

Le climat éthique dans les organisations pour promouvoir l'esprit de corps : cas de la Police Nationale de la Côte d'Ivoire

The ethical climate in organizations to promote esprit de corps: case of the National Police of Côte d'Ivoire

SEFFON Souleymane

Enseignant-chercheur

École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix Houphouët Boigny

Laboratoire Droit, Economie et Gestion

Côte d'Ivoire

N'GUESSAN Kakou Emmanuel

Chercheur

UFR des sciences économique et de gestion

Université Alassane Ouattara de Bouaké

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises

Côte d'Ivoire

KRAMO Kouadio Emmanuel

Enseignant-chercheur

École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix Houphouët Boigny

Laboratoire Droit, Economie et Gestion

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 13/06/2025

Date d'acceptation : 04/08/2025

Pour citer cet article :

SEFFON S. & al. (2025) «Le climat éthique dans les organisations pour promouvoir l'esprit de corps : cas de la Police Nationale de la Côte d'Ivoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1155 - 1177

Résumé

La prolifération de recherches sur le concept de climat éthique au cours de ces dernières années, traduit que ce concept suscite un intérêt croissant de la part des chercheurs et praticiens.

Le présent papier a pour principal objectif d'éclairer l'impact du climat éthique sur l'esprit de corps prévalant au sein de la Police Nationale. Notre approche empirique se base sur une étude qualitative exploratoire au cours de laquelle, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de différents services de police, dans l'objectif d'identifier les climats éthiques dominants, tels que perçus par les répondants, et de détecter les liens significatifs potentiels avec l'esprit de corps.

Les résultats de l'enquête montrent que bien que cette institution soit régie par un code de déontologie qui constitue l'ancrage de l'esprit de corps en son sein, un leadership éthique basé sur l'application équitable de ce code ainsi que la reconnaissance institutionnelle du rôle des agents constitueraient un levier stratégique pour le renforcement et la consolidation cet esprit de corps.

Mots clés : climat organisationnel, climat éthique, esprit de corps, exigences-ressources au travail, Police Nationale.

Abstract

The proliferation of research on the concept of ethical climate in recent years reflects the growing interest of researchers and practitioners in this concept.

The main objective of this paper is to shed light on the impact of ethical climate on the esprit de corps (spirit of the corps) prevailing among National Police officers. Our empirical approach is based on an exploratory qualitative study in which semi-structured interviews were conducted with various police departments. The aim was to identify the dominant ethical climates, as perceived by the respondents, and to detect potential significant links with esprit de corps.

The results of the survey show that although this institution is governed by a code of ethics which constitutes the anchoring of the esprit de corps within it, ethical leadership based on the equitable application of this code as well as institutional recognition of the role of agents would constitute a strategic lever for the strengthening and consolidation of this esprit de corps.

Keywords : organizational climate, ethical climate, esprit de corps, job demands-resources, National Police.

Introduction

Aujourd'hui, le changement que vit la société est sans précédent. Elle est l'objet de profondes fissures au niveau des valeurs morales. Ballet & De Bry (2001) ont montré que des aspects comme la montée de l'individualisme, la primauté de la raison instrumentale et la recherche démesurée de profits, témoignent d'une morale débridée et sont selon Dahmani (2010) à l'origine d'une altération du système social.

Cependant, les recherches démontrent que l'efficacité des outils de gestion repose principalement sur la façon dont ils sont mis en œuvre et leur utilisation parmi les membres de l'organisation (Adams, 1965 ; Greenberg, 1987). Plus concrètement, les entreprises qui souhaitent renforcer l'engagement organisationnel de leurs employés devraient veiller à prendre en compte les intérêts des diverses parties prenantes, l'intégrité des dirigeants, la lutte contre la fraude en instaurant un système de sanctions approprié et les valeurs éthiques que démontrent leurs leaders. Ces principes contribueront à instaurer un environnement éthique susceptible de moduler favorablement les comportements des membres de l'organisation.

Comme le souligne Afef (2014), les principes éthiques ont toujours été valorisés par les chercheurs. L'éthique en entreprise, bien plus qu'une simple question de morale, constitue une préoccupation managériale cherchant à trouver un équilibre entre les buts économiques et sociaux. Promouvoir une telle valeur au sein des organisations n'est pas seulement une nécessité économique et sociale, c'est également un moyen dont peut se prévaloir l'organisation pour établir sa légitimité et construire des relations de confiance, indispensables à sa crédibilité et à sa durabilité (Boyer, 2002).

Le climat éthique englobe, en plus de l'idée de justice, d'équité et de soutien perçus, des valeurs éthiques guidant les personnes vers les comportements appropriés à adopter au sein de l'organisation (Victor & Cullen, 1987 ; Victor, et al., 1988 ; Trevino et al., 2006). Selon nous, ces principes et les pratiques éthiques qui définissent l'environnement de travail sont des conditions préalables pour favoriser l'esprit de corps au sein des organisations.

Promouvoir l'esprit de corps au sein d'une organisation semble de plus en plus reposer sur l'adhésion à un ensemble de règles et de principes de conduite, prônant des valeurs éthiques partagées par ses membres. L'esprit de corps fait référence à un lien puissant qui unit tous les membres d'une profession pour lui donner force, cohérence, énergie, solidité, dans un inaltérable sentiment d'appartenance. Son référentiel est celui du devoir, de l'honneur, du dévouement. L'esprit de corps joue un rôle majeur dans l'organisation policière, car il est au cœur de sa vision et de ses objectifs.

Depuis la crise sociopolitique des années 2000, la police ivoirienne est en pleine mutation. Ainsi, elle a donc fait recours aux partenaires tels que le JICA et le PNUD, ce qui a permis la formation de 3900 policiers en 2013. En outre, elle fait face à divers enjeux tels que le renforcement de la confiance du public, la professionnalisation des méthodes et établissement d'une éthique de service (Koffi, Bley & Toukpo, 2019). Dans ce contexte, il devient crucial d'analyser en profondeur comment les pratiques de bienveillance et le respect de la déontologie façonnent la cohésion organisationnelle dans cette institution. Enfin, les études empiriques sur les questions relatives à l'éthique dans les organisations se sont concentrées dans les pays développés et nous remarquons une quasi-inexistence de ce genre d'investigation dans les pays d'Afrique subsaharienne.

Durant de nombreuses années, la police a gardé une transparence quasi inexistante et l'image d'une boîte noire a longtemps été utilisée pour décrire la situation de la recherche scientifique concernant la police (Monjardet, 1996). Les quelques études scientifiques réalisées dans ce milieu ont tendu à adopter une perspective sociologique, omettant les éléments organisationnels (Schoenaers, 2002). Dans le contexte de cet article, nous suggérons d'adopter un point de vue organisationnel, focalisé sur un enjeu spécifique de gestion des ressources humaines au sein de l'institution policière (Molines & Fall, 2016).

Cette recherche vise d'une part, à explorer en profondeur dans la police ivoirienne la réalité éthique vécue par les membres, les pratiques et les perceptions qui lui sont associées, et d'autre part, d'examiner le rôle du climat éthique comme catalyseur de l'esprit de corps chez les fonctionnaires de police de la Côte d'Ivoire.

Dès lors, la question principale à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de cette recherche est la suivante : comment le climat éthique, tel qu'il est ressenti par les policiers, contribue-t-il à façonner ou à renforcer l'esprit de corps au sein de l'institution policière ivoirienne ?

Pour répondre à cette question de recherche, l'approche méthodologique qualitative exploratoire a été adoptée au cours de laquelle, des entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien. Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo 7.

Le présent papier est structuré en trois points. Une investigation portant sur les concepts de climat éthique au travail et d'esprit de corps sera engagée, puis ses fondements théoriques examinés. Ensuite, la méthodologie exploratoire mobilisée sera exposée et enfin les résultats dégagés seront présentés.

1. Revue de la littérature

1.1. Conceptualisation du climat organisationnel

Le concept de « climat organisationnel » a été largement étudié depuis le milieu des années soixante (Field & Abelson, 1982 ; Ng, et al., 2014 ; Schneider, 1983).

Selon Schneider (1975), le climat organisationnel est l'ensemble des perceptions globales, psychologiquement significatives, partagées par les individus, concernant les pratiques et les procédures formelles et informelles qui prévalent dans leurs organisations. Ces climats sont donc la perception des acteurs au sein de l'organisation quant aux normes et aux conventions qui existent à l'intérieur de la structure et des procédures de celle-ci (Reichers & Schneider, 1990). Cette vision du climat organisationnel stipule donc que ce construit est défini d'une façon locale c'est-à-dire que le climat au sein d'une entreprise est représenté par ce que les individus à l'intérieur de l'entreprise disent et non par ce que pensent les individus externes à l'entreprise.

Il est à noter que selon Schneider (1987), les entreprises peuvent avoir une multitude de climats qui sont associés à leurs différents aspects de fonctionnement. Le climat est constitué ainsi des perceptions des différentes pratiques organisationnelles et des procédures qui sont partagées par les membres d'une entreprise. Il indique ainsi le système normatif qui guide les comportements des individus (Schneider, 1975). Le climat organisationnel est un construit qui essayent de donner une explication des pratiques, mécanismes et règles (formelles ou informelles) qui agissent sur les comportements des individus dans les entreprises (Reichers & Schneider, 1990). Le climat constitue un cadre de référence qui dicte aux employés les comportements appropriés à adopter en vue d'atteindre une certaine conformité avec leur environnement de travail (Schneider, 1975).

1.2. Climat éthique : modèle de Victor & Cullen (1988)

Dans leurs travaux, Elçi & Alpkan (2009), considèrent le climat éthique comme une dimension du climat organisationnel dans une entreprise. Selon ces mêmes auteurs le climat éthique est conditionné par trois paramètres : les normes sociales, la forme organisationnelle et les facteurs propres à l'entreprise.

Reconnus comme les pères de la théorie du climat éthique, Victor & Cullen (1988) définissent le concept comme étant « l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation ». Le climat éthique permet de déterminer les problèmes relevant du domaine de

l'éthique pour les membres de l'organisation et les critères que ceux-ci utilisent pour comprendre, peser et résoudre ces questions.

Victor & Cullen (1988) conçoivent le climat éthique comme un concept multidimensionnel. A cet effet, ils développent une typologie bidimensionnelle en se basant essentiellement sur les théories de la philosophie morale, de la psychologie morale et de la sociologie.

La première dimension, nommée « critère éthique », renferme trois critères de raisonnement moral, à savoir l'utilitarisme ou la bienveillance, la déontologie et l'égoïsme (Fritzsche & Becker, 1984).

Le critère « bienveillant » se caractérise par une reconnaissance des attentes et des intérêts de la collectivité et une considération de son bien-être (Arnaud & Schminke, 2007 ; Victor, et al., 1988). Le deuxième critère, « déontologique », favorise une transcendance du raisonnement moral en faveur des principes moraux universels. Quant au troisième critère « l'égoïsme », il correspond à la maximisation de l'intérêt personnel lors d'une décision éthique.

À chaque critère éthique est associée une deuxième dimension nommée « lieu d'analyse ». Trois lieux d'analyse sont retenus, à savoir l'individuel, le local et le cosmopolite. Le niveau individuel apporte un climat valorisant l'intérêt exclusivement individuel. Le niveau local valorise l'intérêt de l'organisation et le bien-être de ses membres. Le niveau cosmopolite correspond à un niveau sociétal valorisant l'adhésion à des normes universelles et à des codes professionnels.

Les niveaux individuel, local et cosmopolite associés au critère éthique « bienveillance » vont occasionner respectivement les climats éthiques : amitié, intérêt de l'équipe, et responsabilité sociale.

Le critère éthique « principes » avec les niveaux individuel, local et cosmopolite du lieu d'analyse donnent respectivement les climats éthiques : moralité personnelle, règles/procédures de l'entreprise et lois professionnelles.

Le croisement entre le critère éthique « égoïsme » et les niveaux individuel, local et cosmopolite permet d'obtenir respectivement les climats éthiques : intérêt personnel, intérêt de l'entreprise et efficience.

Tableau N°1 : Types de climats éthiques théoriques selon le modèle de Victor & Cullen (1988).

		Niveau d'analyse		
		Individuel	Local	Cosmopolite
Critère d'analyse	Bienveillant	Amitié	Esprit d'équipe	Responsabilité sociale
	Déontologique	Ethique personnelle	Règles de l'organisation	Lois et codes professionnelles
	Égoïste	Intérêt individuel	Profit de l'entreprise	Efficienne

Source : Victor & Cullen (1988)

1.3.L'esprit de corps

Le climat éthique, fondé sur des principes comme l'intégrité et l'équité, favorise la confiance entre les membres d'une organisation. Cette confiance renforce l'identification au collectif et encourage l'engagement commun. En garantissant des pratiques justes et cohérentes, l'éthique organisationnelle soutient directement l'esprit de corps.

L'esprit de corps est la loyauté que l'on donne à ses pairs par rapport à la société, à la nation, ou aux croyances. Concrètement, il faut pour cela que les membres du groupe aient vécu des expériences communes (positives ou négatives) qui donnent le sentiment d'être à part. Par la suite, lorsque la survie, ou simplement les intérêts du groupe sont menacés, ses membres se mobiliseront mieux en sa faveur. Plus précisément, l'esprit de corps permet à une équipe d'avoir une meilleure discipline et une confiance accrue et de mieux résister au revers (Kessler,1986). Toutefois, dans son sens négatif, l'esprit de corps pousse ses tenants à se coopter dans un cercle fermé, à tolérer voire couvrir les abus de leurs camarades, à tricher dans le sens de leurs intérêts, ou à se faire justice eux-mêmes (Crozier, 1963). C'est souvent ainsi qu'on le perçoit de l'extérieur et qu'on le stigmatise, puisque son autre forme est relativement banalisée. Il ne faut donc pas confondre esprit de corps et complicité ou compromission. L'esprit de corps n'a rien avoir avec une quelconque acceptation ou protection d'actes délictueux commis par des membres sans valeurs partagées ni références déontologiques et qui, justement manquent d'esprit de corps. Il faut donc avec vigueur le renforcer. Il est le seul rempart contre les déviances.

Les policiers savent ce qu'est l'esprit de corps. Pour ceux-ci, l'esprit de corps est la foi dans le groupe qui anime chaque individu de ce groupe et lui confère, en plus de son identité, son invulnérabilité, encore appelée de nos jours résilience (Monier, 2014).

Comme dans les forces armées, l'esprit de corps dans la police se construit au fil de l'exercice journalier du métier, avec ses dangers, ses pressions, ses défis, ses contacts musclés. Il possède une valeur éducative irremplaçable. Il se renforce aussi par l'analyse des opérations réussies, la valorisation du travail accompli, l'importance accordée aux actions remarquables et la récompense des réussites. Il franchit toutes les strates de la hiérarchie pour conférer son unité à cette institution nationale exemplaire.

Dans la Police Nationale, l'esprit de corps se manifeste de différentes façons. Il s'exprime durant et en dehors de la prestation de service (Mirvaux, 2020 ; Monier, 2014). Il représente alors un puissant lien qui unifie tous les membres de cette communauté, en lui conférant force, cohérence, dynamisme et robustesse, dans un sentiment d'appartenance indéfectible. Il se base sur des principes de devoir, d'honneur et de dévouement. Son référentiel est celui du devoir, de l'honneur, du dévouement.

Il englobe la solidarité et la fraternité dans la prise de risque tout comme l'exemplarité dans l'action, vertus cardinales pour « servir ». Il est le seul rempart contre les déviances possibles dans ce si difficile métier exposé à la vindicte des malfrats, de la racaille, de la justice et d'une bonne partie de la presse. Il porte en lui toutes les valeurs dont doit se nourrir chaque policier. C'est à travers lui que s'élabore l'éthique de cette profession. En manquer, c'est s'exposer à faillir dans le devoir.

1.4. Le modèle des exigences et des ressources de l'emploi

Plusieurs facteurs, comme les modifications organisationnelles ou les conditions conjoncturelles auxquelles sont confrontées les professions actuellement, semblent influencer le comportement des employés. Par la suite, les risques psychosociaux liés au travail, souvent désignés comme « stressseurs de l'environnement de travail », peuvent influencer le comportement de l'employé. Par conséquent, les employés confrontés à une forte charge psychosociale, à des conflits de rôle ou à de fortes contraintes de travail associées à des ressources limitées pourraient adopter des comportements négatifs dans leur poste. De plus, la littérature mentionne des éléments concernant la reconnaissance et l'appréciation de la profession (Kosloski, Ekerdt & De Viney, 2001 ; Prothero, et al., 1984).

Selon Antonousky, Sagy, Alder & Visel (1999), la perception des gains et des pertes revêt une importance capitale dans les attitudes. D'après Dollard & Bakker (2010), un climat organisationnel positif, y compris le climat éthique, agit en tant que ressource contextuelle. Ces

auteurs pensent qu'un tel environnement diminue les demandes et protège les travailleurs contre l'épuisement professionnel.

Notre objectif étant d'une part, d'explorer en profondeur les expériences éthiques vécues par les agents de la police ivoirienne, ainsi que les pratiques et les perceptions qui lui sont associées, et d'autre part, d'analyser le rôle du climat éthique en tant que levier de renforcement de l'esprit de corps au sein de cette institution, nous nous plaçons dans la perspective du JDR Model. Ce modèle appelé modèle des exigences et des ressources professionnelles (JD-R) offre un cadre précieux pour comprendre la dynamique du lieu de travail. Il peut être un outil puissant pour favoriser la résilience au sein des équipes. Ce modèle postule que les exigences du travail et les ressources disponibles interagissent pour influencer le bien-être, la performance et la santé des employés.

Selon Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), le modèle des exigences et des ressources de l'emploi est une suite du travail de Hobfoll (1989). Ce modèle classe les facteurs liés au travail en deux groupes principaux : ceux qui représentent des contraintes ou exigences, et ceux qui représentent des ressources (Haberey-Knuessi, 2011). Comme le soulignent Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001), les exigences au travail correspondent à tous les éléments du travail qui requièrent un effort mental ou physique constant et qui sont liés à des coûts physiologiques et/ou psychologiques.

Quant aux ressources (support social, support du superviseur, feedback) elles permettent de stimuler le développement, mener à un plus haut niveau d'engagement et à une diminution de l'intention de quitter. En outre, les ressources conduisent les employés à moins de problèmes de santé (Bakker, Demoureti & Schaufeli, 2003).

2. Méthodologie de recherche

De nombreuses études ont été menées sur les questions d'éthique en entreprise dans les contextes américain et français. Néanmoins, l'éthique demeure un enjeu encore embryonnaire dans le discours des organisations africaines en général, et spécifiquement celles de la Côte d'Ivoire. De plus, elle est fortement tributaire du contexte et de la direction stratégique spécifique à chaque organisation. Par conséquent, vu le manque d'avancement des études sur l'éthique en Côte d'Ivoire en général, et plus spécifiquement au sein de la Police Nationale, nous avons estimé qu'une approche qualitative serait appropriée.

Selon Quivy & Campenhoudt (2006), le but de l'analyse qualitative est d'examiner minutieusement tous les aspects du problème étudié et de cerner les principales lignes

directrices. Cette recherche qualitative visera à examiner les relations potentielles entre le climat éthique et l'esprit de corps chez les agents de police. Plus précisément, cette étude vise à contribuer, d'une part, à la détermination des formes de climats éthiques tels que perçus par les agents de police, et d'autre part, à une meilleure compréhension du rôle du climat dans l'établissement de l'esprit de corps au sein de cette profession.

2.1. Description de l'échantillonnage

En ce qui concerne notre échantillon, nous avons pu interroger douze (12) fonctionnaires de police issus des trois corps que constituent la Police Nationale. Ce nombre peu élevé se justifie par le fait que les membres de cette corporation sont tenus d'être réservés. Étant donné que, s'exprimer sur les sujets qui concernent leurs activités n'est pas autorisé, alors la plupart refuse de répondre à toute forme de questions. En outre, certains pensent que cette étude ne pourra en aucun cas avoir un effet sur quotidien donc inutile de perdre du temps pour une telle activité. Toutefois, la taille de notre échantillon obéit au principe de saturation sémantique comme le recommande Gavard-Peret, Gotteland & Haon, (2006).

2.2. Collecte et traitement des données

Les données secondaires recueillies reposent principalement sur la documentation interne (rapports d'étude, fiches d'informations) du ministère de l'intérieur et de la sécurité et une documentation externe (rapports d'évaluation externe, articles de presse).

Nous avons élaboré un guide d'entretien étant donné qu'il est l'outil de collecte de données adapté aux études qualitatives. L'entretien semi-directif a été principalement la technique privilégiée pour la collecte des données primaires (Kamissoko, Kaka, & Togola. (2025). Cet instrument est privilégié compte tenu de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'il peut générer (Miles & Huberman, 2003). Chaque entretien a duré en moyenne une heure. Nous avons eu recours à l'analyse de contenu pour traiter ces données qualitatives. C'est une technique d'analyse d'un discours fondée sur un ensemble de procédures structurées. Le mot, la phrase et le thème sont les trois niveaux les plus fréquemment utilisés.

L'analyse de contenu thématique a constitué à lever le corpus, segment par segment, pour respecter les idées significatives (des thèmes) et les regrouper dans les codes. Ces codes ont ensuite été présentés sous la forme de matières, sur lesquelles nous avons opéré des comptages d'occurrence. Le codage des données a été réalisé à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo 7.

3. Résultats

En optant pour l'étude du climat éthique au sein des services de la Police Nationale de la Côte d'Ivoire, notre objectif est d'analyser la réalité éthique à travers ses divers services et d'évaluer la crédibilité des relations entre les différents types de climats éthiques perçus et l'évolution du sentiment de corps. En général, les personnes qui ont participé à cette étude attachent une grande importance au climat de travail. De plus, ces individus valorisent également le traitement éthique qu'ils ont expérimenté dans leurs divers services, considéré comme le critère principal pour juger les expériences partagées, les buts et principes communs, le sentiment d'appartenance, ainsi que la loyauté et l'entraide. Ces facteurs sont, entre autres, les éléments constitutifs de l'esprit de corps.

En analysant les discours de chaque personne, nous avons pu distinguer des groupes d'interlocuteurs ayant une vision commune quant au climat éthique prévalant au sein de leur service. Les configurations de climats éthiques identifiées à travers l'analyse thématique ne se superposent pas strictement aux individus ou aux services pris isolément. Elles tendent plutôt à refléter les strates hiérarchiques institutionnelles propres à la Police Nationale. En ce sens, les perceptions et représentations du climat éthique apparaissent davantage structurées par les appartenances statutaires notamment celles des sous-officiers, des officiers et des commissaires que par des logiques individuelles ou organisationnelles spécifiques.

Ce résultat corrobore une fois de plus l'hypothèse formulée par Victor & Cullen (1988), ainsi que par Schneider (1975), selon laquelle un groupe ou une organisation peut se caractériser par la coexistence de plusieurs types de climat éthique.

En effet, même si ces individus ont évoqué différentes phases de leurs discours en lien avec divers types de climats éthiques, notre but est d'examiner en détail la réalité éthique ressentie par les membres, ainsi que les pratiques et les perceptions qui y sont liées. Nous avons donc concentré notre attention sur les perceptions communes des personnes interrogées. Cela nous a par la suite permis de catégoriser ces répondants en fonction des similarités et de l'uniformité des catégories de climat éthique qui émergent. Le tableau ci-dessous rend compte de cette classification.

Tableau N° 2 : Classification des répondants selon la catégorie du climat éthique

Méta-catégorie	Sous-catégories	Répondants identifiés	Exemples de mots ou groupes de mots utilisés par les interviewés	Nombre de références codées
Climat éthique	Climat bienveillant	Commissaires, officiers et sous-officiers en ayant une section en charge	<i>Besoins, sentiment, honnêteté, respectueux, respect mutuel, respect des différends, entraide, soutien, communication, écoute, amitié, solidarité, coopérer, confiance, porte ouverte, bien-être, reconnaissance, cohésion, sentiment d'appartenance, fraternité, équitable, engagement, motivation, civilité, courtoisie.</i>	81
	Climat déontologique	Commissaires, officiers	<i>existence de règles, de procédures et de codes de conduite formels, normes et procédures, valeur, charte d'éthique, discipline, respect des lois, règles claires, respect des droits, code de déontologie, charte d'accueil, intégrité, la responsabilité, pratiques, conformité, standards.</i>	98
	Climat égoïste	Sous-officiers	<i>Méfiance, intérêts personnels, préjudiciable, désengagement, freiner toute initiative bénévole, favoritisme, manipulation, abus de pouvoir, environnement hostile, indifférence, conflit ouvert.</i>	67

Source : élaboré par l'auteur

3.1. Perception d'une éthique bienveillante à dominante informelle

Un premier profil de répondants, essentiellement constitué d'officiers investis de responsabilités de supervision ainsi que de sous-officiers en charge de diverses sections, décrit un environnement professionnel caractérisé par un climat perçu comme positif et bienveillant. Ces agents partagent des représentations convergentes du climat organisationnel, qu'ils qualifient de solidaire, respectueux et empreint d'attention mutuelle. À travers leurs discours nous pouvons retenir les expressions comme : « *besoins, sentiment, honnêteté, respectueux, respect mutuel, respect des différends, entraide, soutien, communication, écoute* ». Un sous-lieutenant qui a accepté de faire partie de notre échantillon affirme que : « *Ici nous essayons*

d'observer tous nos collaborateurs. Si l'un de nos collaborateurs se comporte d'une manière ou d'une autre alors nous l'approchons pour comprendre ce qui ne va pas. Une fois cela fait nous lui venons en aide ». Dans cette même veine un adjudant de compagnie dit à travers son discours que : *« La discipline est la force des armées. Cela sous-entend que la discipline implique l'acceptation et l'exécution des ordres donnés par les supérieurs hiérarchiques. Pour que cela soit fait alors le supérieur doit aussi respecter les subalternes. Autrement dit le respect est mutuel ».*

Selon ces individus, le service de police dépasse la seule fonction d'institution professionnelle pour revêtir les attributs d'un véritable espace de socialisation secondaire, assimilé à une « seconde famille ». Ce sentiment d'appartenance se manifeste notamment à travers le soutien institutionnel dont bénéficient les agents à l'occasion d'événements marquants de leur trajectoire personnelle, y compris lors de situations éprouvantes. Cette dynamique de solidarité semble transversale aux différentes structures de la Police Nationale, qu'il s'agisse des commissariats d'arrondissement, de postes de police ou des unités d'intervention qui sont des services de grandes tailles. Elle est par ailleurs renforcée par les liens de promotion, qui constituent des vecteurs privilégiés de cohésion entre pairs. Un répondant nous rapporte ces perceptions : *« Nous passons beaucoup de temps ensemble dans le cadre du service. Pour certains d'entre nous, la collaboration a commencé depuis la formation commune de base dans les bataillons militaires. Nous avons de puissants liens d'amitié. C'est pour cela que nous entraïdons dans toutes les circonstances. Pour tout résumer je dirai que la police est vraiment une seconde famille pour nous ».*

Les données recueillies mettent en évidence le rôle central de l'écoute dans la construction d'un climat perçu comme bienveillant. La disponibilité des cadres hiérarchiques à prendre en compte les préoccupations de leurs subalternes contribue à instaurer un environnement relationnel fondé sur la confiance. Cette écoute active est favorisée par l'existence de canaux de communication informels, permettant aux agents, en particulier les plus jeunes dans la fonction, de ne pas se sentir marginalisés. Ces derniers bénéficient d'un encadrement rapproché de la part des officiers de compagnie et des sous-officiers responsables de sections, favorisant leur socialisation professionnelle et leur montée en compétence. Un capitaine, dans son discours affirme ceci : *« Nous insistons sur le rassemblement lors des prises de service. Pendant le rassemblement on a l'occasion de demander aux collaborateurs s'ils sont opérationnels ou s'ils ont des préoccupations particulières. En outre, en tant qu'un adjoint au chef de service, j'ai toujours dit aux collaborateurs que la porte de mon bureau est ouverte ».*

Par ailleurs, les témoignages recueillis évoquent une perception d'équité dans le traitement des agents ainsi que l'émergence de relations interpersonnelles marquées par l'amitié et la solidarité. Cette dynamique s'inscrit dans un processus d'ajustement entre les valeurs individuelles des policiers et les normes organisationnelles de leur institution, processus que Sims & Keon (1997) désignent sous le concept de Person-Organization Fit (P-O-F).

L'ensemble des éléments recueillis suggère que l'instauration d'un climat organisationnel bienveillant repose largement sur l'implication des figures hiérarchiques intermédiaires et supérieures (chefs de service, officiers, sous-officiers) dont les comportements quotidiens et les choix décisionnels constituent des indicateurs clés de leadership éthique. Une posture managériale empreinte d'empathie et de sensibilité morale semble ainsi favoriser la consolidation des liens émotionnels au sein des équipes, tout en contribuant à l'émergence d'un esprit de corps fondé sur la coopération, la loyauté et la confiance mutuelle.

3.2. Perception d'un climat éthique déontologique

L'analyse des discours a en outre fait ressortir des expressions comme : « *existence de règles, de procédures et de codes de conduite formels, normes et procédures, valeur* ». Ce deuxième type de climat éthique mis en évidence à travers l'analyse des discours peut être qualifié de « climat déontologique ». Il se distingue par l'existence d'un référentiel normatif et explicite. Ce climat est incarné par le code de déontologie de la Police Nationale, que les répondants, principalement des commissaires et des officiers mobilisent pour décrire leur environnement professionnel. Pour ces cadres, la gestion du personnel s'inscrit dans un cadre éthique formalisé, garant d'une certaine cohérence dans les comportements attendus au sein de l'organisation. Selon leurs propos, l'instauration de ce code vise essentiellement à harmoniser les conduites professionnelles autour de valeurs partagées, perçues comme universelles au sein de l'institution. Un commissaire de police a affirmé au cours de son discours que « *Les interventions de la police sont sujettes à interprétation par la population. Pour éviter les dérives, elle a mis en place un code de conduite qu'on appelle code de déontologie. Ce code est mis à la disposition de tous les policiers et est enseigné dans toutes les écoles de police. Il vient harmoniser nos conduites dans l'exercice de notre profession* ».

Ce dispositif normatif a pour fonction de réguler les interactions et de réduire les incertitudes comportementales, en offrant un socle éthique commun qui oriente les prises de décision. La formalisation de l'éthique professionnelle contribue ainsi à structurer une conscience collective,

en consolidant une culture organisationnelle fondée sur des principes déontologiques intériorisés.

L'institution policière accorde une importance stratégique à la transparence et à la collaboration, rendues possibles par des normes claires et accessibles à tous. Ces normes, transmises dès la formation initiale dans les écoles de police, prescrivent les conduites jugées appropriées tant au sein de l'institution que face aux usagers. Elles constituent ainsi un ensemble de prescriptions éthiques collectivement reconnu, servant de repères dans l'exercice quotidien des fonctions policières. À cet égard, un capitaine d'une unité d'intervention souligne que : *« Toute fois que nous avons l'occasion, nous rappelons ce code à nos collaborateurs. Le strict respect de code nous protège contre les sanctions de notre institution et aussi des agissements des usagers »*.

La police ivoirienne, comme dans de nombreux contextes africains, évolue dans un environnement complexe marqué par une perception publique souvent critique en raison d'abus ou de comportements douteux. Ce constat se confirme par de nombreuses recherches empiriques. Ces recherches démontrent que c'est principalement le climat déontologique qui prédit le mieux les comportements éthiques dans les contextes policiers, en particulier en Afrique où la corruption est particulièrement forte (Cullen, Victor & Bronson, 1993 ; Sims et al., 1997). Ceci est en contradiction avec l'idée de probité tant recherchée au sein de la police. Un intervenant s'est prononcé sur la question. Selon ses propos : *« Notre institution a instauré diverses initiatives, telles que l'application stricte de l'éthique, des séminaires de formation continue sur l'éthique et des prix symboliques ou institutionnels récompensant les comportements intègres afin d'amener tous les collaborateurs à être probes »*.

Par ailleurs, un sous-officier responsable d'une section souligne que ce code constitue également un dispositif de protection pour les agents, notamment dans leurs relations hiérarchiques. En fournissant un cadre stable et objectivable, il renforce la légitimité des décisions et la fiabilité des comportements professionnels. L'adhésion à ces règles est perçue comme un levier de sécurisation des droits et intérêts individuels, limitant les risques d'arbitraire ou d'injustice dans les pratiques managériales. Ceci est illustré par les propos d'un officier en charge d'une compagnie qui affirme que : *« Un traitement juste et équitable de tous les policiers, qu'ils soient supérieurs ou exécutants, renforce la crédibilité de notre institution ainsi que des décisions prises par les chefs de service »*.

Enfin, ce climat déontologique apparaît comme un facteur structurant de l'esprit de corps. L'adhésion à des valeurs éthiques communes favorise un sentiment d'appartenance et une

cohésion renforcée entre les membres de l'organisation. Cette dynamique d'identification à un contrat moral partagé et contribue à l'émergence d'un collectif solidaire, porteur d'une identité professionnelle forte et assumée tant en interne qu'à en externe. Ce code se transforme donc en un signe identitaire unique, par le biais duquel les membres identifient leur adhésion à une communauté professionnelle engagée et éthiquement responsable. Selon les propos d'un officier : *« Ici à la police, nous parlons de discipline mais le code de déontologie ne constitue pas seulement un instrument disciplinaire. Il est pour nous un symbole qui participe à l'élaboration de notre identité, en orientant nos comportements, en consolidant nos liens de solidarité et en légitimant l'action des membres dans son environnement social ».*

L'esprit de corps se présente dès lors comme le produit d'une éthique formalisée, qui structure les représentations, régule les pratiques et renforce la légitimité institutionnelle.

3.3. Perception d'un climat égoïste négatif

Un troisième type de climat éthique, désigné comme « climat égoïste », a été identifié à partir des propos recueillis auprès de certains participants à l'enquête, tous issus du corps des sous-officiers de la Police Nationale. Ce climat se caractérise par la prévalence d'une logique instrumentale dans les pratiques managériales, traduisant une quête affirmée de pouvoir de la part des supérieurs hiérarchiques. Selon les répondants, ces derniers manifestent des comportements autoritaires en décalage avec les normes déontologiques qui régissent la profession. Selon l'un des répondants (sous-officier) *« La Police Nationale est service public, où le sentiment d'utilité sociale est au cœur de son identité. C'est pour cette raison qu'elle a choisi comme slogan SERVIR, NOTRE VOCATION, MERCI DE NOUS FAIRE CONFIANCE. J'ai le sentiment que nous servons la population et elle nous fait confiance alors que nous les acteurs nous ne sommes pas servis et, en outre, nous n'avons pas confiance ».*

Par ailleurs, les discours des sous-officiers font apparaître une préoccupation récurrente concernant la reconnaissance du travail accompli. Ils estiment que les signes de valorisation professionnelle sont quasi exclusivement attribués aux cadres hiérarchiques, au détriment des agents d'exécution, pourtant directement engagés dans les opérations de terrain. Cette dynamique génère un sentiment d'injustice et contribue à la démobilisation du personnel de base. Dans son interview, un sous-officier supérieur déclare *« Cela fait deux décennies que nous portons les missions les plus complexes, mais en retour on entend que le patron a été félicité ou décoré ».*

Les sous-officiers soulignent également la récurrence d'un déficit en ressources allouées pour l'accomplissement des missions. Les moyens matériels et logistiques mis à disposition sont jugés insuffisants, compromettant ainsi l'efficacité opérationnelle des unités et exacerbant les frustrations internes.

La question de l'évolution de carrière constitue un autre point nodal de contestation. Les répondants critiquent vigoureusement le système de promotion par concours en vigueur dans leur corps, perçu comme inéquitable. Ils préconisent l'instauration d'un dispositif d'évaluation continue, analogue à celui observé dans les corps des officiers et des commissaires, afin de garantir une progression professionnelle plus équitable. Selon un sergent-chef d'une unité d'intervention « *Nous nous sommes sous-officiers. A défaut de devenir officier qu'on nous permet d'évoluer dans notre corps si nous avons de bonnes notes. Ils se sont arrangés à mettre des barrières qui sont des concours professionnels pour nous retarder alors que chez les officiers et commissaires, une fois, dans le corps on avance si l'évaluation faite chaque année est bonne* ».

Enfin, les inégalités perçues dans l'accès aux opportunités de formation, notamment à l'étranger, alimentent un fort ressentiment. Les sous-officiers considèrent que les critères de sélection pour ces formations sont systématiquement biaisés en leur défaveur, accentuant leur sentiment de relégation institutionnelle.

Sur le plan de la mobilité professionnelle, les sous-officiers affectés aux unités d'intervention critiquent un dispositif organisationnel qui les maintient dans les mêmes fonctions pendant des périodes prolongées, excédant parfois une décennie, voire deux, sans perspective tangible de rotation ou de réaffectation. Un adjudant a affirmé dans son discours « *Je suis dans cette unité depuis dix-sept (17) ans. Je veux vraiment aller voir ailleurs mais on refuse de me muter donc je suis là et n'ai plus rien à prouver* ».

3.4.Implications managériales

L'analyse des discours recueillis révèle l'existence de trois types de climats éthiques au sein de la Police Nationale : bienveillant, déontologique et égoïste. Chacun de ces climats porte des implications spécifiques pour les pratiques de gestion et le leadership organisationnel, avec des conséquences directes sur le développement de l'esprit d'équipe des agents.

Le climat bienveillant met en lumière le rôle central des figures hiérarchiques intermédiaires dans la construction d'un environnement professionnel fondé sur la confiance, la solidarité et l'écoute. Cette idée va dans le même sens que celle de Afef (2014) pour qui les dirigeants sont

perçus comme les premiers représentants de l'organisation et doivent agir comme des modèles éthiques. Cette approche relationnelle, fondée sur une disponibilité empathique et une reconnaissance de la personne au-delà de la fonction, favorise l'adhésion des agents aux objectifs institutionnels, tout en renforçant la cohésion interne. Dès lors, il apparaît fondamental que les supérieurs hiérarchiques encouragent les pratiques de supervision participative, assurent une présence active sur le terrain et maintiennent des canaux de communication ouverts et inclusifs, particulièrement auprès des jeunes recrues.

En ce qui concerne le climat déontologique, l'adhésion à un cadre éthique formalisé constitue un levier puissant de structuration des comportements professionnels. Il offre à la fois un socle de référence partagée et un mécanisme de régulation normative susceptible de prévenir les abus et de garantir l'équité. Dans ce contexte, les implications managériales résident dans la nécessité d'un pilotage rigoureux de la diffusion, de l'appropriation et du respect du code de déontologie, notamment à travers la formation continue, la sensibilisation régulière et l'exemplarité des supérieurs hiérarchiques.

À l'inverse, la présence d'un climat égoïste, tel que perçu par de nombreux sous-officiers, interpelle fortement les modes de management en vigueur. L'impression d'un leadership autoritaire, centré sur l'accumulation de privilèges et la captation des opportunités par les échelons supérieurs, alimente un profond sentiment d'injustice et de marginalisation chez les agents d'exécution. Ce climat suscite démotivation, ressentiment et désengagement progressif, fragilisant ainsi la cohésion institutionnelle et l'efficacité opérationnelle. Il est donc impératif de repenser les dispositifs d'évaluation, de reconnaissance et de mobilité, en intégrant des critères objectifs, transparents et accessibles à l'ensemble des personnels.

Les constats relatifs à la stagnation professionnelle, aux inégalités dans l'accès à la formation et à l'iniquité dans les dispositifs de promotion appellent à une réforme des politiques de gestion des carrières. Il s'agit notamment de garantir une équité de traitement entre les corps hiérarchiques (sous-officiers, officiers, commissaires) et de mettre en place des mécanismes d'évolution interne valorisant l'expérience, les compétences acquises sur le terrain et l'investissement individuel.

En somme, la qualité du climat éthique organisationnel est étroitement corrélée à la posture managériale adoptée par les encadrants. Leurs principes, choix, attitudes et méthodes de gestion donnent des indices sur l'accord relationnel et éthique avec les salariés (Fang, 2006 ; Grojean, et al., 2004 ; Schminke, et al., 2005). Un leadership éthique, transparent et équitable basé sur l'application rigoureuse du code de déontologie, l'organisation d'ateliers de sensibilisation

éthique en continu, la récompense de façon symbolique ou institutionnelle les comportements intègres et le renforcement de la transparence dans les affectations et les promotions constituerait un levier stratégique pour renforcer l'engagement des agents, restaurer la confiance institutionnelle et consolider l'esprit de corps.

Le climat éthique ne réside donc pas uniquement dans la présence de règles ou de codes déontologiques, mais aussi dans leur application équitable et dans la reconnaissance institutionnelle du rôle des agents (Martin, Leslie & Graham, 2022). Il apparaît fondamental de renforcer l'ancrage des valeurs éthiques au sein des relations interpersonnelles et de veiller à leur mise en œuvre effective dans les pratiques managériales et les dispositifs de gestion des ressources humaines. Une telle démarche contribuerait grandement à améliorer l'engagement organisationnel accru des policiers, de stimuler les comportements de citoyenneté au travail et de limiter les phénomènes de turnover. Dans cette perspective, le développement d'une gestion des ressources humaines éthique et socialement responsable fondée sur des principes d'équité, de transparence et de bienveillance (Ballet & De Bry, 2001) contribuerait à l'instauration d'un contrat moral et relationnel, dépassant le cadre strictement normatif du lien d'emploi.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'une part, d'explorer en profondeur les expériences éthiques vécues par les agents de la police ivoirienne, ainsi que les pratiques et les perceptions qui lui sont associées, et d'autre part, d'examiner le rôle du climat éthique en tant que levier de renforcement de l'esprit de corps au sein de cette institution.

Les résultats de cette recherche exploratoire confirment le caractère multidimensionnel du concept de climat éthique, telle que théorisée par Victor & Cullen (1988).

Les résultats de cette recherche indiquent que le climat égoïste témoigne d'une déficience en matière d'éthique. Il suscite des relations de méfiance entre les agents de la police ce qui est source de démotivation, ressentiment et désengagement progressif, fragilisant ainsi l'esprit de corps.

Le climat bienveillant révélé chez certains policiers s'inscrit dans une approche culturelle de l'éthique. Cette approche est fondée sur une logique informelle de partage de valeurs et favorise l'adhésion des agents aux objectifs institutionnels, tout en renforçant l'esprit de corps. Il valorise le bien-être collectif, inspire davantage la dimension « cohésion du groupe » c'est-à-dire la mesure dans laquelle les membres sont attirés les uns vers les autres et se sentent unis ce qui favorise l'engagement envers l'organisation.

En ce qui concerne le climat déontologique dans les services de police, il s'inscrit dans un cadre structurel, formel, visant à garantir une cohérence dans les comportements attendus au sein de l'organisation. Ce type de climat basé sur des valeurs, des normes et des objectifs partagés, implique un niveau élevé de confiance entre les membres. Cela crée un environnement où chacun se sent soutenu et encouragé, ce qui favorise la prise de risque et la capacité à surmonter les obstacles.

En outre, l'existence d'un climat déontologique renvoie plus à l'identité de groupe qui est une composante de l'identité sociale d'une personne, qui se réfère à la perception de soi en tant que membre d'un groupe spécifique. Elle comprend les caractéristiques, les valeurs, les normes et les objectifs partagés qui définissent le groupe et le distinguent des autres. L'identité de groupe peut donner aux membres un sentiment d'appartenance, de fierté et de motivation à agir de manière cohérente avec les normes du groupe.

La présente étude a été conduite dans le contexte singulier de la Police Nationale de Côte d'Ivoire, un environnement institutionnel à la fois sensible, peu transparent et encore très largement sous-exploré sur le plan scientifique. En s'intéressant au climat éthique au sein de cette organisation, cette recherche apporte un éclairage original sur les dynamiques éthiques dans un cadre hiérarchique rigide et fortement normé. Elle contribue ainsi à enrichir la littérature existante en élargissant le champ d'analyse des travaux antérieurs, souvent centrés sur des contextes organisationnels plus ouverts et accessibles.

Comme toute recherche, celle-ci comporte certaines limites, qui ouvrent néanmoins des perspectives intéressantes pour de futures investigations. En raison du nombre restreint de participants à notre étude, ainsi que des contraintes inhérentes à toute démarche qualitative et exploratoire, une piste pertinente pour des recherches ultérieures consisterait à élargir l'échantillon des participants afin de tester empiriquement les relations préliminaires mises en évidence entre le climat éthique et l'esprit de corps.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York, NY : Academic Press.

Afef, C. (2014). Le climat éthique au travail, baromètre de l'éthique dans l'organisation. Une exploration des perceptions des employés dans des entreprises tunisiennes. *Mondes en développement*, 4(168), 43-58.

Antonousky, A., Sagy, S., Adler, I. & Visel, R. (1999). Attitudes toward retirement in an Israeli cohort. *International Journal of Aging and Human Development*, 31(1), 57-77.

Bakker, A.B., Demoureti, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre : An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

Ballet, J. et De Bry, F. (2001), *L'éthique et l'entreprise*, Paris, Seuil, Coll. Points.

Boyer, A. (2002), *L'impossible éthique de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil.

Dahmani, A. (2010). La dialectique de la confiance et de l'Empowerment : vers une approche dyadique, Étude exploratoire dans le secteur pétrolier en Tunisie. *9ème Colloque International de la Recherche en Sciences de Gestion*, 11, 12 & 13 mars 2010, Hammamet- Tunisie.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Dollard, M. F. & Bakker, A. B (2010). Le climat de sécurité psychosociale comme précurseur d'environnements de travail propices, de problèmes de santé psychologique et d'engagement des employés. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (3), 579-599.

Elçi, M. & Alpkın, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.

Fang, M. L (2006). Examining ethical intentions of individual employees of Taiwan from theory of planned behavior. *The Business Review*, 6(1), 257-263.

Field, R.H.G., & Abelson, M.A. (1982). Climate: A conceptualisation and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201.

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D. & Haon, C. (2006). Méthodologie de la recherche. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60(2), 19-34.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Grojean, M. W, Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.

Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, 104(1), 23-29.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Kamissoko, B., Kaka, Z. Y. & Togola, B. (2025). Rôle de la Communication interne dans le marketing interne d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial au Mali : cas de l'Office du Niger de Ségou (Mali), *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2), 437-461.

Kessler, M-C. (1986), *Les grands corps de l'État*, Paris, Presses de Sciences Po.

Koffi, S.T., Bley, H. & Toukpo, O. (2019), Rapport d'évaluation externe du « projet d'appui à la formation continue de la Police Nationale de Côte d'Ivoire. Rapport d'évaluation, Abidjan, Côte d'Ivoire.

Kosloski, K., Ekerdt, D. & De Viney S. (2001). The role of job-related rewards in retirement planning. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 56B(3), 160-169.

Martin, D. Leslie, N. & Graham, W. (2022). Policing the Pandemic: Frontline Officers' Perspectives on Organisational Justice. *International Journal of Police Science & Management*, 24(4), 367-379.

Miles, M. & Huberman, M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck : Paris.

Mirvaux, C. (2020), Les fonctions de l'esprit de corps au sein de la Police. Mémoire de Master, Université catholique de Lille.

Molines, M. & Fall, A. (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(4), 660-689.

Monier, H. (2014). La gestion des émotions au travail : le cas des policiers d'élite. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 13(3), 105-121.

Monjardet, D. (1996), *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Paris : La Découverte.

Ng, J. C. Y. & Ng, K. Y. N. (2014). Culture, organisational culture and organisational climate: An integrative approach. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 5(2), 124-136.

Prothero, J. & Beach, L.R. (1984). Retirement décisions : Expectations, intention and action. *Journal of Applied Social Psychology*, 14(2), 162-174.

Quivy, R. & Campenhoudt, V. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod

Reichers, A. & Schneider, B. (1990). *Organisational climate and culture*. New York: Jossey Bass.

Schminke, M., Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.

Schneider B. (1975). Organizational-climates: An Essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.

Schneider, B. (1983). Work climates: an interactionist perspective. In: Feimer, N.W., Geller, E.S. (Eds.), *Environmental Psychology: Directions and Perspectives*. (pp. 106-128). New York, NY: Praeger.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.

Schoenaers, F. (2002). Comment gérer la police dans une période de changement ? *Revue française de gestion*, 139(3), 27-47.

Sims, R.L.& Keon, T.L. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 16(10), 1095-1105

Trevino, L.K., Weaver, G.R. & Reynolds, S. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review, *Journal of Management*, 32(6), 951-990.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A Theory and measure of ethical climate in Organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.

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

Cullen, J. B., Victor, B. & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(3), 667-674.