fait que les violations moins sévères soient identifiées par les employés comme étant des manques d'intégrité dans le contexte de l'étude qualitative, celles-ci sembleraient plus faiblement corrélées aux violations plus sévères, aux indicateurs positifs ainsi qu'aux variables dépendantes sous étude. Il est possible que les participants aient relevé ces violations moins sévères dans des contextes où des violations plus importantes avaient également lieu. Toutefois, lorsque ces violations sont observées de manière isolée, elles ne sont possiblement pas aussi problématiques et seraient davantage tolérées comparativement aux violations plus sévères. Il serait intéressant de poursuivre l'étude des degrés de sévérité des violations d'intégrité dans le but de valider les présents résultats et de vérifier des liens inexplorés dans cette étude.

Selon les analyses en composantes principales effectuées en utilisant les items positifs, les items compris dans chacune des trois dimensions théoriques (conduites honnêtes, conduites justes et conduites bienveillantes) sembleraient être inséparables et formeraient une seule dimension. Davis (1999) souligne le fait qu'il y a un grand recoupement entre les différents types de comportements des superviseurs et il est ainsi difficile de les classifier en dimensions distinctes. L'échelle d'items positifs fut adoptée car elle incluait des items recouvrant chacune des trois dimensions théoriques (ce qui n'était pas le cas pour les items péjoratifs) et était davantage parcimonieuse (c'est-à-dire, l'inclusion combinée des items positifs ainsi que péjoratifs semblait ne pas être une solution optimale

car les deux composantes liées à cette option n'étaient pas théoriquement distincte et semblaient ainsi redondantes).

Les résultats de cette étude sembleraient appuyer, en partie, la définition proposée au premier chapitre proposant que l'intégrité est la *Qualité liée à l'identité d'une personne dont la conduite, envers soi-même ainsi que son environnement, est vraie et irréprochable au plan moral*. Tel que proposé par la définition, les résultats de l'étude suggèrent fortement que l'intégrité ait une nature morale. Puisque dans cette étude la perspective d'un second parti (soit, celle des employés) est prise, la conduite vis-à-vis l'environnement de l'individu semblerait prépondérante. Lorsqu'on considère la perspective spécifiquement proposée dans cette étude, la définition de l'intégrité comportementale perçue par les employés serait plus particulièrement la qualité liée à l'identité d'une personne (c'est-à-dire, le supérieur) dont la conduite, notamment envers son environnement, est vrai et irréprochable au plan moral. Les indicateurs proposés dans l'étude qualitative suggèrent que le sens donné à « l'environnement » fait principalement référence aux employés eux-mêmes.

Les liens entre l'intégrité comportementale et diverses variables dépendantes

Les liens entre l'intégrité comportementale et les réactions des employés (le degré de moralité attribué aux supérieurs, la confiance, l'engagement ainsi que la satisfaction) ont tous été confirmés. De plus, le QICS est fortement corrélé au BIS. Ces corrélations robustes sont des indicateurs importants de la validité

convergente du QICS. Toutefois, malgré le fait que le QICS recouvre un répertoire de comportements beaucoup plus vaste que le BIS, il ne semble pas avoir un pouvoir prédictif beaucoup plus important. Ce dernier résultat a néanmoins une implication importante pour la recherche et l'intervention. Même s'il est possible de prédire la confiance ou les réactions des employés avec précision en utilisant seulement des items portant sur la concordance entre le discours et les actions, il serait erroné de croire et d'informer les gestionnaires que la simple présence des comportements de concordance entre le discours et les actions soit suffisante. Pour cette raison, le QICS semblerait être davantage utile à titre d'outil de diagnostic et de formation des gestionnaires.

Tel qu'anticipé, le degré de moralité attribué aux supérieurs agit à titre de médiateur entre l'intégrité comportementale (mesurée par QICS) et les réactions des employés. Or, la médiation est partielle. Il semble pertinent de supposer que d'autres mécanismes sont en jeu ou que les liens entre les variables sont simplement directs. Simons et McLean Parks (2000) soutiennent que l'intégrité comportementale est liée aux réactions des employés, puisqu'elle permet aux employés de pouvoir prédire avec assurance les comportements de leurs supérieurs. La prévisibilité perçue des comportements du superviseur serait donc une variable médiatrice additionnelle probable.

Il était postulé que l'autonomie agirait à titre de modérateur dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et l'engagement ainsi que dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et la satisfaction. Ceci n'a pas été observé. Le fait que le degré d'autonomie des participants de cette étude était élevé, de façon générale, a pu amoindrir l'effet de l'autonomie à titre de modérateur. Un échantillon plus diversifié en ce qui concerne l'autonomie serait recommandable dans une prochaine étude. Selon une différente perspective théorique, Simons (2002a) propose que l'autonomie serait un antécédent de l'intégrité comportementale plutôt qu'un modérateur. Selon une perspective cognitivo-sociale, cet auteur suggère que la dépendance de l'employé sur son superviseur accroît sa sensibilité et son attention portée aux manquements d'intégrité du supérieur. Des études futures seront nécessaires pour clarifier le rôle de l'autonomie.

Lors de la formulation des hypothèses de recherche, l'auteure de cette thèse explique qu'un effet modérateur est attendu pour l'engagement et la satisfaction mais pas pour la confiance. Toutefois, l'hypothèse formulée n'inclut pas la vérification du propos émis quant à l'effet de médiation nulle pour la confiance. Cette omission a été reconnue subséquemment et l'effet modérateur de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et les trois variables de la confiance a été examiné. Un effet modérateur a été observé pour la confiance globale mais pas pour la dépendance ou la divulgation (tableau 15 à l'annexe 11). Pour la confiance globale, la relation

entre l'intégrité comportementale et la confiance est plus prononcée lorsque l'autonomie est élevée (figure 6 à l'annexe 11). Peu importe l'autonomie, la confiance globale est faible lorsque l'intégrité comportementale est basse. Lorsque l'intégrité accroît, le niveau de confiance globale s'élève aussi. Toutefois, cette augmentation n'est pas aussi forte lorsque l'autonomie est basse. Tel que déjà mentionné, cet effet modérateur n'est pas obtenu pour les deux autres dimensions de la confiance. Une raison plausible pour ces résultats contradictoires est que l'échelle de mesure de la confiance globale, en opposition aux deux autres mesures de la confiance, comporte des items faisant référence à la méfiance et à la vigilance (c'est-à-dire au désir de contrôler).

Forces et limites

Nonobstant l'existence d'études qualitatives portant sur l'intégrité des gestionnaires, aucune d'entre elles n'a recensé une exclusivité d'indicateurs comportementaux se basant strictement sur des incidents vécus. Cette dernière caractéristique est la force principale de l'étude qualitative, puisque cette approche a permis d'identifier les indicateurs comportementaux de l'intégrité qui sont observés dans la réalité concrète des individus en comparaison aux éléments et indicateurs hypothétiques auxquels les gens croient. De plus, l'échantillon utilisé était grand en comparaison aux études précédentes.

Toutefois, l'étude qualitative a été effectuée dans un seul contexte organisationnel et les répondants étaient presque exclusivement des femmes. Il est donc possible de questionner la capacité de généralisation des résultats à d'autres contextes. La capacité de généraliser demeure une problématique courante des études qualitatives. Or, il est à noter que les participants pouvaient relever des incidents critiques ayant eu lieu dans des contextes organisationnels autres que leur contexte présent. De plus, puisque les indicateurs repérés dans ce contexte ont permis la création d'un instrument valide, fidèle et utile pour mesurer l'intégrité comportementale d'individus parvenant de milieux diversifiés, les résultats de l'étude qualitative sembleraient être généralisables et transférables à d'autres contextes organisationnels. Il reste que l'objectif des études qualitatives n'est pas la généralisation mais bien la formulation d'hypothèses (Auerbach et Silverstein, 2003).

La taille de l'échantillon de l'étude qualitative représente une force. Ce n'est toutefois pas le cas de l'échantillon de l'étude quantitative. La taille de l'échantillon utilisé pour valider le questionnaire était relativement petite quoique adéquate pour les analyses effectuées. Un échantillon plus vaste aurait permis d'obtenir davantage de pouvoir pour mener les analyses. Ainsi, un plus grand nombre de variables indépendantes auraient pu être incluses dans les modèles de régressions et permettre d'analyser des relations plus complexes. Bien que ces manipulations puissent être intéressantes, l'objectif de cette thèse n'était pas de tester des modèles de régression complexes. L'objectif se limitait

à l'élaboration et une première validation d'un instrument. Toutefois, une puissance plus élevée aurait fort possiblement été utile pour tester les effets d'interaction. En ce qui concerne l'objectif de validation, on doit noter que la validation d'un instrument ne peut être établie par une seule étude. D'autres études seront nécessaires. Dans de telles études, il pourrait être intéressant d'utiliser des analyses confirmatoires et non seulement exploratoires pour vérifier la structure de l'instrument.

Dans le but de pouvoir évaluer les effets de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale et les réactions des employés, un échantillon incluant des individus occupant divers emplois, avec des niveaux d'autonomie variables était nécessaire. Or, l'échantillon utilisé n'est pas représentatif de la population générale. Les participants de cette étude jouissaient d'un degré élevé d'autonomie. Il aurait été préférable d'utiliser un échantillon constitué d'individus couvrant un large éventail de degrés d'autonomie dans leur travail. Cette carence méthodologique est une explication possible pour les effets non significatifs obtenus dans cette étude quant à l'effet modérateur de l'autonomie.

L'utilisation d'un échantillon non représentatif de la population, sans constituer une pratique optimale, représente tout de même une pratique courante dans la validation d'instrument. De multiples études utilisent des groupes d'étudiants inscrits à des cours de gestion ou de psychologie. L'échantillon utilisé dans le cadre de cette étude semblerait être comparable à ce type d'échantillon. Afin de

pouvoir généraliser les résultats à un groupe spécifique, il serait nécessaire d'utiliser un échantillon représentatif de ce groupe.

Finalement, une limite importante additionnelle de cette étude est qu'une seule source a été utilisée pour mesurer la totalité des variables. Ceci a sûrement occasionné une inflation des relations entre les variables. Toutefois, il est à noter que la mesure de chacune des variables devait nécessairement parvenir des subordonnés car ces variables étaient toutes des perceptions ou des attributs psychologiques. Des recherches futures devraient inclure des variables dépendantes comportementales parvenant de sources distinctes (ex. : l'évaluation de la performance et des comportements de citoyenneté organisationnelle effectuée par le supérieur ou les collègues).

Chacune des limites énumérées dans cette section représente des points pertinents à inclure dans une prochaine étude de validation.

Conclusion

Tel que mentionné auparavant, l'apport principal de cette étude exploratoire est d'avoir défini et expliqué le concept d'intégrité à un niveau comportemental. À titre de nouvel instrument et en comparaison au BIS, le QICS semblerait proposer une validité de contenu accrue mais une valeur ajoutée plutôt limitée en ce qui concerne l'explication des variables dépendantes incluses dans cette étude, ce qui constitue en soi une appréciation grandement informative sur la mesure du phénomène.

Références

Abraham, R. (2004). Emotional competence as antecedent to performance : A contingency framework. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130 (2), 117-143.

Alderman, U. M. (2004). *Understanding Integrity from the Perspective of Recognized Army Leaders*. Thèse de doctorat: Gonzaga University.

Allen, N. A., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

Aronson, E. (2003). *Ethics and leader integrity in the health sector*. Thèse de doctorat: McGill University.

Auerbach, C. F., & Silverstain, L. B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York University Press.

Baccili, P. A. (2001). *Organization and manager obligations in a framework of psychological contract development and violation*. Thèse de doctorat: Claremont Graduate University.

Badaracco, J. L., & Ellsworth, R. R. (1989). *Leadership and the Quest for Integrity*. Boston: Harvard Business School Press.

Bandura, A. (1986). From thought to action – mechanisms of personal agency. *New Zealand Journal of Psychology*, 15 (1), 1-17.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), 827-832.

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

Bass, B.M. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Beauchamp, T.L. (2003). Common morality, coherence and the principles of biomedical ethics. *Kennedy Institute of Ethics Journal*, 13, 219-230.

Becker, T.E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *The Academy of Management Review*, 23 (1), 154-161.

Benjamin, M. (1990). *Splitting the Difference: Compromise and Integrity in Ethics and Politics*. Lawrence: University press of Kansas.

Bennis, W.G., & Goldsmith, J. (2003). *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*. New York: Basic Books.

Blijswijk, J. A. M., Breukelen, R. C. J., Franklin, A. L., Raadschelders, J. C. N., & Slump, P. (2004). Beyond ethical codes: The management of integrity in the Netherlands tax and customs administration. *Public Administration Review*, 64 (6), 718-727.

Bolman, L.G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bok, S. (2002). *Common Values*. Columbia: University of Missouri Press.

Brown, M. T. (2005). *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics in Leadership*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2), 117-134.

Burt, R. S., & Knez, M. (1995). Kinds of 3rd-party effects on trust. *Rationality and Society*, 7 (3), 255-292.

Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust-evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17 (3), 643-663.

Carlson, S. C. (2005). *Ethical leadership: Influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity*. Thèse de doctorat: Nova Southeastern University.

Carter, S. (1996). *Integrity*. New York: Basic Books.

Chang, L. (1995). Connotatively consistent and reversed connotatively inconsistent items are not fully equivalent: Generalizability study. *Educational and Psychological Measurement*, 55 (6), 991-997.

Clark-Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research: A student's handbook*. New York: Psychology Press.

Cosgel, M. M., & Minkler, L. (2004). Rationality, integrity, and religious behavior. *Journal of Socio-Economics*, 33, 329-341.

Covey, S. R. (2005). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.

Cox, D., La Caze, M., & Levine, M. (2005). Integrity. In E. N. Zalta (Éd.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* [Fichier texte]. URL <http://plato.stanford.edu/archives/fall2005/entries/integrity/>.

Craig, S.B., & Gustafson, S.B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *The Leadership Quarterly*, 9 (2), 127-145.

Culbert, S, & McDonough, J. T. (1988). Organizational Alignments, Schisms, and Highintegrity Managerial Behavior. In S. Srivastara & al. (Éds.), *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life* (pp. 223–242), San Francisco: Jossey–Bass,

Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Éd.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp.49-72). Cambridge, MA : Basil Blackwell.

Davis, G. M. W. (1999). *A test of an interpersonal trust model*. Thèse de doctorat: University of Southern Mississippi.

Davis, J. H., Schoorman, D. F., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.

Deemer, S. A., & Minke, K. M. (1999). An investigation of the factor structure of the Teacher Efficacy Scale. *Journal of Educational Research*, 93 (1), 3-10.

DeVellis, R.F. (2003). *Scale Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dirks K.T., & Ferrin D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.

Eisenberg, A. P. (1999). *The search for integrity: A leadership impact study*. Thèse de doctorat: DePaul University.

Elgart, M. A. (2001). *A conception of leader integrity based on the perceptions of teachers and principals*. Thèse de doctorat: University of Massachusetts Lowell.

Emler, N., & Cook, T. (2001). Moral integrity in leadership: Why it matters and why it may be difficult to achieve. In B. W. Roberts & R. Hogan (Éd), *Personality Psychology in the Workplace* (pp.277-298). Washington, DC: American Psychological Association.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51 (4), 327-343.

Gavin, J. H., Quick, J. C., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2003). A spirit of personal integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32 (2), 165-179.

Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19 (3), 287-302.

Gillespie, N. (2004). *Measuring Trust in Working Relationships: The Behavioral Trust Inventory*. Texte inédit.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6) 93-102.

Armstrong, D., Gosling, A., Weinman, J. et Marteau, T. (1997). The Place of Inter-Rater Reliability in Qualitative Research: An Empirical Study. *Sociology*, 31 (3), 597-606.

Gostick, A., & Telford, D. (2003). *The Integrity Advantage: How Taking the High Road Creates Competitive advantage in Business*. Hayton, UT: Gibbs Smith.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Project (Technical Report No 4)*. New Haven, CT: Yale University, Department of Administrative Sciences.

Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., &

Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87-99.

Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1973). Interpersonal dynamics in a simulated prison. *International Journal of Criminology and Penology*, 1, 69-97.

Hastings, W. A., & Potter, R. (2004). *Trust me: Developing a leadership style people will follow*. Colorado Springs, CO: WaterBrook Press.

Hotelling, H. (1940). The selection of variates for use in prediction, with some comments on the general problem of nuisance parameters. *Annals of Mathematical Statistics, 11*, 271-283.

Howell, J.M., & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43* (22), 243-269.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16* (3), 373-394.

Jackson, K. T. (2004). *Buiding reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the bottom line*. New York: Oxford University Press.

Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions : The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2). New York: Academic Press. (p.77).

Johnson, L., & Phillips, B. (2003). *Absolute Honesty: Building Corporate Culture that Values Straight Talk and Rewards Integrity*. New York: Amacom.

Kim, P. H.; Dirks, K. T.; Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (1), 49-65.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.

Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.

Kolp, A., & Rea, P. (2005). *Leading with Integrity: Character Based Leadership*. Mason, OH: Atomicdog Publishing.

Kouzes J. M., & Posner B. Z. (2003). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.

Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lieberman, J. K. (1981). *The Litigious Society*. New York: Basic Books.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R.W. (2000). *For Your Improvement: A Development and Coaching Guide*. Minneapolis, MN: Lominger Inc.

Lowe, K. B., Cordery, J., & Morrison (2004). *A Model for the Attribution of Leader Integrity: Peeking Inside the Black Box of Authentic Leadership*.

Présentation au UNL Gallup Leadership Institute Summit.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

Magazine, S.L., Williams, L.J., & Williams, M.L. (1996). A confirmatory factor analysis examination of reverse coding effects in Meyer and Allen's Affective and Continuance Commitment Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 56 (2), 241–250.

Mauro-Huse, F. M. (1998). *The Role of Integrity in Organizational Leadership: A Case Study Based on Kweisi Mfume as Heard Through his Voice and the Voices of Important Others*. Thèse de doctorat: The Fielding Institute.

Mayer, R.C., & Davis, J.D. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123-136.

Mayer, R.C., Davis, J.D., & Schoorman F.D. (1995). An interactive model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20* (3), 709-734.

Mayer R.B., & Gavin M.B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss. *Academy of Management Journal, 48* (5), 874-888.

McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics, 98* (1), 5-20.

Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority*. New York: Harper & Row.

Minkler, L., & Miceli, T. (2004). Lying, Integrity, and Cooperation. *Review of Social Economy, 62* (1), 27-50.

Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal: Gaëtan Morin.

Morler, E. E. (2006). *The Leadership Integrity Challenge: Assessing and Facilitating Emotional Maturity*. Sonoma, CA: Sanai Publishing.

National Association of Colleges and employers (2005). *Job Outlook Survey*. Bethlehem, PA.

Neemann, J., & Harter, S. (1986). Manuel for the self-perception profile for college students. Denver, CO: University of Denver.

Newman, B. (2003). Integrity and presidential approval, 1980-2000. *Public Opinion Quarterly*, 67(3), 335-367.

Norman, S. B. (2003). *The Effect of Training Managers to Gain Employee Trust on Employee Work-related Attitudes and Emotional Well-being*. Thèse de doctorat: Stanford University.

Northhouse, P. G. (2004). *Leadership : Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Olson, L. M. (1998). *The Assessment of Moral Integrity Among Adolescents and Adults*. Thèse de doctorat: University of Wisconsin.

Ones D. S., Schmidt F. L., Viswesvaran C., & Lykken D. T. (1996). Controversies over integrity testing: Two viewpoints. *Journal of Business and Psychology, 10*(4), 487-501.

Parry, K.W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics, 35*, 75-96.

Pauchant, T.C. (2002). *Le leadership centré sur les valeurs : Stratégies pour intégrer performance, compétence et éthique en entreprise*. Acte de congrès du 12^e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve : Belgique.

Peppers, C. A. (1993). *A Case-study Inquiry of Organizational Integrity*. Thèse de doctorat: California School of Professional Psychology.

Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press.

Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development, 22* (1), 6-13.

Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1984). Values and the American manager: An update. *California Management Review*, 26 (3), 202-216.

Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel Test: An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests [Logiciel informatique]. URL <http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731.

Rakip, A. M. T. (2003). *Swimming Upstream with Radical Scholars: Integrity-based Leadership and morality*. Thèse de doctorat: University of Massachusetts Lowell.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.

Rieke, M. L., & Guastello, S. J. (1995). Unresolved issues in honesty and integrity testing. *American Psychologist*, 50 (6), 458-459.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599.

Rogers, C. R. (1995). What understanding and acceptance mean to me. *Journal of Humanistic Psychology*, 35 (4), 7-22.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1996). *Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation*. Paper presented at the 11th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. San Francisco.

Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (6), 625-648.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.

Simons, T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change*, 12 (2), 89-104.

Simons, T., & McLean Parks, J. (2000). *The Sequential Impact of Behavioral Integrity on Trust, Commitment, Discretionary Service Behavior, Customer Satisfaction, and Profitability*. Texte inédit.

Simons, T. (2002a). Behavioral Integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13 (1), 18-35.

Simons, T. (2002b). The high cost of lost trust. *Harvard Business Review*, 80 (9), 18-19.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Éd.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.

Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 417-432.

Srivastva, S. et al. (1988). *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life*. San Francisco: Jossey-Bass.

Staub, R. E. (2000). *The Heart of Leadership: 12 Practices of Courageous Leaders*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.

Storr, L. (2004). Leading with integrity: A qualitative research study. *Journal of Health Organization and Management*, 18 (6), 2004.

Teal, T. (1996). The human side of management. *Harvard Business Review*, 74 (6), 35-44.

Telford, D. & Gotstick, A. (2005). *Integrity Works: Strategies for Becoming a Trusted, Respected and Admired Leader*. Layton, UT: Gibbs Smith.

Van Blijswijk, J.A.M., Van Breukelen, R.C.J., Franklin, A.L., Raadschelders, J.C.N., & Slump, P. (2004). Beyond ethical codes: The management of integrity in the Netherlands tax and customs administration. *Public Administration Review*, 64 (6), 718-727.

Wakin, M. M. (1996). Professional integrity. *Airpower Journal*, 10, 23-29.

Wanek, J. E. (1999). Integrity and honesty testing: What do we know? How do we use it? *International Journal of Selection and Assessment*, 7 (4), 183-195.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3), 513-530.

Wolfe, D. M. (1988). Is there integrity in the bottom line : Managing obstacles to executive integrity. In S. Srivastva et al. (Éds.), *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life* (pp. 140–171), San Francisco: Jossey–Bass,

Worden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership: A recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46, 31-44.

Zand, D.E. (1996). *The leadership triad: Knowledge, trust and power*. New York: Oxford University Press.

ANNEXE 1

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT : ÉTUDE 1

Formulaire de consentement

Ayant été approché(e) pour participer au projet de recherche décrit dans ce formulaire de consentement, veuillez lire attentivement le texte qui suit. N'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit au chercheur qui vous a remis le formulaire, avant de prendre votre décision finale. Si vous acceptez de participer au projet de recherche, ce chercheur conservera le formulaire que vous aurez signé et il vous remettra une copie.

Titre du projet : L'intégrité chez les gestionnaires : Une étude exploratoire visant la définition et la conceptualisation de l'intégrité dans un contexte de travail selon la perspective des subordonnés.

Identification des chercheurs :

Chercheur principal : Anica ZARAC, étudiante au doctorat en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, (514) 343-6111 (Poste 5458).

Directeur de recherche : André SAVOIE (Ph. D.), professeur et coordonnateur du programme de psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, (514) 343-2342.

Description du projet de recherche :

Cette recherche que je (Anica Zarac) réalise sous la direction du professeur André Savoie porte sur l'intégrité des gestionnaires. Plus précisément, cette recherche vise à élaborer une définition claire et approfondie de l'intégrité et à déterminer les éléments concrets sur lesquels les employés se fondent pour former leur impression du degré d'intégrité de leur supérieur.

Les résultats de cette étude peuvent s'avérer importants à plusieurs égards. D'abord, ils permettront d'améliorer les connaissances sur le sujet. Ensuite, les résultats permettront aux dirigeants de connaître les comportements qui ont un impact sur les perceptions des employés en ce qui concerne leur niveau d'intégrité. Conséquemment, cette information peut être utile pour améliorer les pratiques de gestions. De plus, les résultats de cette étude serviront à l'élaboration d'un outil de mesure de l'intégrité des gestionnaires. Finalement, les résultats permettront la rédaction d'une thèse doctorale et la publication éventuelle d'un ou plusieurs articles.

Dans le cadre de cette étude, vous êtes invité(e) à m'accorder une entrevue d'une durée d'environ trente minutes qui sera enregistrée sur magnétophone. L'entrevue portera sur les thèmes suivants : les éléments définitionnels de l'intégrité, les indicateurs concrets (les comportements, les actions, les caractéristiques et les traits) utilisés pour former un jugement du niveau d'intégrité d'un gestionnaire, un compte rendu des incidents critiques liés à des impressions d'intégrité élevées ou basses en ce qui concerne un supérieur.

Soyez assuré(e) que toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle. Ainsi, toutes les personnes pouvant avoir accès à cette information, c'est-à-dire, Monsieur André Savoie et moi-même ont signé un engagement de confidentialité. La cassette contenant l'enregistrement et sa transcription seront conservés dans un lieu sécuritaire. De plus, aucune information permettant de retracer l'identité d'un(e) participant(e), ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de recherche.

Compte tenu des thèmes qui seront abordés et des mesures de confidentialité qui seront prises, le fait de participer à notre projet de recherche ne devrait vous causer aucun préjudice. Cela ne devrait pas non plus vous profiter directement.

Bien que la direction de votre entreprise ait donné son accord à la tenue de cette recherche et nous ait fourni votre nom, vous ne devez, en aucun cas, vous sentir obligé d'y participer et nous vous assurons que votre décision ne sera pas communiquée à votre employeur. Votre participation doit être totalement volontaire.

Anica Zarac

Consentement à signer :

Ayant lu et compris le texte au verso et ayant eu l'opportunité de recevoir des détails complémentaires sur l'étude, je consens à participer à une entrevue dirigée par Anica Zarac.

Je sais que je peux refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions si j'en décide ainsi. Il est aussi entendu que je peux demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui annulera mon consentement et interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie jusque là.

Date : _____ Signature du participant : _____

Date : _____ Signature du chercheur : _____

ANNEXE 2**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT : ÉTUDE 2****Consent Form**

The purpose of this research project is to better understand supervisors' workplace behaviours and employees' life at work. It is being conducted by Anica Zarac, a doctoral student in the department of psychology at the University of Montréal and is supervised by André Savoie, a professor in the department.

The questionnaire can be completed in approximately 15 minutes.

The questionnaire is completely anonymous and confidential. There are no right or wrong answers. We therefore ask you to answer honestly.

Participation is completely voluntary and you can decide to withdraw at any time.

I _____, accept to participate in this research project.

Signature

Date

**We thank you for your time and collaboration.
Your participation is greatly valued and appreciated.**

If you have any questions or concerns pertaining to the project, please contact professor André Savoie at (514) 343-2342.

To obtain a written report of the study, _____

ANNEXE 3

ITEMS DE LA MESURE D'INTÉGRITÉ COMPORTEMENTALE (QICS)

INSTRUCTIONS:

The following items concern your immediate supervisor. You should consider your immediate supervisor to be the person you feel has the most control over your daily work and activities. Your immediate supervisor is the primary person you report to. Circle responses to indicate to what degree you agree that each item describes your immediate supervisor.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

DISCOURS HONNÊTE

- | |
|---|
| 1. My supervisor falsifies information, data, or results. |
| 2. My supervisor embellishes reality when he communicates bad news. |
| 3. My supervisor informs employees about his actions and decisions (i.e., he tells employees what he does). |
| 4. My supervisor sugar-coats his communications which deal with unpopular decisions or actions. |
| 5. My supervisor communicates controversial information unambiguously. |
| 6. My supervisor gives explanations for managerial decisions. |
| 7. My supervisor omits to communicate touchy information that could cause negative reactions. |
| 8. My supervisor lies to employees. |
| 9. My supervisor modifies his discourse depending on his audience. |
| 10. My supervisor conceals his mistakes. |
| 11. My supervisor delivers on promises. |
| 12. My supervisor practices what he preaches. |

TRAITEMENT JUSTE

1. My supervisor allows himself perks that he does not allow to his employees.
2. My supervisor takes decisions that are fair for everyone.
3. My supervisor treats everyone equitably.
4. My supervisor risks or accepts personal cost to defend his employees in need.
5. My supervisor gives preferential treatment to certain employees.
6. My supervisor fairly gives credit to others for their work.
7. My supervisor makes decisions that benefit him to the detriment of his employees.
8. No matter the relationship my supervisor has with an employee, the rules remain the same for all.
9. My supervisor takes credit for other people's work.

EXPRESSION DE CONSIDÉRATION

1. My supervisor supports and helps employees in need.
2. My supervisor takes into account his employees' points of views on issues that concern them.
3. My supervisor ensures the confidentiality of the information he possesses on each employee.
4. My supervisor listens to employees' needs, requests, and aspirations.
5. My supervisor actively demonstrates a preoccupation for his employees' wellbeing.
6. My supervisor makes a marked effort to fulfill employees needs and aspirations.

ANNEXE 4

ITEMS DE LA MESURE D'INTÉGRITÉ COMPORTEMENTALE (BIS) (SIMONS ET MCLEAN PARKS, 2000)

INSTRUCTIONS:

The following items concern your immediate supervisor. You should consider your immediate supervisor to be the person you feel has the most control over your daily work and activities. Your immediate supervisor is the primary person you report to. Circle responses to indicate to what degree you agree that each item describes your immediate supervisor.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

1. There is a match between my manager's words and actions.
2. My manager delivers on promises.
3. My manager practices what he/she preaches.
4. My manager does what he/she says he/she will do.
5. My manager conducts himself/herself by the same values he/she talks about.
6. My manager shows the same priorities that he/she describes.
7. When my manager promises something, I can be certain that it will happen.
8. If my manager says he/she will do something, he/she will.

ANNEXE 5

ITEMS DE LA MESURE DU DEGRÉ DE MORALITÉ ATTRIBUÉ (ADAPTATION DE NEEMAN ET HARTER, 1986 ET SCHOORMAN, MAYER ET DAVIS, 1996)

INSTRUCTIONS:

The following items concern your **immediate supervisor**. You should consider your immediate supervisor to be the person you feel has the most control over your daily work and activities. Your immediate supervisor is the primary person you report to. Circle responses to indicate to what degree you agree that each item describes your immediate supervisor.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

1. My supervisor lives up to my own moral standards*
2. I think my manager is quite moral*
3. My supervisor sometimes does not do what is morally right*
4. I often question the morality of my supervisor's behaviour*
5. I like my supervisor's values**
6. Sound principles seem to guide my supervisor's behaviour**

*Note: * Items renversés; **Items parvenant de la mesure de Mayer et Davis.*

ANNEXE 6**ITEMS DE LA MESURE DE LA CONFIANCE
COMPORTEMENTALE (GILLESPIE, 2004)****INSTRUCTIONS:**

The following items concern your relationship with your immediate supervisor.
Using the following scale, indicate how willing are you to...

1	2	3	4	5	6	7
Completely unwilling	Unwilling	Slightly unwilling	Neither willing nor unwilling	Slightly willing	Willing	Completely willing

1. Rely on your supervisor's work-related judgments.
2. Rely on your supervisor's task related skills and abilities.
3. Depend on your supervisor to handle an important issue on your behalf.
4. Rely on your supervisor to represent your work accurately to others.
5. Depend on your manager to back you up in difficult situations.
6. Share your personal feelings with your supervisor.
7. Confide in your supervisor about personal issues that are affecting your work.
8. Discuss how you honestly feel about your work, even negative dealings and frustration.
9. Discuss work-related problems or difficulties that could potentially disadvantage you.
10. Share your personal beliefs with your supervisor.
11. Admit your limits and mistakes to your supervisor.

ANNEXE 7

ITEMS DE LA MESURE DE LA CONFIANCE GLOBALE (SHOORMAN, MAYER ET DAVIS, 1996)

INSTRUCTIONS:

The following items concern your immediate supervisor. You should consider your immediate supervisor to be the person you feel has the most control over your daily work and activities. Your immediate supervisor is the primary person you report to. Circle responses to indicate to what degree you agree that each item describes your immediate supervisor.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

1. If I had my way, I wouldn't let my supervisor have any influence over issues that are important to me.
2. I would be willing to let my supervisor have complete control over my future with this company.
3. I really wish I had a good way to keep an eye on my supervisor.
4. I would feel comfortable giving my supervisor a task or problem that was critical to me, even if I could not monitor his action.

ANNEXE 8

ITEMS DE LA MESURE DE LA SATISFACTION (HACKMAN ET OLDHAM, 1974)

INSTRUCTIONS

The following items pertain to your feelings toward your own job. Please indicate the extent of your agreement with each item by circling the appropriate response using the following scale.

1	2	3	4	5
Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree

1. Generally speaking, I am very satisfied when I do my job well.
2. I am generally satisfied with the kind of work I do at my job.
3. I frequently think of quitting my job.
4. I feel fairly satisfied with my present job.
5. Each day at work seems like it will never end.
6. I find real enjoyment in my work.
7. I consider my job to be rather unpleasant.

ANNEXE 9 :**ITEMS DE LA MESURE DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF (Allen et Meyer, 1990)****INSTRUCTIONS**

Please indicate the extent of your agreement with the following items by circling the appropriate response using the following scale.

1	2	3	4	5	6	7
Strongly disagree	Moderately disagree	Slightly agree	Neither agree nor disagree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree

Concerning my organization...

- | |
|--|
| 1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization. |
| 2. I enjoy discussing my organization with people outside of it. |
| 3. I really feel as if this organization's problems are my own. |
| 4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one. |
| 5. I do not feel like "part of the family" at my organization. |
| 6. I do not feel "emotionally attached to this organization". |
| 7. This organization has a great deal of personal meaning to me. |
| 8. I do not feel a strong sense of belonging to my organization. |

ANNEXE 10**ITEMS DE LA MESURE DE L'AUTONOMIE (Spector et Fox, 2003)**

Instructions: In your present job, how often do you have to ask permission...

1	2	3	4	5	6
Never	Rarely	Sometimes	Quite often	Extremely often	Always

- | |
|---|
| 1. to take a rest break? |
| 2. to take a lunch/meal break? |
| 3. to leave early for the day? |
| 4. to change the hours of your work? |
| 5. to leave your office or workstation? |
| 6. to come late to work? |
| 7. to take time off? |

Instructions: How often do the following events occur in your present job?

1	2	3	4	5
Never	Once or twice	Once or twice per month	Once or twice per week	Every day

- | |
|--|
| 1. How often does someone tell you what you are to do? |
| 2. How often does someone tell you when you are to do your work? |
| 3. How often does someone tell you how you are to do your work? |
| 4. How often must you get approval from your immediate supervisor before taking a decision? |
| 5. How often must you obtain feedback from your immediate supervisor to be able to continue to do your work? |

ANNEXE 11**TABLEAU 15 ET FIGURE 6**

Tableau 15. Vérifications de l'effet modérateur de l'autonomie dans la relation entre l'intégrité comportementale (mesurée par le QICS) et la confiance des employés

	B	ET B	β	ΔR^2
VD : Confiance globale				
Étape 1				.605**
Intégrité	.758	.056	.709**	
Autonomie	.218	.074	.155**	
Étape 2				.012*
Intégrité	.800	.058	.749**	
Autonomie	.228	.073	.162**	
Intégrité x Autonomie	.179	.078	.119*	
VD : Confiance (Divulgestion)				
Étape 1				.431**
Intégrité	.167	.015	.688**	
Autonomie	-.036	.020	-.114	
Étape 2				.007
Intégrité	.174	.016	.719**	
Autonomie	-.035	.020	-.108	
Intégrité x Autonomie	.031	.021	.092	

	B	ET B	B	ΔR^2
VD : Confiance (Dépendance)				
Étape 1				.527**
Intégrité	.173	.014	.726**	
Autonomie	.000	.018	-.001	
Étape 2				.010
Intégrité	.182	.014	.763**	
Autonomie	.002	.018	.006	
Intégrité x Autonomie	.036	.019	.109	

Note : ** $p < .01$ * $p < .05$

Figure 6. Effet modérateur de l'autonomie dans le lien entre l'intégrité du supérieur et la confiance globale des employés.

