

Climat éthique et implication organisationnelle : quels liens dans le cadre des entreprises tunisiennes ?

Adel GOLLI

Professeur Assistant, Euromed Management

adel.golli@euromed-management.com

Abdelaziz SWALHI

Docteur en Sciences de Gestion

Abdelaziz.swalhi@gmail.com

Dorra YAHIAOUI

Enseignante-chercheur, Ecole de Management de Normandie

d.yahiaoui@em-normandie.fr

Résumé

De plus en plus d'entreprises font face à des problèmes éthiques et à leurs conséquences sur le contexte psychologique et social de l'organisation. Ceci a amené aussi bien les chercheurs en management que les praticiens à réfléchir sur l'éthique des organisations. Ces recherches se sont répandues depuis les années 1980 mais très peu ont traité la question de l'éthique dans le contexte très spécifique des pays euroméditerranéens.

Ce travail explore le champ du climat éthique et son impact sur l'implication organisationnelle dans les entreprises installées en Tunisie. Ainsi, trois parties seront abordées : dans un premier temps le concept de climat organisationnel du point de vue de l'éthique afin de comprendre ses fondements théoriques ; puis l'implication organisationnelle, ses fondements et ses dimensions ; et enfin, l'influence du climat éthique sur l'implication organisationnelle. Les résultats de l'enquête menée au près de 121 cadres des entreprises tunisiennes démontrent un impact différent de chaque dimension du climat éthique sur l'implication dans l'organisation.

Mots Clés : Implication organisationnelle, Ressources Humaines, entreprises tunisiennes, climat éthique, climat organisationnel

Introduction

Dans un environnement international caractérisé par la globalisation, les questions d'ordre éthique se sont propagées, portées en particulier par des entreprises multinationales, y compris dans des pays jusque-là peu portés à ce type de questionnement (Viswesvaran et al., 1998). L'éthique des affaires n'est plus juste une mode mais elle est en phase de devenir un véritable challenge et une vraie nécessité pour les managers. Combiner responsabilité économique et responsabilité morale devient une nécessité permettant d'améliorer aussi bien la réputation des entreprises que leur compétitivité. Les dilemmes éthiques peuvent être internes ou externes. Les problèmes éthiques internes peuvent être dus à un manque d'information, à une incohérence des règles et des procédures organisationnelles, à une divergence entre la vision de l'employé et celle de l'entreprise de ce qui est éthique et de ce qui ne l'est pas (Buckley et al., 2001). Les problèmes externes peuvent être dus aux différences institutionnelles et culturelles entre les pays dans lesquels une entreprise opère. La présence de tels dilemmes entraîne une certaine tension et beaucoup d'ambiguïtés dans les entreprises et la recherche d'un cadre d'analyse commun pour appréhender les problèmes éthiques paraît nécessaire pour donner une vision claire aussi bien aux salariés qu'aux dirigeants et partenaires internationaux.

De plus, les études empiriques sur les questions relatives à l'éthique organisationnelle se sont concentrées dans les pays développés et nous remarquons une quasi-inexistence de ce genre d'investigation dans les pays du sud. De ce fait les résultats confirmés dans les pays développés ne peuvent peut-être pas être généralisables aux autres pays tels que les pays du Maghreb ou les pays en voie de développement de façon plus générale. En effet, ces pays se sont installés depuis peu dans une démarche d'ouverture sur l'économie mondiale et l'intérêt des recherches qui portent sur l'éthique des affaires dans ce contexte bien précis peut s'avérer assez conséquent (Darwish, 2001 ; Honeycutt et al., 1995 ; Koh et Boo, 2001 ; Viswesvaran et al. 1998 ; Zabid et Alsagoff, 1993).

Si les entreprises cherchent la pérennité de leurs activités et ont des objectifs stratégiques à long terme, l'implication des salariés devient d'une importance majeure pour les dirigeants. Les employés ayant une forte implication sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise et d'y poursuivre les objectifs fixés par l'encadrement (Mowday et al., 1982). L'implication témoigne de la volonté du salarié de produire un effort conséquent pour l'accomplissement des tâches qui lui incombent, elle témoigne également de l'acceptation des objectifs et des valeurs organisationnels (Porter et Lawler, 1968 ; Sheldon, 1971). L'implication organisationnelle a été vue aussi comme une attitude globale qui résulte du fait que l'employé développe le sentiment que son entreprise reconnaît ses efforts, qu'elle le soutient dans son travail et qu'elle agit envers lui de la même façon avec laquelle il agit envers elle (Schappe et Doran, 1997).

Dans ce sens, nous nous interrogeons sur la façon dont les facettes de climat éthique influencent l'implication organisationnelle des salariés au sein des entreprises tunisiennes. Pour répondre à cette problématique, seront présentés d'abord les principaux fondements théoriques des deux concepts mobilisés dans cet article : le climat éthique et l'implication organisationnelle ; ensuite, l'enquête empirique conduite au sein des entreprises tunisiennes ainsi que les principaux résultats et les recommandations.

1. Fondements théoriques du climat éthique dans les entreprises

Une multitude de travaux se sont intéressés ces dernières années à la compréhension et au développement du climat dans les entreprises. Le concept de climat a été développé initialement pour donner des explications plausibles de l'environnement psychologique dans

lequel les individus évoluent (Dickson et al., 2001). Dans ce qui suit, nous aborderons le climat au niveau organisationnel pour ensuite le relier à l'éthique.

1.1. Le climat organisationnel

Selon Schneider (1975), le climat organisationnel peut se définir comme un construit « *qui comprend les perceptions psychologiques partagées par un ensemble d'individus pour caractériser les pratiques et les procédures d'un système* » (Schneider, 1975).

Pour Dickson (2001), le climat organisationnel n'est pas l'évaluation faite par les membres d'une organisation de comment doit être l'organisation, mais c'est plutôt l'évaluation de la perception partagée de ce que l'organisation est réellement. Cette vision du climat organisationnel stipule donc que ce construit est défini d'une façon *locale* c'est-à-dire que le climat au sein d'une entreprise est représenté par ce que les individus à l'intérieur de l'entreprise disent et non par ce que pensent les individus externes à l'entreprise. Ce constat est en accord avec les travaux de Litwin et Stringer (1968) sur le climat organisationnel. En effet, ces auteurs ont présenté une typologie des dimensions du climat organisationnel qui est basée sur la perception des individus appartenant à l'entreprise concernée.

Il faut noter aussi que selon Schneider (1975, 1987) les entreprises peuvent avoir une multitude de climats qui sont associés à leurs différents aspects de fonctionnement. Le climat est constitué ainsi des *perceptions* des différentes pratiques organisationnelles et des procédures qui sont partagées par les membres d'une entreprise. Il indique ainsi « *le système normatif qui guide les comportements des individus* » (Schneider, 1975). Le climat organisationnel est un construit qui est proche de la culture organisationnelle dans ce sens que les deux concepts essayent de donner une explication des pratiques, mécanismes et règles (formelles ou informelles) qui agissent sur les comportements des individus dans les entreprises (Reichers et Schneider, 1990).

1.2. Climat organisationnel du point de vue de l'éthique

Selon Victor et Cullen (1987 et 1988), le climat éthique peut être défini comme étant : « *la perception partagée [par les membres d'une organisation] de ce qui est le comportement éthiquement correct et de la façon avec laquelle les questions éthiques doivent être traitées* » (Victor et Cullen 1987, Page 51). Selon ces auteurs, le climat éthique permet de déterminer les problèmes relevant du domaine de l'éthique pour les membres de l'organisation et les critères que ces derniers utilisent pour comprendre, peser et résoudre ces questions (Victor et Cullen 1988, Cullen et al. 1989). Selon Victor et Cullen (1988) le climat éthique dans une entreprise est conditionné par trois paramètres : les normes sociales, la forme organisationnelle et les facteurs propres à l'entreprise.

Le comportement des leaders est un élément clé qui va conditionner le climat organisationnel. Ils doivent donner l'exemple à leurs subordonnés et leur comportement donne à ces derniers des indications concrètes et précises sur la manière de se comporter face à une multitude de situations, y compris les situations où ils sont confrontés à des problèmes d'ordre éthique. Les leaders sont un modèle à suivre pour les subordonnés par rapport au comportement éthiquement correct et par rapport à la résolution de problèmes liés à l'éthique (Dickson et al., 2001 ; Grojean et al., 2004). L'encadrement dans une entreprise peut également montrer son attachement aux considérations éthiques à travers la mise en place d'un système de récompenses/sanctions. Les dirigeants d'une entreprise ont une influence indéniable sur ses valeurs et son climat organisationnel, ce sont eux qui développent les politiques et les pratiques et ils doivent être conscients de l'incidence de leur comportement et leurs décisions sur le climat et les rapports sociaux au sein des leur structures (Drucker, 1981 ; Mercier, 1997 ; Dickson et al., 2001 ; Grojean et al., 2004). En effet, Grojean, Resick, Dickson et

Smith (2004) ont identifié quelques mécanismes qui permettent aux leaders d'influencer le climat éthique dans leurs entreprises. Selon eux cette influence s'exerce lorsque les leaders: utilisent un leadership fondé sur les valeurs, se doivent de montrer l'exemple aux autres salariés, montrent clairement que l'entreprise attend de ses salariés un comportement éthique, encouragent les comportements éthiques, reconnaissent et récompensent des comportements qui consacrent les valeurs organisationnelles et prennent conscience des différences individuelles chez les subordonnés.

1.3. Climat éthique, le modèle de Victor et Cullen (1987)

Pour Victor et Cullen, l'éthique des salariés « résulte, en quelque sorte, de leur caractère moral qu'ils ont développé avant leur entrée dans l'organisation » (Victor et Cullen 1987, p. 51). Dans cette configuration, les entreprises peuvent présenter jusqu'à 9 climats éthiques distincts selon deux dimensions : le critère éthique (*Ethical criterion*) et le niveau d'analyse (*locus of analysis*). La figure 1 suivante présente le modèle du climat éthique de Victor et Cullen (1987) :

Figure 1
Les 9 types de climats éthiques

		Niveau d'analyse		
		Individu	Local	Cosmopolite
Critère éthique	Egoïsme	1 Intérêt personnel	2 Intérêt de l'entreprise	3 Efficience
	Bienveillant	4 Amitié	5 Intérêt pour l'équipe	6 Responsabilité sociale
	Principes	7 Moralité personnelle	8 Règles et procédures de l'entreprise	9 lois et codes professionnels

Source : Victor et Cullen 1988, p. 104

Les climats basés sur l'« égoïsme »

Le critère « égoïsme » dans la matrice du climat éthique renvoie à la maximisation de l'intérêt immédiat propre. Le niveau d'analyse renvoie à la population qui sera concernée par le critère choisi. Dans le climat éthique représenté par la case « intérêt personnel » de la matrice présentée dans la figure 1 (case 1), il s'agit du critère éthique « égoïste » au niveau individuel. Nous sommes donc dans une combinaison avec un climat éthique où les personnes dans l'entreprise sentent qu'on attend qu'elles maximisent leur propre intérêt personnel. Dans ce contexte, lors d'un processus de prise de décision, la personne cherche l'alternative qui va engendrer des conséquences de nature à satisfaire ses propres besoins. Dans une telle configuration, le preneur de décision va ignorer les besoins et les intérêts des autres membres (Cullen et al., 2003). Dans un climat égoïste, les individus optent pour les actions qui vont

résulter en un maximum d'avantages pour eux. C'est un climat dans lequel l'intérêt personnel des individus devient la source du raisonnement moral sur lequel ils vont s'appuyer pour prendre une décision (Victor et Cullen 1987, 1988, Cullen et al. 2003 ; Wimbush et Shepard, 1994). Les intérêts des autres personnes et leurs besoins ne constituent pas une priorité. On peut dire dans ce contexte que dans un climat égoïste, les normes dans l'entreprise encouragent les individus à ne s'intéresser qu'à leur gain personnel et aucune attention ne sera accordée au bien-être des autres membres (Victor et Cullen, 1988, Cullen et al., 2003 ; Wimbush et Shepard, 1994).

Dans le cas du niveau d'analyse « local » (toujours avec un critère éthique égoïste représenté par la case 2 de la matrice de la figure 1), nous sommes en présence d'un climat qui se caractérise par une volonté de maximiser l'intérêt économique de l'entreprise.

Pour le niveau d'analyse « cosmopolite », avec le critère éthique « égoïsme », le climat qui résulte est représenté par la case 3 de la matrice de la figure 1 appelé climat d'« efficacité ». Ce climat représente donc le critère égoïste appliqué à un niveau plus large que celui de l'individu, c'est-à-dire à la société. Il s'agit de chercher l'intérêt économique de la société.

Les climats basés sur la « bienveillance » ou « l'utilitarisme »

Les individus qui appliquent le critère utilitariste donnent une grande importance aux considérations téléologiques de leurs actions et comportements au sein de l'entreprise (Cullen et al. 2003 ; Weber, 1995 ; Weber et Seger, 2002). Dans un climat conditionné par le critère bienveillant (ou utilitariste), et contrairement aux climats gouvernés par le critère « égoïste », les individus ne cherchent pas à maximiser l'intérêt et le profit du groupe auquel ils pensent appartenir. Les personnes donnent une grande importance aux intérêts des autres et cherchent des alternatives qui permettent d'améliorer l'intérêt joint, même si ceci implique une satisfaction moindre des besoins individuels. Une personne qui perçoit un climat bienveillant aura pour objectif, lors du processus de prise de décision, la maximisation des intérêts et du bien-être du plus grand nombre de personnes concernées par la décision (Cullen et al., 2003 ; Weber, 1995 ; Weber et Seger, 2002 ; Wimbush et Shepard, 1994). Le Climat « amitié », représente un climat caractérisé par la bienveillance avec un niveau d'analyse individuel. C'est un climat dans lequel les individus portent un intérêt certain les uns aux autres sans faire référence à l'appartenance à l'entreprise (Victor et Cullen, 1988).

Au niveau d'analyse local, qui correspond à la case 5 de la matrice, nous sommes en présence d'un climat qui peut exister dans les entreprises où il y a une grande nécessité de coopération entre les individus pour atteindre des objectifs partagés par l'ensemble des membres. Dans cette configuration, lors de la prise de décision, il y a une comparaison des incidences de chaque alternative sur chacun des membres. C'est d'ailleurs pourquoi ce climat a été appelé « *intérêt de l'équipe* » (Victor et Cullen, 1987, 1988 ; Cullen et al., 2003).

En ce qui concerne la case 6 de la matrice de la figure 1, le climat qui y est représenté est caractérisé par un intérêt important donné au niveau de la société dans son ensemble. Intitulé climat de « *Responsabilité Sociale* », ce climat représente le fait que les individus dans l'entreprise prennent leur décision en faisant attention aux intérêts des différentes parties prenantes aussi bien internes qu'externes à l'entreprise.

Les climats basés sur « les principes » ou « la déontologie »

Il s'agit ici des climats qui sont caractérisés par la mise en application des règles, des lois, des principes et des standards dans l'entreprise (Cullen et al., 2003). Le niveau d'analyse définit dans ce contexte les sources qui sont à l'origine de ces principes.

Dans la case 7 de la matrice de la figure 1, le climat intitulé « *moralité personnelle* » est conditionné par les croyances éthiques des individus. Ces croyances éthiques personnelles s'inspirent dans le cadre de ce climat des principes et de la déontologie. En effet, les principes éthiques sont choisis par la personne elle-même. Il en résulte que dans un tel climat, nous nous attendons à avoir des individus guidés par leur éthique personnelle.

Au niveau local, il s'agit d'un climat caractérisé par des individus qui sont guidés par les principes qu'ils puisent dans l'entreprise ; il peut s'agir ici des règles et des procédures internes. Ainsi, ce climat est appelé « *règles et procédures de l'entreprise* » et est représenté par la case 8 de la matrice de la figure 1. Il met en valeur le fait que ce climat est conditionné par l'éthique dont s'inspirent les personnes n'est pas propre à elles mais elles la puisent dans l'entourage.

Quand nous passons au niveau cosmopolite, il s'agit d'un climat où la source du raisonnement éthique ne se trouve pas dans l'entreprise mais à l'extérieur de celle-ci. C'est un climat caractérisé par des personnes qui puisent les principes éthiques dans le système légal ou chez les associations professionnelles. Il s'agit d'un climat dans lequel on s'attend à ce que les personnes s'appuient sur des sources externes à l'entreprise pour prendre des décisions éthiques et les justifier (Victor et Cullen, 1987, 1988 ; Cullen et al., 2003). Ce climat est représenté dans la matrice de la figure 1 par la case 9 et est intitulé « *lois et codes professionnels* ».

Le climat éthique étant défini, nous allons appréhender le concept d'implication organisationnelle dans le cadre du paragraphe suivant.

2. Implication organisationnelle : nature, fondements et définition

Le concept d'implication au travail a fait l'objet de nombreuses recherches qui se sont intéressées aussi bien à ses fondements, ses corrélats, ses conséquences qu'à sa nature et ses dimensions.

2. 1. Approche attitudinale et approche comportementale de l'implication au travail

L'implication organisationnelle a été appréhendée selon deux approches : l'approche comportementale et l'approche attitudinale (Mowday et al., 1982 ;Reichers, 1985 ; Scholl, 1981 ; Meyer et al., 2002 ; Charles-Pauvers et Commeiras, 2002). Selon Mowday et ses collègues « l'implication attitudinale s'intéresse au processus à travers lequel les personnes envisagent leur relation avec l'organisation » (Mowday et al. 1982). Pour ces auteurs, l'implication attitudinale est une configuration dans laquelle les individus regardent de près la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs et ceux de l'entreprise (Mowday et al. 1982). Comme le précisent Charles-Pauvers et Commeiras (2002), Mowday et al. (1979 ; 1982) « ils ont popularisé l'implication attitudinale, envisagée sous un angle affectif ». Selon cette approche, les salariés qui développent une implication attitudinale sont émotionnellement attachés à l'entreprise. Ce sont également des éléments qui évitent d'être en retard ou de s'absenter et sont aussi susceptibles d'être plus performants dans les tâches qui leur incombent (Mowday et McDade, 1979, Mowday et al. ; 1979& 1982, Steers, 1977).

L'implication comportementale quant à elle renvoie « au processus à travers lequel les individus deviennent attachés à une certaine organisation et comment ils gèrent cette question » (Mowday et al. 1982). Il est à noter ici que c'est Salancik (1977) qui fut un des premiers auteurs à parler de l'approche comportementale de l'implication. En effet, il s'est basé sur les travaux de Becker (1960), pour développer l'approche comportementale de l'implication organisationnelle.

Les recherches portant sur l'implication comportementale se sont intéressées aux « facteurs situationnels » qui rendent une action difficile à changer ou à remettre en question (Salancik, 1977 ; Staw, 1974 & 1977). Dans le même ordre d'idées, Kiesler et Sakumara (1966), ont identifié un certain nombre de facteurs qui peuvent augmenter l'implication d'un individu dans un plan d'action spécifique. Ces facteurs sont : le nombre de tâches exécutées par l'individu ; l'importance des tâches aux yeux de l'individu ; l'aspect explicite des tâches ; le degré d'incertitude lié aux tâches ; et le niveau de la marge de manœuvre dont dispose l'individu en exécutant les tâches.

Selon Mowday et McDade (1979), si l'individu opte pour un certain plan d'action, alors ce plan d'action peut augmenter son implication dans le travail si les différentes tâches qui forment ce plan d'action sont explicites, si elles sont connues par les autres membres de l'entreprise, si les tâches sont importantes, si l'individu les exécute de son propre choix, et si les circonstances les rendent difficiles à remettre en question (Mowday et McDade, 1979). Dans ce cadre, l'implication comportementale rend les actions plus rigides et permet aussi de faciliter l'apparition d'attitudes qui sont en adéquation avec les objectifs de l'entreprise (Mowday et McDade, 1979 ; Kiesler, 1971 ; Kiesler et Sakumara, 1966).

Selon Meyer et Allen (1991), les recherches sur le concept d'implication consacrent la distinction entre l'approche comportementale et l'approche attitudinale. En effet, selon ces deux auteurs, les recherches qui sont basées sur l'approche attitudinale se sont essentiellement orientées vers une meilleure compréhension des conditions qui contribuent au développement de l'implication en essayant de définir et de cerner les conséquences comportementales qu'elle est susceptible de produire.

1. 2. . Le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen

Meyer et Allen ont proposé une synthèse des différentes définitions du concept d'implication organisationnelle rencontrées dans la littérature. Ils ont classifié les définitions selon trois critères. D'abord, les définitions avec une approche centrée sur la **dimension affective** : dans ce cas, l'implication a été considérée comme reflétant une orientation affective envers l'entreprise. Ensuite, les définitions centrées sur **les coûts** : dans ce cas, l'implication d'un individu n'est autre que le résultat des coûts qu'il associe à son départ de l'entreprise. Enfin, les définitions centrées sur **l'obligation (ou la responsabilité) morale** : les salariés ressentent une obligation morale de rester dans l'entreprise

Selon Meyer et Allen (1991), les définitions rencontrées dans la littérature ont en commun le fait qu'elles appréhendent l'implication comme « *un état psychologique qui (a) caractérise la relation entre l'employé et l'organisation, et (b) a des implications sur la décision de continuer ou non son appartenance à l'organisation* » (Meyer et Allen, 1991). Cependant, après avoir classé les différentes définitions retrouvées dans la littérature selon les trois critères décrits plus haut, Meyer et Allen (1991) ont trouvé que les trois catégories de définitions représentent une conception différente du concept d'implication et ont ainsi développé un modèle tridimensionnel de l'implication organisationnelle. Il s'agit ici d'un modèle de l'implication organisationnelle à trois dimensions : affective, normative et calculée.

L'implication affective :

Selon Meyer et Allen (1991), « *l'implication affective renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation et son engagement envers celle-ci* ». L'implication affective traduit donc un désir profond de l'individu de rester dans l'entreprise

parce qu'il développe « *des sentiments forts* », elle traduit également une volonté de l'individu de s'identifier à l'entreprise et à ce qu'elle représente.

Cette dimension de l'implication est inspirée par l'orientation affective découlant des définitions de Kanter (1968), Buchanan (1974) et Porter et ses collègues (1974). En effet, alors que Buchanan (1974) décrit l'implication comme « *Un attachement partisan et affectif aux objectifs et aux valeurs de l'organisation* », Kanter (1968), quant à elle, considère que l'implication (de la cohésion) est « *l'attachement du capital affectif et émotionnel d'un individu au groupe* ». Mowday, Steers et Porter (1979) aussi mettent l'accent sur l'orientation affective de l'implication en la définissant comme « *la force relative de l'identification de l'individu à une organisation particulière et son engagement envers elle* » (Mowday et al. 1979). A la différence de ces auteurs, Meyer et Allen dans leurs travaux consacrés à l'implication organisationnelle ne se sont pas limités à cette dimension et ont développé deux autres dimensions de l'implication organisationnelle.

L'implication calculée

Cette dimension de l'implication organisationnelle est retrouvée chez les personnes qui restent dans l'entreprise parce qu'elles en ont besoin. Selon Meyer et Allen (1991), l'implication calculée renvoie « *à une conscience des coûts associés au départ de l'organisation* » (Meyer et Allen, 1991). C'est aussi « *le niveau auquel les employés se sentent impliqués à l'organisation en raison des coûts qu'ils voient comme associés à leur départ* » (Allen et Meyer, 1996).

Cette dimension de l'implication rejoint les développements de Becker (1960) qui considérait qu'une personne impliquée est une personne qui est disposée à s'engager dans une ligne de travail (d'activité) cohérente afin de garder les investissements antérieurs (ou passés) qu'elle risque de perdre si elle changeait de travail (ou d'activité). L'implication est vue ici comme « *un phénomène qui intervient comme résultat des investissements, transactions à travers le temps : l'accent est mis sur la négociation ou la relation d'échange entre l'individu et l'organisation ; plus un individu perçoit la relation comme favorable pour lui, plus son implication dans l'organisation sera grande* » (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002).

L'implication normative :

La composante normative de l'implication organisationnelle dans le modèle de Meyer et Allen a été inspirée par une multitude de travaux et principalement ceux de Marsh et Mannari (1977) et Wiener (1982).

Selon Meyer et Allen l'implication normative « *reflète un sentiment d'obligation de continuer le travail. Les employés dotés d'un haut niveau d'implication normative sentent qu'ils devraient rester dans l'organisation* » (Meyer et Allen, 1991). Cette définition reste proche de celle avancée par Weiner (1982) qui définit l'implication (normative) comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent l'individu à agir d'une façon qui permettrait de satisfaire les intérêts de l'entreprise et qui l'aiderait à atteindre ses objectifs. Selon Weiner (1982), les individus qui développent cette implication « *croient que c'est la chose « morale » et « juste » à faire* » (Weiner, 1982). Cette obligation morale est également présente dans la définition développée par Marsh et Mannari (1977) qui considèrent qu'un individu impliqué pense que c'est *moralement juste* de rester dans l'entreprise indépendamment de l'amélioration (ou la détérioration) de sa situation au sein de cette entreprise.

Il est à noter ici que tel qu'il a été précisé par Randall et al. (1990), la principale force du modèle de Meyer et Allen de l'implication organisationnelle réside dans le fait que les différentes dimensions sont bien différenciées et n'interfèrent pas entre elles. Contrairement à d'autres approches multidimensionnelles de l'implication, le modèle tridimensionnel de

Meyer et Allen prend ses origines dans les travaux antérieurs et est inspiré par une multitude de recherches qu'il a essayé de regrouper sous un modèle où les trois dimensions qui le forment sont clairement définies pour pallier les limites des autres approches. De plus, comme l'a noté Colle (2006), l'instrument de mesure de la dimension affective développé par Allen et Meyer a un caractère interchangeable avec l'instrument développé par Mowday et al. (1979).

3. Hypothèses de recherche et méthodologie:

Selon Beer, dès le milieu des années soixante, l'utilisation de l'éthique peut agir sur « *les attitudes des travailleurs face à leur compagnie, à leur emploi, à leurs collègues de travail et face aux objets psychologiques présents en situation de travail* » (Beer, 1964).

D'autre part, des recherches plus récentes ont montré que le climat éthique pouvait influencer le comportement organisationnel ainsi que les attitudes des salariés tels que la satisfaction au travail, la performance au travail, l'attachement à la qualité du produit ou du travail fourni. Cependant, peu de recherches se sont intéressées aux relations pouvant exister entre le climat éthique et l'implication organisationnelle (Cullen et al., 2003 ; Erben et Güneser, 2008).

Après l'analyse de la littérature consacrée aux deux concepts mobilisés par cette recherche, nous nous proposons de vérifier la véracité des hypothèses de recherches suivantes :

H.1. : Le climat éthique influence d'une façon positive l'implication organisationnelle des employés

H. 2. : Chaque dimension du climat éthique influence d'une façon positive l'implication organisationnelle

4. L'approche empirique

L'étude s'appuie sur une approche quantitative. Le choix d'une enquête par questionnaire est dû à la nature des concepts étudiés et à la volonté d'interroger un grand nombre d'entreprises concernées par la dimension éthique.

4.1. Echantillon de l'étude empirique

La population concernée par notre étude est constituée des cadres travaillant dans les entreprises installées en Tunisie. Construire un échantillon aléatoire représentatif des cadres des entreprises tunisiennes étant impossible, nous avons opté pour un échantillon de convenance dont la principale limite est que les résultats obtenus à partir de l'étude de cet échantillon ne pourront pas être généralisables. Pour que notre échantillon soit le plus complet possible, nous nous sommes intéressés à des entreprises opérant dans plusieurs secteurs. Nous avons exploité notre réseau de connaissance ainsi que *l'Association des Responsables de Formation et de Gestion dans les Entreprises* (ARFORGE) pour nous faciliter l'accès aux salariés des entreprises ciblées et la diffusion de notre questionnaire. En effet, l'ARFORGE est une association tunisienne dont les membres sont des Responsables Ressources Humaines, DRH, dirigeants d'entreprises, professeurs universitaires...etc. Nous nous sommes également basés sur des contacts rencontrés lors de différentes manifestations universitaires. 450 questionnaires ont été diffusés et 121 questionnaires exploitables ont pu être utilisés, soit un taux de réponse de 27% ce qui est acceptable surtout pour les études qui touchent le climat éthique dans les entreprises (Victor et Cullen, 1988).

4.2. Echelles de mesure mobilisées

L'instrument de mesure de cette étude quantitative est le questionnaire. Les échelles de mesure utilisées sont des échelles d'accord, de type Likert. La solidité du questionnaire a été vérifiée en deux étapes. D'abord, la vérification de la structure factorielle et de la fiabilité de chaque construit par l'approche classique (ACP) et l'alpha de Cronbach. Le tableau 1 présente les principales caractéristiques de chacun des instruments de mesure utilisés lors de cette recherche. L'analyse factorielle a permis de restituer le même nombre de dimensions que les versions originales pour l'implication organisationnelle et cinq dimensions pour le climat éthique. Le degré de fiabilité des échelles est acceptable.

Tableau 1 : Caractéristiques des échelles de mesure

Variables mesurées	Echelle mobilisée	Dimensions	Fiabilité
Climat éthique	Ethical Climate Questionnaire (Victor et Cullen (1987))	5	0,87
Implication organisationnelle	Allen et Meyer (1996)	3	0,91

4.3. Résultats

Le but de ce travail est d'estimer la validité du modèle de recherche dans son ensemble et la capacité des variables exogènes à expliquer les variables endogènes. La modélisation des relations structurelles sur variables latentes est abordée par l'approche des moindres carrés partiels (Wold, 1985).

Tableau 2 : estimation des relations causales

Variable latente	Type	t-student	p-coefficient
Implication organisationnelle	Endogène	---	---
<i>Climat éthique</i>	Exogène	4,89	0,56
<i>climat bienveillant</i>	Exogène	3,32	0,42
<i>climat basé sur les principes</i>	Exogène	6,76	0,19
<i>règles et procédures organisationnelles</i>	Exogène	2,90	0,38
<i>« maximisation du profit de l'entreprise »</i>	Exogène	3,56	0,10
<i>éthique individuelle et personnelle</i>	Exogène	3,69	0,11

Les cinq dimensions du climat éthique présentent des corrélations positives avec l'implication organisationnelle :

- La première dimension du climat éthique, que nous avons appelée « *climat bienveillant* » (*ETH1* : CLIM_1, CLIM_2 et CLIM_3), est positivement corrélée à la variable implication organisationnelle. Le coefficient de régression est de **+0,42**

ce qui montre que l'impact de la dimension « *bienveillante* » du climat éthique sur l'implication organisationnelle est significatif et important.

- Le deuxième axe (*ETH2* : CLIM_5, CLIM_6 et CLIM_7 et CLIM_8) représente la dimension « *climat basé sur les principes* ». Cette dimension est positivement corrélée avec la variable implication organisationnelle. Cependant, le coefficient de régression qui est de **+0,19** montre que l'impact de cette dimension du climat éthique sur l'implication organisationnelle est positif mais assez limité.
- La troisième dimension qui représente le climat « *règles et procédures organisationnelles* » (*ETH3* : CLIM_9, CLIM_10 et CLIM_11) est également positivement corrélée à la variable implication organisationnelle. Le coefficient de régression qui affiche une valeur de **+0,38** montre que cette dimension du climat éthique influence positivement, mais d'une façon modérée l'implication organisationnelle.
- Le climat éthique « *maximisation du profit de l'entreprise* » (*ETH4* : CLIM_14, CLIM_15 et CLIM_16) est positivement, mais faiblement corrélée avec la variable implication organisationnelle. En effet, le coefficient de régression qui est de **+0,10** montre que l'impact de cette dimension du climat éthique sur l'implication organisationnelle est significatif mais reste très faible.
- La cinquième dimension du climat éthique, « *éthique individuelle et personnelle* » (*ETH5* : CLIM_18, CLIM_19 et CLIM_20), est faiblement corrélée avec la variable implication organisationnelle avec un coefficient de régression de **+0,11** ce qui montre que l'impact du climat « *éthique individuelle et personnelle* » sur l'implication organisationnelle est positif, mais reste faible.

Les résultats montrent que chaque dimension du climat éthique a une relation positive avec l'implication organisationnelle. Cependant, les cinq dimensions n'impactent pas la variable implication organisationnelle de la même façon. En effet, le climat « *règles et procédure organisationnelles* » est fortement corrélé avec l'implication avec un coefficient de **+0,38**. Ce constat prouve que l'implication organisationnelle de la population interrogée est favorisée par un climat organisationnel où les règles et les procédures organisationnelles définissent le référentiel éthique pour chaque employé. Les entreprises tunisiennes peuvent instaurer ce type de climat éthique en formalisant leur éthique par exemple à travers l'adoption de chartes ou de codes d'éthique. Le climat « *bienveillant* » dispose aussi d'une forte corrélation avec l'implication organisationnelle avec un coefficient de **+0,42**. Ceci indique que les salariés, quand le climat éthique est fondé sur des valeurs altruistes développent un attachement fort à leur entreprise.

Cependant, l'implication organisationnelle ne peut être que partiellement expliquée par les trois autres climats. En effet, le climat éthique « *maximisation du profit de l'entreprise* » et le climat « *éthique individuelle et personnelle* » influencent positivement l'implication organisationnelle mais leur impact reste assez modéré. De même pour le climat « *principes* », il n'explique que 19% de l'implication organisationnelle. Ainsi, les climats avec une dimension « *égoïste* » forte ne peuvent agir fortement sur l'implication des salariés.

Conclusion

La présente recherche avait pour ambition de réfléchir sur l'influence exercée par le climat éthique sur l'implication organisationnelle des salariés dans le contexte particulier des entreprises tunisiennes. Ainsi, nous avons attiré l'attention sur le fait que le climat éthique

dans une entreprise n'est pas défini par ce qui est moralement « *bien* » ou « *mal* » mais qu'il est la conséquence des perceptions par les individus des actions qui sont qualifiées comme *éthiques* au sein de l'entreprise. Les types de climats éthiques dans l'entreprise vont conditionner et influencer la façon dont les conflits éthiques vont être appréhendés et les procédés grâce auxquels des solutions à ces conflits seront développées. La prise en compte du climat éthique lors de l'élaboration et de la mise en place d'outils RH peut s'avérer très utile pour les entreprises dans l'amélioration des liens qui lient les salariés à leur entreprise.

Les entreprises qui désirent augmenter l'attachement organisationnel des salariés doivent opter pour des signaux clairs montrant l'aspect altruiste de leur positionnement. Plus concrètement, l'amélioration des conditions de travail, la prise en considération des intérêts des différentes parties prenantes, l'honnêteté des cadres dirigeants, la lutte contre les tricheurs par l'élaboration d'un système de sanctions adéquat et les qualités morales que les leaders affichent, aideront à créer un climat éthique capable d'influencer positivement l'implication des membres organisationnels. Les entreprises innovantes ont d'ores et déjà créé des postes occupés par des « *ethics officers* », personnes chargées de gérer les problèmes relatifs à l'éthique dans les entreprises. Il s'agit pour les dirigeants des entreprises tunisiennes d'opter également pour plus de clarté dans les règles et les procédures internes s'ils désirent influencer l'implication de leurs salariés. En effet, le climat éthique dans les entreprises semble être plus conditionné par le contenu « *moral* » des règles et les procédures organisationnelles que par les principes éthiques universels. Les entreprises qui incitent les salariés à développer une conception de l'éthique centrée sur l'augmentation du profit à n'importe quelles conditions (aussi bien le profit personnel que le profit de l'entreprise) sont caractérisées par des climats « *égoïstes* ». Ce type de climat (« *maximisation du profit de l'entreprise* », « *intérêt personnel* ») ne favorise ni la satisfaction, ni l'implication (Golli, 2007). Le climat « *éthique personnelle* » où les salariés sont guidés par leur propre définition de ce qui est éthique et de ce qui ne l'est pas n'influence que d'une façon très limitée l'implication et la satisfaction. La satisfaction des cadres tunisiens ainsi que leur implication, ne semblent donc pas être favorisées par la liberté de choisir le référent éthique. Ceci peut être interprété par le désir d'avoir des directives claires émanant d'une source de pouvoir supérieure.

Le climat que les dirigeants doivent favoriser doit reposer sur une définition claire de ce qui est éthiquement acceptable au sein de l'entreprise et de ce qui ne l'est pas. Il s'agit donc pour les entreprises d'agir sur la satisfaction en formalisant l'éthique organisationnelle à travers plusieurs outils. Les codes d'éthique et les chartes sont des vecteurs intéressants pour diffuser la vision éthique de l'entreprise et pour asseoir la prise en considération des relations éthiques par le management. En effet, le code d'éthique expose la philosophie éthique de l'entreprise, les règles de conduites et les pratiques tolérées. Il peut également servir de vecteur pour montrer aux différentes parties prenantes que l'entreprise est fidèle aux comportements éthiques et renforce les règles morales qui la régissent (Carasco et Singh, 2003). La lutte contre la corruption, le harcèlement, les discriminations ou l'abus de pouvoir combinée avec un système de promotion récompensant les salariés éthiques peut également aider l'entreprise dans la création d'un climat éthique favorable.

S'agissant des climats fondés sur la dimension « *bienveillante* » du raisonnement éthique, le management peut également opter pour des actions témoignant de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effectuant ce choix, les dirigeants montrent l'exemple et prouvent aux salariés que le climat dans lequel ils travaillent est gouverné par la volonté de faire « *du bien à son prochain* ».

Bibliographie

Buckley, M., D.S. Beu, et al., (2001): «Ethical issues in Human Resources Systems»; *Human Resource Management Review*, Vol. 11(1-2); 11-29.

Burns, T. et G. Stalker, (1961): «*The management of innovation*», London, Tavistock Publications.

Carasco, E. et J. B. Singh (2003): «The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World's Largest Transnational Corporations»; *Business and Society Review* 108 (1), 71–94.

Cullen, J. B., B. Victor, et al., (1989): «*An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate*»; *Organizational Dynamics*, Vol. 18; 50-62.

Dickson, M. W., D. B. Smith, et al., (2001): «*An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them*»; *The Leadership Quarterly*, Vol. 12; 197-217.

Drucker, P., (1981): «*What is business ethics*»; *The Public Interest* Vol. 63.

Erben, G., et Güneser, A., (2008): «*The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics*». *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(4), 955-968

Golli, A., (2007): «*Le climat éthique dans les entreprises et son impact sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle : cas des entreprises tunisiennes*», Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pascal Paoli, IAE de Corté.

Grojean, M. W., C. J. Resick, et al., (2004): «*Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing and Organizational Climate Regarding Ethics*»; *Journal of Business Ethics*, Vol. 55; 223-241.

Kostova, T. et Roth, K. (2002) :«*Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects*», *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 215-233.

Litwin, G. H. et R. A. Stringer, (1968): «*Motivation and organizational climate*»; Harvard University Division of Research; Graduate School of Business Administration

Mercier, S., (1997): «*Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*», Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

Meyer, J. W. et B. Rowan, (1977): «*Formal structure of organizations as myth and ceremony*»; *American Journal of Sociology*, Vol. 83; 340-363.

Reichers A et Schneider, B. (1990): « Climate and culture: An evolution of constructs». Dans Schneider B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E., (1992): «*Organizational Culture and Leadership*» (2ème Edition); San Francisco ; Jossey-Bass

Schneider, B., (1975): «*Organizational Climates: An Essay*»; *Personnel Psychology*, Vol. 28; 447-479.

Schneider, B., (1987): «*The People Make The Place*»; *Personnel Psychology*, Vol. 40; 437-453.

Schneider, B., H. Goldstein, et al., (1995): «*The ASA framework: an update*»; Personnel Psychology, Vol. 48; 747-773. 25

Schneider, B. et A. Reichers, (1983): «*On the etiology of climates*»; Personnel Psychology, Vol. 36; 19-39.

Victor, B. et J. B. Cullen, (1987): «*A theory and measure of ethical climate in organizations*»; Research in Corporate Social Performance and Policy, Vol. 9; 51-71.

Victor, B. et J. B. Cullen, (1988): «*The organizational bases of ethical work climates*»; Administrative Science Quarterly, Vol. 33; 101-125.

Viswesvaran, C., S. P. Deshpande, et al., (1998): «*Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers*»; Journal of Business Ethics, Vol. 17(14); 365-371.