

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES TYPES DE CLIMATS ÉTHIQUES ET LEURS IMPACTS
SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
ANNIK ST-PIERRE

FÉVRIER 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche M. Michel Séguin, professeur au département Organisation et Ressources humaines de l'UQAM et titulaire de la Chaire de coopération Guy-Bernier. Sans son encadrement et son soutien, je n'aurais pu compléter ce travail d'envergure. J'aimerais aussi souligner l'accueil et la contribution particulière du personnel de la Chaire de coopération, en particulier madame Anne-Marie Bhéreur adjointe administrative, ainsi que Justine et Andréa, assistantes de recherche. Merci aussi à Geneviève St-Pierre qui a contribué à la correction de cet ouvrage.

J'aimerais remercier mon employeur, la Fédération des caisses Desjardins, grâce auquel j'ai pu finalement terminer cette maîtrise. En particulier, j'aimerais remercier mon patron, M. Stéphane Gravel, pour la latitude accordée dans mon travail afin de me permettre de compléter mon mémoire de maîtrise. J'aimerais aussi souligner la contribution particulière à ce mémoire de mon ancien patron, M. Lionel Gauvin, vice-président développement des affaires de la Fédération des caisses Desjardins du Québec pour la région Est de Montréal. Sans sa ténacité légendaire, son soutien et son souci pour mon cheminement de carrière, je n'aurais pas entrepris ce retour aux études.

Finalement, un retour aux études, alors que je suis mère de famille et que j'occupe un emploi prenant, implique un certain sacrifice et un soutien particulier de ma famille et de mes proches. Je tiens donc à remercier mon conjoint, Éric, pour son dévouement, son appui et sa compréhension. Également, je tiens à remercier ma petite puce de trois pommes, Florence, pour les multiples joies et la motivation à poursuivre, malgré les tentations, nombreuses, à tout abandonner. En terminant, je remercie ceux qui ont contribué à ce que je maintienne mon équilibre, ma sœur Geneviève, mes amis Stéphanie Brault, Yann Besançon et Dominique Lapierre, ainsi que mes parents, Johanne et Serge.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des figures et tableaux.....	vii
Résumé.....	viii
CHAPITRE I - INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE II – ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL.....	6
2.1 Engagement attitudinal ou comportemental.....	6
2.1.1 Engagement organisationnel attitudinal.....	7
2.1.2 Engagement organisationnel comportemental.....	8
2.2 Approches multidimensionnelles	10
2.2.1 Modèle tridimensionnel de l’engagement organisationnel.....	13
2.3 Conséquences de l’engagement	19
2.3.1 Intention de départ et départ volontaire.....	21
2.3.2 Présence au travail.....	22
2.3.3 Performance.....	23
2.3.4 Comportements discrétionnaires.....	23
2.3.5 Santé et bien-être des employés.....	24
2.4 Antécédents de l’engagement.....	26
2.4.1 Engagement de continuité.....	26
2.4.2 Engagement normatif.....	28
2.4.3 Engagement affectif.....	28
2.5 Synthèse.....	35

CHAPITRE III – CLIMATS ÉTHIQUES	36
3.1 Contextes éthiques.....	38
3.1.1 Culture ou climats éthiques.....	38
3.2 Modèles de climats éthiques.....	43
3.2.1 Climat organisationnel éthique.....	43
3.2.2 Le modèle de Climat moral de Vidaver-Cohen.....	44
3.2.3. Modèle de Victor et Cullen.....	45
3.2.4 Modèle d’Arnaud (2006).....	56
3.3 Les conséquences des climats éthiques.....	63
3.3.1 Prise de décision et comportement éthique.....	64
3.3.2 Attitudes au travail et perceptions des employés.....	65
CHAPITRE IV - CADRE CONCEPTUEL.....	69
4.1 Objet de recherche.....	69
4.2 Justification du modèle.....	70
4.2.1 Modèle des quatre composantes des climats éthiques.....	70
4.2.2 Modèle tridimensionnel de l’engagement organisationnel.....	72
4.2.3 Liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante	73
CHAPITRE V - CADRE MÉTHODOLOGIQUE	83
5.1 Devis de recherche.....	84
5.2 Population et échantillon.....	86
5.3 Outils de mesure.....	87
5.3.1 Questionnaire climats éthiques.....	87

5.3.2. Questionnaire d'engagement organisationnel affectif.....	94
5.4 Méthode de collecte de données.....	97
5.5 Outils statistiques utilisés.....	97
5.5.1 Analyses factorielles et Alpha de Cronbach.....	98
5.5.2 Comparaisons de moyennes.....	98
5.5.3 Accord entre les répondants d'un même groupe.....	99
5.5.4 Corrélations.....	100
5.5.5 Régressions linéaires.....	101
CHAPITRE VI – ANALYSE DES RÉSULTATS.....	102
6.1 Analyses factorielles exploratoires et Alpha de Cronbach.....	103
6.1.1 Sensibilité éthique collective.....	103
6.1.2 Jugement moral collectif.....	106
6.1.3 Motivation morale collective.....	108
6.1.4 Caractère moral collectif.....	109
6.1.5 Engagement organisationnel affectif.....	110
6.2 Les climats éthiques – une perception partagée.....	111
6.3 Corrélations entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif.....	113
6.3.1 Corrélations entre les types de climats et l'engagement organisationnel.....	115
6.3.2 Corrélations entre les types de climats.....	115
6.4 Régression multiple.....	116

CHAPITRE VII – DISCUSSION.....	119
7.1 Interprétation des résultats.....	119
7.1.1 Les relations entre les types de climats éthiques et l’engagement organisationnel affectif.....	119
7.1.2 Corrélations entre les types de climats.....	122
7.1.3 Échelle de sensibilité éthique.....	122
7.1.4 Les climats éthiques – une perception partagée.....	123
7.1.5 Les climats éthiques – différences entre les groupes.....	124
7.2 Contributions de la présente étude.....	125
7.3 Limites de la présente étude.....	127
7.4 Perspectives d’avenir.....	128
CONCLUSION.....	130
Appendice A.....	132
Appendice B.....	143
Bibliographie.....	146

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 2.1	Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel affectif	20
Tableau 3.1	Types de climats éthiques théoriques selon le modèle de Victor et Cullen	51
Figure 4.1	Cadre conceptuel de la présente étude	78
Tableau 6.1	Analyse factorielle de l'Échelle de sensibilité éthique collective	104
Tableau 6.2	Alpha de Cronbach de l'échelle de sensibilité éthique collective	105
Tableau 6.3	Analyse factorielle de l'Échelle de jugement moral collectif	107
Tableau 6.4	Alpha de Cronbach de l'Échelle de jugement moral collectif	107
Tableau 6.5	Analyse factorielle de l'Échelle de motivation morale collective	108
Tableau 6.6	Alpha de Cronbach de l'Échelle de motivation morale collective	108
Tableau 6.7	Analyse factorielle de l'Échelle de caractère moral collectif	109
Tableau 6.8	Alpha de Cronbach de l'Échelle de caractère moral collectif	109
Tableau 6.9	Analyse factorielle de l'Échelle d'engagement organisationnel affectif	110
Tableau 6.10	Alpha de Cronbach de l'Échelle d'engagement organisationnel affectif	110
Tableau 6.11	Validation des hypothèses	112
Tableau 6.12	Régression linéaire des variables indépendantes et des variables de contrôle sur l'engagement organisationnel affectif	114
Tableau 6.13	Régression linéaire des variables de contrôle sur l'engagement affectif	117
Tableau 6.14	Corrélations entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif	117
Figure 6.1	Validation des hypothèses	118

RÉSUMÉ

La présente étude vise à évaluer les liens entre les types de climats éthiques, selon un modèle émergent dans la littérature, et l'engagement organisationnel affectif. Pour ce faire, cette étude a porté sur 188 employés de dix coopératives de services financiers, qui ont répondu à un questionnaire auto-administré et confidentiel. Un seul type de climat éthique s'est avéré avoir un lien significatif avec l'engagement organisationnel affectif, soit un climat axé sur un jugement moral égoïste. Ce lien est négatif, et indique que plus un milieu de travail est caractérisé par un climat au sein duquel l'intérêt personnel de l'organisation et de ses membres est préconisé, moins l'engagement organisationnel affectif de ses employés sera élevé. Ces résultats nous indiquent que ce qui influence le plus l'engagement organisationnel des individus au sein de l'organisation n'est pas tant qu'elle se comporte éthiquement, mais plutôt qu'elle évite de ne considérer que son intérêt personnel lorsqu'elle est confrontée à des dilemmes éthiques.

Mots clés :

Climats éthiques Engagement organisationnel affectif Contextes éthiques
Composantes de la prise de décision éthique Attitudes

CHAPITRE UN - INTRODUCTION

Alors que les organisations doivent aujourd'hui composer avec l'augmentation de la compétition mondiale (Black et al. 1992), ainsi que des changements technologiques importants et continus, elles doivent constamment trouver des moyens pour être plus efficaces et plus flexibles (Meyer & Allen, 1997). Dans le contexte actuel, les tâches simples et répétitives sont souvent réalisées par des automates, les structures tendent à s'aplatir, ce qui entraîne des modifications pour les individus au sein de l'organisation (Meyer et al., 1997). Leur travail ne consiste plus en des tâches relativement circonscrites mais plutôt en des rôles plus larges qui requièrent de plus grandes habiletés, de nouvelles compétences et une plus grande flexibilité afin de mieux s'adapter au contexte mouvant (Bridges, 1994). De plus, les structures étant moins hiérarchiques, le taux d'encadrement s'amenuise, les individus au sein de l'organisation doivent donc faire face à de plus grandes responsabilités dans la prise de décisions (Meyer et al., 1997). Ainsi, afin de composer avec tous ces éléments, les organisations doivent pouvoir compter sur des ressources humaines de qualité et engagées, dans le but de survivre et se démarquer (Tremblay, 2006; Vandenberghe, 2004).

Parallèlement, le marché de l'emploi est actuellement plus favorable aux chercheurs d'emplois qu'aux employeurs. En effet, compte-tenu du faible taux de chômage et d'une pénurie éminente de la main d'œuvre, on assiste à une plus grande mobilité des ressources humaines, et par conséquent à un plus grand roulement de personnel au sein des organisations (Channon, 1992; Vandenberghe, 2004).

Considérant ce contexte, il apparaît de plus en plus important pour les organisations de pouvoir compter sur des individus performants qui doivent bien sûr être qualifiés, mais surtout engagés envers leur organisation (Meyer et al., 1997). Selon une

définition généralement admise de l'engagement organisationnel, celui-ci correspondrait à un état psychologique qui caractérise la relation d'un employé avec l'organisation et qui influence sa décision de demeurer au sein de celle-ci (Meyer et al., 1997; Meyer, Allen, & Gellatly, 1990). Cet état psychologique peut prendre trois formes soit : un besoin ou une nécessité, appelé engagement de continuité; une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif; ou un désir, appelé engagement affectif. Ce dernier correspond à l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. L'engagement organisationnel affectif est celui qui a été le plus étudié dans la littérature et celui pour lequel les conséquences sont les plus marquées.

Selon la définition de l'engagement organisationnel citée précédemment, des employés engagés auraient une plus grande intention de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1990). Au-delà de l'intention de demeurer au sein de l'organisation, l'engagement organisationnel aurait également une influence sur des comportements au travail souhaitables, favorisant l'efficacité, la productivité et même le bien-être au travail (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Compte-tenu de cet éventail d'impacts positifs, il est tout à fait approprié pour les entreprises et pour les chercheurs dans le domaine organisationnel de s'intéresser aux antécédents de l'engagement organisationnel affectif afin de favoriser l'émergence de cet attachement émotionnel.

Plusieurs facteurs pouvant agir comme des antécédents à l'engagement organisationnel affectif ont été étudiés. Ces facteurs peuvent être d'ordres individuels ou liés à l'expérience au travail. Les facteurs individuels peuvent être des variables démographiques, tels que l'âge, le sexe, l'éducation, ou l'ancienneté (Allen & Meyer, 1993; Allen & Meyer, 1990a; Aven, Parker, & McEvoy, 1993), ou des caractéristiques personnelles comme le lieu de contrôle, ou le sentiment d'auto-efficacité (Lee, Ashford, & Walsh, 1992; Pierce & Dunham, 1987). Des études méta-analytiques ont toutefois démontré le peu d'évidence empirique existant dans la

littérature concernant l'influence des variables démographiques et personnelles sur le développement de l'engagement organisationnel affectif (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002). Des relations plus importantes ont été constatées entre des variables liées à l'expérience vécue au travail et l'engagement organisationnel affectif (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). Parmi ces variables, on retrouve le support organisationnel (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993), le type de leadership (DeCotiis & Summers, 1987; Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995), ainsi que la perception de justice organisationnelle (Folger & Konovsky, 1989; Konovsky & Cropanzano, 1991a; Lind & Tyler, 1988; Sweeney & McFarlin, 1993).

Parmi les antécédents de l'engagement organisationnel affectif cités ci-dessus, les concepts de soutien et de justice organisationnels ressortent comme étant deux des facteurs ayant le plus d'impact (Meyer et al., 2002). Ainsi, la perception qu'a l'employé de se sentir appuyé et traité justement par l'organisation conduirait à un plus grand état psychologique d'attachement et d'identification à l'organisation (Colquitt, Conlon, & Wesson, 2001a; Li-Ping Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). Puisque les individus sont influencés, dans leur engagement, par la perception qu'ils ont du soutien et du traitement juste réservé à chacun, les types de climats éthiques qui règnent dans leur milieu de travail ont également un impact sur leur sentiment d'attachement émotionnel envers leur organisation. Les climats éthiques des organisations comprennent la notion de justice organisationnelle, mais vont bien au-delà. Ils impliquent des valeurs éthiques, des normes et des procédures perçues qui renseignent un individu sur la bonne conduite et les bonnes attitudes à adopter au sein de l'organisation (Arnaud, 2006; Treviño & Nelson, 2004b; Victor & Cullen, 1987; Victor & Cullen, 1988).

D'ailleurs, plusieurs études se sont intéressées au lien entre les climats éthiques au sein des entreprises et l'engagement organisationnel (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003; Tsai & Huang, 2008; Wimbush & Shepard, 1994). Ces études sont

prometteuses et intéressantes, puisqu'elles laissent entrevoir l'influence que peuvent exercer les climats éthiques sur l'engagement organisationnel. Par contre, celles-ci comporteraient certaines limites selon quelques auteurs (Arnaud, 2006; Arnaud & Schminke, 2008; Peterson, 2002; Wimbush, Shepard, & Markham, 1997a). Ces derniers soulignent notamment que ces modèles considèrent les climats éthiques exclusivement sous l'angle du jugement moral, soit la deuxième composante du modèle de prise de décision éthique de Rest (1986). Pourtant, selon ce dernier, supporté par plusieurs chercheurs, l'occurrence de comportements éthiques est influencée par l'ensemble des quatre composantes, soit la sensibilité éthique, le jugement moral, la motivation morale et le caractère moral (Arnaud et al., 2008; Rest, 1986). Ainsi, pour qu'un individu s'engage dans un comportement éthique, il doit d'abord prendre conscience du dilemme éthique, concevoir les alternatives possibles et évaluer les conséquences de celles-ci sur autrui, c'est ce que Rest (1986) appelle la sensibilité éthique. Par la suite, l'individu doit évaluer la meilleure alternative, en fonction de critères éthiques, il doit donc poser un jugement moral. Finalement, l'adoption de comportement éthique dépend de l'échelle de valeurs de l'individu, selon que ce dernier préconise les valeurs éthiques ou d'autres valeurs concurrentes, et de sa force de caractère l'amenant à aller jusqu'au bout de ses intentions à agir éthiquement, malgré les pressions extérieures (Rest, 1986).

Dans un nouveau modèle visant à mieux décrire les types de climats éthiques au sein des organisations, Arnaud (2006) s'inspire des quatre composantes de Rest (1986) qui se refléteraient à un niveau social dans le milieu de travail pour constituer des types de climats éthiques (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Selon cet auteur, il existerait à un niveau collectif, différents types de climats éthiques rattachés aux quatre composantes citées précédemment (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

La présente étude vise à mesurer le lien entre d'une part, différents types de climats éthiques en fonction d'un modèle émergent dans la littérature et d'autre part, l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, la recherche visera à

identifier les types de climats éthiques qui ont un lien avec l'engagement organisationnel affectif. L'intérêt de cette recherche réside d'abord dans l'évaluation de la relation entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif, puis dans la mise en application d'une nouvelle typologie des climats éthiques. La question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre dans la présente étude sera donc la suivante : Quels sont les types de climats éthiques, tels que décrits selon le modèle d'Arnaud (2006), qui ont le plus d'impact sur l'engagement organisationnel affectif (Meyer & Allen, 1991a) ?

Afin de répondre à cette question, la prochaine section sera consacrée à dresser le bilan des connaissances en ce qui concerne l'engagement organisationnel et les climats éthiques, respectivement dans les chapitres deux et trois. Cette revue de la littérature permettra de mieux comprendre les concepts utilisés dans cette étude, les liens entre eux, ainsi que les choix qui ont menés à l'élaboration du cadre conceptuel qui fera l'objet du quatrième chapitre. Le cinquième chapitre, quant à lui, détaillera la méthodologie utilisée dans cette étude, qui sera suivi par le chapitre six, décrivant les résultats obtenus. Enfin, le chapitre sept consistera en une discussion portant sur les résultats obtenus, leurs implications, les limites de l'étude ainsi que les avenues de recherche, qui viendra clore cet exercice.

CHAPITRE DEUX - ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Tel que mentionné en introduction au présent mémoire, les organisations doivent désormais pouvoir compter sur des ressources humaines de qualité et leur étant fidèles, pour survivre et se démarquer (Tremblay, 2006). Bien que le concept d'engagement organisationnel ait été très présent dans la littérature portant sur le comportement au travail depuis les quarante dernières années, il est souvent difficile de s'y retrouver devant la multitude de définitions, de modèles et d'outils de mesure existants. En effet, avant la venue du modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) plusieurs critiques étaient adressées concernant le manque de consensus existant dans la définition du construit (Griffin & Bateman, 1986; Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 1991a; Morrow, 1983; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Reichers, 1985). Il était alors difficile de faire la synthèse des connaissances dans le domaine (Meyer & Allen, 1984; Morrow, 1983). Dans le but de mieux comprendre le concept d'engagement organisationnel utilisé dans le cadre de la présente étude, le chapitre qui suit dresse un bilan des connaissances à l'égard de celui-ci.

2.1 Engagement attitudinal ou comportemental

Afin de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991), qui demeure à ce jour le modèle dominant dans la littérature (Solinger, Van Olffen, & Roe, 2008), la prochaine partie présentera succinctement d'autres théories qui cohabitaient dans les années 80 et au tout début des années 1990. C'est à partir de ces modèles et définitions que Meyer et Allen ont élaboré leurs trois composantes de l'engagement organisationnel, présentant ainsi un construit multidimensionnel.

Dans les écrits portant sur l'engagement organisationnel, on peut faire la distinction entre deux approches, l'une attitudinale et l'autre comportementale (Mowday, 1982,

Reichers, 1985(Meyer, Allen, & Topolnytsky, 1998; Meyer et al., 2002)). C'est à partir de ces deux approches que seront présentées les modèles de l'engagement organisationnel qui dominaient dans la littérature avant la venue du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991).

2.1.1 Engagement organisationnel attitudinal

L'engagement organisationnel attitudinal est celui qui a reçu le plus d'attention par les chercheurs dans la littérature (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982). Il met l'accent sur la façon dont l'individu envisage sa relation avec son organisation en général. On peut le décrire par un état d'esprit selon lequel les individus considèrent l'étendue de la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs avec ceux de l'organisation (Mowday et al., 1982). Une attitude est généralement reconnue dans la littérature comme étant un état interne personnel qui précède ou guide l'action, comprenant des sentiments, des croyances et des inclinations comportementales (tendances à agir ou intentions d'agir...) (Ajzen, 1985; Meyer et al., 1991a; Solinger et al., 2008).

La théorie qui a occasionné le plus de recherches, selon l'approche attitudinale, est celle développée par Porter, Mowday et Steers (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Mowday et al., 1982; Porter, Steers, Mowday, & Bouliane, 1974). Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel (attitudinal) est défini comme étant une identification et une implication relativement forte d'un individu à l'égard d'une organisation particulière. Cet engagement peut être caractérisé par au moins trois facteurs :

- a) une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation ;
- b) une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation ;
- c) un désir de demeurer au sein de l'organisation (Mowday et al., 1982).

L'outil qui a été le plus utilisé pour attester de l'engagement organisationnel attitudinal (Meyer et al., 1991a) est l'«organizational commitment questionnaire» développé par Porter et ses collègues (Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974). L'approche attitudinale de l'engagement organisationnel a été utilisée par plusieurs auteurs (Angle & Perry, 1981; Morris & Sherman, 1981; Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1982; Porter et al., 1974; Steers & Rhodes, 1978). Porter et ses collègues ont démontré qu'un individu avec un faible niveau d'engagement envers son organisation avait une plus grande propension à quitter l'entreprise qu'un individu avec un plus grand niveau d'engagement (Porter et al., 1974). Steers (1978) a quant à lui conduit une étude visant à identifier les antécédents et les conséquences de l'engagement. Il a trouvé que des caractéristiques individuelles et des caractéristiques liées à l'expérience vécue au travail ont une influence sur l'engagement envers l'organisation. Il a également trouvé que l'engagement était fortement lié à l'intention de rester et modérément lié à la présence au travail. Il n'a pu établir de lien significatif entre l'engagement et la performance au travail (Steers et al., 1978). Plus loin dans le chapitre, un portrait plus exhaustif sera tracé des antécédents et des conséquences de l'engagement organisationnel, tels qu'identifiés dans la littérature.

2.1.2 Engagement organisationnel comportemental

L'autre approche de l'engagement organisationnel est appelée comportementale. Sous l'angle comportemental, les chercheurs s'intéressent au processus par lequel des individus deviennent attachés à une organisation et leur façon de composer avec cette situation (Mowday et al., 1982). Selon cette approche, ce serait le fait d'adopter un comportement ou d'accomplir une série d'actions qui conduirait à un engagement envers l'organisation afin de justifier cognitivement l'adoption de ces comportements ou l'accomplissement de cette série d'actions (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Ainsi, selon Salancik (1977, 1978), l'engagement

organisationnel peut être créé par les comportements passés d'un individu et l'attribution qu'il en fait à son environnement externe ou à lui-même. Ainsi, l'engagement se développe par raisonnement rétrospectif afin de justifier des actions passées (Meyer et al., 1997). Par exemple, un individu qui fait des heures supplémentaires au travail, sans recevoir de compensation monétaire, pourra justifier cette série d'action par le fait qu'il est attaché à son employeur et qu'il a à cœur le succès de celui-ci. Meyer et Allen (1997) illustrent cette définition par l'hypothèse selon laquelle les employés seront plus enclins à demeurer au sein de l'organisation si, par exemple, le fait de rejoindre celle-ci correspondait à une volonté personnelle, s'ils ont fait connaître leur choix publiquement ou que la décision ne peut être facilement révoquée. Ainsi, après être devenus liés à l'organisation selon ces circonstances, les employés tenteront de justifier leurs actions rétrospectivement, en développant un attachement émotionnel envers elle (Meyer et al., 1997).

La principale distinction de cette approche, par rapport à l'approche attitudinale, est que celle-ci s'attarde d'abord au processus qui a conduit l'individu à s'attacher à l'organisation. Ce processus passerait par des choix, des comportements ou des séries d'actions qui conduiraient l'individu à justifier cognitivement ces derniers par un attachement envers son organisation (Meyer et al., 1997). Selon l'approche comportementale de l'engagement, les recherches se sont principalement intéressées aux conditions selon lesquelles le comportement, une fois qu'il s'est manifesté, tend à se reproduire, ainsi que l'effet de ces comportements sur le changement d'attitude, soit l'engagement (Meyer et al., 1991a). Les deux approches présentées dans cette partie ont en commun qu'elles considèrent toute deux l'engagement comme un concept unidimensionnel (Becker, 1992). Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen intègre les deux approches qui vous ont été présentées ici et amène la multidimensionnalité du concept (Becker, 1992).

2.2 Approches multidimensionnelles

À partir du milieu des années 80, une nouvelle conception de l'engagement s'est développée parmi quelques groupes d'auteurs (Meyer et al., 1991a; O'Reilly & Chatman, 1986; Reichers, 1985). Cette nouvelle conception considère l'engagement organisationnel de façon multidimensionnelle, que ce soit au niveau de la forme du lien d'attachement ou de sa cible au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, l'engagement peut prendre plus d'une forme et ne réfère pas qu'à un attachement émotionnel de l'individu avec son organisation. L'engagement peut prendre la forme d'un désir de demeurer au sein de l'organisation, d'une identification à celle-ci, mais il peut également refléter une obligation, un devoir, un moyen pour parvenir à ses fins (Angle et al., 1981; Meyer et al., 1991a; O'Reilly et al., 1986; Reichers, 1985).

La multidimensionnalité du concept d'engagement organisationnel peut également être représentée par la cible de cet attachement. En effet, les individus peuvent être engagés envers plusieurs cibles reliées à leur environnement de travail (Reichers, 1985). Selon Reicher (1985), l'organisation est composée de multiples sous-groupes ou systèmes qui influencent la perception globale que nous en avons. Plusieurs membres de l'organisation peuvent donc être engagés envers différentes cibles (ou foci) à l'intérieur de celle-ci comme par exemple leurs groupes de travail, leurs collègues, leurs supérieurs, leurs clients, leurs associations syndicales, pour n'en nommer que quelques unes (Reichers, 1985). Ainsi, parallèlement aux recherches portant spécifiquement sur l'engagement à l'organisation dans son ensemble, s'est ajouté tout un corpus de recherche portant sur les engagements à d'autres cibles à l'intérieur de celle-ci. Certains auteurs se sont spécialisés dans la recherche sur l'engagement à la profession ou à la carrière (Blau, 1985; Carson & Bedeian, 1994; Irving, Coleman, & Cooper, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993). D'autres ont plutôt étudié l'engagement à des sous-composantes de l'organisation, soit à l'union syndicale (Barling, Fullager, & Kelloway, 1992; Friedman & Harvey, 1986; Gordon, Philpot, Burt, Thompson, & Spiller, 1980), au groupe de travail (Vandenberghe,

Bentein, & Stinglhamber, 2004), au leader (Vandenberghe et al., 2004), aux buts de l'organisation (DeShon & Landis, 1997; Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989; Locke, Latham, & Erez, 1988), ou aux changements organisationnels (Herscovitch & Meyer, 2002).

Dans des ouvrages plus récents, Meyer et Herscovitch (2001, 2002) tentent de rallier ces multiples cibles de l'engagement afin d'élaborer une théorie intégrée de l'engagement au travail, et ainsi clarifier la confusion qui s'est installée dans la littérature se rapportant à l'engagement envers différentes cibles du travail (Herscovitch et al., 2002; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Srinivas, Jaydeep, & Laryssa, 2007; Meyer, Thomas, & Rolf van, 2006). Bien que ces types d'engagements ne soient pas hors propos dans le cas qui nous occupe, la présente étude se centrera plus précisément sur l'engagement à l'organisation comme un tout.

Tout comme Meyer et ses collègues, dont le modèle sera abordé plus en détail plus loin dans le chapitre, un autre groupe de chercheur a élaboré un modèle multidimensionnel qui tente de rallier les différentes définitions. Il s'agit de Charles O'Reilly et Jennifer Chatman (1986) qui définissent l'engagement comme un lien psychologique qui enchaîne l'employé à l'organisation. Ce lien peut prendre trois formes ou trois bases d'engagement organisationnel, qu'ils nomment conformité, identification et internalisation (O'Reilly et al., 1986). Selon ces auteurs, la conformité (appelée instrumental dans de plus récents travaux, réf. : O'Reilly, 1991) correspond à l'adoption, par un individu, d'attitudes et de comportements, non pas parce qu'il y croit, mais dans le but d'obtenir une certaine récompense ou d'éviter une punition particulière. L'identification fait, quant à elle, référence au fait d'accepter d'adopter des attitudes et des comportements dans le but de développer ou de maintenir une relation satisfaisante avec l'organisation. L'individu peut respecter les valeurs et objectifs de l'organisation, être fier de faire partie de cette société, sans pour autant adopter les valeurs et objectifs comme les siens.

Finalement, l'internalisation dépasse l'identification et fait référence à l'adoption d'attitudes et de comportements parce que leur contenu correspond aux valeurs et croyances personnelles de l'individu (Becker, 1992; O'Reilly et al., 1986). Les trois bases de l'engagement constituent donc divers niveaux d'un même continuum allant d'une conformité aux exigences de l'organisation dans le but d'obtenir autre chose, jusqu'à l'internalisation de ces exigences comme étant les siennes (Becker, 1992; O'Reilly et al., 1986).

Bien que la multidimensionnalité du concept de l'engagement ne soit pas remise en cause, le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) a suscité des critiques dans la littérature (Meyer et al., 1997; Vandenberg & Scarpello, 1994). D'abord la différence entre les concepts d'identification et d'internalisation, tels que mesurés par les échelles développées par les auteurs, suscite des questionnements. Des études tentant de valider les échelles de mesures montrent en effet un grand chevauchement entre les deux construits et des impacts relativement similaires avec les variables conséquentes (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990; O'Reilly & Chatman, 1991; Vandenberg et al., 1994). D'ailleurs, dans une version plus récente de leur modèle, O'Reilly et Chatman ont regroupé ces deux bases en une seule, qu'ils ont renommée engagement normatif - à ne pas confondre avec la composante de l'engagement du même nom dans le modèle de Meyer et Allen qui sera présentée dans la prochaine partie (Meyer et al., 1997; O'Reilly et al., 1991).

Une autre critique du modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) concerne le concept de conformité qui serait corrélé positivement avec l'intention de départ et le roulement de personnel. Cette limite amène un questionnement quant à la pertinence de cette dimension dans un concept d'engagement organisationnel, justement défini comme une loyauté envers l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Dans des écrits plus récents, cependant, Meyer et Herschovitch, envisagent la possibilité que tout comme l'engagement de continuité, la dimension de conformité pourrait s'avérer être un engagement envers un comportement, à la différence que la

conformité serait plutôt un engagement envers la performance qu'envers l'intention de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 2001).

Comme le démontre ce bref survol de la littérature, les chercheurs dans le domaine de l'engagement organisationnel ont développé plusieurs définitions, chacune apportant des nuances qui entraînent des distinctions dans le construit et la façon de le mesurer. Heureusement, un modèle en particulier semble s'imposer actuellement comme la conceptualisation la plus complète de ce construit (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000). Il s'agit du modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991). Les modèles présentés précédemment permettront de mieux comprendre les origines du modèle tridimensionnel de Meyer et Allen. Ces derniers ont justement tenté de rallier et d'intégrer les nombreux écrits concernant le concept d'engagement organisationnel. Leur modèle intègre d'ailleurs les deux approches, attitudinale et comportementale, et les relations qui existent entre elles. La prochaine partie présente de façon plus détaillée le modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel.

2.2.1 Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel

Dans leur volonté d'uniformiser les multiples définitions afin d'en faire émerger un concept commun et multidimensionnel, Meyer et Allen (1991) décrivent l'engagement organisationnel comme un lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1991a). Cet état psychologique peut prendre trois formes qu'ils ont appelées les trois composantes de l'engagement organisationnel, soit:

- a) un besoin ou une nécessité, appelé engagement de continuité;
- b) une obligation à demeurer au sein de l'organisation, appelé engagement normatif;

c) ou un désir, appelé engagement affectif.

Bien que la littérature présente une multitude de définitions du concept d'engagement (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a; Reichers, 1985), elles semblent toutes se rattacher à ces trois formes (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Selon Meyer et ses collègues (1991, 1997), ces trois formes de l'engagement représentent davantage des composantes que des types d'engagement, puisque la relation d'un individu avec son organisation peut refléter divers degrés de chacune d'elles (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). La prochaine partie présente le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen avec ses trois composantes, leurs conséquences et leurs antécédents.

Les trois composantes de l'engagement

Afin de bien comprendre le modèle de Meyer et Allen (1991), la prochaine partie présentera sommairement chacune des composantes, et par la suite seront présentées les conséquences de celles-ci. Finalement, les antécédents de chacune de ces composantes de l'engagement seront détaillés afin de comprendre comment susciter l'engagement organisationnel.

Engagement de continuité

L'engagement organisationnel décrit par Meyer et Allen (1991) comme un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et a des implications sur la décision de demeurer au sein de celle-ci, peut être motivé par un besoin, une nécessité de demeurer à l'emploi de l'organisation. Les auteurs parlent alors d'engagement de continuité. Cette composante de l'engagement réfère à la

conscience qu'a l'individu de ce qu'il lui en coûterait de quitter l'entreprise (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Ainsi, les employés qui ont un haut niveau d'engagement de continuité demeurent au sein de l'entreprise parce qu'il le faut, parce qu'ils doivent le faire (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). L'engagement de continuité peut se développer à la suite de toute action ou événement qui augmente le coût relatif à un départ éventuel de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Ces coûts liés au fait de quitter l'organisation peuvent représenter des investissements ou un manque d'alternatives perçu pour l'individu (Meyer et al., 1991a).

Les réflexions et travaux de Becker (1960) concernant l'engagement organisationnel s'insèrent dans cette composante de l'engagement tel que décrit par Meyer et Allen (1991, 1997). Ils concernent plus spécifiquement la notion d'investissement. En effet, Becker décrit l'engagement comme la tendance d'un individu à s'engager dans une ligne constante d'activités, étant donné certains investissements qu'il a faits le liant à l'organisation. Les investissements décrits par Becker (1960) ou Meyer et Allen (1990, 1991) peuvent être de tout ordre, ils peuvent être financiers comme des actions dans l'entreprise, des avantages salariaux et des primes, mais ils peuvent aussi être d'ordre relationnel ou liés au développement de compétences particulières (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004a; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1984, 1991a). Ces investissements conduisent l'employé à avoir une perception plus grande des sacrifices qu'il ferait quittait l'organisation (Becker, 1960; Bentein, Vandenberghe, & Dulac, 2004b). À titre d'exemple, un individu peut avoir investi temps et énergie afin de développer une nouvelle compétence qui n'est pas ou peu transférable dans une autre organisation (Meyer et al., 1997).

Selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen (1991, 1997), l'engagement de continuité peut être occasionné par la perception qu'a un individu d'investissements liés à l'organisation, mais également par la perception d'un manque d'alternative d'emploi ou de revenu à l'extérieur de la boîte. Ainsi, l'individu est engagé envers

l'organisation car il y est contraint. Il s'agit ici d'une forme d'engagement de nécessité (Bentein et al., 2004b; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a). Le manque d'alternative perçu peut être influencé par des informations relatives aux taux de chômage ou des perspectives économiques plus larges, ou bien par la perception qu'a l'individu de ses compétences par rapport au marché, de ses tentatives de recherche d'emploi infructueuses, aussi bien que de facteurs familiaux limitant sa flexibilité et sa mobilité (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1984, 1991a).

Cette composante du modèle de Meyer et Allen a cependant fait l'objet de critiques relatives à ces deux aspects de l'engagement de continuité, soit la notion d'investissements liés et la notion de manque d'alternative perçues (Bentein et al., 2004b; Hackett, Bycio, & Hausdorf, 1994; McGee & Ford, 1987; Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002). Selon ces auteurs, l'engagement de continuité représenterait plutôt deux dimensions distinctes soit d'une part, l'engagement résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation et d'autre part, l'engagement résultant de l'absence perçue d'alternatives d'emploi. Des analyses factorielles ont d'ailleurs montré que les deux dimensions étaient liées mais correspondaient à des facteurs différents (Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1990; Stinglhamber et al., 2002). Concernant les deux dimensions, Bentein et ses collègues (2004) soulignent que : « (...) les personnes se sentant prisonnières de leur organisation en raison d'un manque d'alternatives manifestent moins de rendement professionnel (...)» (Bentein et al., 2004b). En ce qui concerne les investissements liés à l'organisation, ces mêmes auteurs font la distinction suivante :

«Il semble que cette dimension [les investissements] soit en partie associée à des effets bénéfiques tels qu'une plus grande probabilité de promotion et d'augmentation salariale. Les investissements personnels de l'individu dans son organisation peuvent donc être de nature motivationnelle et avoir un impact sur la prestation d'efforts au travail.» (Bentein et al., 2004b).

Engagement normatif

Parmi les trois composantes de l'engagement organisationnel, l'engagement normatif est celui qui a suscité le moins de recherches empiriques (Bergman, 2006; Meyer et al., 1997). Celui-ci correspond à un sentiment d'obligation à l'égard de l'entreprise. Les employés qui ont un haut niveau d'engagement normatif estiment qu'ils ont le devoir de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1991a).

La définition de l'engagement normatif a changé depuis les premiers écrits de Meyer et Allen sur leur modèle tridimensionnel (Allen, 2003; Bergman, 2006). Originellement, l'engagement normatif s'inspirait des travaux de Wiener (1982) portant sur l'internalisation de normes (sociales) concernant la loyauté envers les organisations (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1993; Wiener, 1982). Dans des écrits plus récents, cependant, le concept d'obligation a plutôt laissé sa place à celui de réciprocité et à la fidélité à l'égard de l'organisation découlant d'un sentiment d'obligation morale (Bentein et al., 2004b; Bergman, 2006; Meyer et al., 2002).

Bien que des analyses factorielles aient permis de faire la distinction entre les échelles de mesure pour attester de l'engagement affectif et de l'engagement normatif (Chen & Francesco, 2003; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Ko, Price, & Mueller, 1997; Meyer et al., 1993), des liens modérées à élevées ont été relevées par des chercheurs concernant ces composantes de l'engagement (Chen et al., 2003; Dunham et al., 1994; Ko et al., 1997; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). Ces résultats amènent certains auteurs à douter des différences existant entre les deux composantes (Chen et al., 2003; Ko et al., 1997).

Engagement affectif

Le type d'engagement le plus étudié dans la littérature est l'engagement affectif (Meyer et al., 1991a). En effet, plusieurs auteurs considèrent l'engagement organisationnel comme étant un attachement affectif envers l'organisation (Meyer et al., 1991a). C'est d'ailleurs à un engagement de type affectif auquel Porter, Mowday et Steers (1974, 1976, 1979) font référence lorsqu'ils décrivent l'engagement comme étant « la force relative de l'identification et de l'implication individuelle à l'égard d'une organisation particulière ».

Meyer et Allen (1991, 1997) définissent l'engagement affectif comme l'attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. Bergman (2006) précise que ce lien que ressent un individu envers son organisation, est aussi caractérisé par la fierté d'en faire partie (Bergman, 2006; Meyer et al., 1997; Mowday et al., 1982; O'Reilly et al., 1986).

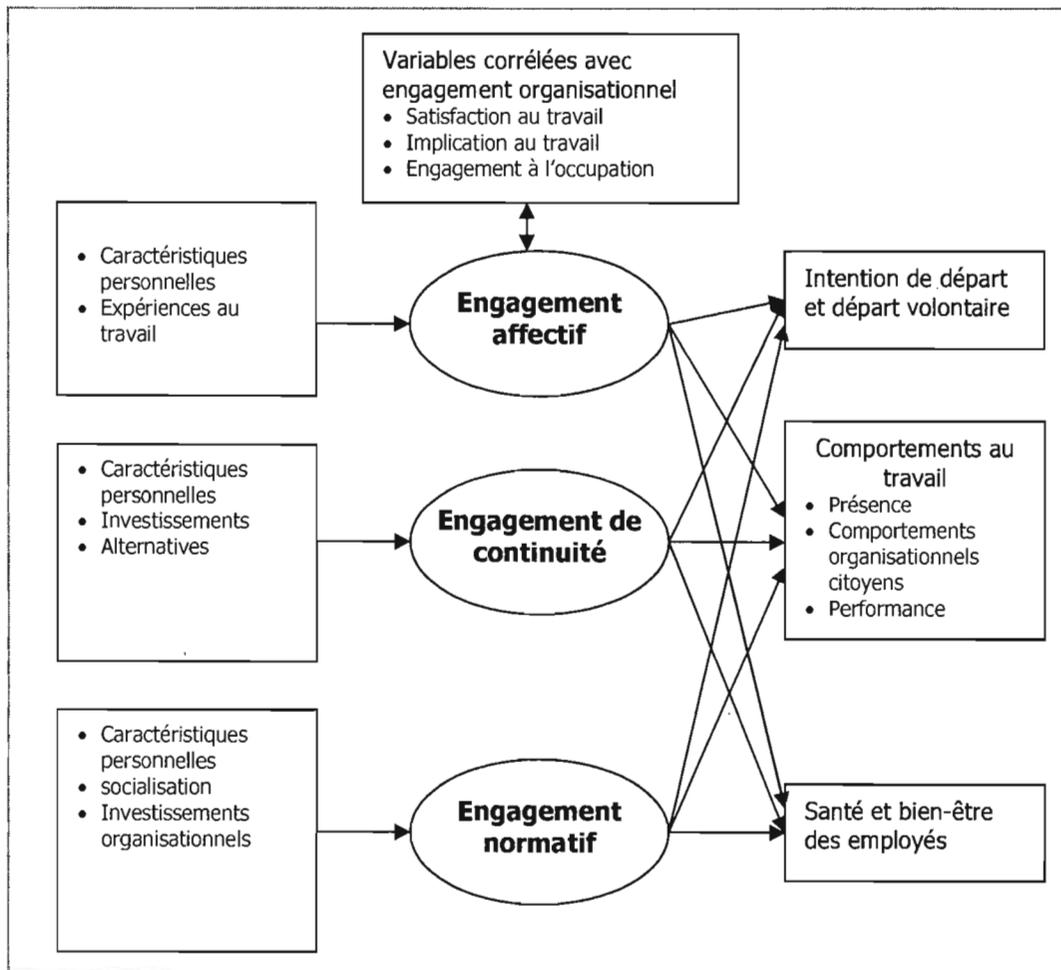
Parmi les trois composantes décrites par Meyer et Allen, c'est l'engagement affectif qui a reçu le plus d'attention et de support dans la littérature (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). L'outil de mesure développé par Meyer et Allen (1991, 1993r) pour attester de l'engagement affectif se nomme l'« Affective Commitment Scale », soit l'échelle d'engagement affectif. Cet outil représente un grand niveau de validité de construit et est fortement corrélé avec l'« Organizational Commitment Questionnaire » de Mowday et ses collègues (Bergman, 2006).

2.3 Conséquences de l'engagement

Une importante littérature a été consacrée aux conséquences favorables pour l'employeur, mais aussi pour l'employé, de l'engagement organisationnel. La plupart des études ont porté sur l'impact de l'engagement sur l'intention de rester, ainsi que sur le comportement de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1997; Mowday et al., 1982).

Comme l'illustre la figure 2.1, à la page suivante, les conséquences de l'engagement réfèrent aux mêmes concepts pour les trois composantes, bien qu'à des degrés différents pour chacune d'elles. Ainsi, les conséquences généralement reconnues de l'engagement organisationnel dans la littérature sont la rétention du personnel et des comportements positifs, tels que la présence au travail (Meyer et al., 1997), la performance (Bycio, Hackett, & Allen, 1995; DeCotiis et al., 1987) et l'adoption de comportements citoyens (Bryant, Dan, & Thang, 2007; Konovsky & Organ, 1996; Meyer et al., 1993; Organ & Ryan, 1995). Ces conséquences vous seront présentées plus en détail dans la prochaine partie en lien avec les trois composantes.

Figure 2.1 Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1997)



2.3.1 Intention de départ et départ volontaire

Selon le modèle de Meyer et Allen (1991, 1997), la définition en elle-même de l'engagement fait référence à un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et *qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de celle-ci*. On ne s'étonnera donc pas que l'engagement soit négativement lié à l'intention de départ et au départ volontaire (Meyer et al., 1997). Ainsi, tel qu'anticipées, les liens entre toutes les composantes de l'engagement et l'intention de départ ou le départ volontaire se sont avérées significativement négatives. Ainsi, plus un individu est engagé, peu importe la forme d'engagement, plus il tendra à demeurer au sein de l'organisation (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982). Cependant, la magnitude de la relation entre l'engagement et le départ volontaire n'est pas aussi importante que prévu par les chercheurs (Meyer et al., 2002). L'engagement aurait en effet un plus grand impact sur l'intention de départ et d'autres cognitions de désengagement de l'individu (Meyer et al., 2002). Cette intention de départ ne conduit pas nécessairement au départ volontaire. L'impact relativement faible de l'engagement affectif sur le départ volontaire peut s'expliquer par le fait que plusieurs éléments influencent le départ volontaire, dont l'intention de quitter, mais également la conjoncture économique, l'énergie que nécessite la recherche active d'un emploi et autres barrières à la sortie. Ces éléments font en sorte que bien qu'un individu aient l'intention de quitter l'organisation, cette intention ne se traduit pas toujours dans le comportement (Meyer et al., 2002).

Mais au-delà d'employés fidèles à l'organisation, la plupart des entreprises souhaitent plus de la part de leurs employés engagés qu'ils restent en poste. Elles souhaitent également qu'ils soient présents au travail, qu'ils soient performants et qu'ils soient disposés à dépasser ce qui est prescrit par leur rôle (Meyer et al., 1997). Ces autres conséquences de l'engagement organisationnel sont développés dans la prochaine partie.

2.3.2 Présence au travail

Alors que plusieurs études ont observé l'impact de l'engagement organisationnel sur la présence au travail, ou sur son opposé, soit l'absentéisme, des méta-analyses n'ont trouvé qu'une faible corrélation entre les deux (Mathieu et al., 1990). Cette situation s'explique par le fait que plusieurs de ces études ne faisaient pas la distinction entre l'absentéisme volontaire et involontaire. En effet, l'engagement organisationnel ne devrait pas avoir d'impact sur l'absence au travail pour des raisons de santé ou familiales. Par contre, un niveau élevé d'engagement devrait réduire les absences au travail pour des raisons pour lesquelles l'individu a un certain contrôle (Meyer et al., 1997).

Afin de faire ressortir cette distinction, plusieurs chercheurs ont utilisé des échelles de mesures permettant de dissocier les deux formes d'absentéisme. Globalement les répondants devaient estimer la quantité de journées d'absence reliées à des raisons hors de leur contrôle par rapport à la totalité des journées d'absence dans une année (Gellatly, 1995; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1993). Ces études ont démontré que les employés ayant un engagement affectif élevé avaient moins tendance que les autres à s'absenter du travail pour des raisons s'avérant être sous leur contrôle (Gellatly, 1995; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1993). Contrairement à l'engagement affectif, l'engagement de continuité ne semble pas significativement relié à l'absence au travail (Gellatly, 1995; Hackett et al., 1994; Meyer et al., 1993). Trop peu d'études ont été conduites concernant la relation entre l'absence au travail et l'engagement normatif pour identifier la présence d'un lien significatif (Meyer et al., 1997).

2.3.3 Performance

Alors que certains auteurs (Ganster & Dwyer, 1995; Williams & Anderson, 1991) n'ont pas trouvé de liens significatifs entre l'engagement organisationnel et la performance, d'autres études (Bycio et al., 1995; Ingram, Lee, & Skinner, 1989; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989), confirmées par des méta-analyses (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002) ont établi un certain lien entre d'une part, l'engagement organisationnel affectif et d'autre part, la performance au travail. La force de ce lien, passant de faible à modérée, dépend toutefois de l'outil de mesure utilisé pour jauger la performance. Il semble en effet que la performance perçue par l'individu ou par son supérieur soit plus en lien avec l'engagement organisationnel affectif que la performance mesurée par des évaluations moins subjectives (atteintes d'objectifs - ventes, rentabilité) (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

Certaines études ont cependant trouvé un lien significatif entre l'engagement affectif et la performance en utilisant des indicateurs objectifs pour mesurer la performance (DeCotiis et al., 1987; Meyer et al., 1989). Ces résultats permettent à Meyer et Allen (1997, 2002) d'affirmer qu'en somme, des employés avec de forts niveaux d'engagement affectif seront portés à travailler plus fort et à être plus performants (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

2.3.4 Comportements discrétionnaires

Au-delà de la performance reliée à leur rôle ou à leur description de tâche, les employés peuvent également s'engager dans des comportements qui dépassent ce qui leur est demandé ou prescrit (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998; Organ et al., 1995). La plupart des chercheurs s'entendent pour dire que ces comportements sont souhaitables pour toutes entreprises. À titre

d'exemple, notons le fait de fournir une aide non demandée à des collègues, de se porter volontaire pour des activités de travail spéciales, être particulièrement attentif aux collègues et aux clients, fournir des suggestions lorsque des problèmes surviennent (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002; Moorman et al., 1998; Organ et al., 1995).

Les résultats d'études portant sur la relation entre l'engagement et les comportements citoyens (Bryant et al., 2007; Konovsky et al., 1996; Meyer et al., 1993; Organ et al., 1995) soulignent l'évidence, appuyée par une méta-analyse, à l'effet qu'un engagement organisationnel affectif est positivement corrélé, et de façon significativement plus élevée que les autres formes d'engagement, avec l'adoption de comportements discrétionnaires (Meyer et al., 2002). Contrairement à l'engagement affectif, l'engagement de continuité est soit non relié aux comportements discrétionnaires (Meyer et al., 1993), soit négativement corrélé (Shore et al., 1993). Ces résultats indiquent donc que les employés qui produisent peu de comportements discrétionnaires (soutien aux collègues, attentions particulières et collaborations spéciales) auraient davantage un engagement de continuité qu'affectif envers leur organisation (Meyer et al., 2002).

2.3.5 Santé et bien-être des employés

Bien que très peu d'études aient été conduites liant le concept d'engagement organisationnel à des variables favorables à la santé et au bien-être des employés, certaines études prometteuses ont été réalisées et semblent constituer des avenues intéressantes pour la recherche en matière d'engagement organisationnel. En effet, les bienfaits de l'engagement ont surtout été considérés du point de vue de l'employeur et non de celui des employés. Pourtant, certaines études ont observé des conséquences positives de l'engagement affectif pour l'employé aussi bien que pour l'employeur (Meyer et al., 1997). À titre d'exemple, des résultats démontrent

que l'engagement affectif serait négativement lié au stress et aux conflits famille-travail, alors que l'engagement de continuité serait plutôt positivement relié à ces variables. Ainsi, les employés dont l'engagement à l'entreprise est principalement lié à la continuité ressentiront davantage de tensions au travail, mais également à l'extérieur de celui-ci puisqu'ils se sentent liés ou obligés de demeurer dans l'organisation. En ce qui concerne l'engagement normatif, la relation est similaire à celle observée avec l'engagement affectif, mais dans une moins grande proportion (Begley & Czajka, 1993; Reilly & Orsak, 1991).

Certains chercheurs (Randall, 1987) ont avancé qu'un engagement affectif très fort envers l'organisation pouvait avoir des effets néfastes sur les autres aspects de la vie de la personne. Toutefois, les études réalisées jusqu'à maintenant contredisent cette hypothèse (Cohen & Kirchmeyer, 1995; Kirchmeyer, 1992; Romzek, 1989). Une étude longitudinale, examinant le lien entre l'engagement affectif et les sentiments que les employés avaient à l'égard de leur carrière et d'autres aspects non-reliés au travail tels la satisfaction à l'égard de la famille, a démontré une corrélation positive entre un engagement affectif fort et une satisfaction à l'égard des aspects extérieurs au travail (Romzek, 1989). Une autre étude a mis en évidence que les individus fortement attachés à leur entreprise estiment passer plus de temps dans des activités parentales et communautaires que les individus avec un faible niveau d'engagement (Cohen et al., 1995; Kirchmeyer, 1992).

En somme, les évidences présentées dans cette partie soulignent bien la justesse de ce concept pour les entreprises, étant données les conséquences positives tant pour l'employeur que pour l'employé, en particulier en ce qui a trait à l'engagement affectif. Il semble donc tout à fait pertinent de se pencher davantage sur les conditions permettant l'émergence d'un tel engagement.

2.4 Antécédents de l'engagement

La prochaine partie sera donc consacrée à faire le bilan des antécédents connus et observés empiriquement concernant les trois composantes de l'engagement, en commençant par l'engagement de continuité, l'engagement normatif et finalement l'engagement affectif. Cet ordre de présentation nous permettra ainsi de bien expliquer le modèle de Meyer et Allen, tout en insistant davantage sur les antécédents de l'engagement affectif, qui fera l'objet de la présente étude.

2.4.1 Engagement de continuité

L'engagement de continuité peut se développer de façon très rapide. En effet, comme il implique la prise de conscience que des coûts ou des barrières à la sortie nous lient à l'organisation, il peut se développer comme la résultante de toute action ou tout événement qui augmente le coût relatif à un départ éventuel. Deux facteurs peuvent favoriser l'émergence de l'engagement de continuité : a) la perception qu'a un individu d'être lié à l'organisation par des investissements ; b) la perception qu'il a du manque d'alternative d'emploi à l'extérieur de la compagnie. Des résultats de recherches empiriques supportant l'un de ces facteurs ou les deux seront présentés ci-après.

Perception d'investissement

En ce qui concerne la perception d'investissement, deux études en particulier ont identifié une relation entre les investissements perçus et l'engagement de continuité (Allen & Meyer, 1990b; Jayne, 1994; Meyer et al., 1997; Whitener & Waltz, 1993). D'abord, Whitener et Waltz (1993) ont développé une mesure composite pour attester de l'ensemble des investissements perçus ou *side bets* des individus,

incluant un statut et une sécurité liés à l'emploi. Tel qu'attendu, ils ont trouvé que cette mesure des investissements était fortement corrélée de façon positive avec l'engagement de continuité (Whitener et al., 1993). Dans une autre étude, non publiée, mais citée dans Meyer et Allen (1997), Jayne (1994) a mis en relation l'identification au rôle de pourvoyeur familial d'employés parents de jeunes enfants, avec l'engagement de continuité. Ainsi les parents qui s'identifiaient fortement au rôle de pourvoyeur avaient un plus grand niveau d'engagement de continuité que ceux qui ne s'y identifiaient pas (Jayne, 1994).

Manque perçu d'alternative

Des études démontrant des évidences de l'impact du manque d'alternative perçu et de l'engagement de continuité se démarquent dans la littérature (Allen et al., 1990b; Jayne, 1994; Meyer et al., 1997; Meyer, Bobocel, & Allen, 1991b; Whitener et al., 1993). D'abord, l'engagement de continuité a été négativement lié à la perception qu'ont les employés du caractère transférable de leurs compétences dans une autre compagnie. Ainsi, lorsqu'un individu estime disposé d'alternatives, donc de pouvoir se relocaliser facilement, son engagement de continuité sera plus faible (Allen et al., 1990a; Meyer et al., 1991b; Whitey, 1988). Ensuite, la perception qu'ont les employés des perspectives et opportunités d'emploi viables pour eux-mêmes influencent négativement et de façon significative l'engagement de continuité. Ainsi, plus la perception qu'a un individu d'avoir des alternatives est grande, moins grand sera l'engagement de continuité. Des informations économiques générales, comme le taux de chômage dans la région, ne semblent pas avoir d'impact sur la perception des alternatives et n'ont donc pas d'impact sur l'engagement de continuité (Whitey, 1988).

2.4.2 Engagement normatif

L'engagement normatif réfère à un sentiment d'obligation morale de demeurer dans l'organisation. Parmi les trois composantes du modèle de Meyer et Allen, c'est l'engagement normatif qui a suscité le moins d'études empirique. Les auteurs ont postulé que des investissements organisationnels, par exemple dans la formation des employés, rendraient ces derniers «endettés» envers l'organisation, ce qui développerait en eux le sentiment d'obligation de demeurer loyaux envers l'entreprise. Cependant, très peu d'études ont permis de confirmer cette hypothèse (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002). Les auteurs ont également avancé que la socialisation, culturelle, familiale et organisationnelle pouvait avoir un impact sur ce sentiment d'obligation envers l'organisation, mais très peu de validations empiriques ont été faites à ce jour pour vérifier cette hypothèse (Bergman, 2006; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

2.4.3 Engagement affectif

Alors que peu d'études ont été effectuées relativement aux facteurs pouvant favoriser l'engagement de continuité et l'engagement normatif, des centaines d'études ont été réalisées afin d'identifier les antécédents de l'engagement affectif. Cet engouement s'explique par le fait que le concept est moins récent dans la littérature, qu'il a été mesuré de façon plutôt consistante depuis les années 80, et qu'il s'est avéré être un facteur de plusieurs conséquences favorables autant pour l'employeur, que pour l'employé (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

Ainsi, étant donné les effets positifs de l'engagement affectif sur la rétention du personnel, sur la performance, mais surtout sur les comportements discrétionnaires, il est tout à fait logique que les chercheurs et les praticiens se penchent sur les conditions qui favorisent son émergence. Ces conditions sont regroupées en deux

catégories, soit les caractéristiques individuelles et les caractéristiques liées à l'expérience vécue au travail. Les caractéristiques individuelles comprennent les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté dans l'entreprise, etc.) et les variables prédisposant à un engagement affectif (personnalité, valeurs). Les variables liées à l'expérience au travail comprennent, quant à elles, le soutien et la justice organisationnels perçus (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

Caractéristiques individuelles

Parmi les caractéristiques individuelles démographiques qui pourraient avoir un impact, certaines études ont tenté de démontrer un lien entre l'âge (Allen et al., 1993; Meyer et al., 1991b) et le sexe (Aven et al., 1993; Marsden, Kalleberg, & Cook, 1993) sur l'engagement affectif. Cependant, seulement de faibles corrélations ont pu être trouvées, et celles-ci n'ont pas été confirmées par des analyses subséquentes (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). Les corrélations observées ont plutôt été attribuées à d'autres facteurs. Ainsi l'impact de l'âge sur l'engagement serait davantage lié à une cohorte en particulier et à ses valeurs (Allen et al., 1993; Meyer et al., 1997).

En ce qui concerne l'ancienneté, des études ont observé des corrélations entre le nombre d'années d'ancienneté et l'engagement affectif (Allen et al., 1993; Meyer et al., 1997). Cette corrélation ayant été confirmée par des méta-analyses (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002), l'ancienneté est donc la seule variable mesurée pouvant être considérée comme un facteur favorisant l'émergence de l'engagement affectif. Meyer et Allen (1997, 2003) ont avancé certaines hypothèses pouvant expliquer ce lien. D'abord, il se peut que l'impact de l'ancienneté sur l'engagement affectif reflète plutôt une accumulation d'expériences au travail positives qui ont un impact sur l'engagement. Il est aussi possible que l'attachement se développe rétrospectivement, suite à l'adoption d'un comportement, soit celui de demeurer au

sein de l'organisation. L'engagement pourrait donc se développer suite aux justifications qu'un individu fait du maintien du contrat relationnel qui le lie à l'organisation. Finalement, il se peut que, par un phénomène d'attrition naturelle, les employés qui restent soient ceux qui sont attachés affectivement à l'organisation, alors que ceux qui ne développent pas de tels liens quittent volontairement la compagnie (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

Outre les variables démographiques, des chercheurs se sont penchés sur certaines caractéristiques personnelles pouvant prédisposer l'individu à développer un fort niveau d'attachement envers son milieu de travail (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982). Parmi ces caractéristiques, une étude a tenté de lier le besoin personnel de réussite et l'éthique de travail des individus avec le développement de l'engagement affectif (Buchanan, 1974). Cependant, peu d'évidences ont été démontrées en ce sens. Si des variables personnelles, telles que le besoin de réussite et l'éthique personnelle, influencent le développement du lien d'attachement à l'organisation, ce serait plutôt par l'interaction avec des expériences positives vécues au travail, ou bien par le biais de l'adéquation entre ces caractéristiques personnelles et celles de l'organisation (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

L'une des caractéristiques individuelles qui semble avoir le plus grand impact sur le développement de l'engagement affectif est la perception que les employés ont de leur propre compétence (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002). Les employés ayant un grand niveau de confiance en leurs compétences et réalisations ont également un niveau d'engagement affectif plus grand. Quelle est la raison qui explique ce lien ? Est-ce que c'est vraiment la confiance en soi qui a un impact sur l'engagement ou bien si d'autres variables sont en cause pour expliquer le lien trouvé ? Meyer et Allen (1997) proposent que des personnes plus qualifiées sont peut-être choisies pour des postes plus enrichissants ou dans des organisations de plus grande qualité, ce qui influencerait favorablement l'engagement affectif

(Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002). On peut également se demander si la perception de compétence de l'individu peut être influencée par des marques de reconnaissance provenant de l'organisation, conduisant à un plus grand niveau d'engagement affectif (Meyer et al., 2002).

Par ailleurs, certains auteurs (Lee et al., 1992; Pierce et al., 1987) ont cherché à mesurer l'impact d'une ou de plusieurs dimensions personnelles sur l'engagement affectif. Pour ce faire, ils ont élaboré un outil de mesure composé de plusieurs caractéristiques personnelles afin d'évaluer la propension d'un individu à être engagé envers une organisation. Parmi ces caractéristiques, se trouvaient plusieurs dimensions personnelles dont le lieu de contrôle (interne ou externe), des attentes envers l'organisation et des critères guidant le choix de leur employeur (Lee et al., 1992). Ces études ont observé une corrélation entre la propension à être engagé et le niveau d'engagement affectif à l'organisation (Lee et al., 1992; Pierce et al., 1987). Ces études sont difficiles à interpréter car elles font intervenir plusieurs dimensions de la personnalité et autres éléments dans un même outil de mesure de la propension à l'engagement (Meyer et al., 1997). Cependant, elles permettent de mettre en évidence l'importance de l'interaction entre plusieurs variables personnelles comme prédicateur de l'engagement affectif (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

Expériences au travail

La grande majorité des études portant sur les antécédents de l'engagement affectif ont porté sur des variables relatives à l'expérience vécue au travail des individus. Cette catégorie de facteurs est celle qui a permis d'observer de façon plutôt constante dans la littérature de plus fortes corrélations (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002). Parmi ces facteurs, soulignons notamment l'amplitude du travail, le

soutien organisationnel et la justice procédurale, trois antécédents ayant suscité un grand volume d'écrits prometteurs (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

L'amplitude du travail (job scope) est un indicateur constitué de différentes caractéristiques telles que le degré d'autonomie de l'emploi, les défis qui y sont associés et le degré avec lequel l'emploi occupé fait intervenir différentes habiletés et compétences (Hackman et Oldham, 1980). Des études ont démontré qu'un grand niveau d'amplitude du travail était positivement associé avec l'engagement affectif (Colarelli, Dean, & Konstans, 1987; Dunham et al., 1994; Steers et al., 1978). Ces études ont par la suite été appuyées par des méta-analyses, confirmant l'importance de ce facteur sur l'engagement organisationnel affectif (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002).

Un autre facteur sur lequel une attention considérable a été portée est la perception du soutien organisationnel (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002). La perception du soutien organisationnel correspond à un mode d'échange entre l'individu et l'organisation, selon la théorie de l'échange social. Ainsi, selon cette théorie, la relation entre l'organisation ou le gestionnaire et l'employé se développe à travers de multiples échanges réciproques, mais pas nécessairement simultanés, qui procurent chez chacune des parties un scénario d'obligations l'une envers l'autre (Masterson, Kyle, Barry, & Taylor, 2000). Selon cette théorie, les individus perçoivent les actions des membres de l'organisation comme des représentations de l'intention de l'organisation envers eux. S'ils considèrent être soutenus par l'organisation, grâce aux actions par exemple de leur gestionnaire, de leurs collègues, du syndicat et des politiques et des programmes en ressources humaines, ils seront portés à se sentir redevables envers l'organisation et à développer un engagement affectif à son égard (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Les résultats des études portant sur la relation entre le support organisationnel perçu et l'engagement affectif, suggèrent de forts liens entre la perception qu'a un individu du support organisationnel reçu de la part de son employeur ou de son supérieur immédiat, et son niveau d'engagement affectif (Eisenberger et al., 1990; Guzzo et al., 1994; Shore et al., 1991; Shore et al., 1993). Cet impact du soutien organisationnel perçu sur l'engagement est aussi visible dans les études qui ont porté plus spécifiquement sur l'impact du leader (DeCotiis et al., 1987; Major et al., 1995; Mathieu et al., 1990; Mottaz, 1988; Whitey, 1988). En effet, l'engagement affectif a été lié à plusieurs caractéristiques du leader comme ses habiletés à supporter ses employés et sa considération à leur égard (DeCotiis et al., 1987), le support qu'il leur accorde (Mottaz, 1988), son style de leadership (Bycio et al., 1995) et l'échange leader-employé (Major et al., 1995). Toutes ces caractéristiques étaient corrélées positivement avec l'engagement affectif, ce qui laisse entrevoir l'importance du soutien organisationnel et de son rayonnement dans le comportement du leader afin de favoriser l'émergence de forts niveaux d'engagement affectif chez les employés (Meyer et al., 1997; Meyer et al., 2002).

Une autre variable qui semble prometteuse dans la littérature portant sur les antécédents de l'engagement affectif est la justice organisationnelle. Celle-ci correspond à l'équité perçue dans les échanges prenant place dans une organisation (Leventhal, 1980; Trevino & Weaver, 2001). La justice organisationnelle se mesure par la perception qu'ont les employés à l'égard de la façon relativement juste et équitable dont leur employeur les traite et traite les autres parties prenantes (Colquitt et al., 2001b; Treviño & Weaver, 2003). Cette justice perçue peut être de trois formes, soit distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive exprime la perception de justice en regard de la distribution des ressources organisationnelles (salaire, promotions, formation). La justice procédurale est, pour sa part, reliée aux règles et procédures qui mènent à la distribution des ressources organisationnelles (Thibaut & Walker, 1975). Alors que la première forme de justice est centrée sur les résultats, la seconde reflète les processus menant à ces derniers.

Enfin, la justice procédurale trouve son expression dans une troisième forme de justice au moment de rendre compte de la distribution des résultats. Ainsi, la qualité du traitement interpersonnel et des explications offertes aux employés suivant la mise en application des procédures organisationnelles (ex. explication, excuse) relève de la justice interactionnelle (Bies & Moag, 1986). Dans ce sens, la justice interactionnelle se manifeste généralement après les deux premières formes de justice (Thibaut et al., 1975).

Konovsky et ses collègues ont montré une relation positive importante entre la justice procédurale associée aux politiques et procédures organisationnelles et l'engagement affectif envers la compagnie (Konovsky & Cropanzano, 1991b). De plus, les recherches tendent à démontrer une plus grande relation entre la perception de justice des procédures et l'engagement organisationnel affectif par rapport à la relation entre cette dernière et la justice distributive (Folger et al., 1989; Li-Ping Tang et al., 1996; Lind et al., 1988; Sweeney et al., 1993). Les employés seraient donc plus engagés envers leur organisation s'ils ont la perception que les décisions se prennent équitablement, que s'ils obtiennent leurs fins (Meyer et al., 1997). Cependant, une méta-analyse effectuée en 2001 indique une relation importante entre la justice organisationnelle, indépendamment de la forme qu'elle prend, et l'engagement organisationnel affectif (Colquitt et al., 2001b).

Somme toute, les méta-analyses conduites concernant l'engagement et ses antécédents ont démontré que les variables démographiques et personnelles ne jouent qu'un rôle mineur dans le développement de l'engagement organisationnel, alors que des relations beaucoup plus importantes ont été constatées entre les variables organisationnelles et l'engagement affectif (Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). Ainsi, il peut être plus efficace pour les chercheurs et les praticiens de favoriser la mise en place d'expériences au travail positives, par des pratiques en ressources humaines favorisant le support organisationnel et le traitement juste et équitable des individus au sein de l'organisation, plutôt que par le recrutement ou la

sélection d'employés sur la base de caractéristiques personnelles les prédisposant à être engagés envers leur organisation (Irving & Meyer, 1994; Meyer et al., 2002).

2.5 Synthèse

Le présent chapitre présentait un survol de la littérature à l'égard de l'engagement organisationnel. Afin de mieux comprendre le modèle qui s'impose actuellement dans les écrits portant sur le sujet, soit le modèle de Meyer et Allen (1991), les modèles qui cohabitaient avant la venue de ce dernier ont été présentés en début de chapitre. Par la suite, le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen a été développé de façon plus approfondie. Les conséquences positives de l'engagement, telles que trouvées par de nombreux auteurs, ont ensuite été énoncées pour terminer sur les facteurs qui favorisent l'émergence de l'engagement organisationnel. Le prochain chapitre dresse le bilan des connaissances à l'égard des climats éthiques.

CHAPITRE III - CLIMATS ÉTHIQUES

Le chapitre précédent présentait le bilan des connaissances à l'égard du concept d'engagement organisationnel. Cette revue se termine par les principaux antécédents à l'engagement organisationnel qui se retrouvent dans la littérature, dont notamment l'incidence du sentiment de justice perçu par les employés (Colquitt et al., 2001b). Au-delà de la perception de justice, les climats éthiques qui règnent au sein des entreprises sont définis comme la perception globale et relativement stable des individus à l'égard des valeurs, des principes, des normes, des systèmes de récompenses et des standards de conduite ayant des conséquences sur autrui qui gouvernent un groupe et qui les guide dans les comportements et attitudes à adopter (Arnaud, 2006; Arnaud & Schminke, 2007; Arnaud et al., 2008; Martin & Cullen, 2006; Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998; Treviño et al., 2004b; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988; Vidaver-Cohen, 1995b).

D'ailleurs, depuis le milieu des années 80, une somme considérable d'écrits a été réalisée relativement à l'impact des climats éthiques sur les attitudes au travail, telles que l'intention de départ, la satisfaction au travail et, comme il sera principalement question dans la présente étude, l'engagement organisationnel (Arnaud et al., 2007; Arnaud et al., 2008; Martin et al., 2006). Le présent chapitre dressera le bilan des connaissances en ce qui concerne le concept des climats éthiques. D'abord, une distinction sera apportée entre les climats éthiques et le concept connexe de culture éthique, également présent dans la littérature. Par la suite, les différents modèles de climats éthiques seront présentés et finalement, les conséquences de ce construit, tels qu'identifiés au fil des études.

En premier lieu, afin de clarifier le concept de climats éthiques nous aborderons sommairement ce que l'on entend ici par éthique. De façon générale, l'éthique est définie comme la discipline qui examine les standards moraux des individus, de la

société, des organisations (Velasquez, 2006). En ce qui concerne l'éthique, nous utilisons la définition de Trevino (2003, 2004) selon laquelle l'éthique correspond à l'ensemble des valeurs, principes, normes et standards de conduites (relatives à l'éthique) qui régissent un individu ou un groupe (Treviño & Brown, 2004a; Treviño et al., 2003).

Au sein des organisations, les gestionnaires et les employés peuvent être confronté à une multitude de dilemmes éthiques (Treviño et al., 2004b; Treviño et al., 2003). Un dilemme éthique, est un choix entre plus d'une alternative, fait par un individu ou un groupe de façon unilatérale, et qui peut avoir des répercussions sur autrui (Morris, 2004). Pour qu'il y ait dilemme éthique, il doit y avoir un choix possible entre deux ou plusieurs avenues faisant appel à des valeurs différentes (Kohlberg, 1981). La décision prise par l'individu ou le groupe peut comporter des conséquences sur au moins une autre personne. Cette dernière n'intervient pas dans la décision qui sera prise, celle-ci est donc unilatérale (Morris, 2004).

L'individu qui est confronté à un dilemme éthique utilisera, pour prendre sa décision, des éléments d'information provenant du contexte dans lequel il se trouve afin de lui permettre d'identifier ce qui est considéré comme la bonne décision, selon les valeurs, normes et standards de conduites qui prévalent dans le système social (Morris, 2004; Treviño et al., 2003). Les climats éthiques qui règnent au sein de l'organisation pourront donc l'appuyer dans le choix de la bonne alternative à adopter en regard des normes, valeurs, principes et standards de conduites qui y sont préconisés (Arnaud et al., 2007; Victor et al., 1988). La prochaine partie présentera les différentes façons de conceptualiser les climats éthiques, selon la littérature.

3.1 Contextes éthiques

La littérature portant sur les climats éthiques s'inscrit dans un champ de recherche plus large, portant sur les contextes éthiques des organisations. Ces contextes éthiques renseignent les individus sur les valeurs, les normes, les principes et les standards de conduites relatifs à l'éthique qui prévalent dans leur milieu de travail. Le champs de recherche portant sur les contextes éthiques peut se subdiviser en deux approches, soit les climats éthiques et la culture éthique (Arnaud et al., 2007; Treviño et al., 1998). Ainsi, avant d'aborder de façon plus spécifique les théories concernant les climats éthiques, une distinction entre ces deux approches s'impose.

3.1.1 Culture ou climats éthiques

Les deux approches qui existent dans la littérature en matière de contexte éthique se retrouvent également dans le champ plus large de la culture corporative et des climats de travail (Yahyagil, 2006). Pourtant, relativement peu d'articles ont porté sur les similitudes et les distinctions entre ces deux construits (McMurray, 2003; Yahyagil, 2006). Avant de présenter les différences qui existent entre les deux approches du contexte éthique, nous présenterons une définition, ainsi que les similitudes et les différences entre les concepts plus larges de la culture corporative et des climats de travail, telles qu'identifiées dans la littérature.

Culture organisationnelle

L'un des auteurs dominant dans la littérature portant sur la culture corporative, Edgard H. Schein, définit celle-ci comme étant un ensemble de postulats fondamentaux partagés, appris par un groupe donné au fil de la résolution de ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne (Schein, 2004). Cet ensemble de postulat s'est avéré suffisamment efficace pour être considéré valide et enseigné aux nouveaux membres de l'organisation comme étant la façon correcte de percevoir, de penser et de ressentir en regard de ces problèmes (Savoie & Brunet, 2000; Schein, 2004). Ainsi, selon Schein, la culture repose dans les prémisses généralement inconscientes qui se sont formées et confirmées au fil des incidents qu'a pu vivre l'entreprise (Savoie et al., 2000; Schein, 2004). La culture se reflète dans les valeurs et les croyances que les membres de l'organisation partagent (Savoie et al., 2000). L'une des difficultés concernant ce construit réside dans la mesure de la culture corporative qui est moins consciente, plus internalisée, si bien que les nouveaux membres la perçoivent mieux puisqu'ils ne sont pas encore acculturés ou intégrés à cette nouvelle culture (McMurray, 2003).

Selon Schein, la culture corporative est constituée d'artefacts, de valeurs et de croyances partagées et adoptées, ainsi que des prémisses sous-jacentes. Les artefacts correspondent à des produits ou des représentations plutôt tangibles de la culture, qui fournissent des informations sur celle-ci. Parmi ces représentations relativement visibles, Schein mentionne les climats (Schein, 2004). Ainsi, les climats constitueraient une composante de la culture, comme un reflet de celle-ci dans les pratiques de tous les jours (McMurray, 2003; Schein, 2004).

Climats organisationnels

Les climats de travail au sein des organisations ont beaucoup été étudiés depuis la fin des années 50. Ils consistent selon Schneider (1975) en 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). Les climats organisationnels représentent ainsi le regroupement des perceptions qu'ont les membres de leur organisation (Field & Abelson, 1982; James & Jones, 1974; Schneider, 1975). Plusieurs climats peuvent co-exister au sein d'une même organisation, de même qu'au sein d'une même unité. Pour les employés, ces climats constituent des cadres de références qui les appuient dans l'identification des comportements appropriés à adopter dans le but d'atteindre une certaine conformité avec leur environnement de travail (Schneider, 1975).

De façon générale, la culture corporative et les climats organisationnels sont deux construits utilisés pour identifier et comprendre l'environnement de l'entreprise qui affecte les comportements et les attitudes de leurs membres (Arnaud, 2006; Reichers et al., 1990). De plus, ces deux éléments sont appris par les membres de l'organisation à travers les processus de socialisation et l'interaction entre eux (Arnaud, 2006). Ces deux concepts sont également représentés par de multiples composantes, souvent similaires (Arnaud, 2006; McMurray, 2003; Reichers et al., 1990). Ces similitudes entre les construits suggèrent un certain chevauchement entre eux (Arnaud, 2006). Par contre, des distinctions importantes existent, qui laissent supposer l'existence de deux éléments distincts (Arnaud, 2006).

En effet, deux principales distinctions portent à croire que ces deux construits, bien qu'interreliés, représentent deux réalités différentes (Arnaud, 2006). D'abord, ces approches s'inspirent de deux domaines scientifiques différents, soit de l'anthropologie en ce qui concerne la culture, et de la psychologie en ce qui a trait aux climats (Arnaud, 2006; McMurray, 2003; Schein, 2004; Yahyagil, 2006). Les façons de mesurer ces deux éléments sont aussi différentes. Alors que la culture se mesure davantage par des méthodes qualitatives telles que des entrevues ou l'analyse du contenu de documents corporatifs, les climats sont plutôt mesurés à travers la perception des individus de leur environnement de travail par le biais de questionnaires (Arnaud, 2006). Le concept de culture semble plus large et moins conscient, tandis que les climats de travail pourraient correspondre à une manifestation plus concrète de la culture, une réflexion de cette dernière dans les activités et pratiques quotidiennes de l'organisation (Yahyagil, 2006). Les climats de travail, bien que relativement stables, seraient plus facilement influencés par l'interaction quotidienne des employés, de leurs gestionnaires et des différentes situations auxquelles ils sont confrontés (Yahyagil, 2006). Ces précisions quant aux similitudes et aux distinctions existant entre les concepts de culture et de climat des entreprises nous permettra de mieux comprendre la distinction entre les concepts de culture et de climats plus particulièrement liés à l'éthique.

Culture éthique

La culture éthique est définie, selon Trevino (1990), comme une portion de la culture organisationnelle qui influence les comportements éthiques des employés. Selon l'auteure, c'est par l'instauration de systèmes normatifs comprenant des éléments formels et informels que les entreprises peuvent influencer les comportements éthiques des membres de l'organisation. Les systèmes formels comptent des éléments tels que les lois, les règles et les normes, les politiques, les structures, le leadership, les systèmes de récompense et les programmes de

formation. Les systèmes informels comprennent parmi eux des éléments tels que les comportements des pairs et les normes implicites de l'entreprise (Trevino, 1990). Ainsi, plus les éléments formels et informels du cadre normatif de l'organisation supportent les comportements éthiques, plus les comportements des employés devraient tendre à être éthiques. Par exemple, les conduites éthiques devraient être plus grandes dans une entreprise qui s'est dotée d'un code de déontologie, qui compte sur des leaders agissant eux-mêmes de façon éthique et favorisant (récompensant) le même type de comportements chez leurs subordonnés (Treviño, 1990; Treviño et al., 1998; Treviño et al., 2004b). Le concept de culture éthique, tel que développé par Trevino, (1986, 1990) met l'accent sur les structures, les systèmes, les pratiques et les politiques, plutôt que sur perceptions partagées par les acteurs au sein de l'entreprise (Trevino, 1986; 1990 ; Schminke, 2007). Voilà pourquoi ce concept s'appelle «Culture éthique».

Dans une étude comparant le concept de climats éthiques et de culture éthique et leur impact respectif sur les comportements et attitudes des individus, Trevino et ses collègues (1998) ont trouvé que la culture éthique avait une influence plus grande sur les comportements seulement dans les organisations ne disposant pas de codes d'éthique (Treviño et al., 1998). Bien que des études aient appuyé le concept de culture éthique tel que développé par Trevino (Trevino, 1990; Trevino, Butterfield, McCabe, 1998), d'autres résultats ont amené des chercheurs à s'interroger sur l'outil de mesures de la culture éthique, ainsi que sur l'utilité du construit (Key, 1999). En effet, dans une étude effectuée auprès de gestionnaires de treize compagnies, Key (1999) n'a observé qu'un faible consensus entre les gestionnaires d'une même entité, sur la nature de la culture éthique au sein de leur organisation (Key, 1999). De plus, certains auteurs se sont questionnés quant à la distinction entre les antécédents et les composantes de la culture organisationnelle (Glick, 1985; James et al., 1974). Par exemple, des éléments tels que le style de leadership, les systèmes de récompenses, les codes, les politiques et les procédures sont ils vraiment des

constituants de la culture, ou bien sont-ils des antécédents de la culture (Glick, 1985; James et al., 1974) ?

3.2 Modèles de climats éthiques

Dans le champ de recherche concernant les contextes éthiques, l'approche qui a suscité le plus d'engouement dans la littérature est celle des climats éthiques. Ces derniers correspondent à une catégorie de climats organisationnels de nature normative qui reflètent les procédures, politiques et pratiques de l'organisation ayant des conséquences morales (Martin & Cullen, 2006). Bien que le modèle de Victor et Cohen soit celui qui ait occasionné plus du trois-quarts des écrits par rapport aux climats éthiques, quelques modèles alternatifs ont émergé au fil du temps. Tous ces modèles ont permis de comprendre davantage le construit et ses impacts sur les comportements et attitudes des individus (Arnaud et al., 2007). La partie qui suit présente les quatre modèles de climats éthiques qui existent dans la littérature. Puisqu'il a suscité la grande majorité des écrits, le modèle de Victor et Cullen sera développé plus exhaustivement. Par la suite, un tout nouveau modèle émergent dans la littérature sera exposé. Mais avant de détailler le modèle de Victor et Cullen, deux autres modèles qui ont été moins testés empiriquement seront présentés.

3.2.1 Climat organisationnel éthique

Le modèle de Schwepker, Ferrel et Ingram (1997), appelé climat organisationnel éthique, constitue un hybride entre d'une part, la culture éthique de Trevino par les dimensions mesurées et d'autre part, les climats éthiques de Victor et Cullen puisqu'ils se basent sur les perceptions individuelles à l'égard de ces dimensions (Arnaud et al., 2007). Ce modèle mesure le climat organisationnel éthique par trois facteurs : les codes d'éthiques, les politiques corporatives ainsi que les systèmes de

récompenses et de punitions. Les auteurs suggèrent que ces trois facteurs déterminent le climat organisationnel éthique parce qu'ils influencent fortement la prise de décisions des individus confrontés à des dilemmes éthiques (Schwepker, Ferrell, & Ingram, 1997). Les auteurs mesurent ce climat par un questionnaire portant sur les perceptions des individus dans l'organisation concernant l'existence et l'application de ces codes, politiques et systèmes de récompenses et de punitions (Schwepker et al., 1997).

Ce modèle a été utilisé par un même groupe de chercheurs et a été étudié exclusivement sur le personnel de vente (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2007). Des résultats ont démontré des liens entre les comportements et attitudes au travail et certains climats caractérisés par la présence de codes d'éthique, des discussions portant sur les dilemmes éthiques et d'une socialisation favorable à l'internalisation de codes de conduites (Schwepker, 2001; Schwepker & Hartline, 2005).

Bien que quelques études aient appuyé ce construit, certaines limitations ont été soulevées dans la littérature (Arnaud et al., 2007). Notamment, le fait que ce construit ressemble beaucoup, dans ce qu'il mesure, à celui de la culture éthique et souffre ainsi des mêmes limitations que ce dernier, en particulier en ce qui concerne le manque d'accord entre les répondants d'une même organisation à l'égard des caractéristiques la culture éthique de celle-ci (Arnaud et al., 2007).

3.2.2 Le modèle de Climat moral de Vidaver-Cohen

Le modèle de Vidaver-Cohen (1985, 1988) suggère quant à lui que le climat éthique d'une organisation peut plus ou moins conduire à des comportements éthiques selon l'endroit où il se trouve sur un continuum. Pour cette auteure, la définition du climat éthique correspond à des perceptions partagées des normes qui prévalent dans les

organisations afin de traiter les situations de nature éthique (Brief et al., in press; Kohlberg, 1984; Victor & Cullen, 1988).

Le concept de continuum de climat éthique évalue, positivement ou négativement, le type de climat. Ainsi, il y a donc des climats qui sont plus favorables que d'autres à l'adoption de comportements éthiques (Vidaver-Cohen, 1995a; Vidaver-Cohen, 1995b, 1998). Bien que ce modèle soit considéré comme conceptuellement intéressant (Arnaud et Schminke, 2007), il demeure théorique et n'a pas été testé empiriquement, et ce malgré le fait qu'il est apparu dans la littérature depuis plus de dix ans (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2007). De plus, outre les deux climats situés aux extrémités du continuum, il semble difficile d'identifier et de départager les différents types de climats qui se trouvent le long du continuum (Arnaud et Schminke, 2007).

3.2.3. Modèle de Victor et Cullen

Le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988) est celui qui domine la littérature portant sur les climats éthiques (Arnaud et al., 2007), nous allons donc nous y attarder davantage. La théorie des climats éthiques au travail de Victor et Cullen (1987, 1988) prévoit l'existence, dans les organisations, de neuf climats éthiques théoriques. Le construit développé par Victor et Cullen a été mesuré de façon plutôt constante depuis 1988 et a occasionné un nombre important de recherches empiriques (Martin et Cullen, 2006). Bien que certains auteurs n'aient pu démontrer empiriquement l'existence de tous ces types de climats, de nombreuses recherches utilisent leur typologie (Arnaud et al., 2007; Martin et al., 2006).

Le modèle de Victor et Cullen s'inspire de la définition de Schneider (1975) selon laquelle les climats organisationnels consistent en des descriptions globales, significatives psychologiquement, partagées par les individus concernant les

pratiques et les procédures qui prévalent dans leur organisation (Schneider, 1975). Les climats éthiques sont définis et mesurés par les perceptions stables et significatives partagées par les employés concernant les procédures et les politiques de nature éthiques qui existent dans leurs organisations (Victor et al., 1987). C'est donc la perception partagée qu'ont les employés des pratiques et procédures organisationnelles avec des implications éthiques, qui constitue le climat éthique (Victor et al., 1988). De tels climats de nature éthique existent lorsque les individus au sein des organisations estiment ou perçoivent que certaines formes de raisonnement ou de comportements éthiques sont des standards attendus ou des normes de prise de décisions dans l'organisation. Les climats éthiques permettent de renseigner les individus au sein de l'organisation sur le bon comportement à adopter selon une situation donnée, en regard de ce qui est préconisé par leur organisation (Cullen et al., 2003; Victor et al., 1988).

La typologie de Victor et Cullen s'appuie sur deux théories : l'une en psychologie de la morale, et l'autre en sociologie (Martin et al., 2006; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Elle prévoit originellement l'existence de neuf types de climats éthiques obtenus par le croisement de deux axes, soit le critère éthique utilisé dans la résolution de dilemmes de nature éthique et le lieu d'analyse considéré (Martin et al., 2006; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988).

Le critère éthique

La première dimension se nomme le critère éthique et considère le critère utilisé dans la prise de décision organisationnelle. Selon ce modèle, trois critères peuvent être utilisés, soit l'égoïsme, la bienveillance ou les principes. La majorité des théories portant sur la morale peuvent se classer selon ces trois catégories, en fonction du critère fondamental utilisé dans le raisonnement moral. Ces trois critères sont

respectivement la maximisation de l'intérêt personnel, la maximisation de l'intérêt commun, et l'adhésion à des principes dits universels (Victor et al., 1988).

Les théories en psychologie du développement moral suggèrent que les individus utilisent le même type de critères dans leur raisonnement moral. L'auteur le plus influent dans le domaine de la psychologie de la morale est sans doute Kohlberg (1969) (Martin et al., 2006; Victor et al., 1988). Ainsi, Victor et Cullen (1987, 1988) s'inspirent de la théorie du développement moral de Kohlberg pour identifier les trois types de critères éthiques utilisés dans le raisonnement moral des organisations. Ces critères sont des guides implicites qui modèlent la prise de décision éthique dans l'organisation. Dans le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988) ces trois critères se nomment «égoïsme», «bienveillance ou utilitarisme» et «principes ou déontologie» (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Afin de mieux comprendre les fondements de cette typologie, nous présenterons les niveaux de développement moral selon la théorie de Kohlberg (1969, 1981) en lien avec les trois critères présents dans le modèle Victor et Cullen (1987, 1988).

La théorie de Kohlberg, qui fait référence aux critères qui sont utilisés par un individu afin de déterminer le bon jugement à poser lorsqu'il se trouve face à un dilemme moral, identifie trois niveaux de développement moral, soit le niveau préconventionnel, le niveau conventionnel et le niveau postconventionnel. Le jugement moral de l'individu évolue donc en partant de critères centrés sur la personne, vers une décentration afin de considérer des critères de plus en plus universels. Chaque stade faisant appel à des capacités cognitives supérieures au précédent en ce qui concerne le jugement moral, les individus passent donc d'un stade à l'autre comme on monte un escalier (Kohlberg, 1969).

Le niveau préconventionnel correspond à un critère de référence centré sur la personne (égoïsme) dans le jugement moral. Il comporte le stade d'obéissance, selon lequel la personne obéit aux règles afin d'éviter la punition, puisque toute

désobéissance se doit d'être punie. Les règles sont alors objectives immuables et invariables, il est impossible de ne pas y obéir. Le deuxième stade du niveau préconventionnel correspond au stade instrumental, où la personne obéit aux règles puisqu'elles servent son intérêt personnel. Les autres sont considérés dans la prise de décision seulement s'ils sont un moyen de servir les intérêts personnels de l'individu (Kohlberg, 1984). Ainsi, le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988) s'inspire de la théorie de Kohlberg (1984) pour concevoir, à un niveau social, les critères guidant le jugement moral au sien d'une organisation. Le premier critère, appelé égoïsme, s'inspire du niveau préconventionnel de Kohlberg. Selon leur modèle de climats éthiques au travail, ce critère est caractérisé, dans l'entreprise, par une volonté de maximiser l'intérêt personnel des individus au sein de l'entreprise (Victor et Cullen, 1987).

Le second niveau kohlbergien se nomme conventionnel. Dans ce niveau, les comportements qui sont jugés moralement justes ou acceptables le sont en fonction des attentes des autres personnes de l'entourage (stade 3) ou parce qu'ils contribuent à maintenir l'ordre social par le respect des lois et des règles (stade 4) (Kohlberg, 1984). Tel que mentionné précédemment, le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), s'inspire des stades de développement moraux de Kohlberg pour identifier les critères qui guident le jugement moral au niveau social, au sein des organisations. Ainsi, dans le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), ce qui a été appelé le critère de bienveillance s'inspire du second niveau de Kohlberg et signifie, d'un point de vue social, une volonté de l'entreprise de maximiser les intérêts communs des employés, ou l'intérêt commun des parties prenantes (Arnaud et al., 2007; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988).

Finalement, le troisième et dernier niveau de Kohlberg (1984), correspond à une décentration supplémentaire, où les comportements ne sont plus regardés seulement sous la loupe de l'entourage ou de la société dans laquelle la personne se trouve, mais en regard de principes moraux universels, au-delà des lois, des règles

et de l'ordre social (Kohlberg, 1984). Au niveau social, dans le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), le dernier critère s'inspire du niveau postconventionnel de Kohlberg (1984) et est caractérisé par l'adhésion de l'entreprise à des critères éthiques et principes universels. Ce critère est appelé celui des principes (Victor et Cullen, 1987, 1988).

C'est donc sur le modèle de Kohlberg (1984) et ses trois niveaux de développement moral que se sont appuyés Victor et Cullen (1987, 1988) afin d'élaborer les trois critères d'analyse qui sont utilisés dans leur typologie (Arnaud et al., 2007; Martin et al., 2006; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Alors que la théorie de Kohlberg (1984) prévoit le passage des individus d'un stade à l'autre de raisonnement moral dans le temps, cette évolution ne peut être envisagée pour les climats éthiques organisationnels, puisque ces derniers sont des agrégations de perceptions d'individus au sein d'une organisation (Victor et al., 1988). Il est également impossible de présumer de cette même évolution en ce qui concerne des groupes ou des organisations, puisque ces derniers sont constitués d'une multitude d'individus qui varient dans le temps. Victor et Cullen (1987, 1988) introduisent donc dans leur modèle la dimension du lieu d'analyse, qui correspond au groupe auquel on se réfère généralement lorsqu'on prend une décision éthique, afin de représenter la notion de décentration présente dans la théorie de Kohlberg (1984) (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988).

Le lieu d'analyse

Dans le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), l'axe des critères est mis en relation avec le lieu d'analyse auquel l'individu se réfère pour appliquer le critère éthique dans la prise de décision au sein de l'organisation (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Cette dimension de leur typologie est dérivée de théories en sociologie portant sur les rôles et les groupes de références dans un système social (Merton,

1957; Gouldner, 1957). En particulier, les travaux de Merton (1957) ont permis d'identifier des types de groupes de références qui contribuent à modeler les comportements et les attitudes reliés aux rôles qui incombent aux individus (Merton, 1957). Selon cette théorie, on présume que les comportements des individus et des organisations seront influencés par le groupe auquel ils se réfèrent, ainsi que leur rôle au sein de ce groupe. Cette théorie présente deux groupes de références, soit le niveau local et le niveau cosmopolite (Merton, 1957). Victor et Cullen (1987, 1988) ajoutent dans leur modèle un troisième niveau de référence, soit le niveau individuel.

Le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988) compte donc trois lieux de contrôle : soit le niveau individuel, le niveau local et le niveau cosmopolite. D'abord au niveau local, les sources de raisonnement éthique se trouvent à l'intérieur de l'organisation, comme l'intérêt de l'organisation elle-même, le bien-être des personnes au sein de l'entreprise et le respect des règles internes (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Au niveau cosmopolite, les sources de raisonnement éthique se trouvent à l'extérieur de l'organisation. Ainsi, les normes d'un code professionnel, comme l'ordre des comptables agréés peuvent faire partie du système normatif institutionnalisé d'une unité dans laquelle bon nombre de comptables travaillent. La responsabilité sociale de l'organisation à l'égard de sa clientèle ou du milieu dans lequel elle se trouve peut également générer des normes à l'intérieur de l'organisation (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Finalement, Victor et Cullen (1987, 1988) ajoutent le niveau individuel, qui correspond, par exemple, à un climat supportant l'éthique personnelle de chacun ou un climat dans lequel l'intérêt personnel des individus serait préconisé (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988).

Types de climats

Ainsi, le modèle de Victor et Cullen prévoit neuf types de climats distincts en fonction de l'interaction entre les trois critères d'analyse et les trois lieux de contrôle, tel qu'on peut le voir dans le tableau 3.1 (Victor et Cullen, 1987, 1988). Voyons maintenant ces neuf types de climats éthiques, tels que définis selon la théorie de Victor et Cullen (1988).

Tableau 3.1 – Types de climats éthiques théoriques selon le modèle de Victor et Cullen (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988)

	Individuel	Local	Cosmopolite
Égoïsme	Intérêt personnel	Profit de l'organisation	Efficacité
Bienveillance	Amitié, réciprocité	Esprit d'équipe	Responsabilité sociale
Principes	Éthique personnelle	Règles de l'organisation	Lois et codes

D'abord, selon le critère éthique égoïste, trois types de climats sont décrits par les auteurs. Au niveau d'analyse individuel, nous trouvons le climat éthique appelé «intérêt personnel». Celui-ci est caractérisé par une considération pour les besoins et objectifs personnels des individus de l'organisation. Dans ce type de climat, chacun est justifié d'agir dans son propre intérêt au détriment de celui des autres. C'est la fin qui justifie les moyens (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Au niveau local, ce sont plutôt les intérêts de l'organisation qui seront considérés, tel le profit de l'organisation. Les membres d'une organisation dans lequel ce type de climat domine chercheraient donc à prendre des décisions favorisant la rentabilité de

l'entreprise. Au niveau cosmopolite, le climat est défini avec, comme considération, les intérêts du système social ou économique plus large, comme l'efficacité (Victor et Cullen, 1988).

Pour ce qui est du critère éthique de bienveillance, le lieu d'analyse identifie, au niveau individuel, si on se préoccupe des intérêts communs des individus qui sont près de nous, afin de favoriser les liens d'amitié ou de proximité. Au niveau local, le lieu d'analyse se réfère aux membres au sein de l'organisation, les jugements moraux visent donc à assurer le bien-être des individus au sein de l'organisation. Au niveau cosmopolite, le critère de bienveillance signifie que le critère guidant le jugement moral considère le bien-être des individus qui se trouvent au-delà de l'organisation, que l'on peut appeler la responsabilité sociale (Victor et Cullen, 1988).

Finalement, en ce qui concerne le critère des principes, le lieu d'analyse indique la source des règles et principes qui sont utilisés pour guider le jugement moral des individus au sein de l'organisation. Victor et Cullen (1987, 1988) décrivent un climat éthique basé sur l'éthique personnelle au niveau d'analyse individuel, un climat axé sur les règles et procédures de l'organisation au niveau d'analyse local et finalement, un climat éthique basé sur les lois et les codes professionnels au niveau d'analyse cosmopolite (Victor et Cullen, 1988).

Victor et Cullen ont trouvé que bien que les organisations aient souvent un type de climat éthique dominant, plusieurs types de climats éthiques coexistent dans une même organisation (Victor et Cullen, 1987; 1988). Les résultats obtenus par Victor et Cullen (1987, 1988) supportent en partie leur modèle théorique. De l'analyse factorielle qu'ils ont effectuée, montrant les facteurs sous-jacents aux différents items, ressort cinq types distincts de climats empiriques. Le questionnaire développé par Victor et Cullen a été employé par de nombreux chercheurs qui ont été relativement fidèles à l'outil de mesure développé par Victor et Cullen (Martin et Kelly, 2006). Il est l'instrument le plus développé, utilisé par une variété de

chercheurs. C'est, en somme, la mesure la plus acceptée des climats éthiques à ce jour (Fritzsche, 2000). Les cinq types de climats empiriques trouvés par Victor et Cullen (1993) sont ceux qui ont été trouvés le plus souvent dans les études empiriques utilisant leur outil de mesure (Martin et al., 2006). La partie qui suit présente ces types de climats empiriques. Il est à noter que d'autres noms ont été donnés à ces types de climats afin de les distinguer du modèle théorique (Victor et al., 1987; Victor et al., 1988).

Pour le critère éthique de bienveillance, un seul type de climat a été trouvé empiriquement, sans égard à la dimension du lieu d'analyse (Cullen et al., 2003; Koh & Boo, 2001; Sims & Keon, 1997). Ce type de climats a été rebaptisé «bienveillance» (caring). Les items qui se retrouvent dans ce type de climat concernent tant la recherche du bien-être de tous et chacun dans l'organisation, mais aussi le bien du public et des clients ainsi que la recherche de l'efficacité (Victor et al., 1988). Dans ce type de climat, les individus perçoivent que les décisions doivent être basées sur la recherche du bien-être des autres. La préoccupation envers les autres et la considération des conséquences sur autrui dans la prise de décision, sont perçues comme étant supportées par les politiques, les pratiques, les stratégies et les actions de l'organisation (Martin et Cullen, 2006).

Le second type de climat trouvé le plus fréquemment dans les études empiriques (Martin et Cullen, 2006) a été nommé «lois et codes» (Elm & Nichols, 1993; Peterson, 2002). Il correspond au critère des principes, au niveau cosmopolite. Ce type de climat éthique s'appuie donc sur les principes, les lois et les standards professionnels ou codes d'éthiques qui existent en dehors de l'organisation, tels que les codes professionnels, la Loi, la Bible, ou des principes universels (Victor et al., 1988). Dans ce type de climat on s'attend à ce que des lois et des principes qui existent à l'extérieur de l'entreprise guident la prise de décision des employés lorsqu'ils se trouvent confrontés à des dilemmes éthiques (Martin et Cullen, 2006).

Plusieurs auteurs (Appelbaum, Deguire, & Lay, 2005; Aquino & Reed, 2002; Cullen et al., 2003; Victor, Trevino, & Shapiro, 1993) ont également trouvé un type de climat empirique basé sur le critère éthique des principes au niveau local, qu'ils ont appelé «Règles». Les items qui se retrouvent dans la description de ce climat démontrent un focus marqué sur l'application des règles et procédures au sein de l'organisation (Victor et al., 1988). Ainsi, les organisations qui se donnent des codes de conduites, tels que des codes d'éthiques et de déontologie, auront un climat éthique de type «règles» marqué, si les membres de l'organisation perçoivent qu'on attend d'eux qu'ils agissent surtout selon ces règles (Martin et Cullen, 2006).

Un autre type de climat trouvé empiriquement (Cullen et al., 2003; Flannery & May, 2000; Victor et al., 1993; Wimbush et al., 1994) a été appelé instrumental et correspond au critère éthique égoïste. Ce type de climat décrit une organisation dans laquelle les décisions sont prises afin de servir ses intérêts personnels ou pour amener des bénéfices personnels à ses membres. Dans ce type de climat, l'intérêt personnel guide l'action, même si c'est au détriment possible des autres (Martin et Cullen, 2006).

Finalement, Victor et Cullen ont rebaptisé «climat d'indépendance» le climat initialement appelé «morale personnelle». Ce type de climat a été trouvé dans plusieurs études subséquentes (Cullen et al., 2003; Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005; Watley & May, 2004). On retrouve dans ce type de climat une normalisation de l'éthique personnelle des individus. On s'attend donc à ce qu'ils agissent en fonction de leurs propres valeurs, en se basant sur ce qu'ils considèrent personnellement comme étant bien ou juste (Victor et al., 1988). Les individus au sein des organisations qui ont un climat éthique d'indépendance croient qu'ils doivent agir en fonction de leurs convictions personnelles «profondes» (Martin et Cullen, 2006).

Critiques du modèle de Victor et Cullen

Plusieurs chercheurs ont tenté de démontrer l'existence des neuf types de climats dans les organisations par l'utilisation du questionnaire de climats éthiques (Weber, 1995; Cullen et Bronson, 1993; Victor et Cullen, 1987, 1988). Les cinq types de climats trouvés par Victor et Cullen dans leurs études initiales ont été ceux qui ont été décelés le plus fréquemment (Martin et Cullen, 2006). De plus, les analyses factorielles réalisées par les différents chercheurs ayant utilisé l'outil de mesure de Victor et Cullen nous indiquent que les facteurs, soit les types de climats empiriques, varient au fil des études, ce qui fait que les différents types de climats ne contiennent pas toujours les mêmes éléments d'une étude à l'autre (Arnaud et al., 2007; Martin et al., 2006). Également, certains items, supposés mesurer un type particulier de climat, se retrouvent à l'intérieur d'un autre facteur (Arnaud et al., 2007; Martin et al., 2006). Au total, seulement 15 des 36 items contenus dans le questionnaire sont constants d'une étude à l'autre (Barnett & Schubert, 2002).

Une autre critique à l'égard du modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), identifiée dans la littérature, concerne la dimension du lieu d'analyse. En effet, plusieurs des types de climats dérivés empiriquement au fil des études comprennent tous les items pour ce qui est du critère d'analyse employé, et ce sans distinction au niveau du lieu d'analyse (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2007). De plus, certains chercheurs ont remis en question la dimension du lieu d'analyse puisque cette dernière ne semble pas définir la même réalité d'un critère à l'autre (Arnaud et al., 2007; Martin et al., 2006; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). Ainsi, alors que pour les critères égoïste et de bienveillance, le lieu d'analyse définit la personne ou le groupe pour lesquels on applique le critère moral, pour le critère des principes, le lieu d'analyse correspondrait plutôt à la source des principes utilisés dans l'organisation (Arnaud et al., 2007; Martin et al., 2006; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988).

Bien que plusieurs études aient démontré l'importance du concept de climat éthique et ses influences sur les comportements et attitudes des employés, les principales approches utilisées à ce jour semblent comporter des failles théoriques et empiriques (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2007). Notamment, ces modèles considèrent les climats éthiques exclusivement sous l'angle du jugement moral, soit la deuxième composante du modèle de prise de décision éthique de Rest (1986). Pourtant, selon ce dernier, supporté par plusieurs chercheurs, l'occurrence de comportements éthiques est influencé par l'ensemble des quatre composantes, soit la sensibilité éthique, le jugement moral, la motivation morale et le caractère moral (Arnaud et al., 2008; Rest, 1986). Ainsi, selon cette théorie, la prise de décision éthique se fait à la suite de quatre étapes : la prise de conscience de la présence d'un enjeu de nature éthique et des conséquences sur autrui (sensibilité éthique), l'évaluation des différentes alternatives possibles en utilisant des critères moraux (jugement moral), la motivation à agir de façon conséquente avec l'alternative choisie (motivation morale) et la force de caractère pour procéder à la conduite éthique planifiée, malgré les pressions extérieures (caractère moral) (Rest, 1986). Ces quatre composantes vous seront présentées de façon détaillée plus tard dans le chapitre.

3.2.4 Modèle d'Arnaud (2006)

Afin de surmonter les limites des modèles de climats éthiques identifiés dans la littérature, Arnaud (2006) a développé une nouvelle conceptualisation qui repose sur le modèle de prise de décision éthique de Rest (1986). Cette nouvelle théorie formule l'hypothèse que les climats éthiques sont constitués des quatre composantes, soit la sensibilité morale collective, le jugement moral collectif, la motivation morale collective et finalement le caractère moral collectif (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Ainsi donc, la théorie émergente d'Arnaud (2006) considère

différents types de climats pour chacune des composantes décrites par Rest (1986) (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Ce modèle n'a évidemment à ce jour pas suscité une somme considérable d'études puisqu'il est tout récent. Étant donné qu'il s'appuie sur un modèle dominant en matière de prise de décision éthique, et qu'il vise à surmonter les limites de la littérature concernant les climats éthiques (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008), ce modèle est toutefois considéré comme une avenue potentielle permettant d'améliorer les connaissances à l'égard des climats éthiques et de leurs influences sur les comportements et attitudes des individus (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Le modèle d'Arnaud (2006) s'inspire du modèle de prise de décision éthique de Rest (1986) et avance que chacune de ses quatre composantes, soit la sensibilité éthique, le jugement, la motivation et le caractère moral, se retrouve également au niveau organisationnel. Ainsi ces quatre composantes se prolongeraient sous forme de perceptions collectives et partagées par le biais de l'interaction sociale des individus, des échanges et de l'amplification des perceptions individuelles (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008; Kozlowski & Klein, 2000). Selon ce modèle, la définition des climats éthiques devient alors « les perceptions globales et partagées des individus au sein d'une l'organisation reflétant le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des attitudes des sentiments et des comportements qui prévalent dans un système social » (Arnaud, 2006). Mais avant d'aborder de façon plus approfondie le modèle d'Arnaud (2006), voyons le modèle de prise de décision éthique de Rest (1986), sur lequel les auteurs se sont appuyés.

Modèle de prise de décision éthique de Rest

Tel que mentionné précédemment, pour qu'un individu prenne une décision concernant un dilemme éthique, il doit d'abord prendre conscience qu'il est confronté à un enjeu éthique. Pour ce faire, l'individu doit pouvoir être conscient des alternatives qui s'offrent à lui et des conséquences que peuvent avoir ces alternatives sur autrui. C'est cette prise de conscience de l'existence d'un conflit moral, ainsi que de la façon dont la décision à son égard peut affecter autrui, qu'on appelle la sensibilité éthique (Rest, 1986).

Ayant décelé la présence d'un dilemme éthique, la personne pourra alors faire intervenir dans sa prise de décision un jugement moral. C'est au cours de cette étape que l'individu évaluera les différentes avenues possibles en fonction des règles en vigueur, des conséquences sur lui-même et sur les autres, des principes moraux collectifs ou universels, afin d'identifier le bon comportement à adopter ou le plus juste selon ces critères (Rest, 1986). Selon Kohlberg, les critères guidant le jugement moral se regroupent en trois niveaux (préconventionnel, conventionnel et postconventionnel) qui correspondent au développement moral cognitif de l'individu (Kohlberg, 1984), tel que présenté plus tôt.

La façon dont une personne évalue la moralité des différentes alternatives à un dilemme éthique influence la façon dont il se comportera, mais ne l'explique pas en totalité. En effet, Rest (1986) fait également intervenir dans son modèle la motivation morale ou l'intention qu'a une personne d'agir éthiquement ou non. Cette motivation concerne l'importance relative, pour l'individu, des valeurs éthiques par rapport à d'autres valeurs telles le pouvoir et l'accomplissement (Rest, 1986).

Finalement, la dernière étape du modèle de Rest (1986) est le caractère moral. Malgré la motivation et l'intention à agir éthiquement, d'autres facteurs peuvent empêcher un individu d'adopter la conduite planifiée. À titre d'exemple, ces facteurs

peuvent être des pressions externes relatives à l'efficacité ou à la productivité. Cette composante de la prise de décision éthique fait référence à la détermination d'un individu à aller jusqu'au bout de ce qu'il a évalué être la bonne conduite et ce, malgré les pressions externes (Rest, 1986). Des caractéristiques personnelles telles que le sens des responsabilités, un lieu de contrôle interne plutôt qu'externe ou l'autoefficacité sont autant de facteurs qui expliquent la détermination d'un individu à agir selon la ligne de conduite éthique planifiée et ce, malgré les pressions externes (Rest, 1986).

Tel que mentionné précédemment, Arnaud (2006) s'inspirent de la théorie de Rest (1986) et posent le postulat que ces quatre composantes de la prise de décision éthique se retrouvent également au niveau organisationnel par l'échange et l'interaction des individus et l'amplification de leurs perceptions (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008; Kozlowski et al., 2000). La prochaine partie présente les types de climats éthiques, selon ce modèle, pour chacune des composantes de la prise de décision éthique, au niveau collectif.

Sensibilité éthique collective

Au même titre que la sensibilité éthique individuelle, la sensibilité au niveau collectif du modèle d'Arnaud (2006) comporte deux dimensions, soit la conscience morale et le souci empathique. La conscience morale fait référence au degré de sensibilité et de vigilance à l'égard des enjeux de nature morale, alors que le souci empathique implique plutôt la capacité à évaluer les conséquences de ses actions sur autrui (Rest, 1986). Au niveau collectif, la sensibilité éthique se rapporte à la perception qu'ont les individus des membres de l'organisation en ce qui a trait à leur sensibilité et leur vigilance à l'égard des enjeux de nature morale ou leur capacité à évaluer les conséquences de leurs actions sur autrui (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Très peu d'études ont été réalisées concernant la sensibilité éthique au niveau collectif. Cependant, une étude conduite en 2000 par Butterfield, Trevino et Weaver, a trouvé que les employés étaient plus facilement capables d'identifier un dilemme de nature morale s'ils percevaient que leurs pairs considéreraient cette situation comme étant problématique et s'ils évalueraient que cette situation pouvait potentiellement avoir des conséquences fâcheuses sur autrui (Butterfield, Trevino, Weaver, 2000).

Les autres études appuyant la théorie d'Arnaud (2006) se situent au niveau individuel. Plus particulièrement, les études qui seront présentées ici lient le niveau individuel de sensibilité éthique à des comportements ou des conduites éthiques (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). D'abord, Cohen, Pant et Sharp (2001) ont mesuré un lien significatif entre le niveau de sensibilité morale, c'est-à-dire la capacité à déceler des dilemmes éthiques, et l'intention d'agir éthiquement (Cohen, Pant, & Sharp, 2001). Puis, un niveau élevé de souci envers autrui a été lié positivement avec l'adoption de comportements d'entraide (Davis, 1983), ainsi qu'avec des comportements citoyens tels que l'altruisme (Kidder, 2002).

C'est donc en s'appuyant sur ces études qu'Arnaud (2006) posent le postulat que des normes existent, au sein des entreprises, à l'égard d'un niveau adéquat de sensibilité morale et de souci des autres (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). C'est la perception partagée qu'ont les individus des comportements et attitudes de leurs collègues et gestionnaires à l'égard de la sensibilité éthique qui constituerait la sensibilité éthique collective de l'organisation (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Jugement moral collectif

Tel que mentionné précédemment, plusieurs recherches ont porté sur un niveau collectif de jugement moral et ses conséquences sur les attitudes et comportements

des individus (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008; Martin et al., 2006). En effet, les modèles présentés en début de chapitre portent exclusivement sur la composante du jugement moral (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Afin de rendre compte de cette composante de la prise de décision éthique, Arnaud (2006) a utilisé l'outil de mesure développé par Victor et Cullen (1993). Il a cependant revu cet outil afin de réduire les inconsistances observées dans la littérature. En effet, il a identifié deux climats reliés au jugement moral collectif, soit un focus égoïste ou un focus sur autrui (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Ainsi, la dimension du lieu d'analyse est évacuée et le critère des principes proposé par Victor et Cullen (1987, 1988) est confondu avec le focus sur autrui puisque les règles et les principes ont pour but de maintenir l'ordre social (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Motivation morale collective

En lien avec le modèle de Rest (1986), la motivation morale collective représente le type de valeurs qui guide le comportement au sein de l'organisation (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Ainsi, la motivation morale collective reflétera les perceptions partagées des employés relativement à la prédominance des valeurs éthiques sur d'autres valeurs telles le pouvoir, l'accomplissement et le contrôle au sein de leur milieu de travail (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Au niveau collectif, un niveau élevé de motivation morale sera caractérisé par une forte prévalence des valeurs éthiques sur d'autres types de valeurs concurrentes et permettra d'identifier si les employés perçoivent que l'entreprise a généralement l'intention de faire ce qui est moralement correct, ou bien si d'autres motivations prennent le dessus, comme par exemple le pouvoir ou la réussite (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Puisqu'il n'y a pas de recherches qui ont porté sur la motivation morale à un niveau collectif, les auteurs se sont tournés vers les études portant sur la motivation morale individuelle. Celles-ci ont permis de mettre en évidence le lien existant entre la

motivation morale et les comportements éthiques (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Ainsi, des individus chez qui des valeurs telles que la bienveillance et l'universalisme dominant d'autres types de valeurs seront plus enclins à adopter des conduites éthiques (Gärling, 1999; Schwartz & Bilsky, 1990, 1993).

Caractère moral collectif

Au niveau individuel, Rest (1986) identifie des caractéristiques personnelles conduisant l'individu à aller jusqu'au bout de ce qu'il évalue être la bonne conduite et ce, malgré les pressions externes. Ces caractéristiques personnelles sont notamment la maîtrise de soi ou le sens des responsabilités (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008; Rest, 1986). Au niveau de l'entreprise, le caractère moral collectif représenterait le degré avec lequel ces caractéristiques sont perçues comme étant présentes et valorisées par le système social (Arnaud et al., 2008).

Des études ont permis d'établir un lien entre d'une part, des caractéristiques telles la maîtrise de soi et le sens des responsabilités au niveau individuel et d'autre part, des conduites éthiques (Schwartz, 1973; Schwartz & David, 1976). Au niveau collectif, un climat éthique fort au niveau du caractère moral sera caractérisé par la perception que les gestionnaires et les employés assument leurs responsabilités, qu'ils estiment avoir du contrôle sur leurs actions et leurs conséquences, et qu'ils agissent généralement de façon éthique (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

En somme, le modèle d'Arnaud (2006) considère que les climats éthiques de l'entreprise sont constitués des quatre dimensions de la prise de décision éthique, au niveau collectif. Ces climats fournissent aux employés un cadre de référence afin de les renseigner sur les comportements et attitudes à adopter. Ce modèle est très récent et n'a été testé empiriquement que par Arnaud et Schminke (2006, 2007) lors de la validation de leur outil de mesure. Puisque ce modèle s'inspire de la théorie

généralement reconnue de Rest (1986) et qu'il tente de pallier aux failles identifiées dans la littérature concernant les climats éthiques, ce modèle semble pertinent afin d'attester de l'impact des climats éthiques sur les comportements et attitudes. La prochaine partie présentera les conséquences des climats éthiques, telles qu'identifiées dans la littérature.

3.3 Les conséquences des climats éthiques

Le concept de climats éthiques a occasionné une littérature considérable (Arnaud et Schminke, 2007; Schminke et Al., 2005), tant sur les types de climats (Fritzsche, 2000; Vaicys, Barnett, & Brown, 1996; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988; Wimbush et al., 1997a), sur les antécédents aux climats éthiques (Cullen et al., 1993; Argawal et Malloy, 1999; Weber et Seger, 2002; Schminke et al., 2005) ainsi que sur les conséquences de ces climats (Victor et Cullen, 1987, 1988; Fritzsche, 2000; Wimbush et al., 1997a, Trevino et al., 1998). Puisque l'objet de la présente étude porte particulièrement sur l'une des conséquences des climats éthiques, nous nous attarderons sur ces dernières, telles qu'identifiées dans la littérature.

Initialement, les études portant sur les climats éthiques se concentraient surtout sur leurs impacts sur la prise de décision et les comportements éthiques. Par la suite, ces modèles ont évolué pour considérer également l'impact sur d'autres variables, généralement étudiées dans les recherches reliées au comportement organisationnel, tels que l'intention de départ, le bien-être psychologique, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Martin et al., 2006). De façon générale, les climats éthiques ont été identifiés comme étant des facteurs favorisant l'émergence de plusieurs conséquences positives pour les employés et leurs employeurs (Martin et al., 2006). La prochaine partie traitera donc de deux types de conséquences. D'abord, nous présenterons les résultats d'études portant sur le comportement éthique, comme une résultante de la prise de décision éthique. Par la

suite, seront survolés les différentes attitudes identifiées dans la littérature comme étant des conséquences des climats éthiques, autres que l'engagement organisationnel, qui fera l'objet d'une présentation plus approfondie à la fin du chapitre.

3.3.1 Prise de décision et comportement éthique

Le fondement même de l'importance du climat éthique repose sur la capacité que peuvent avoir les organisations à influencer le comportement des individus au sein de l'organisation, lorsqu'ils font face à des dilemmes éthiques. Ainsi, plusieurs ont étudié le lien entre le climat éthique et la prise de décision éthique, ou sa résultante, le comportement (Wimbush et al., 1997b; Vardi, 2001; Trevino et al, 1998; Peterson, 2002a, 2002b).

Quelques chercheurs se sont intéressés à l'impact des types de climats éthiques sur les processus cognitifs de prise de décision. Cependant, les résultats des recherches ont démontré peu de relations entre le type de climat et la prise de décision éthique (Fritzsche, 2000; Flannery et May, 2000). Barnett et Vaicys (2000) ont identifié que bien que le climat éthique n'ait pas d'effet direct sur l'intention à agir éthiquement, le climat avait toutefois un effet modérateur intéressant. En effet, les climats «responsabilité sociale» ainsi que «règles et codes» étaient liés à une intention d'agir éthiquement même lorsque cette intention n'était pas conséquente avec le jugement moral de l'individu (Barnett & Vaicys, 2000).

De plus, des études ont démontré que des climats d'indépendance, de bienveillance et de principes étaient tous négativement reliés à des comportements non éthiques (Wimbush et al., 1997b; Vardi, 2001). Peterson (2002a) a, quant à lui, démontré que les climats basés sur l'intérêt personnel ou sur l'efficacité étaient les plus associés à des comportements non éthiques. De plus, une étude a démontré qu'un

climat de bienveillance au niveau individuel et au niveau local conduisait à une plus grande volonté de dénoncer les comportements non éthique, cette volonté ne se traduisant pas nécessairement toujours dans le comportement (Rothwell & Baldwin, 2007). Dans une méta-analyse réalisée en 2006, Martin et Cullen mettent en relief la relation entre un climat éthique perçu de type instrumental, combiné à une absence de climat éthique axé sur les principes et la présence de comportements dysfonctionnels ou non éthiques (Martin et al., 2006).

3.3.2 Attitudes au travail et perceptions des employés

Des chercheurs ont également étudié les relations entre les climats éthiques et les attitudes et perceptions des employés tels que la qualité de la relation employés-employeurs, le conflit de rôle, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Puisque les liens entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel seront détaillés davantage dans la dernière partie de ce chapitre, nous ferons d'abord un survol des autres attitudes identifiées dans la littérature comme étant des conséquences des climats éthiques.

D'abord, Barnett et Schubert (2002) ont démontré qu'un climat éthique axé sur la bienveillance et les principes auraient un impact positif sur le contrat relationnel entre l'employé et l'employeur. Ce contrat relationnel implique l'engagement mutuel pour le bien-être des deux parties et des valeurs partagées (Barnett et Schubert, 2002).

Plusieurs études ont porté sur l'impact du climat éthique sur la satisfaction au travail. Que ce soit de façon directe ou indirecte, les climats éthiques, mais surtout certains types de climats en particulier semblent être de bons prédicateurs de la satisfaction des employés au travail (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2006; Schminke et al., 2005). Notamment, Deshpande (1996b) a trouvé que les employés qui percevaient un

climat basé sur la bienveillance étaient plus satisfaits envers leurs superviseurs, alors qu'un climat instrumental avait un impact négatif sur la satisfaction au travail en général. Les climats axés sur les principes semblent également avoir un impact positif sur la satisfaction au travail (Deshpande, 1996). Deshpande (1996b) s'est également penchée sur l'influence des climats éthiques sur les différentes facettes de la satisfaction au travail. Ainsi, la satisfaction des individus par rapport à leurs tâches, au potentiel d'avancement, à leurs collègues de travail et à leurs superviseurs sont corrélés à certains types de climats éthiques. Seule la satisfaction à l'égard du salaire ne semble pas influencée par les types de climats éthiques perçus (Deshpande, 1996). Cullen, Parboteeah, & Victor (2003) ont quant à eux trouvé qu'un climat de bienveillance avait une relation positive sur la satisfaction au travail (Cullen et al., 2003).

Engagement organisationnel

La relation entre les types de climats éthiques existant dans une organisation et l'engagement organisationnel de ses membres a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs (Cullen et al., 2003; Treviño et al., 1998; Tsai et al., 2008; Wimbush et al., 1994). De façon générale, la plupart des auteurs concluent que les climats de bienveillance ont un impact positif sur l'engagement organisationnel, alors que les climats de type plutôt instrumental ont un impact négatif sur celui-ci (Cullen et al., 2003; Kelley & Dorsch, 1991; Sims & Kroeck, 1994; Wimbush et al., 1994). Les caractéristiques des climats de bienveillance, telles que la coopération et l'appréciation des collègues de travail, contribuent à créer une opinion positive de l'organisation et donc un plus grand engagement organisationnel (Wech et al., 1998). Inversement, lorsque les individus perçoivent que l'organisation encourage les comportements qui visent la satisfaction de l'intérêt personnel des individus, ils sont moins enclins à avoir un haut degré d'engagement organisationnel et à se

«sacrifier» pour supporter les buts et la mission de l'organisation (Wimbush et al., 1994).

Cullen et al (2003) ont également trouvé un lien entre un climat éthique de principe et l'engagement organisationnel pour les professionnels, alors que cette relation n'est pas significative pour les autres types de travailleurs. Cette situation s'explique par le fait que les professionnels intègrent bien souvent des principes de leurs codes de professions comme étant les leurs, et sont donc plus susceptibles d'avoir un niveau d'engagement organisationnel élevé si l'organisation a, elle aussi, intégré ces principes (Cullen et al., 2003).

Une étude récente a montré une corrélation plus forte entre les climats éthiques et l'engagement affectif qu'avec l'engagement de continuité et avec l'engagement normatif (Tsai et al., 2008). Cette étude identifie également trois types de climats qui ont un impact positif sur la satisfaction et l'engagement, soit les climats de types «bienveillance», «indépendance» et «règles» (Tsai et al., 2008).

Une méta-analyse concernant les antécédents et les impacts des climats éthiques, réalisée par Martin et Cullen en 2006, a permis de mettre en évidence une relation positive entre tous les types de climats, sauf le climat de type instrumental, et l'engagement organisationnel. Cette analyse montre une relation plus forte de l'engagement organisationnel avec le climat de bienveillance qu'avec les autres types de climats (Martin et al., 2006).

Ces études illustrent bien la présence d'un lien entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel. Cependant, elles ne mesurent pas toutes le même construit, que ce soit concernant les climats éthiques ou l'engagement organisationnel, ce qui fait qu'il est difficile de tirer des conclusions plus générales à leur égard. De plus, les types de climats éthiques mesurés ne correspondent qu'à

l'une des quatre composantes de la prise de décision éthique, soit le jugement moral (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Le présent chapitre a permis de faire le bilan quant à l'état des connaissances relatives au concept de climats éthiques. D'abord, il a présenté la définition d'éthique et de dilemme éthique, puis a départagé le courant de la culture par rapport à celui des climats éthiques dans la littérature, pour présenter les différents modèles de climats éthiques. Finalement, les conséquences des climats éthiques, telles qu'identifiées au fil des études ont été présentées. Comme il a été mentionné précédemment, la présente étude porte sur le lien entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel. La revue de la littérature à l'égard de ces deux variables, exposée dans le chapitre actuel et le précédent, servent de base à l'élaboration du cadre conceptuel qui sera utilisé pour examiner ce lien. Ce dernier fera l'objet du prochain chapitre. La prochaine section décrit l'étude dont il est question ici, son cadre conceptuel et méthodologique, ainsi que les résultats obtenus à la suite de la conduite de l'étude et l'interprétation de ceux-ci.

CHAPITRE IV - CADRE CONCEPTUEL

Les deux précédents chapitres ont présenté une revue de la littérature à l'égard de l'engagement organisationnel ainsi que des climats éthiques au travail, soit les deux concepts de la présente étude. L'objectif de ces chapitres était de faire état du bilan des connaissances à l'égard de ceux-ci, de bien les expliquer, puis de présenter les théories à partir desquelles ces variables seront définies et mesurées pour répondre à la présente question de recherche. Le prochain chapitre présentera le modèle qui sera utilisé ici. Pour ce faire, nous énoncerons d'abord l'objet de la présente étude, puis nous préciserons les raisons justifiant les choix des construits, ainsi que les hypothèses de recherches qui seront validées et les théories et constats issus de la recherche empirique qui nous permettent de poser ces postulats de recherche. Finalement, les contributions attendues de l'étude seront énoncées.

4.1 Objet de recherche

La présente étude portera sur le lien entre d'une part, différents types de climats éthiques et d'autre part, l'engagement organisationnel. Plus précisément, cette étude mesurera les différents types de climats éthiques, tels que décrits par le modèle d'Arnaud (2006), et leurs liens avec l'engagement organisationnel affectif, tel que défini et mesuré par Meyer et Allen (1991). La question à laquelle cherchera à répondre la présente étude est la suivante : Quels sont les types de climats éthiques, tels que décrits selon le modèle d'Arnaud (2006), qui ont le plus d'impact sur l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1991a) ?

4.2 Justification du modèle

Tel que mentionné, les chapitres précédents ont présenté les deux concepts à l'étude et les théories qui seront utilisées dans la présente recherche. La partie qui suit fera un bref retour afin de justifier pourquoi ces construits ont été choisis plutôt que d'autres.

4.2.1 Modèle des quatre composantes des climats éthiques

D'abord, en ce qui a trait aux climats éthiques, le modèle qui sera utilisé ici est le modèle émergent dans la littérature d'Arnaud (2006). Bien que ce modèle soit tout récent et n'ait ainsi été que très peu testé empiriquement, le choix de ce modèle repose principalement sur le fait qu'il a été conçu dans le but d'outrepasser des lacunes identifiées par certains chercheurs à l'égard des modèles de climats éthiques existants (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). De plus, ce modèle s'appuie sur un cadre de référence généralement admis dans la littérature relative à la prise de décision éthique, soit le modèle des quatre composantes de la prise de décision éthique de Rest (1986) (Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006).

Parmi les modèles de climats éthiques, celui qui a suscité la somme la plus considérable d'écrits est celui de Victor et Cullen (1987, 1988). Ce modèle, bien qu'utilisé par de nombreux chercheurs, a également soulevé des critiques importantes, notamment en ce qui concerne l'une des théories sur laquelle s'appuie le modèle, les types de climats mesurés, ainsi que le questionnaire de climats éthiques (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2007; Arnaud et al., 2008; Fritzsche, 2000; Peterson, 2002; Vaicys et al., 1996; Wimbush, Shepard, & Markham, 1997b). Parmi ces critiques, la plus importante, selon Arnaud (2006) est le fait que les climats éthiques, tels que mesurés selon les modèles existants, n'attestent que de l'une des

composantes nécessaires à la prise de décision éthique selon Rest (1986), soit le jugement moral (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Ainsi, le modèle d'Arnaud (2006) s'appuie sur les composantes de la prise de décision éthique de Rest (1986), un cadre de référence généralement admis dans la littérature relative à la prise de décision éthique (Treviño et al., 2006). Ainsi, selon cette théorie, la prise de décision éthique se fait à la suite de quatre étapes : la prise de conscience de la présence d'un enjeu de nature éthique et des conséquences sur autrui (sensibilité éthique), l'évaluation des différentes alternatives possibles en utilisant des critères moraux (jugement moral), la motivation à agir de façon conséquente avec l'alternative choisie (motivation morale) et la force de caractère pour procéder à la conduite éthique planifiée, malgré les pressions extérieures (caractère moral) (Rest, 1986). Le modèle d'Arnaud (2006) pose le postulat que ces mêmes composantes de la prise de décision éthique existent à un niveau social, au sein des organisations (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

Selon Arnaud (2006) les climats éthiques correspondent aux perceptions globales et relativement stables des individus qui reflètent le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des attitudes, des sentiments et des comportements qui prévalent dans l'organisation ou le groupe, par rapport à la sensibilité éthique, au jugement moral, à la motivation morale et au caractère moral (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Puisque les organisations constituent des environnements dynamiques, influencés par les individus qui y œuvrent et dont les actions en dépendent, les climats éthiques se forment en fonction des échanges entre les leaders et les autres membres de l'organisation ainsi que le partage de leurs propres perceptions à l'égard des quatre composantes de la prise de décision éthique (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Ainsi, selon le modèle d'Arnaud (2006), les types de climats éthiques se regroupent en quatre catégories, soit la sensibilité morale collective, le jugement moral collectif, la motivation morale collective ainsi que le caractère moral collectif (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

On se rappelle que la sensibilité éthique collective regroupe deux types de climats, l'un déontologique et l'autre empathique. Le jugement moral collectif, quant à lui, peut prendre deux formes, il peut être soit égoïste ou altruiste. Pour ce qui est de la motivation morale et du caractère moral, ces deux catégories sont représentées respectivement par la prévalence ou non des valeurs éthiques sur d'autres valeurs concurrentes, et la prévalence de caractéristiques telles que le contrôle de soi et la responsabilisation. Ces six types de climats seront donc mis en relation avec l'engagement organisationnel affectif, afin de répondre à la question de recherche et déterminer lesquels de ces types de climats ont le plus d'impacts sur l'engagement (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

4.2.2 Modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel

En ce qui concerne l'engagement organisationnel, soit la variable dépendante du modèle de l'étude, la théorie à partir de laquelle ce construit sera défini et mesuré dans la recherche qui nous concerne est celle de Meyer et Allen (1990). Selon ce modèle, assurément le modèle dominant dans la littérature portant sur l'engagement organisationnel (Bentein et al., 2000), ce dernier correspond à un lien, un état psychologique qui caractérise la relation entre l'employé et l'organisation et qui a des implications sur la décision de demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1991a; Meyer et al., 1990). Cet état psychologique peut prendre trois formes : un désir (engagement affectif), un besoin (engagement de continuité), ou une obligation (engagement normatif) à demeurer au sein de l'organisation (Meyer et al., 1990).

Pour les besoins de la présente étude, il a été décidé de se centrer uniquement sur la forme d'engagement affectif. Ce choix s'explique par trois facteurs. D'abord, une quantité considérable d'écrits a porté spécifiquement sur l'engagement affectif; cette composante est donc la plus documentée et l'outil de mesure utilisé pour l'évaluer a

été validé à maintes reprises et dans plusieurs contextes (Bergman, 2006; Mathieu et al., 1990; Meyer et al., 2002). De plus, des liens plus forts ont été mesurés entre plusieurs facteurs liés à l'expérience vécue au travail et l'engagement affectif, notamment en ce qui concerne la perception de justice organisationnelle, pertinente dans le cadre de la présente étude (Eisenberger et al., 1990; Konovsky et al., 1991a; Meyer et al., 1997; Shore et al., 1993). Finalement, l'engagement affectif semble avoir un impact plus grand que les deux autres composantes de l'engagement sur des conséquences positives importantes pour les organisations, dont la fidélité à l'organisation, les comportements citoyens et le bien-être au travail (Bycio et al., 1995; Gellatly, John, & Andrew, 2006; Meyer et al., 1997; Meyer et al., 1993).

À titre de rappel, soulignons que Meyer et Allen (1991, 1997) définissent l'engagement affectif comme un attachement émotionnel d'un employé, son identification, ainsi que son implication envers l'organisation. Bergman (2006) précise que cet attachement est également caractérisé par le contentement de faire partie de l'organisation (Bergman, 2006; Meyer et al., 1991a).

4.2.3 Liens entre les variables indépendantes et la variable dépendante

La présente recherche mesurera donc le lien entre les six différents types de climats du modèle d'Arnaud (2006) et l'engagement organisationnel affectif, tel que défini et mesuré par Meyer et Allen (1990). Mais d'abord, la prochaine partie présente les principaux postulats à partir desquels il est possible de supposer un lien entre ces deux concepts. D'abord, l'identification par les chercheurs de la théorie de l'échange social afin d'expliquer les raisons de l'existence d'un lien entre la justice organisationnelle perçue et l'engagement organisationnel affectif, puis des écrits plus récents expliquent l'engagement organisationnel par la théorie de l'identité sociale et, finalement, la présence d'études portant plus précisément sur les climats

éthiques qui ont identifié un lien entre ces derniers et l'engagement organisationnel affectif.

En premier lieu, la principale justification concernant le lien entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif tire sa source dans la littérature faisant le lien entre la perception de soutien et de justice organisationnels et l'engagement affectif (Masterson et al., 2000). Les auteurs de ces études attribuent principalement à la théorie de l'échange social le lien observé. Cette théorie peut se résumer par le postulat selon lequel la relation entre l'organisation ou le gestionnaire et l'employé se développe à travers de multiples échanges réciproques, mais pas nécessairement simultanés, qui procurent chez chacune des parties un scénario d'obligation à la réciprocité (Masterson et al., 2000) Blau, 1964). De façon générale, la perception de soutien et de justice de la part de l'employeur favoriserait le développement de l'engagement affectif en rehaussant le sentiment des employés d'être redevables envers l'organisation (Masterson et al., 2000).

Parmi les types de relations identifiées dans la théorie de l'échange social dans les organisations, on retrouve l'échange avec le gestionnaire et le support organisationnel perçu. L'échange avec le gestionnaire correspond à la relation d'échange qui s'installe entre un employé et son gestionnaire, alors que le soutien organisationnel perçu correspond plutôt à la qualité de l'échange social qui s'installe entre un employé et son employeur comme un tout. Pour les fins de la présente étude, c'est cette dimension particulière qui nous aide à appuyer le lien entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel puisque ce dernier est vu comme général envers l'organisation. Selon la théorie de l'échange social, sous l'angle du soutien organisationnel perçu, des employés qui perçoivent que leur organisation les supporte évalueront de façon plus positive la qualité de leur relation avec cette dernière et seront plus enclins à fournir un effort pour elle, sous forme de réciprocité, de même qu'à développer un attachement plus grand à son égard (Masterson et al., 2000). Ainsi, la perception que l'organisation traite avec

considération et équité ses employés conduirait ces derniers à éprouver un sentiment d'obligation à rendre la pareille à son employeur. C'est le sentiment d'être redevable envers l'organisation qui favoriserait un niveau plus grand d'engagement affectif (Masterson et al., 2000).

Les climats éthiques des organisations comprennent la notion de justice organisationnelle, tout en allant bien au-delà, en impliquant des valeurs éthiques, des normes et des procédures perçues qui renseignent un individu sur la bonne conduite et les bonnes attitudes à adopter au sein de l'organisation (Arnaud, 2006; Treviño et al., 2004b; Victor et al., 1987; Victor et al., 1988). L'une des interprétations justifiant le lien possible entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif tire donc sa source de la théorie de l'échange social. Ainsi, des entreprises sensibles aux conséquences de leurs actions sur les autres, dont le jugement moral est centré sur autrui et qui adoptent des conduites favorisant le bien-être des individus, seraient perçues positivement de la part des employés eux-mêmes bénéficiaires de ces conduites éthiques. Selon la théorie de l'échange social, on peut supposer que des employés, œuvrant dans des organisations avec des types de climats éthiques empathiques et altruistes, voudraient donc redonner à celle-ci et s'engageraient affectivement davantage à son endroit.

En second lieu, Trevino (2004) présente les raisons qui justifient l'importance pour les organisations de se comporter éthiquement. Parmi ces raisons, elle souligne l'attention considérable accordée par le public et les médias à la réputation des organisations, leurs façons de se comporter avec leurs différentes parties prenantes, ainsi que la volonté des individus d'évoluer dans des contextes organisationnels éthiques (Treviño et al., 2004b). De plus, elle mentionne le fait que des organisations qui adoptent des conduites consistantes avec leurs politiques et code d'éthiques contribue à la perception qu'elle sont justes et équitables (Trevino, 2001; Treviño et al., 2003). Le succès des entreprises étant tributaire des relations de confiance que ces dernières créent, maintiennent et enrichissent avec leurs

différentes parties prenantes (Morris, 2004; Treviño et al., 2004b; Treviño et al., 2003), leur réputation à l'égard de ses conduites éthiques est d'une importance capitale dans la perception externe de l'image de marque de l'organisation (Treviño et al., 2004b; Treviño et al., 2003).

Cette image de marque perçue de l'organisation est également importante pour favoriser l'engagement organisationnel. En effet, l'engagement organisationnel passe par l'identification de l'individu à son organisation et, selon la théorie de l'identité sociale (Herrbach, 2006; Herrbach & Mignonac, 2004; Herrbach, Mignonac, & Sire, 2006; Meyer et al., 2006), toute personne est à la recherche d'une image de soi positive. Cette image dépend, en partie, de l'appartenance à différents groupes et des caractéristiques attribuées à ces groupes notamment en terme d'image de marque et de prestige (Herrbach et al., 2006; Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1986). Selon cette théorie, en effet, l'image perçue d'une organisation peut avoir un impact sur les clients, les fournisseurs et les actionnaires, mais aussi sur les employés à travers ce qu'ils perçoivent comme étant l'image reflétée par l'organisation auprès des diverses parties prenantes (Bird et al., 1989). Puisque l'engagement affectif est basé sur l'identification de l'employé à son organisation, le prestige ou l'image de marque perçus d'une entreprise aura un impact favorable sur le développement d'un attachement envers elle (Herrbach et al., 2004; Herrbach et al., 2006).

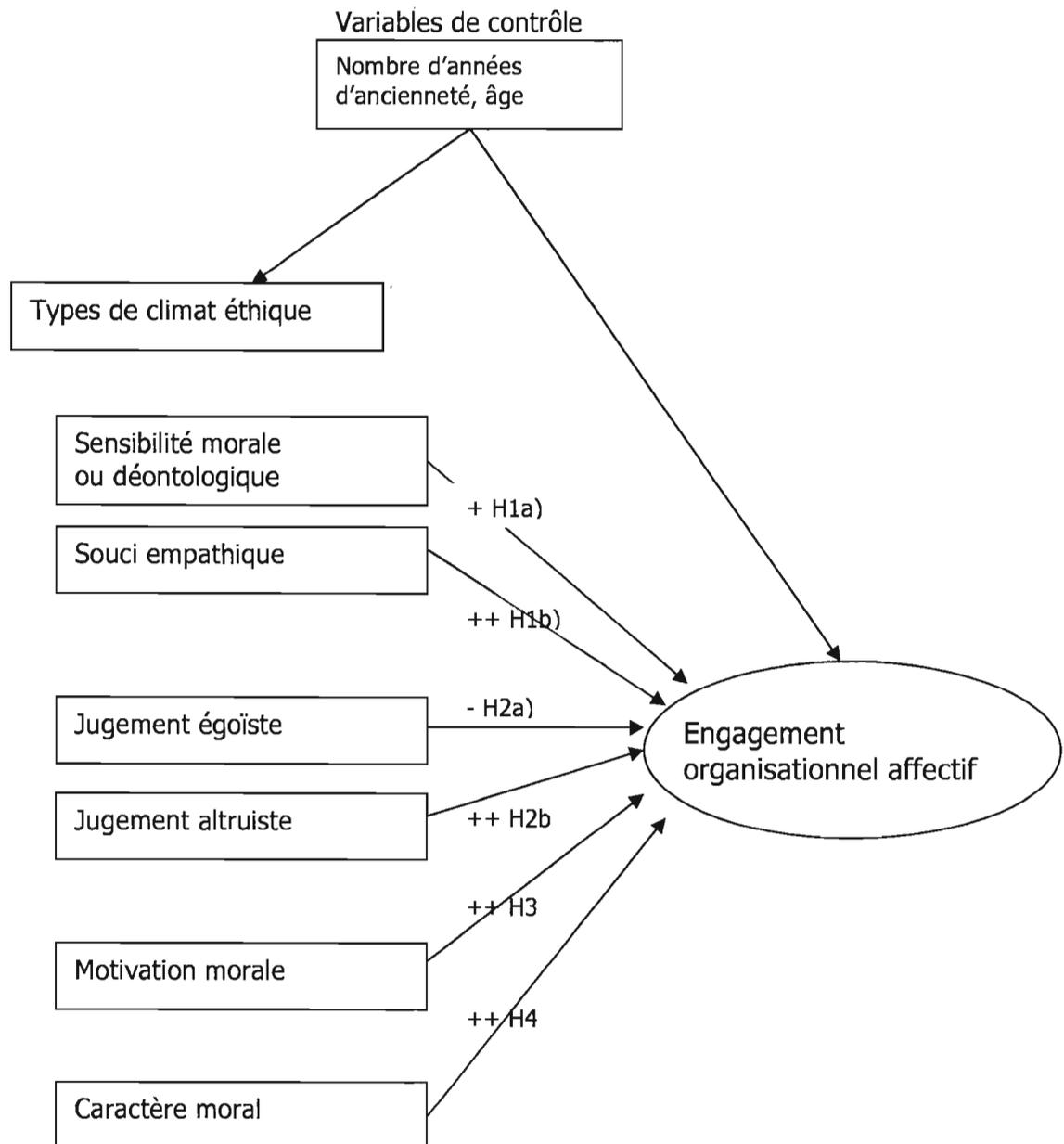
En somme, selon la théorie de l'identité sociale, les individus sont à la recherche d'une image de soi positive et s'identifient, en partie, par leur appartenance à différents groupes et aux caractéristiques attribuées à ces groupes, notamment en termes d'image de marque et de prestige (Herrbach, 2006; Herrbach et al., 2004; Herrbach et al., 2006; Meyer et al., 2006; Mignonac, Herrbach, & Guerrero, 2006; Tajfel et al., 1986). L'identification à une entreprise conduit à l'engagement organisationnel affectif (Herrbach, 2006; Herrbach et al., 2004; Herrbach et al., 2006). L'image corporative serait tributaire de la perception des médias et des parties prenantes à l'égard de la conduite éthique de l'entreprise (Treviño et al.,

2003). Par conséquent, on peut supposer, selon la théorie de l'identité sociale, que des entreprises reconnues comme étant empathiques et ayant un souci particulier pour autrui dans leur prise de décision et l'adoption de conduites éthiques pourraient compter sur des employés davantage engagés affectivement.

Finalement, bien que le modèle de Meyer et Allen lui-même ne fasse pas référence aux climats éthiques comme facteurs favorisant l'engagement organisationnel affectif, des études portant plus précisément sur les climats éthiques ont trouvé un lien important entre ces derniers et les attitudes au travail, notamment l'engagement organisationnel (Cullen et al., 2003; Kelley et al., 1991; Sims et al., 1994; Wimbush et al., 1994). En effet, parmi les conséquences des climats éthiques qui ont été étudiés empiriquement, celle qui semble la plus impactée par les climats éthique est l'engagement organisationnel, surtout sous sa forme affective (Arnaud, 2006). Ces études ont permis de faire ressortir l'impact des climats de bienveillance (souci envers autrui) sur l'engagement affectif envers son employeur (Cullen et al., 2003; Kelley et al., 1991; Sims et al., 1994; Wimbush et al., 1994). Cependant, ces études étant basées sur le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), elles ne considèrent que la composante du jugement moral du modèle de prise de décision éthique de Rest (1986), alors que ce dernier mentionne qu'une décision éthique est la résultante de quatre composante du processus cognitifs liés à la prise de décision éthique, soit la prise de conscience de l'enjeu éthique, le jugement moral, l'intention morale et le caractère moral.

Dans le modèle qui sera employé dans la présente étude, schématisé dans la figure 4.1, les types de climats éthiques correspondent aux variables indépendantes, alors que l'engagement organisationnel affectif représente la variable dépendante. Ainsi, en fonction du type de climat mesuré dans le système social, le niveau d'engagement organisationnel affectif devrait varier. Plus précisément, la recherche tentera de valider les hypothèses découlant des éléments énoncés précédemment. Ces hypothèses vous seront présentées dans la prochaine partie.

Figure 4.1 Cadre conceptuel de la présente étude



Hypothèse 1 :

- 1a) Un lien positif sera observé entre le type de climat de sensibilité empathique et l'engagement organisationnel affectif.

Cette hypothèse s'appuie notamment sur le fait que des études ont lié un type de climat centré sur le souci des autres, du point de vue du jugement moral, et l'engagement organisationnel. En effet, le type de climat de bienveillance, selon le modèle de Victor et Cullen (1993), a été celui qui s'est avéré avoir le plus d'impact sur l'engagement organisationnel, au fil des études (Victor et al., 1993; Wimbush et al., 1997a).

De plus, en fonction de la théorie de l'échange social, les employés œuvrant dans une entreprise pour laquelle les conséquences de leurs actions et de leurs décisions sur autrui seront considérées et valorisées seraient eux-mêmes bénéficiaires de cette empathie, ce qui les inciterait à se sentir redevables envers l'organisation et à réciproquer. Ils développeraient ainsi un niveau d'engagement organisationnel affectif plus grand à l'endroit de l'entreprise.

- 1b) Un lien positif sera observé entre le type de climat de sensibilité déontologique et l'engagement organisationnel affectif.

Les études ayant porté sur le lien entre les climats éthiques, tels que conçus par Victor et Cullen, et l'engagement organisationnel ont identifié une relation positive entre les types de climats selon le critère des principes et l'engagement organisationnel. Ces types de climats sont caractérisés par un intérêt sur des principes qui dépassent l'organisation dans la prise de décision éthique. Par conséquent, une sensibilité déontologique perçue dans un milieu de travail pourrait influencer positivement l'engagement affectif des individus qui y œuvrent, considérant que les règles sur lesquelles reposent cette sensibilité servent à protéger les individus et maintenir l'ordre social.

- 1c) Le lien entre le climat de sensibilité empathique et l'engagement organisationnel affectif sera plus important que celui entre un climat de sensibilité déontologique et l'engagement organisationnel affectif.

Tel que mentionné pour les deux sous-hypothèses précédentes, des études ont montré un lien entre les types de climats de bienveillance et de principes sur l'engagement organisationnel. Cependant, ces études ont montré un lien plus fort du type de climat de bienveillance sur l'engagement que celui des principes. Également, en fonction de la théorie portant sur l'échange social, on peut supposer que les individus seraient plus enclins à s'engager envers une organisation qui se soucie d'eux et des conséquences de ses actions sur eux, qu'envers une entreprise sensible aux règles déontologiques en vigueur.

Hypothèse 2 :

- 2a) Un lien positif sera observé entre un climat de jugement moral collectif «Altruiste» et l'engagement organisationnel affectif.

Plusieurs études ont mesuré un lien entre les climats de bienveillance et l'engagement organisationnel (Cullen et al., 2003; Treviño et al., 1998; Tsai et al., 2008; Wimbush et al., 1994). De plus, la théorie de l'échange social nous porte à croire que des individus se sentiraient redevables envers une organisation qui prend des décisions pour le bien d'autrui, soit eux en particulier. Au-delà du traitement qu'ils reçoivent de l'organisation, la théorie de l'identité sociale nous laisse supposer que des individus tendraient davantage à s'identifier à des organisations qui ont la réputation de prendre des décisions considérant le bien-être d'autrui, lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes éthiques.

- 2b) Un lien négatif sera observé entre un climat de jugement moral collectif égoïste et l'engagement organisationnel affectif.

Des études ont trouvé un lien négatif entre des climats égoïstes et l'engagement envers ces milieux de travail (Cullen et al., 2003; Treviño et al., 1998; Tsai et al., 2008; Wimbush et al., 1994). De plus, si au sein des organisations, les critères qui dominent pour poser un jugement moral se basent sur la notion du chacun pour soi, les employés ne seraient pas enclins à se sentir supportés ou redevables envers ces organisations et donc pas portés à s'engager de manière affective envers ces milieux de travail, tel que la théorie de l'échange social nous laisse supposer.

Hypothèse 3 :

Un lien positif sera observé entre un climat de motivation morale collective, dans lequel prévalent les valeurs éthiques par rapport aux valeurs concurrentes, et l'engagement organisationnel affectif.

Cette hypothèse s'expliquerait par la théorie de l'identité sociale. Trévino (2004) souligne l'importance, dans la perception de l'image d'une organisation, que cette dernière respecte les codes d'éthique, politiques et autres lignes de conduites éthiques qu'elle s'est fixées. On peut supposer que les individus s'identifieraient donc davantage à des organisations qui véhiculent des valeurs éthiques au-delà des autres valeurs concurrentes et qui sont motivées à agir éthiquement. Ils seraient donc plus engagés affectivement puisqu'ils s'identifieraient avec leur employeur (Herrbach et al., 2004; Herrbach et al., 2006).

Hypothèse 4 :

Un lien positif sera observé entre un climat de caractère moral collectif dans lequel prévalent des caractéristiques, telles que l'auto-efficacité et la responsabilité, et l'engagement organisationnel affectif.

Des contextes éthiques dans lesquels on valorise la responsabilisation de chacun à l'égard de ses actions et l'auto-efficacité auraient une meilleure réputation à l'égard

des parties prenantes (Treviño et al., 2004b). Ainsi les individus seraient plus enclins à s'identifier à ces entreprises et seront plus engagés, telle que nous laisse supposer la théorie de l'identité sociale (Herrbach et al., 2004; Herrbach et al., 2006).

Le présent chapitre vous présentait le modèle de la recherche dont il est question ici, les hypothèses qui seront validées et les fondements théoriques et empiriques de ces postulats. L'intérêt de cette recherche réside d'abord dans la mesure des liens entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif, mais surtout dans l'application d'une nouvelle typologie des climats éthiques, à ce jour très peu étudiée, soit celle d'Arnaud (2006). Ce modèle n'a été testé empiriquement que dans le but de valider l'outil de mesure et de lier le construit à des éléments de la prise de décision et des comportements éthiques. Ainsi, aucune étude n'a tenté de mesurer les liens existant entre ces types de climats et l'engagement organisationnel affectif, un facteur important de plusieurs conséquences favorables pour l'employeur, mais aussi pour l'employé. Le prochain chapitre présentera le cadre méthodologique dans lequel s'effectuera cette étude et les différents moyens employés pour s'assurer de la validité des résultats et de la possibilité d'inférer les différents liens.

CHAPITRE V - CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le chapitre précédent exposait la question de recherche à laquelle la présente étude vise à répondre, ainsi que le cadre conceptuel sur lequel elle s'appuie, et les hypothèses qui seront vérifiées au terme de l'exercice. Afin de répondre à la question de recherche et de vérifier les hypothèses, un cadre méthodologique est élaboré, à l'intérieur duquel l'étude a été conduite, afin que les résultats qui se dégagent soient les plus fiables possibles.

L'étude qui est présentée ici porte sur les relations entre deux construits, soit les types de climats éthiques d'une part et l'engagement organisationnel affectif d'autre part. Il est important de mentionner que cette étude s'insère à l'intérieur d'une recherche plus vaste conduite par des chercheurs associés à la Chaire de coopération Guy-Bernier. Conduite auprès d'employés de coopératives, cette étude porte sur les climats éthiques, sur certains de ses antécédents et conséquences, tels qu'identifiés dans la littérature. Pour cette recherche dans sa globalité, un certificat d'éthique a été émis par le comité d'éthique de la recherche de l'UQAM, conformément à la politique en vigueur.

L'objet du présent chapitre est de détailler le cadre méthodologique dans lequel sera réalisée la présente étude afin de s'assurer de la fiabilité de la relation qui sera trouvée entre les climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif. Nous ferons d'abord la description du devis de la recherche, de la population et de l'échantillon à l'étude, des outils de mesures, de la procédure de collecte de données et des divers outils statistiques qui seront utilisés.

5.1 Devis de recherche

Le choix du design de recherche repose sur l'état des connaissances concernant les variables à l'étude, sur la nature de ce que nous voulons trouver au terme de l'exercice de même que sur l'outil de collecte des données et le type de statistiques qui seront utilisés. En ce qui nous concerne, les variables à l'étude, soit les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif, sont bien documentées dans la littérature. En effet, tel que présenté dans la revue de littérature des chapitres deux et trois, les deux concepts qui sont à l'étude ont déjà été mesurés et leurs différentes composantes ont été identifiées et validées. La présente étude revêt un caractère plus descriptif qu'exploratoire. En effet, nous tenterons ici de décrire les liens existant entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le design de recherche est donc descriptif.

Un modèle de recherche descriptif appelle des données quantitatives plutôt que qualitatives, puisque nous mesurerons la force de la relation existant entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif. Les variables seront mises en relation afin d'identifier leur degré d'interdépendance. De plus, les outils de mesure qui ont été élaborés, testés et validés dans la littérature relative à ces variables sont des questionnaires. La présente étude utilisera donc également le questionnaire auto-administré afin de procéder à la collecte de l'information nécessaire pour répondre à la question de recherche et valider les différentes hypothèses. Ce questionnaire ne sera administré qu'une seule fois aux sujets, afin d'éviter une adaptation des individus à l'outil de mesure, et puisque la présente recherche ne vise pas à mesurer l'impact d'un événement en particulier mais bien l'existence de climats éthiques qui règnent au sein de l'organisation et leurs impacts sur l'engagement organisationnel affectif. Finalement, le lien entre les variables indépendantes et la variable dépendante sera mesuré par une régression linéaire afin d'évaluer la proportion de la variance de l'engagement affectif pouvant être expliquée par les types de climats éthiques. Par conséquent, sur la base de l'état des

connaissances, de ce que nous tentons de trouver ici et sur les outils de collecte et de traitement des données, le devis de recherche que nous utiliserons dans la présente étude est *l'enquête transversale*.

Les principales erreurs possibles liées à l'utilisation d'un tel modèle sont de deux ordres. La première limite de ce type de devis concerne le lien de causalité. En effet, puisque ce devis de recherche consiste en une mesure par questionnaire à un temps donné, et que les relations qui seront mesurées sont des régressions et des corrélations, la méthode nous renseigne sur le degré de relation entre les deux variables à l'étude et non sur la direction de cette relation. C'est l'approche théorique, basée sur la revue de la littérature présentée dans les chapitres précédents qui nous permet d'inférer la direction du lien.

Des biais peuvent également être liés à l'échantillon, ainsi qu'à sa représentativité par rapport à la population. Afin de limiter les biais liés à l'échantillonnage, l'échantillon et la population ont été comparés en termes de sexe et d'âge, dans le but de s'assurer de la représentativité de l'échantillon à l'égard de la population en général. La prochaine partie présentera les précautions qui sont prises dans la présente étude afin de s'assurer que les liens qui seront mesurés sont bien la résultante de l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante, plutôt qu'attribuable à l'échantillon obtenu.

5.2 Population et échantillon

La présente enquête s'est effectuée auprès du personnel de coopératives de services financiers. Ces dernières sont des entités relativement autonomes d'un réseau de coopératives de services financiers. Bien qu'autonomes en ce qui concerne leur administration, leur gestion et leurs activités courantes, les coopératives de services financiers sont encadrées et appuyées dans leurs activités par une Fédération. Cette dernière est responsable notamment de fournir un encadrement en termes de normes et politiques régissant les activités quotidiennes, mais aussi en termes de vision et de planification stratégique.

La population à l'étude consistait en quelques 443 employés des 10 coopératives de services financiers qui ont été rencontrées afin de participer à la présente étude. Ces coopératives de services financiers ont été recrutées sur une base volontaire, suite à un appel à tous effectué à la suite d'une conférence donnée sur le sujet par M. Michel Séguin, professeur à l'école des sciences de la gestion et responsable de l'étude dans son ensemble. Cette conférence a été diffusée devant les directeurs généraux, des coopératives de services financiers, réunis en colloque à l'été 2007. Par la suite, d'autres appels ont été effectués afin de recruter des coopératives de services financiers intéressées par la présente étude.

Au total, sur une possibilité de 443 questionnaires remplis, 191 ont été reçus, ce qui correspond à un taux de réponse de 43 %. Parmi les 191 questionnaires reçus, 3 n'ont pu être traités dans le cadre des données de la présente étude puisque ces répondants n'avaient pas indiqué le numéro de transit de leur coopérative de services financiers, permettant de constituer les groupes pour le calcul des climats éthiques.

L'échantillon était constitué de 11,7% d'hommes et 85,1% de femmes et de 3,2% d'individus qui n'ont pas répondu à cette question. Leur moyenne d'âge était de 42,2

ans, allant de 20 ans pour les plus jeunes sujets à 65 ans pour les plus âgés, ce qui est comparable à la population. En effet, pour l'ensemble des coopératives de services financiers du Québec, la moyenne d'âge se situe à 42,5 ans et la proportion de femmes et d'hommes est respectivement de 86% et 14%¹. Ces répondants provenaient de 10 coopératives de services financiers, dont en moyenne 18,8 individus par coopérative de services financiers. Le minimum de répondant par coopérative de services financiers est de 12 et le maximum est de 26.

5.3 Outils de mesure

Le questionnaire, conçu dans le cadre de la recherche plus large de la Chaire de coopération Guy-Bernier, compte onze pages, dont la première explique le contexte de la recherche, fournit des consignes pour les répondants et les assure des mesures mises en place pour assurer la confidentialité de leurs réponses. Dans ce questionnaire se trouve un formulaire pour documenter les renseignements généraux (transit, âge, sexe, niveau de poste...), ainsi que neuf échelles de mesure. Parmi ces échelles, on trouve celles mesurant les types de climats éthiques, selon la théorie d'Arnaud (2006) et celle mesurant l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1984; Meyer et al., 1990). La prochaine partie présente de façon plus détaillée les deux outils de mesures utilisés ici.

5.3.1 Questionnaire climats éthiques

Le questionnaire utilisé dans la présente étude pour mesurer les climats éthiques qui règnent au sein des coopératives de services financiers Desjardins, est une version française du questionnaire élaboré par Arnaud (2006), appelé le « Ethical Climate

¹ Données provenant de la Fédération au 31 décembre 2007.

Index ». La prochaine partie présentera une description du questionnaire d'Arnaud (2006), ainsi que de la méthode employée pour élaborer et valider cet outil. Par la suite, nous détaillerons la méthode adoptée pour réaliser la version française de cet outil de même que pour valider cette dernière.

Afin de concevoir un outil de mesure pour attester des climats éthiques régnant dans les organisations, selon la nouvelle conception basée sur les quatre composantes de la prise de décision éthique de Rest (1986), Arnaud (2006) a conduit trois études. L'une visant à valider une première version du questionnaire, l'autre afin de valider une version modifiée du questionnaire suite à la première étude, et finalement, la troisième étude visant à déterminer la validité de l'outil final et la force de ses liens avec les concepts généralement reliés (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Leur méthode d'élaboration d'un outil de mesure s'appuie sur les indications de Nunnally et Bernstein (1994) concernant les mesures psychométriques (Nunnally & Bernstein, 1994).

La première étude visait à valider la première version du questionnaire. Puisqu'aucune échelle n'a été élaborée dans la littérature pour attester d'un niveau collectif de sensibilité éthique, de motivation morale ou de caractère moral, les auteurs ont dû construire eux-mêmes les échelles permettant de mesurer ces dimensions. Celles-ci ont été élaborées à partir d'échelles de mesures fiables existant dans la littérature relativement à ces composantes de la prise de décision éthique, au niveau individuel. Pour ce faire, les auteurs ont recensé tous les items mesurant la sensibilité éthique, la motivation morale et le caractère moral, au niveau individuel selon la théorie de Rest (1986) et les ont « traduits » afin de rendre compte de la réalité collective d'un climat de travail. Le jugement moral collectif ayant été testé amplement dans la littérature notamment par le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988), aucune adaptation des items de l'« Ethical Climate Questionnaire » n'a été nécessaire, seuls les 16 items les plus fiables selon les études réalisées avec ce questionnaire ont été retenus (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

C'est à partir de ces éléments, issus de la littérature portant sur la prise de décision éthique au niveau individuel et des nombreuses recherches basées sur le modèle de Victor et Cullen (1987), qu'Arnaud a élaboré le questionnaire, appelé le « Ethical Climate Index ». Par la suite, deux études ont été conduites auprès d'étudiants du MBA afin d'évaluer la fiabilité de l'outil de même que la structure factorielle. La première étude a conduit à des modifications au questionnaire initial, basées sur le manque de constance et de fiabilité de certains items. C'est la version améliorée du questionnaire qui a été testée au cours de la deuxième étude. Au terme de ces deux études, une version finale du questionnaire a été élaborée. C'est cette version du questionnaire qui a par la suite été utilisée au cours d'une troisième étude afin d'évaluer si le questionnaire mesure bien ce qu'il doit mesurer en fonction de construits connexes et si les climats éthiques tels que mesurés par ce questionnaire sont liés aux mêmes variables que les climats éthiques mesurés selon les modèles existants dans la littérature (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

L'« Ethical Climate Index » final, soit celui qui a été traduit en français pour la présente étude, est composé de six échelles de mesure pour attester des différents types de climats en fonction des quatre composantes de la prise de décision éthique. Ce questionnaire comporte 30 items, pour lesquels le répondant doit indiquer sur une échelle graduée en 5 points dans quelle mesure celui-ci décrit bien son département, soit 1) décrit très bien mon département ou 5) ne décrit pas du tout mon département (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). Chacune des échelles contenues dans l'« Ethical Climate Index » vous sont présentées ci-contre, en fonction de la composante de la prise de décision éthique collective à laquelle elles se réfèrent.

Échelle de sensibilité éthique collective

Tel que mentionné précédemment, l'échelle de sensibilité éthique collective est constituée de deux facteurs, soit a) le souci empathique perçu des membres de l'organisation et b) la sensibilité déontologique perçue dans le milieu de travail. Afin d'élaborer cette échelle de mesure, Arnaud (2006) a utilisé certaines sections de l'*Index de Réactivité Interpersonnelle* de Davis (1980). Les items ont été adaptés pour refléter la perception des standards du milieu de travail à l'égard du souci empathique et de la sensibilité déontologique (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008).

L'échelle de sensibilité éthique collective comporte deux sections, dont cinq items permettent de mesurer les normes au sein de l'unité de travail concernant le souci empathique. À titre d'exemple voici quelques items qui se retrouvent dans le « Ethical Climate Index » (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008):

- « *People in my department sympathize with someone who is having difficulties in their job.* »
- « *People around here feel bad for someone who is being taken advantage of.* »

Les cinq autres items de l'échelle de sensibilité éthique collective attestent de la perception à l'égard des comportements et attitudes des membres de l'organisation concernant la sensibilité déontologique. Voici, par exemple, trois items qui se trouvent dans le « Ethical Climate Index » (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008) :

- « *People around here are aware of ethical issues.* »
- « *If a rule or law is broken, people around here are quick to notice.* »
- « *People in my department are very sensitive to ethical problems.* »

Échelle de jugement moral collectif

Quant à l'échelle de jugement moral collectif, elle est dérivée des nombreuses études portant sur les climats éthiques selon la théorie de Victor et Cullen (1987, 1988). Cette échelle n'a pas eu besoin d'adaptation, sinon que seuls 10 des 15 items qui se sont avérés constants, au fil des études utilisant l'«Ethical Climate Questionnaire», ont été retenus et divisés en deux facteurs. Le premier facteur a été nommé «Jugement égoïste» et le deuxième facteur «Jugement Altruiste». Ces deux facteurs représentent le critère utilisé dans la forme dominante de raisonnement moral, au sein de l'unité de travail. Alors que le modèle de Victor et Cullen (1987, 1988) comptait un troisième critère, soit celui des principes, ce dernier a été confondu avec le jugement altruiste, puisque les principes sont bien souvent reliés à un focus sur autrui (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). L'échelle de jugement moral collectif comporte donc deux sections, soit cinq items permettant d'évaluer si le raisonnement moral prévalent est «égoïste» et cinq items permettant d'évaluer s'il est plutôt «altruiste» ou centré sur autrui. À titre d'exemple voici quelques items qui se retrouvent dans le « Ethical Climate Index » (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008):

Jugement égoïste

«People in my department are very concerned about what is best for them personally.»

«People in my department think of their own welfare first when faced with a difficult decision.»

Jugement altruiste

«In my department it is expected that you will always do what is right for society.»

«What is best for everyone in the department is the major consideration.»

Échelle de motivation morale collective

L'échelle de motivation morale collective désigne dans quelle mesure les valeurs éthiques ont préséance sur d'autres valeurs concurrentes, telles que le pouvoir, la réussite et l'accomplissement. Arnaud (2006) s'est inspiré des items contenus dans l'enquête portant sur les valeurs individuelles de Schwartz (1987), qu'il a traduits pour représenter les valeurs qui prédominent dans un milieu de travail. Il a utilisé les items liés à l'universalisme et à la bienveillance pour représenter les valeurs éthiques et les a mis en relation avec le pouvoir et l'accomplissement. Ainsi les énoncés de cette échelle opposent les deux types de valeurs afin d'évaluer la prédominance des valeurs éthiques sur les valeurs concurrentes dans l'unité de travail (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008). L'échelle de motivation morale collective comporte une seule section de cinq items. Ceux-ci sont inversés et représentent la prédominance des valeurs concurrentes, telles le pouvoir, le succès et l'accomplissement personnel, sur les valeurs éthiques. Afin d'évaluer le niveau de motivation morale collective, c'est-à-dire la prédominance des valeurs éthiques sur les valeurs concurrentes, les données seront inversées dans le logiciel statistique. Cette modification permet de faciliter la compréhension de résultats obtenus afin qu'un niveau élevé à cette échelle corresponde à un fort climat de motivation morale collective. Voici un exemple des items qui se retrouvent dans la version finale du questionnaire d'Arnaud (2006) :

« Around here, people are willing to tell a lie if it means advancing in the company.»

«In my department personal success is more important than helping others.»

Échelle de caractère moral collectif

L'échelle de caractère moral collectif reflète certains traits de caractère des individus au sein de l'organisation leur permettant d'aller au bout de leurs intentions à agir éthiquement, tels que «le sentiment d'auto-efficacité», «le lieu de contrôle» et «le sentiment de responsabilité». Arnaud (2006) a utilisé trois échelles, existant dans la littérature, qui représentent ces dimensions au niveau individuel pour les adapter au niveau social. Ces échelles sont le «Self-Efficacy Scale» de Bandura (1991), le «Locus of Control Scale» de Rotter (1966) et le «Responsibility Denial Scale» de Schwartz (1973). Voici quelques exemples d'items qui se retrouvent parmi les cinq items apparaissant dans la version finale de l'«Ethical Climate Index» pour mesurer le type de climat de caractère moral collectif du milieu de travail (Arnaud, 2006; Arnaud et al., 2008) :

« Generally people in my department feel in control over the outcomes when making decisions that concern ethical issues. »

« When necessary, people in my department take charge and do what is morally right. »

Pré-test de la version française de l'«Ethical climate Index»

Tel que mentionné précédemment, le questionnaire utilisé dans la présente étude correspond à la version française de cet outil de mesure. Puisque le «Ethical Climate Index» est très récent et qu'il n'a été testé que dans les travaux d'Arnaud (2006), aucune version française de ce questionnaire n'avait à ce jour été réalisée. Nous avons donc dû, pour les fins de la présente étude, procéder à la traduction du questionnaire ainsi qu'au pré-test de la version française. Pour ce faire, les items du questionnaire ont d'abord été traduits. Par la suite, la version traduite du questionnaire a été testée par un panel de six personnes, employés de coopératives de services financiers, qui avaient la tâche de répondre au questionnaire et de noter

tous les éléments qui leur semblaient ambigus. Tous les éléments difficiles à comprendre ont été revus.

L'outil final de l'étude se trouve en annexe au présent document. Les climats éthiques sont mesurés par la section trois du questionnaire, qui comprend les 30 items de l'«Ethical Climate Index» dans leur version française et cinq autres items qui seront évalués dans une autre étude. La liste des items de chacune des échelles se trouve en annexe au présent document. Pour chacun de ces items, les répondants devaient identifier, sur une échelle de 1 à 7, dans quelle mesure l'énoncé décrivait bien son département, 7 étant «Très fortement en accord» et 1 étant «Pas du tout en accord».

5.3.2. Questionnaire d'engagement organisationnel affectif

L'outil de mesure qui sera utilisé dans la présente étude afin de mesurer l'engagement organisationnel affectif correspond à la version française de l'«Affective Commitment Scale» développé par Meyer et Allen (1984, 1990). Tel que mentionné dans la revue de la littérature portant sur l'engagement organisationnel au chapitre deux, cet outil de mesure a été utilisé par bon nombre de chercheurs et a été validé à maintes reprises (Chen et al., 2003; Dunham et al., 1994; Ko et al., 1997; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). La prochaine partie présente ce questionnaire ainsi que certaines des validations qui ont été faites au fil des études.

Description de l'« Affective Commitment Scale» de Meyer et Allen

L'« Affective Commitment Scale», à partir duquel a été élaborée l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel affectif utilisée dans la présente étude comprend huit items. Cet outil de mesure a été élaboré par Meyer et Allen en utilisant l'approche de construit pour le développement d'une échelle de mesure (Jackson, 1970). À partir de leurs recherches théoriques conduisant à leur modèle tridimensionnel, ils ont d'abord identifié les éléments caractérisant le construit, tels qu'un sentiment positif d'identification avec l'organisation, un attachement envers elle, ainsi qu'une implication au travail (Meyer et al., 1984). Par la suite, ils ont élaboré des énoncés permettant de rendre compte de ces éléments. Ces items ont été validés par deux études. Les analyses factorielles exploratoires ont été concluantes et la consistance interne de l'échelle s'est avérée plus qu'acceptable avec un coefficient Alpha de Chronbach de 0.87. Finalement, afin de s'assurer de la validité de construit, ils ont mis en relation les résultats obtenus par les répondants sur l'«Affective Commitment Scale» avec d'autres mesures existantes de la littérature, validées par des études subséquentes telle que l'«Organizational Commitment Questionary» de Porter et Mowday (1974, 1979), avec laquelle ils ont trouvé une corrélation élevée (Meyer et al., 1984).

Autres validations

À la suite des validations effectuées par Meyer et Allen lors de son élaboration, l'«Affective Commitment Scale» a eu l'occasion d'être testé empiriquement à plusieurs reprises au fil des études (Chen et al., 2003; Dunham et al., 1994; Ko et al., 1997; Meyer et al., 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002). L'une d'entre elles, réalisée par Dunham (1994) visait à évaluer le degré de concordance entre l'outil développé par Meyer et Allen (1984, 1991) et le construit que représente l'engagement organisationnel (Dunham et al., 1994). Cette étude, effectuée à partir

de neuf échantillons pour un total de plus de deux mille sept cent sujets, a permis de valider les trois échelles de Meyer et Allen (1993) et en particulier l'«Affective Commitment Scale» par des analyses factorielles confirmatoires et des tests de fiabilité des échelles qui se sont avérés statistiquement significatifs (Dunham et al., 1994). C'est donc à partir de cet outil, reconnu par les chercheurs qui se sont spécialisés sur l'engagement organisationnel, que la présente étude mesure l'engagement organisationnel affectif afin d'identifier l'impact des climats éthiques sur ce dernier.

Validation de la version francophone

Pour les fins de la présente étude, le questionnaire utilisé correspond à une version française réalisée en 1996 par Vandenberghe. Les items ont d'abord été traduits en français, puis validés auprès d'un panel d'experts bilingues. La validation de cette version française a été par la suite effectuée auprès de 277 infirmières belges. L'analyse factorielle confirmatoire a démontré que six des huit items représentaient correctement le facteur qu'ils devaient représenter. Deux items de l'«affective commitment scale» ont donc été retirés de la version française (Vandenberghe, 1996). Le questionnaire final de l'étude se trouve en annexe au présent document. L'engagement organisationnel affectif y est mesuré par une échelle comprenant six items. Pour chacun de ces items, les répondants devaient identifier dans quelle mesure l'énoncé décrivait bien son département, 7 étant «Très fortement en accord» et 1 étant «Pas du tout en accord».

Cette partie présentait les outils de mesures utilisés dans la présente étude. La prochaine partie présentera la façon dont ces outils seront administrés, ainsi que les statistiques qui seront utilisées afin d'attester de la signification des résultats obtenus.

5.4 Méthode de collecte de données

La méthode mise en place afin de procéder à l'administration des questionnaires consistait d'abord en une première rencontre téléphonique avec le directeur général de la coopérative de services financiers ayant démontré son intérêt à participer à l'étude, sur une base volontaire. Lors de cet entretien, des assistantes de recherche de la Chaire de coopération Guy-Bernier expliquaient le but de l'étude, les étapes à réaliser pour la coopérative de services financiers, de même que les retombées pour elles, soit la production d'un rapport global sur différentes dimensions traitées dans le questionnaire. À la suite de cet entretien téléphonique, les coopératives de services financiers désireuses de participer à l'étude fournissaient à la Chaire de coopération Guy-Bernier la liste de leurs employés. Celle-ci faisait, par la suite, parvenir personnellement à chaque employé un questionnaire et une enveloppe affranchie. Les employés étaient libre de compléter le questionnaire ou non et une question supplémentaire leur était posée à la fin de celui-ci afin d'obtenir leur accord pour utiliser les informations fournies dans le questionnaire. Chacun des questionnaires complétés et pour lesquels les répondant donnaient leur accord pour l'utilisation des informations a été compilé dans le Logiciel SPSS afin de pouvoir procéder aux différents calculs statistiques. Les outils statistiques utilisés vous sont présentés ci-contre.

5.5 Outils statistiques utilisés

Afin de mesurer les liens entre les variables, de même que la fiabilité des échelles utilisées et le degré de signification des relations observées, plusieurs outils statistiques ont été utilisés dans la présente étude. Ces outils sont détaillés dans la prochaine partie afin de faciliter la compréhension du chapitre suivant, qui décrit les résultats obtenus à la suite de la conduite de la présente étude.

5.5.1 Analyses factorielles et Alpha de Cronbach

Tout d'abord, des analyses factorielles exploratoires ont été effectuées pour donner une signification théorique à l'ensemble des variables en les réduisant en facteurs. Ces facteurs correspondent à des items qui sont fortement liés entre eux. Ce type d'analyse permet de mettre en relation tous les items, selon le scénario des réponses obtenues, afin de faire ressortir les différents facteurs qui composent les échelles de mesures utilisées. Tous les items qui fortement liés avec un facteur identifié ont été considérés comme faisant partie de ce dernier. Les facteurs qui ont été considérés dans la présente étude devaient contenir un minimum de trois items. Finalement, une mesure de la fiabilité de l'échelle a été effectuée, soit le coefficient Alpha de Cronbach. Ce coefficient nous informe du degré de consistance interne de l'échelle. Un Alpha de Cronbach supérieur à 0,70 est considéré comme acceptable, alors qu'un coefficient supérieur à 0,80 indique un niveau de consistance interne de très bon à excellent.

5.5.2 Comparaisons de moyennes

Les différents groupes ont été comparés entre eux, sur la base de la moyenne obtenue pour chacune des échelles correspondant aux types de climats éthiques. Ces moyennes ont été mises en relations entre elles afin d'évaluer si les différences obtenues sont significatives. Pour ce faire, l'analyse de variance a été utilisée (ANOVA), puisque plus de deux groupes sont comparés à l'égard de plusieurs variables. La variance entre les différents groupes devrait être supérieure à la variance existant entre les individus d'un même groupe, puisque les types de climats éthiques sont supposés représenter une perception partagée par les employés à l'égard des pratiques et façons de faire de leur milieu de travail, en ce qui a trait à la prise de décision éthique.

5.5.3 Accord entre les répondants d'un même groupe

Dans le but de s'assurer que les climats éthiques mesurés consistent bien en des perceptions partagées concernant les valeurs, comportements et attitudes reliés à l'éthique qui prévalent dans le milieu de travail, et non le reflet de perceptions individuelles, des mesures agrégées ont été effectuées. Pour ce faire, une mesure de la moyenne et de la variance des individus à l'égard de chacun des types de climats a été réalisée pour chacun des groupes, en fonction de la coopérative de services financiers (1 à 10). Dans le but d'évaluer le degré d'accord entre les membres d'un même groupe à l'égard des types de climats mesurés, nous avons utilisé le coefficient d'accord inter évaluateurs (r_{wg}). Dans la formule présentée ci-contre, le coefficient d'accord inter évaluateurs (r_{wg}) correspond à la différence entre la variance aléatoire (σ^2) et la variance obtenue (S^2), divisée par la variance aléatoire (σ^2).

$$r_{wg} = (\sigma^2 - S^2) / \sigma^2$$

La variance aléatoire est reliée au nombre d'alternatives possibles de l'échelle de mesure employée. La formule qui suit permet d'identifier la variance aléatoire de l'échelle Likert en sept points qui est utilisée dans le cadre de la présente étude.

$$(A^2 - 1) / 12$$

Dans cette formule, «A» représente le nombre d'alternatives possibles de l'échelle. Ainsi, pour une échelle Likert en sept points «A» correspond à 7. La variance aléatoire dans le cadre de la présente étude correspond donc à 4. Le coefficient d'accord inter évaluateurs pour une échelle Likert en 7 points correspond donc, pour chacun des sous-groupes, à la variance aléatoire de 4, à laquelle on soustrait la variance obtenue pour le sous-groupe, le tout mis en relation avec la variance

aléatoire. Le coefficient obtenu doit être supérieur à 0,60 (Arnaud, 2006), afin que l'accord entre les répondants d'une même coopérative de services financiers par rapport à un type de climat soit suffisamment grand pour être utilisé dans l'étude. À titre d'exemple, voyons à quoi correspond le coefficient d'accord inter évaluateurs pour une variance intra-groupe de 1,60.

$$r_{wg} = (4 - 1,60) / 4 = 0,60$$

5.5.4 Corrélations

Dans le but d'évaluer une tendance des relations entre les différents types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif, des corrélations ont été effectuées entre les variables. Pour toutes les corrélations effectuées, le coefficient Spearman est préconisé au coefficient Pearson puisque les données n'étaient pas normalement distribuées. De plus, puisque le bilan de connaissance présenté dans la section un du présent document nous renseigne quant à la direction de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, les corrélations ont été faites de façon unidirectionnelle (1-tailed).

D'abord pour chacun des types de climats agrégés, des corrélations ont été effectuées avec l'engagement organisationnel affectif. Par la suite, les différents types de climats ont été corrélés entre eux afin de comprendre leur degré d'interdépendance. Finalement toutes ces variables ont été corrélées avec l'âge et le nombre d'années d'ancienneté afin de vérifier si les variables de contrôle exercent une quelconque influence sur la variable dépendante, biaisant le lien entre les variables indépendantes et celle-ci.

5.5.5 Régressions linéaires

Dans le but d'évaluer la proportion totale de la variance de l'engagement organisationnel affectif expliquée par le modèle à l'étude, une régression linéaire multiple a été conduite. Celle-ci permet de mettre en relation plusieurs facteurs avec une variable dépendante et d'identifier le facteur qui explique la plus grande proportion de la variance de la variable dépendante et tous les autres facteurs expliquant une variance additionnelle de celle-ci. C'est à partir de cette analyse, que nous avons été en mesure d'inférer des liens entre les variables à l'étude et ainsi vérifier les hypothèses postulées.

Ce chapitre nous a permis de détailler le cadre méthodologique qui a guidé la présente étude. Nous connaissons donc maintenant le type de devis de recherche employé, les caractéristiques de la population et de l'échantillon, les outils de mesures utilisés et la méthode de collecte de ces données, ainsi que les outils statistiques qui ont servis à calculer les résultats qui vous seront décrits dans le prochain chapitre. Ce dernier se veut descriptif, soit une présentation des faits, en l'occurrence les résultats pertinents obtenus. Le dernier chapitre apportera un éclairage plus grand sur les résultats obtenus.

CHAPITRE VI – ANALYSE DES RÉSULTATS

Le chapitre précédent présentait le cadre méthodologique dans lequel la présente étude est effectuée. Tel que décrit dans le chapitre quatre, la recherche dont il est question ici porte sur les liens entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel. Plus précisément, la présente étude vise à répondre à la question de recherche suivante : Quels sont les types de climats éthiques, tels que décrits selon le modèle d'Arnaud (2006), qui ont un impact plus favorable sur l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1991a) ?

Le présent chapitre se veut donc la description des résultats obtenus, à la suite de l'enquête effectuée auprès d'employés de Coopératives de services financiers, afin de répondre à la question de recherche. Les résultats seront décrits dans ce chapitre et interprétés dans le chapitre suivant. Nous allons d'abord vous présenter les résultats des analyses factorielles réalisées afin de nous assurer que les différents items des échelles de mesures évaluent bien les construits sous-jacents qu'ils sont supposés mesurer selon les théories et études empiriques qui les sous-tendent. Par la suite, chacun de ces construits sera évalué en fonction de la moyenne et de la variance obtenue dans les différents groupes, soit pour chacune des coopératives de services financiers. Nous terminerons par la présentation des corrélations obtenues entre les variables à l'étude, ainsi que la régression linéaire multiple permettant de vérifier les hypothèses postulées dans le chapitre quatre.

6.1 Analyses factorielles exploratoires et Alpha de Cronbach

Selon les écrits d'Arnaud (2006) les six échelles de mesures de l'«Ethical Climate Index» devraient permettre d'identifier six types de climats, associés aux quatre composantes de la prise de décision éthique, soit deux types de climats pour la sensibilité éthique collective, deux pour le jugement moral collectif, un seul pour la motivation morale collective et un dernier pour le caractère moral collectif. Pour chacune des quatre composantes de la prise de décision éthique, de même que pour l'engagement organisationnel affectif, une analyse factorielle a été conduite. Le résultat des analyses factorielles, de même que l'Alpha de Cronbach pour chacune des échelles, vous sont présentés dans la partie suivante.

6.1.1 Sensibilité éthique collective

En ce qui concerne la sensibilité éthique collective, deux types de climats sont supposés être mesurés, soit la sensibilité déontologique et le souci empathique. L'analyse factorielle conduite à partir de l'ensemble des items reliés à la composante de la sensibilité éthique collective a plutôt permis de faire émerger trois facteurs. Le premier facteur en importance est un composite de six items, dont quatre sont supposés mesurer la sensibilité déontologique et deux devant mesurer le souci empathique. Les deux autres facteurs qui ressortent de l'analyse sont chacun composés de deux items. Ils ne seront donc pas considérés dans la présente étude, puisqu'ils contiennent trop peu d'items.

De plus, l'Alpha de Cronbach, calculé en fonction de la structure initiale des items, démontre une consistance interne faible, soit de 0,613, pour l'échelle de souci empathique. En ce qui concerne l'échelle attestant de la sensibilité déontologique, les items qui se trouvent dans celle-ci semblent démontrer une consistance acceptable puisque l'Alpha de Cronbach obtenu pour cette échelle est de 0,733.

Finalement, l'alpha de Cronbach le plus élevé, soit de 0,788, est obtenu lorsque l'on évalue la consistance interne des six items qui ressortent de l'analyse factorielle. C'est donc ce facteur composite d'items reliés à la sensibilité déontologique et d'items reliés au souci empathique qui semble le plus fiable. Le tableau 6.1 suivant présente les items contenus dans le facteur que l'on a rebaptisé «Sensibilité éthique collective». Le tableau 6.2 présente un sommaire des coefficients de fiabilité (Alpha de Cronbach) obtenus selon les trois scénarios décrits ci-haut.

Tableau 6.1 Analyse factorielle de l'Échelle de sensibilité éthique collective

Items de l'Échelle de sensibilité éthique	1	2	3
3.18 Dans mon département, les gens reconnaissent immédiatement un dilemme moral (SN)	0,782	0,21	0,108
3.1 Dans mon département, les gens sont très sensibles aux problèmes éthiques (SN)	0,715	0,299	-0,45
3.13 Ici les gens sont très conscients des enjeux éthiques (SN)	0,709	0,415	0,025
3.2 Dans mon département, les gens compatissent avec quelqu'un qui a des difficultés au travail (SE)	0,682	0,064	0,241
3.7 Si on enfreint une règle ou une loi, ici les gens s'en aperçoivent rapidement (SN)	0,594	-0,046	0,327
3.19 Dans mon département, les gens plaignent une personne qui a des problèmes (SE)	0,575	-0,485	0,276
3.26 Ici les gens ne font pas attention aux enjeux éthiques (SN)	0,218	0,842	0,027
3.27 Parfois les personnes dans mon département ne sont pas sensibles aux problèmes des autres (SE-R)	0,085	0,780	0,341
3.14 Parfois lorsque les personnes dans mon département voient que quelqu'un est traité injustement, ils ne ressentent pas de pitié (SE-R)	0,017	0,393	0,793
3.8 La plupart du temps ici, lorsque les gens voient que quelqu'un est traité injustement, ils ressentent de la pitié pour cette personne (SE)	0,316	-0,041	0,768

Tableau 6.2 Alpha de Cronbach de l'échelle de sensibilité éthique collective

	α
Échelle de souci empathique initiale	0,613
Échelle de sensibilité déontologique initiale	0,733
Échelle de sensibilité éthique collective (facteur composite)	0,788

Pour les fins de la présente étude, un seul de ces facteurs sera considéré, le facteur composite que nous avons appelé «sensibilité éthique collective». Puisque ce facteur est composé d'items sensés mesurer la sensibilité déontologique et d'items sensés mesurer le souci empathique, les hypothèses postulées initialement quant aux liens entre la sensibilité déontologique et le souci empathique avec l'engagement organisationnel affectif ont dues être revues. Nous nous rappellerons que les trois hypothèses qui devaient être vérifiées à ce niveau dans la présente étude sont :

- 1a) Un lien positif sera observé entre le type de climat de sensibilité empathique et l'engagement organisationnel affectif.
- 1b) Un lien positif sera observé entre le type de climat de sensibilité déontologique et l'engagement organisationnel affectif.
- 1c) Le lien entre le climat de sensibilité empathique et l'engagement organisationnel affectif sera plus important que celui entre un climat de sensibilité déontologique et l'engagement organisationnel affectif.

Puisqu'aucune distinction n'a pu être faite, en fonction de l'analyse factorielle et des coefficients Alpha de Cronbach (α), des échelles pour ce qui est de la sensibilité éthique collective, les trois hypothèses précédentes, telles que libellées ne peuvent être vérifiées. Cependant, un regroupement des hypothèses 1a) et 1b) nous permet tout de même de tirer profit des résultats obtenus. Ainsi l'hypothèse 1 modifiée pourrait se lire come suit :

- 1^m. Un lien positif sera observé entre le type de climat de sensibilité éthique au niveau global et l'engagement organisationnel affectif.

6.1.2 Jugement moral collectif

Tout comme la sensibilité éthique collective, le jugement moral collectif comprend deux échelles, l'une appelée «Jugement Égoïste» et l'autre appelée «Jugement Altruiste». Pour cette composante de la prise de décision éthique, l'analyse factorielle confirmatoire a fait ressortir, tel qu'attendu, deux facteurs qui correspondent aux deux types de climats éthiques supposés être mesurés par ces items. Un seul item au niveau du «Jugement altruiste» a été retiré puisqu'il n'était pas corrélé de la manière attendue avec ce facteur, il s'agit de l'item 3.16. Le tableau 6.3 montre la structure factorielle obtenue. Pour chacun de ces facteurs, un coefficient Alpha de Cronbach suffisant a été mesuré. Pour le facteur «Jugement Altruiste», un coefficient d'un niveau acceptable de 0.713 a été trouvé, en considérant l'item enlevé, alors que pour le «Jugement Égoïste», un coefficient de 0,914 a été mesuré, ce qui correspond à un niveau considéré comme excellent dans la littérature. Le tableau 6.4 qui suit présente le coefficient de consistance interne pour ces deux facteurs.

Tableau 6.3 Analyse factorielle de l'Échelle de jugement moral collectif

Items de l'Échelle de Jugement moral collectif	1	2
3.20 Ici les gens protègent leurs propres intérêts avant tout	0,864	-0,191
3.15 Les personnes dans mon département se soucient beaucoup de ce qui est mieux pour elles personnellement	0,859	-0,162
3.3 Dans mon département, les gens se soucient en premier de leur bénéfice personnel	0,836	-0,143
3.9 Lorsqu'ils sont confrontés à une décision difficile, les gens dans mon département pensent en premier à leur propre bien-être	0,829	-0,044
3.28 Ici les gens s'occupent surtout d'eux-mêmes	0,833	-0,142
3.25 Le bien collectif de toutes les personnes dans le département est la plus importante considération	-0,269	0,762
3.21 Les personnes dans mon département se soucient activement des intérêts de leurs pairs	-0,314	0,757
3.30 Le souci le plus important est le bien-être de toutes les personnes dans le département	-0,320	0,706
3.10 Dans mon département, on s'attend à ce que l'on fasse toujours ce qui est bien pour la société	0,070	0,685
3.16 Ici les gens ressentent une grande responsabilité vis-à-vis la société et l'humanité	0,007	0,367

Tableau 6.4 Alpha de Cronbach de l'Échelle de jugement moral collectif

	α
Échelle de Jugement égoïste	0,914
Échelle de Jugement altruiste	0,713

6.1.3 Motivation morale collective

L'échelle de «Motivation morale collective» est composée de cinq items, tous supposés mesurer la prédominance des valeurs éthiques sur d'autres valeurs concurrentes. Tel que planifié, ces cinq items constituent un seul facteur, selon les résultats obtenus lors de l'analyse factorielle confirmatoire présentée dans le tableau 6.5. De plus, cette échelle semble fiable, puisqu'elle obtient un Alpha de Cronbach de 0,864 comme on peut le voir dans le tableau 6.6.

Tableau 6.5 Analyse factorielle de l'Échelle de motivation morale collective

Items de l'Échelle de Motivation morale collective	1
3.29 Dans mon département les gens cherchent à obtenir le pouvoir et le contrôle même si cela implique un compromis de leurs valeurs éthiques	0,891
3.5 Ici les gens sont prêts à mentir si ça les fait progresser dans la compagnie	0,844
3.32 Dans mon département, les gens sont prêts à enfreindre les règles afin de progresser dans la compagnie	0,832
3.23 Ici le pouvoir est plus important que l'honnêteté	0,822
3.35 Dans mon département, on considère que l'autorité est plus importante que la justice	0,648

Tableau 6.6 Alpha de Cronbach de l'Échelle de motivation morale collective

	α
Échelle de Motivation morale collective	0,864

6.1.4 Caractère moral collectif

Tout comme la «Motivation morale collective», le «Caractère moral collectif» est représenté dans le questionnaire par cinq items, devant permettre d'identifier dans quelle mesure des caractéristiques, telles que la responsabilité, le lieu de contrôle interne, sont présentes et reconnues dans le milieu de travail. Ces cinq items correspondent à un même facteur, selon les résultats de l'analyse factorielle, comme on peut le voir dans le tableau 6.7. La consistance interne de cette échelle est acceptable, avec un Coefficient Alpha de Cronbach de 0,733, tel qu'illustré dans le tableau 6.8.

Tableau 6.7 Analyse factorielle de l'Échelle de caractère moral collectif

Items de l'Échelle de Caractère moral collectif	1
3.12 En général, lorsqu'il s'agit d'enjeux éthiques, les personnes dans mon département ont l'impression d'être en contrôle des résultats des décisions qu'elles prennent	0,762
3.24 Ici les gens sont confiants qu'ils peuvent prendre la bonne décision lorsqu'ils font face à des dilemmes moraux	0,736
3.6 Lorsque c'est nécessaire, les personnes dans mon département prennent en main une situation et agissent moralement	0,685
3.33 Peu importe la pression qu'ont dû subir les gens ici, ils sont toujours responsables de leurs actes	0,672
3.31 Les personnes dans mon département croient que c'est mieux d'assumer la responsabilité pour une erreur	0,667

Tableau 6.8 Alpha de Cronbach de l'Échelle de caractère moral collectif

	α
Échelle de Caractère moral collectif	0,733

6.1.5 Engagement organisationnel affectif

L'échelle permettant de mesurer l'engagement organisationnel affectif dans le questionnaire comprend six items. Tel que le démontre le tableau 6.9, ces derniers ressortent tous comme correspondant au même facteur à la suite des analyses factorielles effectuées. L'alpha de Cronbach de cette échelle de mesures est plus qu'acceptable avec un coefficient de 0,816, comme on peut le voir dans le tableau 6.10.

Tableau 6.9 Analyse factorielle de l'Échelle d'engagement organisationnel affectif

Items de l'Échelle d'engagement organisationnel affectif	1
7.9 Cette organisation signifie beaucoup pour moi	0,919
7.3 J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation	0,909
7.1 Je me sens émotionnellement attaché à cette organisation	0,808
7.5 Dans cette organisation, j'ai l'impression de «faire partie de la famille»	0,800
7.11 Je considère les problèmes de cette organisation comme étant les miens	0,680
7.7 Je serais très heureux de terminer ma carrière dans cette organisation	0,523

Tableau 6.10 Alpha de Cronbach de l'Échelle d'engagement organisationnel affectif

	α
Échelle d'engagement organisationnel affectif	0,816

6.2 Les climats éthiques – une perception partagée

Le tableau 6.11 de la page suivante présente chacun des groupes, la moyenne, la variance pour chacun des types de climats et le coefficient r_{wg} obtenu. Les sous-groupes qui seront considérés dans l'étude, soit le croisement entre le groupe de répondants appartenant à une même coopérative de services financiers et le type de climat dont le coefficient Spearman-Brown est supérieur à 0,60, sont mis en caractère gras dans le tableau 6.11 Le tableau montre également que la différence entre les moyennes obtenues pour les types de climats éthiques pour chacun des groupes est significative.

Tableau 6.11 Comparaison entre les moyennes des groupes

	Groupe	Sensibilité Éthique (Globale)	Jugement Altruiste	Jugement Égoïste	Motivation morale collective	Caractère moral collectif
CSF 1	Moy.	5,0347	5,2083	4,0261	4,4896	5,4696
	S ²	0,819	0,873	2,627	1,503	1,679
	r _{wg}	0,80	0,78	0,34	0,62	0,58
CSF 2	Moy.	4,2105	4,2763	4,5667	4,2222	4,78
	S ²	0,75	0,777	2,166	1,087	2,795
	r _{wg}	0,81	0,81	0,46	0,73	0,30
CSF 3	Moy.	4,8182	4,9792	3,8833	4,8333	5,7091
	S ²	0,475	0,585	1,182	0,708	0,963
	r _{wg}	0,88	0,85	0,70	0,82	0,76
CSF 4	Moy.	4,8968	4,9545	3,4783	4,3478	5,4417
	S ²	0,768	0,67	2,846	1,106	1,478
	r _{wg}	0,81	0,83	0,29	0,72	0,63
CSF 5	Moy.	5,1771	5,4219	3,2533	5,2833	5,8
	S ²	0,846	0,748	3,186	0,838	2,062
	r _{wg}	0,79	0,81	0,20	0,79	0,48
CSF 6	Moy.	5,3	5,6333	2,55	5,3281	6,3286
	S ²	0,783	0,936	1,592	1,173	0,478
	r _{wg}	0,80	0,77	0,60	0,71	0,88
CSF 7	Moy.	4,9917	5,25	3,14	5,1667	6,1714
	S ²	0,718	0,757	2,565	0,415	0,981
	r _{wg}	0,82	0,81	0,36	0,90	0,75
CSF 8	Moy.	5,083	5,0625	3,4133	4,7969	5,9
	S ²	0,741	0,762	1,374	1,268	0,827
	r _{wg}	0,81	0,81	0,66	0,68	0,79
CSF 9	Moy.	4,2963	4,4444	3,7333	4,3333	5
	S ²	0,853	0,715	1,95	0,766	2,274
	r _{wg}	0,79	0,82	0,51	0,81	0,43
CSF 10	Moy.	4,8182	4,9886	3,6696	4,8229	5,5931
	S ²	0,381	0,604	1,729	0,78	1,681
	r _{wg}	0,90	0,85	0,57	0,81	0,58
Différence de moyenne (ANOVA) entre les groupes de CFS (SIG)		0,001	0,023	0,006	0,013	0,001

6.3 Corrélations les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif

La partie qui suit présente les corrélations trouvées entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif. Le tableau 6.12, de la page suivante illustre l'ensemble des variables mesurées dans la présente étude et les corrélations entre elles. Ces dernières seront décrites par la suite.

Tableau 6.12 Corrélations entre les types de climats et l'engagement organisationnel affectif

	Spearman's rho	SEC	JE	JA	MMC	CMC	EA
Années d'ancienneté caisse AAC	Corrélation Sig (0,05) N	0,094 0,112 169	-0,255 0,056 40	-0,042 0,293 169	-0,406** 0,000 76	0,075 0,167 169	0,088 0,131 164
Sensibilité éthique collective (composite) SEC	Corrélation Sig (0,05) N	1,000 1,000 189	-0,415** 0,003 43	0,634** 0,000 189	0,794** 0,000 86	0,887** 0,000 189	0,146* 0,024 184
Jugement égoïste collectif JE (groupes rwg>0,7)	Corrélation Sig (0,05) N	-0,415** 0,003 43	1,000 1,000 43	-0,287* 0,031 43	-0,415** 0,003 43	-0,415** 0,003 43	-0,259* 0,047 43
Jugement altruiste collectif JA	Corrélation Sig (0,05) N	0,634** 0,000 189	-0,287* 0,031 43	1,000 1,000 189	0,952** 0,000 86	0,867** 0,000 189	0,139* 0,030 184
Motivation morale collective MMC (groupes rwg>0,7)	Corrélation Sig (0,05) N	0,794** 0,000 92	-0,415** 0,003 43	0,952** 0,000 92	1,000 1,000 92	1,000** 0,000 92	0,246* 0,010 89
Caractère moral collectif CMC	Corrélation Sig (0,05) N	0,887** 0,000 163	-0,415** 0,003 43	0,928** 0,000 163	1,000** 0,000 92	1,000 1,000 163	0,183* 0,012 159
Moyenne engagement affectif EA	Corrélation Sig (0,05) N	0,146* 0,024 184	-0,259* 0,047 43	0,139* 0,030 184	0,246* 0,010 86	0,183* 0,012 184	1,000 1,000 184

6.3.1 Corrélations entre les types de climats et l'engagement organisationnel

Tel qu'on peut le voir dans le tableau 6.12 précédent, au niveau de la sensibilité éthique collective, la corrélation obtenue entre le facteur composite de la sensibilité éthique collective et l'engagement organisationnel est significative (0,029). En effet, une relation positive (14,6%). Pour ce qui est du jugement moral collectif, une corrélation significative (0,03%) a été trouvée entre le type de climats éthiques de «Jugement altruiste» et l'engagement affectif. Cette relation est positive (13,9%). En ce qui a trait au type de climat éthique «Jugement égoïste», le tableau 6.12 précédent montre une corrélation significative (0,047%) entre un type de climat éthique égoïste et l'engagement organisationnel affectif. La relation mesurée est négative (-25,9%) et son amplitude est plus grande que pour le «Jugement Altruiste». En ce qui concerne le type de climat de «motivation morale collective», la relation observée entre cette dernière et l'engagement affectif est significative (0,01). La Relation observée est positive (24,6%) et son amplitude est semblable à celle décrivant la relation entre l'engagement organisationnel affectif et le jugement égoïste observée précédemment. Finalement, pour ce qui est du type de climat éthique «Caractère moral collectif», une corrélation significative (0,012) a été observée entre celui-ci et l'engagement organisationnel affectif. La corrélation observée est positive (18,3%).

6.3.2 Corrélations entre les types de climats

Le tableau 6.12, de la page 115 permet aussi de mettre en évidence les corrélations obtenues entre les différents types de climats. On remarque donc des relations significatives allant de modérées à élevées entre les divers types de climats éthiques. On constate par exemple que la sensibilité éthique, le jugement altruiste, la motivation morale collective et le caractère moral collectif sont tous fortement corrélés entre eux et de façon significative. En effet, les corrélations entre ces types

de climats éthiques s'étendent entre 0,634 à 1,000. Ces corrélations sont toutes très significatives, puisque elles ont moins de 1% de chances d'être le fait du hasard.

6.4 Régression multiple

Le tableau 6.13 présente les résultats de la régression linéaire visant à mesurer l'impact des variables de contrôle, soit l'âge et le nombre d'années d'ancienneté, sur l'engagement affectif. Comme l'illustre le tableau 6.13, seul l'âge a un effet significatif sur l'engagement organisationnel affectif. Cette mesure avait pour but de s'assurer que le lien trouvé entre les variables indépendantes et la variable dépendante soit bien réel. Malgré l'effet de l'âge sur la variable dépendante, on observe un lien significatif entre le type de climat agrégé «Jugement moral collectif» et l'engagement organisationnel affectif, tel qu'on peut le voir dans le tableau 6.14. Le calcul de régression multiple nous indique que seul le jugement moral collectif «Égoïste» peut être considéré comme un facteur significatif de l'engagement affectif. Ce dernier serait responsable de 9,9% de la variance de l'engagement organisationnel affectif. Autrement dit, le type de climat éthique qui explique le mieux l'engagement organisationnel affectif est un faible niveau de climat éthique «Jugement égoïste». Les autres types de climats éthiques ne permettraient pas d'expliquer de façon significative la variance additionnelle de l'engagement organisationnel affectif.

Ainsi, une seule des hypothèses postulées initialement est appuyée par les résultats obtenus dans le cadre de la présente étude, soit l'hypothèse 2b) qui supposait un lien négatif entre un climat de jugement moral collectif égoïste et l'engagement organisationnel affectif. Les résultats obtenus n'appuient pas les quatre autres hypothèses postulées. La figure 6.1 de la page suivante permet de récapituler les résultats obtenus en fonction des hypothèses postulées initialement.

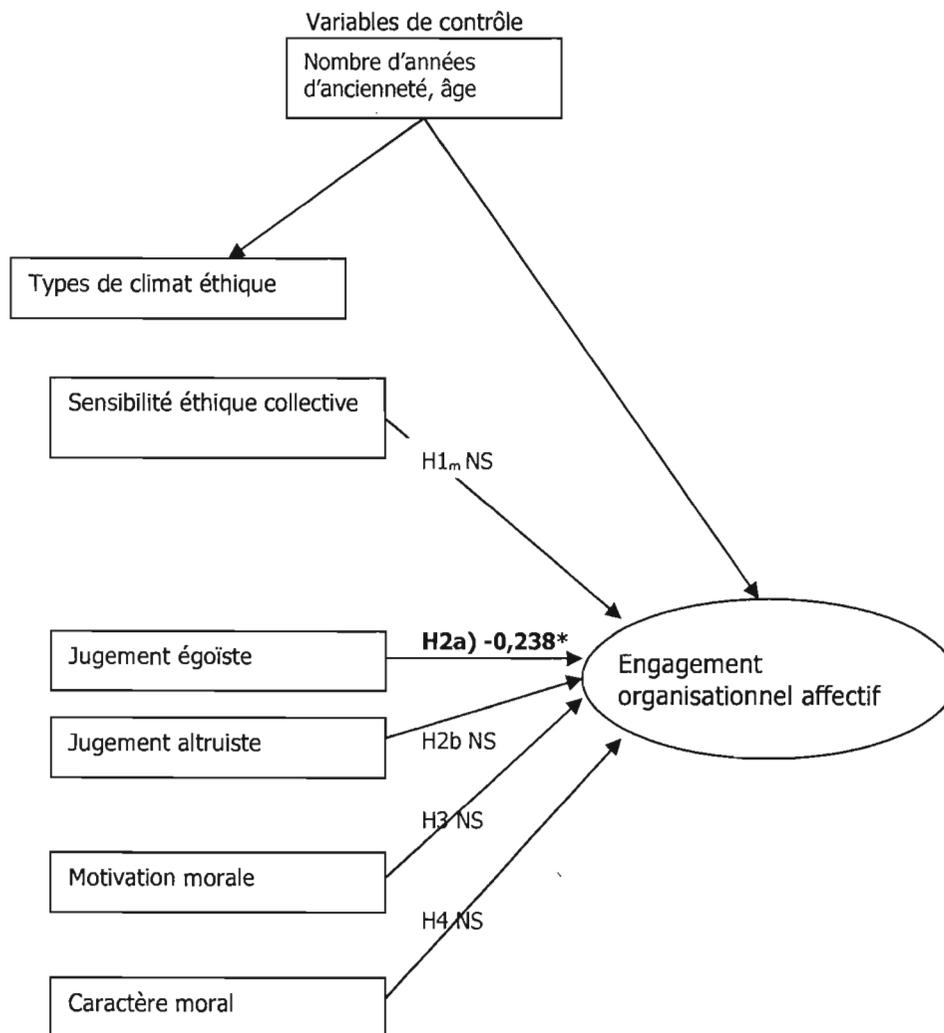
Tableau 6.13 Régression linéaire des variables de contrôle sur l'engagement affectif

Variable indépendante	R	t	Sig.
Âge	0,205	2,646	0,09
Années d'ancienneté	-0,041	-0,433	0,666

Tableau 6.14 Régression linéaire des variables indépendantes et des variables de contrôle sur l'engagement organisationnel

Variable indépendante	R	R ²	R ² Ajusté	t	Sig.
Jugement Égoïste	-0,314*	0,099	0,075	-2,041	0,048
Âge	0,259*	0,067	0,052	2,391	0,019
Sensibilité éthique collective	0,066			0,389	0,700
Jugement altruiste collectif	0,103			0,617	0,541
Motivation morale collective	0,089			0,523	0,604
Caractère moral collectif	0,093			0,548	0,587
Années d'ancienneté	-0,118			-0,874	0,385

Figure 6.1 Validation des hypothèses



Le présent chapitre se voulait une description des résultats obtenus à la suite de la conduite de l'étude. Le prochain chapitre vise à interpréter ces résultats et conclure sur les contributions et limites de l'étude ainsi que présenter d'autres avenues de recherches.

CHAPITRE VII – DISCUSSION

Le chapitre précédent présentait une description des résultats obtenus dans le cadre de la présente étude. Le chapitre sept est le point culminant de celle-ci puisqu'il vise à interpréter les résultats et à conclure cette étude. Ce chapitre débutera donc par l'interprétation des résultats présentés dans le précédent, pour par la suite identifier les retombées estimées de ces résultats, les limites de la présente étude, ainsi que les avenues de recherche éventuelles.

7.1 Interprétation des résultats

Dans la partie qui suit, les principaux résultats décrits dans le chapitre précédent seront interprétés afin de les mettre en relation avec les hypothèses posées au départ. Par la suite nous consacrerons quelques paragraphes aux autres résultats observés, tels la fiabilité des échelles et les différences entre les moyennes des différents groupes à l'égard des types de climats, puis au degré d'accord entre les répondants d'un même groupe.

7.1.1 Les relations entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif

Le résultat de la régression linéaire multiple effectuée à partir de toutes les variables à l'étude nous indique qu'un seul facteur, soit le type de climat éthique «Jugement égoïste» est responsable pour 9,9% de la variance de l'engagement organisationnel affectif. Aucun autre des types de climats n'explique la variance additionnelle de l'engagement. Ainsi, une seule des hypothèses postulées est appuyée par les

résultats de la présente étude.

Les hypothèses postulées dans le cadre de la présente étude présupposait un lien positif entre l'engagement organisationnel affectif et certains types de climats considérés plus éthiques, caractérisés par une sensibilité à autrui, un jugement visant le bien-être d'autrui, des valeurs éthiques prédominantes et un sens des responsabilités et autres caractéristiques menant à l'adoption de conduites éthiques. Cependant, les résultats n'appuient que l'hypothèse selon laquelle un climat éthique de type «Jugement égoïste», considéré comme non éthique, aurait un impact négatif sur l'engagement organisationnel affectif. Ainsi, au-delà de types de climats éthiques positifs, ce serait plutôt le fait de ne pas avoir un type de climat éthique égoïste, qui favoriserait l'engagement organisationnel affectif des individus à l'égard de leur employeur.

En ce qui concerne la sensibilité éthique collective, l'absence de relation significative observée peut s'expliquer par le fait que nous n'avons pu obtenir un facteur correspondant au souci empathique, que l'on présupposait plus influent sur le niveau d'engagement organisationnel affectif. Le facteur composite utilisé pourrait expliquer l'absence de relation significative entre les deux variables. Ainsi, alors que dans le cadre conceptuel, nous justifions la plus grande influence du souci empathique sur l'engagement affectif par la théorie de l'échange social, le fait que nous n'ayons pu mesurer ce facteur particulier peut influencer l'amplitude de la relation avec l'engagement organisationnel affectif.

De plus, le fait de prendre des mesures agrégées permet de moins tenir compte des variations entre les perceptions des individus. Au-delà de la perception partagée entre les collègues à l'égard des types de climats, peut-être que la perception que les individus ont de ces derniers a une plus grande influence sur leur engagement que l'agrégation des perceptions collectives.

De plus, tel que discuté dans la revue de la littérature, certaines études portant sur les climats éthiques n'ont pu démontrer de lien entre un type de climat de bienveillance et l'engagement mais ont plutôt démontré un lien négatif entre des types de climats égoïstes et l'engagement organisationnel et autres attitudes (Sims et al., 1994; Treviño et al., 1998; Wimbush et al., 1997a).

La faible proportion de la variance de l'engagement organisationnel attribuable aux types de climats éthiques peut s'expliquer par le fait qu'une panoplie de facteurs aient été identifiés au fil des études pour expliquer l'engagement organisationnel affectif. Ce dernier est tributaire de caractéristiques individuelles, telles qu'une certaine prédisposition à s'engager, et de caractéristiques liées à l'expérience vécue au travail, notamment la relation avec le gestionnaire, les collègues, le soutien organisationnel et la justice perçue. Cette dernière est peut-être plus tangible pour les employés puisqu'elle concerne notamment l'évaluation qu'ils font du traitement juste qui leur est réservé ainsi qu'à leurs collègues.

Dans ce contexte, le fait de trouver une variable qui peut expliquer jusqu'à 9,9% de la variance de l'engagement organisationnel est important. L'influence plus grande de ce type de climat par rapport aux autres peut laisser supposer que les individus n'attendent pas des organisations qu'elles se comportent de façon éthique nécessairement, mais plutôt qu'elles évitent de ne considérer que leurs intérêts personnels lorsqu'elles sont confrontés à des dilemmes éthiques. Ainsi, les individus seraient engagés affectivement envers leur employeur, non pas parce que celui-ci se soucie d'autrui, qu'il a l'intention d'agir moralement où qu'il a le courage de ses intentions, mais plutôt parce que les critères motivant son jugement ne portent pas sur la seule satisfaction de ses intérêts. Ces résultats doivent cependant être mis en perspective, puisqu'un seul type d'entreprises a été sondé dans le cadre de la présente étude. En effet, il se peut qu'une portion des résultats trouvés soit liée à des caractéristiques organisationnelles. Bien que seul le «Jugement Égoïste» puisse

être considéré, dans la présente étude, comme un facteur expliquant l'engagement organisationnel, les autres types de climats revêtent quand même une certaine importance, étant donné le degré d'interdépendance entre les types de climats démontrée par les fortes corrélations significatives entre eux.

7.1.2 Corrélations entre les types de climats

Les corrélations obtenues entre les types de climats, allant de modérées à élevées, montrent leur interdépendance et permettent d'illustrer la pertinence du modèle d'Arnaud (2006). Le fait que la sensibilité éthique, le jugement moral collectif «Altruiste», la motivation morale collective et le caractère moral collectif soient fortement corrélés et de façon significative, illustre l'importance pour les organisations d'adopter des pratiques en accord avec leurs valeurs et critères moraux. Puisqu'un seul type de climat peut être considéré comme un facteur de l'engagement organisationnel affectif, et que les types de climats sont fortement corrélés entre eux, il est très possible que les types de climats mesurée par l'outil d'Arnaud (2006) ne constituent qu'un seul et même facteur, composé de multiples dimensions. Ce serait ce facteur général qui pourrait être considéré comme un facteur de l'engagement organisationnel affectif. Cette hypothèse mériterait d'être étudiée davantage lors d'une étude subséquente.

7.1.3 Échelle de sensibilité éthique

Attardons-nous maintenant sur l'échelle de sensibilité éthique. Alors que selon Arnaud (2006), cette échelle devait mesurer deux facteurs, soit le souci empathique et la sensibilité aux normes, les résultats de l'analyse factorielle conduite à partir des items de cette échelle n'ont pas permis de dégager les deux facteurs attendus. En effet, au départ trois facteurs sont ressortis de l'analyse factorielle dont un

contenant six items et deux comprenant seulement deux items. Le facteur principal, renommé «sensibilité éthique collective» est composé d'une majorité d'items sensés mesurer la sensibilité aux normes, ainsi que deux items supposés mesurer le souci empathique. Une interprétation possible de la façon dont les items reliés au souci empathique ressortent lors de l'analyse factorielle peut être en lien avec l'un des termes utilisé pour le décrire. En effet, il se peut que l'expression «avoir pitié» soit culturellement plus associée à des sentiments négatifs, tels de l'apitoiement, qu'à la compassion ou à l'empathie. Pour ce qui est de l'autre facteur comportant seulement deux items, ces derniers font référence à un manque de sensibilité, que ce soit à l'égard des enjeux éthiques ou des problèmes des autres, ce qui nous permet d'avancer que ce facteur représenterait davantage un «manque de sensibilité» général des individus. Le facteur appelé «Sensibilité éthique collective» qui constitue un composite des deux échelles de mesure, est celui qui a été utilisé pour l'analyse des résultats, puisque doté d'une consistance interne plus grande. Les hypothèses initialement postulées concernant le souci empathique et la sensibilité déontologique ont du être révisées afin de tenir compte de la structure factorielle obtenue.

7.1.4 Les climats éthiques – une perception partagée

Les résultats concernant l'accord entre les répondants d'un même groupe nous montrent que, de façon générale, la perception est plutôt partagée à l'intérieur d'un même groupe à l'égard des climats éthiques qui règnent dans leur milieu de travail. En effet, pour la sensibilité éthique collective, pour le jugement altruiste, de même que pour le caractère moral collectif, la presque totalité des groupes à l'étude ont été considérés, étant donné leur niveau acceptable d'accord à l'égard des types de climats. Cependant, pour ce qui est du jugement égoïste, de même que pour la motivation morale collective, seulement quelques groupes se sont avérés avoir un coefficient d'accord entre les répondants assez élevé pour être considérés dans l'étude. En ce qui concerne le jugement égoïste, une interprétation possible de cette

situation peut être que la perception d'un climat plus égoïste peut être davantage liée à des caractéristiques idiosyncrasiques. Ainsi, certains individus pourraient être plus prédisposés à percevoir que leur environnement de travail privilégie l'intérêt personnel au dépend de l'intérêt collectif, ce qui expliquerait la plus grande variation à l'intérieur du groupe, relativement à la perception d'un type de climat de «Jugement égoïste». Cette hypothèse mériterait d'être étudiée davantage. De plus, une étude portant sur un nombre plus grand de sujets, provenant de plusieurs organisations différentes permettrait de s'assurer que la variance est bel et bien plus grande pour le «jugement égoïste» que pour d'autres types de climats.

En ce qui concerne le type de climat «Motivation morale collective», il se peut qu'une interprétation semblable à celle présentée précédemment soit également plausible, puisque ce type de climat fait référence aux valeurs qui sont préconisées. Peut-être que les individus ont tendance à se laisser influencer par leur propre système de valeurs pour inférer le type de climat qui règne dans l'organisation relativement aux valeurs éthiques qui prédominent sur les valeurs concurrentes.

7.1.5 Les climats éthiques – différences entre les groupes

La comparaison des moyennes entre les groupes de coopératives de services financiers pour chacun des types de climats nous permet de constater que les différences entre les groupes sont toutes significatives. Ceci signifie que la variation observée entre les groupes est plus grande que la variation observée entre les individus d'un même groupe. Ces résultats apportent un appui à l'existence de climats éthiques qui correspondent à une perception partagée d'individus concernant les divers éléments liés à l'éthique dans leur milieu de travail. Par contre, on constate que, dans bien des cas, l'étendue des moyennes des différents groupes à l'égard d'un type de climat est relativement faible. Ces résultats laissent présumer que les types de climats éthiques qui règnent dans les coopératives de services

financiers tendent à se ressembler. Ainsi, on constate pour la sensibilité éthique collective, de même que pour le jugement altruiste et le caractère moral collectif, que les moyennes se situent toutes entre 4 et 6, soit un niveau moyen à élevé de correspondance avec leur milieu de travail. Pour le jugement égoïste, on constate une grande concentration entre 3 et 4, soit la moyenne de l'échelle, et quelques cas tout près de cette moyenne, soit entre 2 et 3 ou entre 4 et 5. Pour ce dernier, la répartition des réponses tend à supporter l'hypothèse selon laquelle la perception d'un climat de type égoïste serait plus liée à des caractéristiques personnelles. En ce qui concerne la motivation morale collective, les moyennes se distancent du point central pour se trouver en majorité aux niveaux les plus élevés. Ces similitudes entre les groupes pour chacun des types de climats peuvent être dues au fait que les coopératives de services financiers font partie d'une organisation plus grande, soit la Fédération des Coopératives de services financiers, qui leur fournit un cadre plus large les guidant dans le quotidien.

7.2 Contributions de la présente étude

La principale contribution de la présente étude est de tester un nouveau modèle qui n'a fait l'objet que de très peu d'études empiriques étant donné qu'il est très récent. Ce nouveau modèle visant à décrire les types de climats qui règnent au sein des organisations semble prometteur puisqu'il a été conçu afin de pallier aux limites des modèles existants. De plus, ce modèle utilise une représentation au niveau collectif des quatre composantes de la prise de décision éthique de Rest (1986), ce qui nous permet de mieux comprendre comment peuvent s'organiser les informations disponibles dans le milieu de travail renseignant les employés confrontés à des dilemmes éthiques sur ce qui est moralement acceptable pour la collectivité. Par contre, les fortes corrélations obtenues entre les différents types de climats mesurés dans le cadre de cette étude nous poussent à croire à l'existence d'un seul facteur, composé de multiples dimensions. Les résultats obtenus dans la présente étude ne

nous permettent pas de distinguer des climats relatifs aux quatre étapes de prise de décisions éthiques. Ainsi une avenue intéressante pour des études subséquentes serait de valider l'existence de plusieurs climats ou bien d'un seul et même facteur multidimensionnel.

La présente étude contribue également à l'avancement des connaissances concernant les climats éthiques puisque qu'elle utilise une mesure agrégée de la perception de ces climats au niveau de chacun des groupes, alors que les autres modèles existants mesurent plutôt les liens entre la perception individuelle à l'égard des climats éthiques et leur niveau d'engagement affectif. Cette façon de faire permet d'évaluer d'abord s'il existe bien, dans le milieu de travail, des perceptions partagées à l'égard des valeurs et façons de faire relatives à la prise de décision éthique et donc si des climats éthiques sont réellement existants et perceptibles.

La présente étude apporte également une contribution en ce qui concerne l'engagement organisationnel affectif, puisqu'elle permet de mettre en relief un nouveau modèle qui explique près de 10% de la variance de celui-ci. Si l'on considère la multitude de facteurs qui influencent l'engagement organisationnel affectif, de même que les retombées positives de celui-ci pour les organisations et les individus eux-mêmes, le fait d'expliquer 10% de la variance revêt une certaine importance.

Finalement, l'étude dont il est question dans le présent document comporte des implications pour les organisations. En effet, puisque seul le type de climat «Jugement égoïste» semble avoir un impact significatif sur l'engagement organisationnel affectif, les organisations devraient favoriser un climat où les personnes qui oeuvrent au sein de l'entreprise ne favorisent pas leur propre intérêt. De plus, le fait que la sensibilité éthique, le jugement moral collectif «Altruiste», la motivation morale collective et le caractère moral collectif soient très fortement corrélés et de façon significative, permet d'illustrer l'importance pour les

organisations d'adopter des pratiques en accord avec leurs valeurs et critères moraux.

7.3 Limites de la présente étude

La présente étude comporte des limites. D'abord, elle a été conduite auprès d'un échantillon somme toute restreint, considérant les exigences de la mesure agrégée des types de climats perçus. En effet, un nombre plus grand d'individus par groupes aurait permis de s'assurer d'une plus grande généralisation des résultats. De plus, une quantité plus grande d'organisations aurait également été favorable puisqu'un nombre plus important de groupes auraient été mis en relation avec l'engagement organisationnel affectif, notamment en ce qui concerne le «Jugement Égoïste» et la «Motivation morale collective».

Également, la présente étude ne considère qu'un type d'entreprises, qui partagent certains éléments dont des valeurs et une vision relativement communes. Ainsi, une étude auprès de différents types d'entreprises aurait également permis de dégager des variations plus importantes dans les types de climats observés d'un contexte organisationnel à l'autre. Ces variations entre les organisations auraient peut-être permis d'expliquer davantage les variations à l'égard de l'engagement organisationnel affectif.

Finalement, puisqu'elle utilise la régression linéaire et les matrices corrélationnelles pour mesurer les liens entre les variables et qu'elle se base sur une mesure à un temps donné, la présente étude ne permet pas d'inférer des liens de causalité. Cependant, l'approche théorique utilisée afin d'élaborer le cadre conceptuel nous permet de supposer de la direction de la relation entre les types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif.

7.4 Perspectives d'avenir

En terminant, les résultats dont il est question ici permettent d'identifier certaines perspectives ou avenues de recherche intéressantes dans un avenir rapproché. D'abord, la présente étude se concentrait exclusivement sur l'engagement organisationnel affectif, alors que le modèle de Meyer et Allen (1991) compte deux autres composantes. Il serait intéressant d'évaluer la relation entre les types de climats éthiques, selon le modèle d'Arnaud (2006) et les autres composantes de l'engagement organisationnel, selon le modèle de Meyer et Allen (1991).

De plus, les liens existants entre le support organisationnel perçu, notamment en ce qui concerne la relation d'échange entre le gestionnaire et ses employés, et l'engagement organisationnel de même que les types de climats perçus mériteraient d'être explorés davantage. Ainsi, il se peut que cette variable, soit le soutien organisationnel perçu soit une variable modératrice entre les types de climats perçus et l'engagement organisationnel affectif. D'ailleurs, l'impact du gestionnaire sur les types de climats éthique observés serait également une avenue de recherche intéressante.

Également, la possibilité de considérer les types de climats éthiques comme un seul facteur, doté de multiples dimensions qui ensemble interagissent pour favoriser l'engagement organisationnel affectif, semble une avenue intéressante. En effet, étant donné le grand niveau d'interrelation entre les types de climats éthiques, les organisations pourraient bénéficier à plusieurs niveaux de mieux comprendre comment interagissent les différents types de climats.

Il serait aussi intéressant de comparer l'influence des climats éthiques comme des perceptions partagées et les perceptions individuelles à leur égard. Peut-être en effet qu'un impact plus grand peut être mesuré entre la perception individuelle qu'a un individu à l'égard des types de climats qui règnent au sein de l'organisation et son

engagement organisationnel affectif. Finalement, il serait également intéressant de se concentrer davantage sur les liens existant entre les types de climats éthiques et le comportement éthique, de même que les comportements discrétionnaires.

CONCLUSION

La présente étude portait sur le lien entre différents types de climats éthiques et l'engagement organisationnel affectif. Plus précisément, cette étude mesurait les différents types de climats éthiques, tels que décrits par le modèle d'Arnaud (2006), et leur relation avec l'engagement organisationnel affectif, tel que défini et mesuré par Meyer et Allen (1991). La question à laquelle cherchait à répondre la présente étude est la suivante : Quels sont les types de climats éthiques, tels que décrits selon le modèle d'Arnaud (2006), qui ont le plus d'impact sur l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1991a) ?

Pour ce faire, une revue de la littérature existante à l'égard des deux concepts a d'abord été effectuée afin d'élaborer le cadre conceptuel de l'étude. Par la suite, ce dernier a été présenté, de même que le cadre méthodologique dans lequel la présente étude s'est effectuée. Finalement, les résultats suite à la conduite de l'étude ont été décrits, puis interprétés. Pour terminer, des implications de la présente recherche pour le domaine des connaissances scientifiques et organisationnelles ont été identifiées, puis les limites de la recherche de même que des avenues potentielles.

Les résultats de la présente étude nous laissent supposer que seul le type de climat éthique «Jugement égoïste» à un lien significatif avec l'engagement organisationnel affectif. Les autres types de climats éthiques ne permettent pas d'expliquer la variance additionnelle de l'engagement organisationnel affectif. Ces résultats nous permettent de postuler que les attentes des individus à l'égard des organisations ne sont pas tant qu'elles se comportent éthiquement, mais plutôt qu'elles évitent de prendre des décisions visant à satisfaire leur intérêt personnel ou celui de ses employés.

La principale contribution de la présente étude a été de tester un nouveau modèle des climats éthiques qui n'a fait l'objet que de très peu d'études empiriques. Ce modèle nous renseigne davantage sur la façon dont peuvent s'organiser les informations disponibles dans le milieu de travail guidant les employés confrontés à des dilemmes éthiques sur ce qui est moralement acceptable pour la collectivité. De plus, cette étude a utilisé une mesure agrégée des climats éthiques qui nous a permis d'évaluer l'existence de perceptions partagées qui constituent des types de climats éthiques.

De plus, la présente étude a permis de mettre en relief un facteur qui explique près de 10% de la variance de l'engagement organisationnel affectif. Étant donné la multitude de facteurs qui influencent l'engagement organisationnel affectif, de même que les retombées positives de celui-ci pour les organisations et les individus eux-mêmes, le fait d'expliquer près de 10% de la variance de ce concept revêt une certaine importance.

La recherche présentée ici comporte toutefois des limites. En effet, celle-ci ne considère qu'un type d'entreprise, soit des coopératives de services financiers. Ces dernières partagent un encadrement normatif, une vision et des valeurs relativement communes. Ainsi, une plus grande variété d'entreprises auraient peut-être permis de constater de plus grandes distinctions dans les types de climats mesurés et par conséquent s'assurer d'une plus grande généralisation de l'étude.

Ces limites, de même que les résultats trouvés nous permettent d'envisager des avenues de recherches éventuelles intéressantes, notamment l'étude des types de climats éthiques sous l'angle d'un seul facteur multidimensionnel pour expliquer l'engagement organisationnel. En dernier lieu, les types de climats éthiques tels que définis par Arnaud (2006) peuvent être mis en relation avec une importante quantité de variables, afin d'évaluer la pertinence de ce modèle dans la littérature à l'égard des climats éthiques.

APPENDICE A

OUTILS DE MESURE DE LA PRÉSENTE ÉTUDE

Enquête sur la dimension éthique

La *Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB)*, affiliée à l'*École des sciences de la gestion* de l'Université du Québec à Montréal vous invite à participer à son enquête portant sur le climat travail dans les entreprises. L'objectif principal de cette enquête est de mieux comprendre les facteurs qui influencent ce climat travail ainsi que les impacts qu'il peut avoir sur la qualité de vie au travail. Les connaissances qui seront acquises permettront d'identifier les pratiques de gestion les plus efficaces pour favoriser un climat de travail stimulant.

Dans le cadre de cette enquête, la CCGB sollicite votre collaboration pour la réalisation de ce sondage. Cette collaboration consiste à remplir individuellement ce questionnaire, ce qui devrait prendre environ 30 minutes de votre temps. Nous tenons à souligner qu'il n'existe pas dans ce type de questionnaire de bonnes ou de mauvaises réponses. Le répondant ne doit donc pas tenter de trouver la bonne réponse, mais de donner simplement son avis sur les éléments où il est invité à se prononcer. Si une question ne s'applique pas à votre situation, voire ne vous semble pas claire, nous vous invitons à ne rien indiquer et à passer à la question suivante. Les données qui seront recueillies dans ce sondage sont essentielles pour l'atteinte des objectifs fixés par la CCGB dans sa démarche. Votre collaboration est donc importante.

Nous tenons à souligner que la CCGB a mis en place une série de mesures pour assurer la confidentialité des répondants. En aucun cas, un gestionnaire ou un employé de votre entreprise ne manipulera les questionnaires qui auront été remplis. Seuls les employés de la CCGB seront autorisés à effectuer une telle manipulation. Ces derniers ont d'ailleurs signé un engagement de confidentialité.

Pour garantir cette confidentialité, nous vous avons remis dans une enveloppe scellée avec un cachet de la CCGB ce questionnaire numéroté ainsi qu'une enveloppe de retour. Vous n'aurez qu'à le remplir et le faire parvenir directement à la CCGB en utilisant l'enveloppe prévue à cet effet. Cette procédure assure qu'il n'y a que le personnel de la CCGB qui sera en mesure d'identifier les répondants.

Les questionnaires seront conservés sous clé dans les locaux de l'UQAM et détruits lorsque le projet sera terminé. La CCGB a accepté de communiquer les résultats de l'enquête à la direction de votre entreprise, mais uniquement les résultats globaux. La CCGB s'engage à ce qu'aucune divulgation de résultats, que ce soit aux directions des entreprises ou dans le cadre de publications scientifiques, ne permette d'identifier directement ou indirectement un participant.

Sachant votre temps précieux, nous vous remercions d'avoir porté attention à cette communication. Si vous désirez obtenir plus de renseignements sur ce programme de recherche, nous vous invitons à communiquer directement avec les représentants de la CCGB au (514) 987-8566.

ÉTAPE 1	Leadership	Très fortement en accord						
		Fortement en accord						
		Assez en accord						
		Moyennement en accord						
		Un peu en accord						
		Très peu en accord						
		Pas du tout en accord						
1.1	Est à l'écoute des employés	1	2	3	4	5	6	7
1.2	Mène sa vie personnelle de façon éthique	1	2	3	4	5	6	7
1.3	A à cœur l'intérêt des employés	1	2	3	4	5	6	7
1.4	Prend des décisions justes et équitables	1	2	3	4	5	6	7
1.5	Est fiable, intègre et digne de confiance	1	2	3	4	5	6	7
1.6	Se demande toujours « quelle est la bonne chose à faire » lorsqu'il prend des décisions	1	2	3	4	5	6	7
1.7	Est facile d'accès	1	2	3	4	5	6	7
1.8	Traite les personnes avec respect et dignité, et ce, peu importe leur statut	1	2	3	4	5	6	7
1.9	Applique strictement les règles de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
1.10	Respecte les lois en vigueur dans toute situation	1	2	3	4	5	6	7
1.11	Est critique par rapport aux règlements de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
1.12	Sait être flexible par rapport à l'application des règles de l'organisation si la situation l'exige	1	2	3	4	5	6	7
1.13	Me donne l'heure juste lorsque je n'atteins pas mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
1.14	Me sanctionnerait si je n'atteignais pas mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
1.15	Me le signifie lorsque ma performance n'est pas au rendez-vous	1	2	3	4	5	6	7
1.16	Récompense l'atteinte des objectifs individuels	1	2	3	4	5	6	7
1.17	Reconnaît de façon spécifique mes accomplissements	1	2	3	4	5	6	7
1.18	Réprimande les employés qui n'agissent pas en accord avec les valeurs de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7
1.19	Discute des valeurs ou de l'éthique de l'organisation avec les employés	1	2	3	4	5	6	7
1.20	Montre la marche à suivre afin d'agir éthiquement	1	2	3	4	5	6	7
1.21	Ne définit pas le succès uniquement sur la base des résultats, mais considère aussi la façon dont ils sont obtenus	1	2	3	4	5	6	7
1.22	Exige de notre part le respect des clients	1	2	3	4	5	6	7
1.23	Est intolérant vis-à-vis toute forme de malhonnêteté	1	2	3	4	5	6	7
1.24	Fait régulièrement référence aux valeurs de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7
1.25	Sert de modèle au plan éthique	1	2	3	4	5	6	7
1.26	Fait régulièrement référence à l'importance de respecter les règles de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
1.27	Contrôle le respect des lois et règlements au sein de son équipe de travail	1	2	3	4	5	6	7
1.28	Nous permet d'utiliser notre jugement dans l'application des règlements de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7
1.29	Sévère sévèrement lorsqu'il y a non respect des règles de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7

ÉTAPE 2		Habilités relationnelles		Très fortement en accord						
				Fortement en accord						
Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur supérieur immédiat. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.				Assez en accord						
				Moyennement en accord						
				Un peu en accord						
				Très peu en accord						
				Pas du tout en accord						
						1	2	3	4	5
2.1	Connaît plusieurs personnes influentes au travail	1	2	3	4	5	6	7		
2.2	Est sincère dans ce qu'il fait	1	2	3	4	5	6	7		
2.3	A un bon instinct pour trouver ce qu'il faut dire ou faire afin d'influencer les autres	1	2	3	4	5	6	7		
2.4	Sait comment se montrer sous son meilleur jour avec les autres	1	2	3	4	5	6	7		
2.5	Rend les gens à l'aise autour de lui	1	2	3	4	5	6	7		
2.6	Est habile pour utiliser ses contacts et son réseau pour faire avancer les choses	1	2	3	4	5	6	7		
2.7	A un talent pour faire en sorte que les gens l'apprécient	1	2	3	4	5	6	7		
2.8	Essaie d'être authentique lorsqu'il communique avec les autres	1	2	3	4	5	6	7		
2.9	A de la facilité à développer de bons rapports avec les autres	1	2	3	4	5	6	7		
2.10	Démontre un intérêt sincère envers les autres	1	2	3	4	5	6	7		
2.11	Décèle facilement les motivations cachées des autres	1	2	3	4	5	6	7		
2.12	A une facilité à établir des relations avec les personnes influentes au travail	1	2	3	4	5	6	7		

ÉTAPE 3	Climat de travail	Très fortement en accord						
		Fortement en accord						
<p>Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur le climat de travail au sein de votre département. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.</p>		Assez en accord						
		Moyennement en accord						
		Un peu en accord						
		Très peu en accord						
		Pas du tout en accord						
3.1	Dans mon département, les gens sont très sensibles aux problèmes éthiques	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.2	Dans mon département, les gens compatissent avec quelqu'un qui a des difficultés au travail	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.3	Dans mon département, les gens se soucient en premier de leur bénéfice personnel	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.4	Les clients bénéficient du travail effectué par les gens de mon département	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.5	Ici les gens sont prêts à mentir si ça les fait progresser dans la compagnie	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.6	Lorsque c'est nécessaire, les personnes dans mon département prennent en main une situation et agissent moralement	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.7	Si on enfreint une règle ou une loi, ici les gens s'en aperçoivent rapidement	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.8	La plupart du temps ici, lorsque les gens voient que quelqu'un est traité injustement, ils ressentent de la pitié pour cette personne	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.9	Lorsqu'ils sont confrontés par une décision difficile, les gens dans mon département pensent en premier à leur propre bien-être	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.10	Dans mon département, on s'attend à ce que l'on fasse toujours ce qui est bien pour la société	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.11	Les gens de mon département ont un impact significatif sur le mieux-être de la collectivité	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.12	En général, lorsqu'il s'agit d'enjeux éthiques, les personnes dans mon département ont l'impression d'être en contrôle des résultats des décisions qu'elles prennent	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.13	Ici les gens sont très conscients des enjeux éthiques	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.14	Parfois lorsque les personnes dans mon département voient que quelqu'un est traité injustement, ils ne ressentent pas de pitié	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.15	Les personnes dans mon département se soucient beaucoup de ce qui est mieux pour elles personnellement	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.16	Ici les gens ressentent une grande responsabilité vis-à-vis la société et l'humanité	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.17	Les gens de mon département participent concrètement au développement économique du milieu	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.18	Dans mon département, les gens reconnaissent immédiatement un dilemme moral	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3.19	Dans mon département, les gens plaignent une personne qui a des problèmes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

ÉTAPE 3	Climat de travail (suite)	Très fortement en accord						
		Fortement en accord						
<p>Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur le climat de travail au sein de votre département. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.</p>		Assez en accord						
		Moyennement en accord						
		Un peu en accord						
		Très peu en accord						
		Pas du tout en accord						
3.20	Ici les gens protègent leurs propres intérêts avant tout	1	2	3	4	5	6	7
3.21	Les personnes dans mon département se soucient activement des intérêts de leurs pairs	1	2	3	4	5	6	7
3.22	Les comportements des gens de mon département favorisent un climat de travail respectueux	1	2	3	4	5	6	7
3.23	Ici le pouvoir est plus important que l'honnêteté	1	2	3	4	5	6	7
3.24	Ici les gens sont confiants qu'ils peuvent prendre la bonne décision lorsqu'ils font face à des dilemmes moraux	1	2	3	4	5	6	7
3.25	Le bien collectif de toutes les personnes dans le département est la plus importante considération	1	2	3	4	5	6	7
3.26	Ici les gens ne font pas attention aux enjeux éthiques	1	2	3	4	5	6	7
3.27	Parfois les personnes dans mon département ne sont pas sensibles aux problèmes des autres	1	2	3	4	5	6	7
3.28	Ici les gens ici s'occupent surtout d'eux-mêmes	1	2	3	4	5	6	7
3.29	Dans mon département les gens cherchent à obtenir le pouvoir et le contrôle même si cela implique un compromis de leurs valeurs éthiques	1	2	3	4	5	6	7
3.30	Le souci le plus important est le bien-être de toutes les personnes dans le département	1	2	3	4	5	6	7
3.31	Les personnes dans mon département croient que c'est mieux d'assumer la responsabilité pour une erreur	1	2	3	4	5	6	7
3.32	Dans mon département, les gens sont prêts à enfreindre les règles afin de progresser dans la compagnie	1	2	3	4	5	6	7
3.33	Peu importe la pression qu'ont dû subir les gens ici, ils sont toujours responsables de leurs actes	1	2	3	4	5	6	7
3.34	Les gens de mon département améliorent la situation des clients	1	2	3	4	5	6	7
3.35	Dans mon département, on considère que l'autorité est plus importante que la justice	1	2	3	4	5	6	7

ÉTAPE 4		Confiance		Très fortement en accord Fortement en accord Assez en accord Moyennement en accord Un peu en accord Très peu en accord Pas du tout en accord								
Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur votre emploi. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.												
4.1	Je fais entièrement confiance à mon employeur	1	2	3	4	5	6	7				
4.2	Je fais entièrement confiance à mon supérieur immédiat	1	2	3	4	5	6	7				
4.3	Mon employeur est honnête et sincère avec moi	1	2	3	4	5	6	7				
4.4	Mon supérieur immédiat est honnête et sincère avec moi	1	2	3	4	5	6	7				
4.5	Je considère que mon employeur agit avec intégrité	1	2	3	4	5	6	7				
4.6	Je considère que mon supérieur immédiat agit avec intégrité	1	2	3	4	5	6	7				
4.7	De façon générale, je considère que les intentions de mon employeur sont bienveillantes	1	2	3	4	5	6	7				
4.8	De façon générale, je considère que les intentions de mon supérieur immédiat sont bienveillantes	1	2	3	4	5	6	7				

ÉTAPE 5		Satisfaction au travail		Très fortement en accord Fortement en accord Assez en accord Moyennement en accord Un peu en accord Très peu en accord Pas du tout en accord								
Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur votre emploi. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.												
5.1	Je suis souvent ennuyé avec mon emploi	1	2	3	4	5	6	7				
5.2	Mon entreprise se préoccupe de ses employés	1	2	3	4	5	6	7				
5.3	Je me sens assez satisfait avec mon emploi actuel	1	2	3	4	5	6	7				
5.4	Mon entreprise est la meilleure pour laquelle j'ai travaillé	1	2	3	4	5	6	7				
5.5	Je suis satisfait de mon emploi pour le moment	1	2	3	4	5	6	7				
5.6	Il y a trop de favoritisme au sein de mon entreprise	1	2	3	4	5	6	7				
5.7	La plupart du temps, je suis enthousiaste à propos de mon travail	1	2	3	4	5	6	7				
5.8	Dans mon entreprise, on ne traite pas les employés de façon équitable	1	2	3	4	5	6	7				
5.9	J'aime plus mon travail que la moyenne des gens	1	2	3	4	5	6	7				
5.10	Je trouve du réel plaisir dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7				

ÉTAPE 6		Passion						
Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur votre travail. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.		Très fortement en accord						
		Fortement en accord						
		Assez en accord						
		Moyennement en accord						
		Un peu en accord						
		Très peu en accord						
		Pas du tout en accord						
6.1	Mon travail s'harmonise bien avec les autres activités dans ma vie	1	2	3	4	5	6	7
6.2	J'éprouve de la difficulté à contrôler mon besoin de faire mon travail	1	2	3	4	5	6	7
6.3	Les choses nouvelles que je découvre dans le cadre de mon travail me permettent de l'apprécier davantage	1	2	3	4	5	6	7
6.4	J'ai un sentiment qui est presque obsessionnel pour mon travail	1	2	3	4	5	6	7
6.5	Mon travail reflète les qualités que j'aime de ma personne	1	2	3	4	5	6	7
6.6	Mon travail est la seule chose qui me fasse vraiment « triper »	1	2	3	4	5	6	7
6.7	Mon travail me permet de vivre des expériences variées	1	2	3	4	5	6	7
6.8	Mon travail s'intègre bien dans ma vie	1	2	3	4	5	6	7
6.9	Si je le pouvais, je ferais seulement mon travail	1	2	3	4	5	6	7
6.10	Mon travail est en harmonie avec les autres choses qui font partie de moi	1	2	3	4	5	6	7
6.11	Mon travail est tellement excitant que parfois j'en perds le contrôle	1	2	3	4	5	6	7
6.12	J'ai l'impression que mon travail me contrôle	1	2	3	4	5	6	7
6.13	Je consacre beaucoup de temps à faire mon travail	1	2	3	4	5	6	7
6.14	J'aime mon travail	1	2	3	4	5	6	7
6.15	Mon travail est important pour moi	1	2	3	4	5	6	7
6.16	Mon travail fait partie de qui je suis	1	2	3	4	5	6	7
6.17	Mon travail est une passion pour moi	1	2	3	4	5	6	7

ÉTAPE 7	Engagement	Très fortement en accord						
		Fortement en accord						
<p>Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur votre travail. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés.</p>		Assez en accord						
		Moyennement en accord						
		Un peu en accord						
		Très peu en accord						
		Pas du tout en accord						
7.1	Je me sens émotionnellement attaché à cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
7.2	Lorsque j'effectue mon travail, c'est le client qui est le plus important pour moi	1	2	3	4	5	6	7
7.3	J'éprouve un fort sentiment d'appartenance envers cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
7.4	Le client doit recevoir le meilleur service possible	1	2	3	4	5	6	7
7.5	Dans cette organisation, j'ai l'impression de « faire partie de la famille »	1	2	3	4	5	6	7
7.6	Lorsque possible, je m'assure de répondre à toutes les exigences des clients	1	2	3	4	5	6	7
7.7	Je serais très heureux de terminer ma carrière dans cette organisation	1	2	3	4	5	6	7
7.8	Les clients de cette organisation sont très importants pour moi	1	2	3	4	5	6	7
7.9	Cette organisation signifie beaucoup pour moi	1	2	3	4	5	6	7
7.10	Je crois que d'offrir un service hors pair aux clients constitue une partie très importante de mon emploi	1	2	3	4	5	6	7
7.11	Je considère les problèmes de cette organisation comme étant les miens	1	2	3	4	5	6	7

ÉTAPE 8	Comportements discrétionnaires	Très fortement en accord						
		Fortement en accord						
Vous trouverez ci-dessous une liste d'énoncés portant sur vos comportements au sein de votre entreprise. Veuillez indiquer votre niveau d'accord relativement à ces énoncés		Assez en accord						
		Moyennement en accord						
		Un peu en accord						
		Très peu en accord						
		Pas du tout en accord						
				1	2	3	4	5
8.1	J'aide les autres lorsqu'ils sont surchargés	1	2	3	4	5	6	7
8.2	Je ne prends pas de pauses superflues	1	2	3	4	5	6	7
8.3	J'essaie d'éviter d'engendrer des problèmes à mes collègues	1	2	3	4	5	6	7
8.4	J'assiste aux réunions qui ne sont pas obligatoires, mais qui sont jugées importantes	1	2	3	4	5	6	7
8.5	Je suis toujours prêt à donner un coup de main à mes collègues	1	2	3	4	5	6	7
8.6	Je considère l'impact de mes gestes sur mes collègues	1	2	3	4	5	6	7
8.7	Je m'engage dans des activités qui ne sont pas requises par mon poste, mais qui contribuent à promouvoir l'image de l'entreprise	1	2	3	4	5	6	7
8.8	Je lis et me tiens à jour sur l'information qui est distribuée dans l'organisation (mémos, journal, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
8.9	J'aide les autres lorsqu'ils ont des problèmes liés au travail	1	2	3	4	5	6	7
8.10	Je suis en tout temps les normes et les règles de l'organisation	1	2	3	4	5	6	7
8.11	Je porte attention à la façon dont mon comportement peut influencer le travail de mes collègues	1	2	3	4	5	6	7

Jamais 1	Rarement 2	A l'occasion 3	Parfois 4	Souvent 5	Très souvent 6	Toujours 7		
ÉTAPE 9								
Avec l'aide de l'échelle ci-dessus, indiquez à quelle fréquence vous adoptez les comportements suivants lors de vos interactions au jour le jour avec vos clients, vos collègues et votre supérieur.						Mes clients	Mes collègues	Mon supérieur
9.1	Je démontre des émotions que je ne ressens pas avec ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.2	Je fais l'effort de ressentir les émotions que je dois démontrer à...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.3	Je cache mes vrais sentiments au sujet d'une situation à ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.4	Je feins d'avoir des émotions que je ne ressens pas avec ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.5	J'essaie véritablement de ressentir les émotions que je suis obligé de démontrer pour mon emploi avec ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.6	Je démontre des émotions qui sont attendues de moi au lieu de celles que je ressens avec ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.7	J'hésite à exprimer mes véritables sentiments avec ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.8	Je cache ce que je ressens à ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.9	J'essaie de ressentir les émotions qu'on m'oblige à démontrer à ...					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ÉTAPE 11 : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Veillez répondre aux questions suivantes.

11.1	Transit	<input type="text"/>	11.10	Lieu de travail principal à la caisse	<input type="radio"/> A Siège social <input type="radio"/> B Centre de service 1 <input type="radio"/> C Centre de service 2 <input type="radio"/> D Centre de service 3 <input type="radio"/> E Centre de service 4 <input type="radio"/> F Centre de service 5 <input type="radio"/> G Centre de service 6 <input type="radio"/> H Plus d'un endroit <input type="radio"/> I Autre
11.2	Âge	<input type="text"/>			
11.3	Sexe	<input type="radio"/> A Masculin <input type="radio"/> B Féminin			
11.4	Catégorie d'emploi à la caisse	N <input type="text"/> CL <input type="text"/>	11.11	Êtes-vous membre d'un ordre professionnel et/ou associations ?	<input type="radio"/> A Oui <input type="radio"/> B Non
11.5	Équipe de travail à la caisse	<input type="radio"/> A Équipe des opérations et/ou administrative <input type="radio"/> B Équipe 1 <input type="radio"/> C Équipe 2 <input type="radio"/> D Équipe 3 <input type="radio"/> E Équipe support à la direction <input type="radio"/> F Équipe développement des affaires <input type="radio"/> G Autres	11.12	Si oui, cet ordre vous soumet-il à son propre code d'éthique et/ou de déontologie ?	<input type="radio"/> A Oui <input type="radio"/> B Non
11.6	Êtes-vous syndiqué ?	<input type="radio"/> A Oui <input type="radio"/> B Non	11.13	À ce jour, quel est le plus haut niveau de scolarité que vous avez obtenu ?	<input type="radio"/> A Inférieur au certificat d'études secondaires <input type="radio"/> B Certificat d'études secondaires et/ou diplôme d'une école de métiers <input type="radio"/> C Certificat ou diplôme collégial <input type="radio"/> D Diplôme universitaire (1er cycle) <input type="radio"/> E Diplôme universitaire (2e cycle) <input type="radio"/> F Diplôme universitaire (3e cycle)
11.7	Années d'ancienneté à la caisse	<input type="text"/>			
11.8	Années d'ancienneté Mouvement	<input type="text"/>			
11.9	Années d'ancienneté sur le marché du travail	<input type="text"/>			

ÉTAPE 12 : Autorisation d'utilisation des résultats

Votre employeur vous a demandé de répondre à ce questionnaire. Afin de respecter nos propres standards éthiques, nous ne pouvons utiliser vos réponses sans avoir une seconde fois obtenu votre accord.

J'autorise la Chaire de coopération Guy-Bernier (CCGB) à utiliser mes réponses dans son étude. Le cas échéant, la CCGB s'engage à assurer la confidentialité des réponses en ne divulguant aucun renseignement qui permettrait l'identification d'un répondant. En cas de refus, ce questionnaire sera détruit.

OUI A NON B

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !

APPENDICE B

ITEMS DES ÉCHELLES DE MESURE

APPENDICE B

ITEMS DES ÉCHELLES DE MESURE

Sensibilité normative

Dans mon département, les gens sont très sensibles aux problèmes éthiques
 Si on enfreint une règle ou une loi, ici les gens s'en aperçoivent rapidement
 Ici les gens sont très conscients des enjeux éthiques
 Dans mon département, les gens reconnaissent immédiatement un dilemme moral
 Ici les gens ne font pas attention aux enjeux éthiques

Souci empathique

Dans mon département, les gens compatissent avec quelqu'un qui a des difficultés au travail
 La plupart du temps ici, lorsque les gens voient que quelqu'un est traité injustement, ils ressentent de la pitié pour cette personne
 Parfois lorsque les personnes dans mon département voient que quelqu'un est traité injustement, ils ne ressentent pas de pitié (R)
 Dans mon département, les gens plaignent une personne qui a des problèmes
 Parfois les personnes dans mon département ne sont pas sensibles aux problèmes des autres

Jugement égoïste

Dans mon département, les gens se soucient en premier de leur bénéfice personnel
 Lorsqu'ils sont confrontés à une décision difficile, les gens dans mon département pensent en premier à leur propre bien-être
 Les personnes dans mon département se soucient beaucoup de ce qui est mieux pour elles personnellement
 Ici les gens protègent leurs propres intérêts avant tout
 Ici les gens s'occupent surtout d'eux-mêmes

Jugement altruiste

Dans mon département, on s'attend à ce que l'on fasse toujours ce qui est bien pour la société
 Ici les gens ressentent une grande responsabilité vis-à-vis la société et l'humanité
 Le bien collectif de toutes les personnes dans le département est la plus importante considération
 Le souci le plus important est le bien-être de toutes les personnes dans le département
 Les personnes dans mon département se soucient activement des intérêts de leurs pairs

Motivation morale collective

Ici les gens sont prêts à mentir si ça les fait progresser dans la compagnie

Ici le pouvoir est plus important que l'honnêteté

Dans mon département les gens cherchent à obtenir le pouvoir et le contrôle même si cela implique un compromis de leurs valeurs éthiques

Dans mon département, les gens sont prêts à enfreindre les règles afin de progresser dans la compagnie

Dans mon département, on considère que l'autorité est plus importante que la justice

Caractère moral collectif

Lorsque c'est nécessaire, les personnes dans mon département prennent en main une situation et agissent moralement

En général, lorsqu'il s'agit d'enjeux éthiques, les personnes dans mon département ont l'impression d'être en contrôle des résultats des décisions qu'elles prennent

Ici les gens sont confiants qu'ils peuvent prendre la bonne décision lorsqu'ils font face à des dilemmes moraux

Les personnes dans mon département croient que c'est mieux d'assumer la responsabilité pour une erreur

Peu importe la pression qu'ont dû subir les gens ici, ils sont toujours responsables de leurs actes

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, I. 1985. From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhland, & J. Beckman (Eds.), ***Action-control: from cognitions to behavior***. 11-39. Heidelberg: Springer.
- Allen, N., & Meyer, J. P. 1993. Organizational commitment: Evidence of career stage effects? ***Journal of Business Research***, 26(1): 49.
- Allen, N. J. 2003. Examining organizational commitment in China. ***Journal of vocational behavior***, 62: 511-515.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990a. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. ***Journal of Occupational Psychology***, 63(1): 1.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990b. Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. ***Academy of Management Journal***, 33(4): 847.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. ***Administrative Science Quarterly***, 26(1): 1.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. 2005. The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. ***Corporate Governance***, 5(4): 43.
- Aquino, K., & Reed, A. I. 2002. The self-importance of moral identity. ***Journal of Personality and Social Psychology***, 83(6): 1423.
- Arnaud, A. 2006. ***A new theory and measure of ethical work climate: The Psychological Process Model (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI)***. Unpublished Ph.D., University of Central Florida, United States -- Florida.

- Arnaud, A., & Schminke, M. 2007. ETHICAL WORK CLIMATE - A Weather Report and Forecast, *Managing Social and Ethical issues in Organizations*. 181-227.
- Arnaud, A. U., & Schminke, M. 2008. Conceptualizing and measuring ethical work climate : Development and validation of the ethical climate index. *Under review for publishing by the Journal of Applied Psychology*.
- Aven, F. F. J., Parker, B., & McEvoy, G. M. 1993. Gender and attitudinal commitment to organization : a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 26: 63-73.
- Barling, J., Fullager, C., & Kelloway, E. K. (Eds.). 1992. *The Union and it's members: A psychological approach*. New York: Oxford University Press.
- Barnett, T., & Schubert, E. 2002. Perceptions of the ethical work climate and convenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36(3): 279.
- Barnett, T., & Vaicys, C. 2000. The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4): 351.
- Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66: 32-42.
- Becker, T. E. 1992. Foci and Bases of Commitment : Are They distinctions Worth Making ? *Academy of Management Journal*, 35(1): 232-245.
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. 1993. Panel analysis of the moderating effects of commitment on intent to quit , and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78: 552-556.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2000. L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS DANS LE TRAVAIL. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3): 133-155.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. 2004a. Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53: p. 69.

- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. 2004b. Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Bergman, M., E. 2006. The relationship between affective and normative commitment : Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 645-663.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In B. H. S. R. J. Lewicki, & M. H. Bazerman (Ed.), *Research on negotiations in organizations*, Vol. 1: 43-55. Greenwich: JAI Press.
- Blau, G. J. 1985. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational and Psychology*, 58: 277-288.
- Bryant, S. E., Dan, M., & Thang, V. N. 2007. A Field Study on Organizational Commitment, Professional Commitment and Peer Mentoring. *Database for Advances in Information Systems*, 38(2): 61.
- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. 1995. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80: 468-478.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. 1990. Building organizational commitment : A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. 1994. Career commitment : construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44: 237-262.
- Channon, J. 1992. Creating esprit de corps. In J. Renesch (Ed.), *New traditions in business*. 53-68. San Francisco: BerrettKoehler Publishers.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of vocational behavior*, 62: 490-510.

- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. 1995. A Multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46: 189-202.
- Cohen, J. R., Pant, L. W., & Sharp, D. J. 2001. An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 30(4): 319.
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. 1987. Comparative effects effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72: 558-566.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. 2001a. Justice at the millenium : a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(Juin): 425-445.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Christopher, O., Porter, L. H., & Ng, K. Y. 2001b. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. 2003. The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2): 127.
- Davis, M. H. 1983. Measuring individual differences in empathy : Evidence for a multidimensional approach. *Journal of personality and Social Psychology*, 44: 113-126.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. 1987. A path-analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40: 445-470.
- DeShon, R. P., & Landis, R. S. 1997. The dimensionality of the Hollenbeck, Williams and Klein (1989) measur of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70: 105-116.
- Deshpande, S. P. 1996. The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6): 655.

- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 565.
- Elm, D. R., & Nichols, M. L. 1993. An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 12(11): 817.
- Field, R. H. G., & Abelson, M. A. 1982. Climate: A Reconceptualization and Proposed Model. *Human Relations*, 35(3): 181.
- Flannery, B. L., & May, D. R. 2000. Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry. *Academy of Management Journal*, 43(4): 642.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
- Friedman, L., & Harvey, R., J. 1986. Factors of union commitment : the case for a lower dimensionality. *Journal of Applied Psychology*, 71: 371-376.
- Fritzsche, D. J. 2000. Ethical climates and the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 24(2): 125.
- Ganster, D. C., & Dwyer, D. J. 1995. The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations. *Journal of Management*, 21: 175-190.

- Gärling, T. 1999. Value priorities, social value orientation and cooperation in social dilemmas. *British Journal of Social Psychology*, 38: 397-408.
- Gellatly, I. R. 1995. Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16(469-485).
- Gellatly, I. R., John, P. M., & Andrew, A. L. 2006. Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions*. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2): 331.
- Glick, W. H. 1985. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 10(000003): 601.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E. 1980. Commitment to the Union : development of a measure and an examination of its correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65: 479-499.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. 1986. Job satisfaction and organizational commitment. . In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 157-188. New York: Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. 1994. Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 15.
- Herrbach, O. 2006. A matter of feeling ? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 629-643.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. 2004. How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4): 76.

- Herrbach, O., Mignonac, K., & Sire, B. 2006. IDENTIFICATION OU IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ? ENJEUX THÉORIQUES ET DE MESURE POUR LA RECHERCHE EN GRH. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(59): 3.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474.
- Hollenbeck, J. R., Williams, C. R., & Klein, H. J. 1989. An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74: 18-23.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. 1989. An empirical assessment of salesperson motivation, commitment and job outcomes. *Journal of personal selling and sales management*, 9: 25-33.
- Irving, G. P., & Meyer, J. P. 1994. Reexamination of the met-expectations hypothesis : A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79: 937-949.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. e., & Cooper, C. L. 1997. Further assessment of a three component model of occupational commitment : Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82: 444-452.
- James, L. R., & Jones, A. P. 1974. Organizational climate - a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12): 1096.
- Jayne, M. 1994. Family role identification as a source of gender differences in the relationship between parenthood and organizational commitment, Vol. Ph.D. New Orleans: Tulane University.
- Kelley, S. W., & Dorsch, M. J. 1991. Ethical Climate, Organizational Commitment, and Indebtedness Among Purchasing Executives. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4): 55.
- Key, S. 1999. Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20(3): 217.
- Kidder, D. L. 2002. The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5): 629.

- Kirchmeyer, C. 1992. Nonwork participation and work attitudes : A tes of scarcity vs. expansion models of personal resourses. *Human Relations*, 45: 775-795.
- Ko, J.-W., Price, J. L., & Mueller, C. W. 1997. Assesment of Meyer and Allen three-components model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82: 961-973.
- Koh, H. C., & Boo, E. f. H. Y. 2001. The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29(4): 309.
- Kohlberg, L. (Ed.). 1984. *The Psychology of Moral Developpment*. San Francisco: Harper and Row.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. 1991a. Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5): 698.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. 1991b. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 17(3): 253.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations : Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multileve theory, research, and methods in organizations : Foundations, extensions, and new directions*. 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lee, T. W., Ashford, S., J., & Walsh, J. P. 1992. Commitment propensity, organizational commitment, voluntary turnover : A longitudinal study of organizational entry processes. *Journal of Management*, 18: 15-32.
- Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. . In M. G. K. Gergen, & R. Willis (Ed.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York: Plenum.

- Li-Ping Tang, T., & Sarsfield-Baldwin, L. J. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *Advanced management journal*, 61.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (Eds.). 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. 1988. The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13: 23-29.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. 1995. A longitudinal investigation of newcomers expectations and socialization outcomes and the moderating effect of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80: 418-431.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. 1993. Gender differences in organizational commitment : influences of role positions and family roles. *Work and Occupations*, 20: 368-390.
- Martin, K., D. , & Cullen, J. B. 2006. Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2): 175.
- Masterson, S. S., Kyle, L., Barry, M. G., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. 1987. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72: 638-642.
- McMurray, A. J. 2003. The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1/2): 1.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (Eds.). 1997. *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*. London.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1984. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991a. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. 1990. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6): 710.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. 1998. Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39(1/2): 82.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. 1991b. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4): 717.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the Workplace : Toward a general model. *Human resource Management review*, 11: 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. 1989. Organizational Commitment And Job Performance: It's The Nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 152.
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Jaydeep, B. L., & Laryssa, T. 2007. Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2): 185.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of vocational behavior*, 61: 20-52.

- Meyer, J. P., Thomas, E. B., & Rolf van, D. 2006. Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 665.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. 2006. The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3): 477.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3): 351.
- Morris, D. 2004. Defining a Moral Problem in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 49(4): 347.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. 1981. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 24(000003): 512.
- Morrow, P. C. 1983. Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8: 486-500.
- Mottaz, C. J. 1988. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41: 467-482.
- Mowday, R., Steers, R. M., & Porter, L. 1979. The measure of organizational commitment. *Journal of vocational behaviour*, 14: 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (Eds.). 1982. *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. 2006. Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1): 19.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (Eds.). 1994. *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1991. People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- O'Reilly, C. A., III., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775.
- Peterson, D. K. 2002. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 313.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. 1987. Organizational commitment : Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13: 163-178.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Bouliane, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Randall, D. M. 1987. Commitment and the organization : The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12: 460-471.
- Reichers, A. E. 1985. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10: 465-476.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. 1990. Climate and Culture : An Evolution of Constructs. In Jossey-Bass (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 1990 ed.: 5-39. San Francisco.
- Reilly, N. P., & Orsak, C. L. 1991. A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of vocational behavior*, 39: 311-330.
- Rest, J. R. 1986. *Moral Development*. New York: Praeger.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
- Romzek, B. S. 1989. Personal consequence of employee commitment. *Academy of Management Review*, 32: 649-661.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. 2007. Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70(4): 341.
- Savoie, A., & Brunet, L. 2000. CLIMAT ORGANISATIONNEL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE : APPORTS DISTINCTS OU REDONDANCE? *Revue québécoise de psychologie*, 21(3): 179-200.
- Schein, E. H. (Ed.). 2004. *Organizational Culture and Leadership* (Third edition ed.). San Francisco: 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.
- Schneider, B. 1975. ORGANIZATIONAL-CLIMATES - AN ESSAY. *Personnel Psychology*, 28(4): 447.
- Schwartz, S. H. 1973. Normative explanations of helping behavior : A critique, proposal and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9: 349-364.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. 1990. Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5): 878.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. 1993. Vers une théorie de l'universalité du contenu et de la structure des valeurs : Extensions et reproductions interculturelles*. *Recherche et Applications en Marketing*, 8(4): 77.
- Schwartz, S. H., & David, A. B. 1976. Responsibility and helping in an emergency : Effects of blame, ability and denial of responsibility. *Sociometry*, 39: 406-415.

- Schwepker, C. H. J. 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1): 39.
- Schwepker, C. H. J., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N. 1997. The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Academy of Marketing Science. Journal*, 25(2): 99.
- Schwepker, C. H. J., & Hartline, M. D. 2005. Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research : JSR*, 7(4): 377.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. 1991. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76: 637-643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior : Comparison of affective and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.
- 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(11): 1095.
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. 1994. The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12): 939.
- Solinger, O. N., Van Olfen, W., & Roe, R. A. 2008. Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 70.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. 1978. Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 391.
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. 2002. Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18: 123-138.

- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. 1993. Worker's evaluations of the ends and the means : An examination of four models of distributive and procedural justice ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 55: 23-40.
- Tajfel, H. (Ed.). 1978. ***Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations***. London.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1986. The social identity theory of inter-group behavior. In S. W. L. W. Austin (Ed.), ***Psychology of Intergroup Relations***. Chicago: Nelson-Hall
- Thibaut, J., & Walker, L. (Eds.). 1975. ***Procedural justice: A psychological analysis***. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tremblay, M. 2006. La Mobilisation des Personnes au Travail. ***Gestion***, Collection Racine du savoir: 730p.
- Trevino, L. K. 2001. Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management. ***Industrial & Labor Relations Review***, 54(2): 385.
- Treviño, L. K. 1990. A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. ***Research in organizational change and development***, 4: 195-230.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. 2004a. Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. ***The Academy of Management Executive***, 18(2): 69.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. 1998. The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. ***Business Ethics Quarterly***, 8(3): 447.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. 2004b. ***Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*** (Third edition ed.): Wiley.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. 2001. Organizational justice and ethics program "follow-through": Influences on employees' harmful and helpful behavior. ***Business Ethics Quarterly***, 11(4): 651.

- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. 2003. *Managing ethics in business organizations : social scientific perspectives*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. 2006. Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6): 951.
- Tsai, M.-T., & Huang, C.-C. 2008. The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3): 565.
- Vaicys, C., Barnett, T., & Brown, G. 1996. An analysis of the factor structure of the ethical climate questionnaire. *Psychological Reports*, 79(1): 115-200.
- Vandenberg, R. J., & Scarpello, V. 1994. A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6): 535.
- Vandenberghe, C. 1996. Assessing Organisational Commitment in a Belgian Context: Evidence for the Three-dimensional Model. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 45(4): 371-386.
- Vandenberghe, C. 2004. Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion*, 29(3): 64-72.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. 2004. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 47.
- 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.
- Victor, B., Trevino, L. K., & Shapiro, D. L. 1993. Peer reporting of unethical behavior: The influence of justice evaluations and social context factors. *Journal of Business Ethics*, 12(4): 253.

- Vidaver-Cohen, D. 1995a. Creating Ethical Work Climates: A Socioeconomic Perspective. *The Journal of Business Ethics*, 24: 317-343.
- Vidaver-Cohen, D. 1995b. Moral climate in business firms: A framework for empirical research. *Academy of Management Journal*. 386.
- Vidaver-Cohen, D. 1998. Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17(11): 1211.
- Watley, L. D., & May, D. R. 2004. Enhancing Moral Intensity: The Roles of Personal and Consequential Information in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 50(2): 105.
- Whitener, E. M., & Waltz, P. M. 1993. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42: 265-281.
- Whitey, M. 1988. Antecedents of value-based and economic organizational commitment, *Proceedings of the annual meeting of the Administrative Sciences Association of Canada -- Organizational behavior division*, Vol. 9: 124-133.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, 7(000003): 418.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601-617.
- Wimbush, J., C. , Shepard, J., M. , & Markham, S., E. . 1997a. An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16): 1705.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. 1994. Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13(8): 637.
- Wimbush, J. C., Shepard, J. M., & Markham, S. E. 1997b. An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(1): 67.

Yahyagil, M. Y. 2006. THE FIT BETWEEN THE CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 10(2): 77.