



**HAL**  
open science

# Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la justice organisationnelle.

Khadija Bouraoui

► **To cite this version:**

Khadija Bouraoui. Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la justice organisationnelle.. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour; Institut supérieur de gestion (Tunis), 2019. Français. NNT : 2019PAUU2050 . tel-02879871

**HAL Id: tel-02879871**

**<https://theses.hal.science/tel-02879871>**

Submitted on 24 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE DE DOCTORAT  
UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR  
UNIVERSITÉ DE TUNIS

Écoles Doctorales

Sciences Sociales et Humanités de Pau et des Pays de l'Adour

Sciences de Gestion de Tunis

Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 11/02/2019, par :

**Khadija BOURAOUI Ep BENSALAH**

---

CONSÉQUENCES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE  
DE L'ENTREPRISE SUR L'ENGAGEMENT  
ORGANISATIONNEL DES SALARIÉS : L'APPORT DES  
THÉORIES DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

---

Devant le jury composé de :

Rapporteurs :	Florence STINGLHAMBER	Professeure, Université Catholique de Louvain
	Bertrand VALIORGUE	Professeur, Université Clermont Auvergne
Examineurs :	Johannes SCHAAPER	Maître de conférence HDR, Université de Bordeaux
	Bernard GUILLON	Maître de conférence HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Co-directeur de thèse :	Marc OHANA	Professeur, Kedge Business School/ Université de Pau et des Pays de l'Adour
Co-directeur de thèse :	Ahmed BEN HAMOUDA	Professeur, Institut Supérieur de Gestion de Tunis

*L'Université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions du candidat émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

## Résumé

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une démarche qui intéresse de nombreuses entreprises. Elle fait partie de leurs objectifs stratégiques et de leurs préoccupations en matière de performance globale.

Selon les constats énoncés par de nombreux théoriciens et professionnels, la RSE aurait des conséquences sur des résultats extra financiers, notamment les attitudes et les comportements des parties prenantes (PP). Pour favoriser davantage les enjeux associés aux initiatives et aux pratiques de RSE et faire face aux risques qui menacent les ressources internes de l'entreprise, il serait important de s'intéresser aux perceptions des employés et aux réactions qui peuvent en découler, en particulier l'engagement organisationnel.

L'objectif de cette recherche n'est pas de rester dans la lignée des travaux antérieurs sur la RSE mais plutôt de comprendre les conséquences des perceptions de la RSE sur l'engagement organisationnel des employés sous un nouvel angle, celui des mécanismes sous-jacents. Ainsi, cette étude considère que l'engagement organisationnel des employés peut être anticipé à l'aide des éléments psychologiques.

Concrètement, nous proposons des modèles qui clarifient les relations directes et indirectes de la RSE sur l'engagement organisationnel. Nous conceptualisons le concept de RSE en tant que perceptions et jugements personnels faits des employés à l'égard du traitement juste de l'entreprise dans ses activités et ses pratiques de RSE envers les autres parties prenantes.

Nous proposons que les employés (témoins ou observateurs) puissent réagir à une injustice et par conséquent s'engager envers l'entreprise de manière différente. Nous proposons également que la justice déontique influence la réaction des employés au traitement juste ou injuste, de sorte que pour ceux qui croient que la RSE est avant tout un devoir moral envers

toutes les parties prenantes, l'engagement envers l'entreprise est plus important. Enfin, en prouvant la sensibilité des employés aux règles de justice, intégrer la justice déontique avec d'autres mécanismes psychologiques en médiation ou en modération permet de mieux expliquer l'engagement organisationnel.

Ce travail de recherche s'appuie sur des domaines de recherche peu traités: celui des études sur la micro RSE et celui des études sur les mécanismes sous-jacents. Trois types de théories sont définis pour expliquer l'engagement organisationnel des employés : la théorie de la justice organisationnelle, la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'échange social.

Afin de valider les notions théoriques et méthodologiques introduites dans ce travail, le problème de compréhension des liens directs et indirects est présenté dans trois différents modèles. Premièrement, un modèle intégrant la théorie de la justice organisationnelle est utilisé pour explorer en partie le lien entre perception de RSE et engagement, et ce à travers la justice déontique. Deuxièmement, un modèle incluant simultanément plusieurs médiateurs est présenté pour confirmer l'approche individuelle de la RSE et valider la complexité des réactions des individus au travail. Enfin et troisièmement, un modèle intégrant à la fois des médiateurs et des modérateurs est présenté pour montrer que des conditions limitatives peuvent mieux expliquer les effets de la RSE sur l'engagement organisationnel.

Les implications théoriques et managériales de chaque modèle sont discutées

## **Avant-propos**

Cette thèse par articles étudie les conséquences des perceptions de la RSE sur l'engagement organisationnel des employés. Le document est constitué d'une introduction générale, de deux parties et d'une conclusion générale. La première partie, formée de trois chapitres, est consacrée au cadre conceptuel et aux différentes approches théoriques de la recherche. La deuxième partie, ayant une nature plus empirique, est composée de trois études empiriques (trois articles). Chaque article est une étude originale pour répondre à la problématique de notre recherche. Les trois études intègrent deux axes de recherche assez novateurs pour expliquer comment la RSE affecte les employés : celui de la justice déontique et celui de la micro RSE. Les questions de recherche se rapportent à des enquêtes sur les perceptions de la responsabilité sociale, l'impact de ces perceptions sur l'engagement des employés et enfin les mécanismes psychologiques sous-jacents à cette relation.

Le premier article est inséré au chapitre 4 et s'intitule « *Perception de responsabilité sociale des entreprises et engagement envers l'organisation : le rôle de la justice déontique* ». Cet article est une application de la théorie de la justice organisationnelle sur l'engagement organisationnel dans ses trois formes (engagement calculé, engagement affectif et engagement normatif) afin d'examiner la justice déontique comme modèle explicatif des attitudes et des comportements au travail. L'article est soumis à une revue à comité de lecture. Il a été également présenté à la 10<sup>ème</sup> édition des Journées scientifiques de l'Université de Toulon en Avril 2016.

Le deuxième article est inséré au chapitre 5 et s'intitule « *Corporate social responsibility and employees' affective commitment : a multiple mediation model* ». Il présente une application simultanée de plusieurs mécanismes pouvant expliquer comment les perceptions de la RSE impactent l'engagement organisationnel affectif des employés.

Les théories utilisées sont : la théorie de la justice déontique, la théorie de l'échange sociale et la théorie de l'identité sociale. L'article (en version française) a été présenté aux journées Humanismes et Gestion en Avril 2016 ainsi qu'à la conférence EURAM (European Academy of Management) en Juin 2018. Il a également été publié dans la revue *Management Décision* (<https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>).

Le troisième article est inséré au chapitre 6 et s'intitule « *Perceptions de la RSE de l'entreprise et engagement des employés : une analyse de médiation modérée* ». Il teste un modèle théorique pour examiner l'influence de la justice déontique et du besoin d'appartenance sur l'engagement affectif des employés qui peuvent ne pas réagir de la même manière quant à la responsabilité sociale de leur entreprise. Cet article a été présenté au 16<sup>ème</sup> colloque francophone sur le risque Oriane à Bayonne du 20 au 21 septembre 2018. Il est également soumis à une revue à comité de lecture.

**Mots clés:** Micro RSE, engagement organisationnel, justice organisationnelle, justice déontique, médiateur, modérateur, théorie de l'identité sociale, théorie de l'échange social.

## Remerciements

La thèse est un exercice exigeant et un parcours semé d'obstacles. C'est une expérience de vie à part entière nécessitant un engagement total. La réussite de ce travail n'est possible que grâce à des personnes généreuses qui apportent, au bon moment, un appui scientifique, émotionnel ou financier. Ainsi, je tiens à remercier sincèrement toutes celles ou ceux qui m'ont assisté de près ou de loin et qui ont supporté mes découragements et humeurs.

Ces quelques lignes de remerciement, annonçant la fin du travail de thèse, ne peuvent guère traduire tous mes sentiments. Les personnes à qui j'aimerais adresser mes premiers remerciements sont mes deux directeurs de thèse. Je suis profondément reconnaissante envers Monsieur le professeur Marc OHANA et Monsieur le professeur Ahmed BEN HAMOUDA pour le temps qu'ils m'ont accordé, pour leurs conseils scientifiques mais aussi pour leur confiance pendant ces années de thèse. Mes directeurs de thèses ont su répondre, chacun à leur manière, à mes interrogations tant méthodologiques, théoriques que personnelles. Ils ont su me diriger et corriger mes erreurs. Encore une fois merci Messieurs.

Mes sincères remerciements aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer mon travail. Je souhaite également remercier tous les employés qui ont accepté de me consacrer leur temps au cours de nos nombreux entretiens qualitatifs et quantitatifs. Sans ces personnes, ce travail n'aurait jamais pu être achevé.

Ensuite, je tiens à remercier les membres de ma famille qui n'ont jamais douté de mes capacités et qui m'ont soutenu tout au long de ce parcours loin d'eux. Une attention particulière à mes deux amies Sonia Bensemmane et Imen Ben Mohamed, doctorantes avec moi pendant ces années, pour leur amitié et pour tous les moments passés ensemble. Je n'oublie pas l'aide de ceux qui ont accepté de lire cette thèse et de la corriger.

Enfin, je remercie mon mari pour son soutien, sa compréhension et sa patience pendant le temps que j'ai passé en France. Ce n'était pas facile de laisser seul mon mari en Tunisie alors que je passais la plupart de mon temps en France. Merci Ahmed pour avoir respecté ce choix de vie.

Je voudrais dire que je suis très heureuse d'être entourée de personnes pareilles. Famille, ami(e)s, merci d'avoir été là pour moi. C'était un défi pour moi de réaliser un apprentissage universitaire et scientifique. Je suis très contente d'avoir eu la chance de terminer ma thèse.

A toutes et à tous, merci de votre confiance.

*A mes Parents qui m'ont donné la force d'aller  
jusqu'au bout malgré toutes les difficultés,*

*A mon Epoux qui partage ma vie,*

## Sommaire

Résumé .....	2
Avant-propos .....	4
Remerciements .....	6
INTRODUCTION GENERALE.....	11
PREMIERE PARTIE –PRESENTATION CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	28
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la RSE.....	30
Introduction chapitre 1 .....	31
Section 1. Les évolutions historiques de la RSE.....	33
Section 2. L’approche psychologique de la RSE ou la micro RSE.....	51
Conclusion chapitre 1 .....	58
Chapitre 2 : La justice organisationnelle : aspects conceptuels .....	59
Introduction chapitre 2 .....	60
Section 1. Qu’est-ce que la justice ? .....	62
Section 2. La justice en sciences sociales .....	67
Section 3. Structure de la justice organisationnelle.....	69
Section 4. Les fondements théoriques du besoin de la justice .....	86
Conclusion chapitre 2.....	100
Chapitre 3 : Conséquences de la RSE sur les employés : les mécanismes sous jacents .....	102
Introduction chapitre 3 .....	103
Section 1. Les conséquences de la RSE sur les employés.....	105
Section 2. Les médiateurs, les modérateurs et les théories explicatives de la relation .....	111
RSE/Résultats sur les employés	
Section 3. L’engagement organisationnel .....	116
DEUXIEME PARTIE –ETUDE EMPIRIQUE DES MECANISMES-SOUS-JACENTS DANS L’APPROCHE MICRO RSE .....	126
Chapitre 4 : Perception de la RSE et engagement envers l’organisation : le rôle de la justice déontique.....	128
Introduction .....	129
1. Cadre théorique .....	131
2. L’étude qualitative exploratoire .....	139

3. Synthèse des principaux résultats .....	143
4. Discussion .....	151
Chapitre 5 : Corporate social responsibility and employees' affective commitment: a multiple mediation model .....	155
Introduction .....	156
1. Literature review .....	159
2. Our study and hypotheses .....	162
3. Method .....	168
4. Results .....	171
5. Discussion .....	175
Chapitre 6 : Perceptions de la RSE de l'entreprise et engagement des employés : une analyse de médiation modérée .....	181
Introduction .....	182
1. Revue de littérature et hypothèses .....	184
2. Méthodologie .....	193
3. Discussion .....	204
CONCLUSION GENERALE .....	208
Bibliographie .....	215
Liste des annexes .....	254
Liste des tableaux .....	272
Liste des figures .....	273
Liste des acronymes .....	274
Table des matières .....	275

### **DEFINITION DU CADRE CONCEPTUEL**

#### **Contexte, problématique et structure**

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise suscite, depuis son émergence au début des années 50, un intérêt grandissant. Ayant constamment évolué et hérité de plusieurs définitions parfois confondues avec d'autres concepts (Carroll, 1999 ; Waddock, 2004), la RSE peut être définie d'une manière assez simple et ordinaire comme étant l'intégration volontaire des considérations sociales et environnementales aux activités commerciales et la gestion des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Face aux différentes pressions sociales et institutionnelles, les stratégies de RSE se trouvent au cœur des entreprises. Parallèlement, la RSE est considérée comme l'une des principales tendances affectant le milieu de travail (Glavas, 2016a). Si nombreux articles, aussi bien sur le plan académique que professionnel ont abordé la question de la RSE et ses répercussions sur les résultats des entreprises, d'autres ont essayé de comprendre son rôle sur d'autres résultats, notamment les attitudes et les comportements des individus au travail. Ce domaine de recherche est appelé la psychologie de la RSE.

Les études ont commencé à examiner la relation entre la RSE et les réactions individuelles et en particulier chez les employés (Rupp et al., 2018 ; Aguinis, 2011 ; Morgeson et al., 2013 ; Rupp et Mallory, 2015). Dans l'état actuel des connaissances, cette recherche fait l'objet d'un intérêt limité et apparaît désormais comme une question importante.

S'intéresser aux employés comme noyau fonctionnel de l'entreprise (Rupp et al., 2006) et à l'aspect éthique des initiatives de RSE aux yeux des employés (Aguilera et al., 2007 ; Turker, 2009a ; Jones, 2010) pourraient contribuer à un avantage concurrentiel (De Roeck et al., 2014).

Certes, il existe un intérêt croissant pour l'étude de l'impact de la RSE sur les résultats des employés (Aguinis et Glavas, 2012). Dans un examen récent sur la micro RSE, Glavas (2016a) a présenté un récapitulatif des effets positifs de la RSE sur les attitudes et les comportements des employés au travail. A titre d'exemple, la RSE est positivement liée à la satisfaction au travail (Valentine et Fleischman, 2008 ; Vlachos et al., 2013), à la citoyenneté organisationnelle (Evans et al., 2011 ; Shen et Benson, 2018), à l'identification organisationnelle (De Roeck et Delobbe, 2012), à l'engagement organisationnel (Peterson, 2004 ; Brammer et al., 2007 ; Mueller et al., 2012 ; Farooq et al., 2014a ; Glavas et Kelley, 2014 ; Ditlev-Simonsen, 2015). Si la RSE permet de prédire l'apparition et le développement de plusieurs réactions des employés, nous devons observer que la connaissance du processus par lequel la RSE a un effet sur les employés, semble être insuffisante dans la littérature.

La présente recherche se propose d'apporter une contribution dans ce domaine. Les propos de Glavas (2016a, p.02) : « *a major gap is the exploration of mediators and moderators of the CSR–employee outcome relationship* », selon lequel il est important d'explorer des modèles plus complets, proposer des médiateurs et des modérateurs et aller au-delà d'une simple compréhension simpliste des mécanismes sous-jacents, représentent une bonne illustration du problème sur lequel s'appuie cette recherche. Cette assertion nous permet d'introduire une présentation du contexte et de l'origine de cette recherche.

## **1. Contexte de la recherche**

Cette recherche a pour sujet d'étude les conséquences des perceptions de la RSE sur les attitudes et les comportements des individus au travail. Notre intérêt se porte particulièrement sur l'engagement organisationnel affectif des employés comme conséquence des pratiques et des initiatives de RSE mises en place.

Pour appréhender un tel domaine de recherche, il convient d'abord de bien le cerner, autrement dit, de comprendre ses fondements théoriques, d'étudier les recherches déjà réalisées sur ce sujet, de repérer ses limites d'évolution et ses éventuelles perspectives d'approfondissement. Nous serons alors en mesure de justifier la problématique et la démarche de recherche à retenir.

### **1.1. La RSE : une approche psychologique et humaniste**

La responsabilité sociale de l'entreprise est un mouvement de lutte qui a été consolidé grâce aux pressions croissantes de certaines parties prenantes. Ces parties prenantes incluent les actionnaires, les salariés, les investisseurs, les consommateurs (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Kapstein, 2001). Les facteurs contextuels marquant la fin du 20<sup>ème</sup> siècle (globalisation des marchés, épuisement des ressources naturelles, etc ..), les impacts négatifs des activités commerciales de l'entreprise sur l'environnement et la société en général sont également des phénomènes ayant renforcé ce mouvement pour essayer de trouver un juste équilibre entre les conséquences de l'entreprise et la société.

Mettre en place un processus de RSE est une démarche longue et réfléchie. Les entreprises doivent l'alimenter et tirer le maximum de profits et de résultats. En s'engageant dans une politique de RSE, les entreprises peuvent générer des résultats.

Si la plupart des résultats ont été étudiées sur le plan macroéconomique et institutionnel (Lee, 2008 ; Orlitzky et al., 2003), le débat est loin d'être clos pour les praticiens et les théoriciens qui ont révélé que la RSE peut générer par ailleurs des attitudes favorables chez les parties prenantes (De Roeck et al., 2014). Ainsi, une récente vague de recherche propose de mesurer l'impact de la RSE au niveau de la personne (la micro RSE). Le débat qui en découle semble être maintenant une révolution pour la RSE.

La micro RSE est l'un des paradigmes conceptuels les plus puissants pour discerner les conduites individuelles en milieu social (Glavas, 2016a ; Aguilera et al., 2007 ; Rupp, Williams et Aguilera, 2011 ; Aguinis, 2011 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2013). Les entreprises ont intérêt à évaluer et à mesurer la RSE en utilisant désormais les perceptions individuelles de la RSE (Turker, 2009b ; Gond et al., 2017). En effet, la façon dont les individus perçoivent les actions de l'entreprise peut contribuer à des résultats financiers et, par conséquent, améliorer la performance organisationnelle (Weiss et Rupp, 2011 ; Hulin, 2014). Parallèlement, les entreprises responsables sont celles qui réussissent à repérer les réactions individuelles quant à la perception des actions responsables (Jones, 2010 ; Rupp et al., 2013) ou actions irresponsables des entreprises (Barnett, 2014).

Les chercheurs ne mettent guère l'accent sur les employés. Très peu d'études se sont intéressées aux employés en tant qu'élément individuel. Pourtant, les employés constituent la main d'œuvre de l'entreprise (Rupp et al., 2006). Etant moins susceptibles d'être engagés dans la politique de la RSE et d'intégrer pleinement la culture d'entreprise, ils sont néanmoins, des individus capables de commettre des actions responsables ou irresponsables et d'être également des témoins de telles actions de l'intérieur de l'entreprise ou encore d'être motivés par des objectifs extra financiers (Eisenberger et Cameron, 1996).

Par ailleurs, pour favoriser la réussite d'une volonté sociale et du bon fonctionnement de l'entreprise, celle-ci doit désormais impliquer les employés, détecter leurs comportements et leurs attitudes satisfaits et non satisfaits et comprendre ces réactions (Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2006 ; Turker, 2009a ; Jones, 2010 ; Vlachos et al., 2014).

A mesure que la recherche sur la RSE a évolué, des questions importantes restent encore peu résolues notamment comment la perception de la RSE peut déterminer les attitudes et les comportements des employés. Il y a donc besoin de comprendre les relations directes et indirectes de cette relation. Afin de tenir compte de cette nouvelle réalité, de nombreux chercheurs ont lancé un appel sur la nécessité de développer l'approche micro RSE en proposant un cadre qui comprend des variables pouvant expliquer les conditions dans lesquelles la relation entre perception de RSE et résultats peut changer (Aguinis et Glavas, 2012 ; Glavas, 2016a ; Gond et al., 2017 ; Rupp et al., 2013). L'engouement pour les théories de la justice organisationnelle, et plus précisément les théories morales, peut être une réponse partielle à cet appel.

## **1.2. La RSE : une approche éthique et morale chez les employés**

La justice et l'équité sont des concepts qui deviennent de plus en plus perceptibles en sciences sociales (Colquitt, 2001). Elles font l'objet d'innombrables recherches dans la littérature du comportement organisationnel en s'inscrivant dans un champ d'étude appelé la justice organisationnelle.

La théorie de la justice organisationnelle est l'un des modèles conceptuels les plus utilisés par les psychologues organisationnels pour expliquer les conduites individuelles au travail. D'une part, elle offre un cadre intéressant pour étudier les relations sociales entre l'entreprise et ses différents acteurs. D'autre part, elle possède un fort caractère d'influence et de prédiction dont

le fondement repose sur les perceptions de justice dans les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise (Byrne et Cropanzano, 2001).

Au sein de l'entreprise, les perceptions de la justice proviennent : (1) de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), (2) des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et (3) des relations interpersonnelles (justice interactionnelle) (Folger et Cropanzano, 1998). Les études ont montré que les attitudes et les comportements des employés sont fortement liés à l'image qu'ils ont quant aux actions justes ou injustes de leur entreprise (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001). Parallèlement, la recherche a montré que les réactions des individus quant aux actions responsables ou irresponsables relevant de la politique de RSE est à peu près semblable aux réactions faces à la justice (Rupp et al., 2006).

L'étude de la micro RSE chez les employés demande de nouvelles considérations, celles d'analyser les perceptions en termes de justice (Rupp et al., 2006). Sous cet angle, nous allons utiliser, tout au long de ce travail, la théorie de la justice organisationnelle comme cadre théorique pour étudier les perceptions des employés de la RSE et par conséquent, leurs attitudes et leurs comportements.

Les études ont montré que les individus interprètent le sentiment de justice selon leur propre intérêt ou l'appartenance à un groupe. La première interprétation relève du modèle instrumental qui prône la nature égoïste de la justice (Thibaut et Walker, 1975). La deuxième interprétation renvoie au modèle relationnel qui se justifie par le souci d'appartenir au groupe (Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et Blader, 2000 ; Tyler et Lind, 1992).

Désormais, le développement récent de la moralité dans la justice organisationnelle reconnaît l'implication morale dans les jugements de justice (Cropanzano et al., 2003 ; Folger, 1998, 2001 ; Meara, 2001 ; Folger, Cropanzano et Goldman, 2005).

Les individus vont avoir un devoir moral d'agir justement envers les autres. Plus sensibles aux règles de justice, ils vont pouvoir appliquer ces règles indépendamment de tout intérêt personnel et économique (Folger, 2001 ; Cropanzano et al., 2003). Ils sont aussi motivés par la réciprocité de la justice, même lorsque cette réciprocité ne leur profite pas économiquement (Folger et al., 2005).

Bien qu'il soit largement admis que la sensibilité des individus aux problèmes de justice soit contrôlée par des motivations instrumentales et relationnelles, la plupart des études récentes désirent désormais analyser les réactions individuelles d'un point de vue moral (Cropanzano et al., 2003 ; Meara, 2001 ; Folger et al., 2005). L'étude des fondements moraux (la justice déontique) dans l'approche psychologique de la RSE constitue en effet un axe de recherche assez prometteur et instructif pour les travaux de la RSE (Rupp et al., 2006). En s'inspirant de la justice déontique, les individus peuvent donner un sens des initiatives et des pratiques de la responsabilité sociales des entreprises (Rupp, 2011). Apportant un complément très pertinent aux motifs instrumentaux et interpersonnels de la justice (Cropanzano et al., 2003 ; Folger et al., 2005 ; Turillo et al., 2002), la justice déontique s'intéresse plutôt aux identités morales.

Dans sa politique de RSE, l'entreprise et notamment la direction des ressources humaines, cherche à préserver ses employés. Une des pratiques courantes pour garder ses employés consiste à évaluer ainsi leurs attitudes et leurs comportements au travail.

### **1.3. Les attitudes et les comportements des employés au travail**

L'impact des activités sociales sur les attitudes et les comportements des employés a été étudié par plusieurs chercheurs. A titre d'exemple, Newman et ses collègues (2015) ont analysé le lien entre la RSE et le rendement au travail. Valentine et Fleishman (2008) ont étudié la satisfaction au travail tandis que Turker (2009a), Peterson (2004) et Brammer et al. (2007) ont exploré l'engagement organisationnel.

L'un des plus difficiles défis pour l'entreprise consiste à renforcer la relation entre l'employé et son organisation. Désormais, le lien des employés avec leur entreprise se construit à travers l'engagement organisationnel.

Dans une revue de littérature sur l'engagement organisationnel, ce concept est défini comme étant une force qui lie un individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles, « *a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets* », Meyer et Herscovitch (2001, p.301). Cette force est capable d'influencer voire déterminer la conduite des individus. Il s'agit même d'une façon complémentaire d'expliquer la conduite individuelle, d'où sa pertinence, tout particulièrement dans le contexte du travail (Meyer et al., 2004).

Etant un attachement qu'une personne peut manifester envers son organisation, l'engagement organisationnel est identifié sous forme de trois états psychologiques : (1) une composante affective qui renvoie à l'attachement émotionnel envers l'entreprise et le sentiment d'appartenir à celle-ci, (2) une composante de continuité qui mesure les coûts associés au départ volontaire et la rupture du contrat de travail avec l'entreprise et (3) une composante normative relative au sentiment de loyauté et du devoir moral (Meyer et Allen, 1991). Ces trois formes d'engagement ont des conséquences sur la décision de rester membre dans l'organisation et de vouloir construire un long parcours professionnel.

Cependant, l'engagement affectif est susceptible d'avoir un plus grand nombre de résultats organisationnels favorables, et par conséquent, une meilleure performance individuelle et collective (Meyer et Allen, 1997). Malgré la dominance de l'engagement affectif dans la littérature (De Roeck et al., 2014), ce concept est analysé soit pour ses antécédents, soit pour ses conséquences au travail. Parallèlement, même si la nature du lien entre ce concept et la RSE est étudiée par de nombreux chercheurs, ce qui explique l'explosion de la recherche sur

la micro RSE (Glavas, 2016a), dans l'état actuel des connaissances, la complexité de la relation suppose l'introduction de variables différentes et complémentaires. Ainsi, la nouvelle recherche porte de plus en plus sur la compréhension du comment et du pourquoi de la relation. Cette orientation a donné naissance à l'étude des mécanismes sous-jacents. Cette dernière répond aux exigences psychologiques en proposant de découvrir les éléments ayant l'impact le plus important sur les individus ou de tester des modèles plus complets pouvant fournir ainsi une meilleure compréhension des effets de la RSE sur les individus. Ce domaine d'analyse apparaît désormais comme une question importante.

## **2. Problématique de la recherche**

Dans cette thèse, nous soutenons que lorsqu'un employé perçoit son entreprise comme étant socialement responsable envers toutes les parties prenantes, autrement dit, l'entreprise traite justement les autres, son niveau d'engagement envers son entreprise sera impacté. Ce qui nous intéresse plus précisément, c'est d'expliquer comment des employés n'étant pas concernés par une (in)justice peuvent s'engager envers des entreprises qui s'affichent (ou pas) socialement responsable. Nous désignons les employés comme étant des personnes témoins d'un traitement juste ou injuste fait envers les autres.

Une question plus fondamentale à laquelle il faut répondre est la suivante : comment la RSE peut-elle affecter les attitudes et les comportements des employés ?

Plus concrètement, notre travail pose les questions de recherche suivantes : (1) existe-t-il une sensibilité morale chez les employés observable dans la politique de RSE de l'entreprise, et (2) dans quelle mesure les mécanismes psychologiques expliquent-ils l'engagement affectif des employés ?

### 3. Intérêts de la recherche

Sur la base de ces remarques théoriques, cette thèse présente un cadre théorique qui cherche à faire avancer la compréhension des réactions des individus au travail et à examiner l'étendue du champ d'application de la RSE en mettant en présence deux domaines de recherche contemporains et encore peu exploités.

Le premier domaine est celui des études sur la micro RSE. L'apport de cet axe de recherche est l'étude psychologique et humaniste de la façon dont la RSE affecte les individus. Selon Glavas (2016a), le principal challenge sera d'appréhender une analyse au niveau individuel pour déterminer comment les perceptions de la responsabilité sociale de leur entreprise affectent les employés. Autrement dit, il s'agira d'explorer les mécanismes sous-jacents de cette relation : le pourquoi, le comment et le quand. Les propos d'Aguinis et Glavas (2012, p.956) : « *Second, additional research could explore how to measure CSR implementation at the employee and team levels of analysis as well as the corresponding impact on workplace performance* » qui estiment, que dans une optique de performance, il est important de mener des recherches microéconomiques sur la RSE, représentent une bonne illustration du problème sur lequel s'appuie cette recherche.

Le deuxième domaine est celui de la justice organisationnelle. La contribution de cet axe de recherche est de se positionner dans une optique où les perceptions de la RSE sont des perceptions de justice.

Cela nous permettra de développer la recherche contemporaine sur la justice qui désire étudier (1) la manière dont les individus réagissent quant aux traitements faits envers les autres (O'Reilly et Aquino, 2011) et (2) le rôle des motivations morales qui pourraient expliquer les réactions des individus quant à la RSE.

Ainsi, les modèles proposés dans ce travail contribuent à la littérature sur la RSE, la psychologie organisationnelle et le comportement organisationnel des individus au travail sur le plan théorique, méthodologique et managérial. Sur le plan théorique, notre contribution se situe à plusieurs niveaux. Premièrement, nous présentons des modèles dans lesquels le domaine de la RSE est combiné avec celui de la justice organisationnelle pour mesurer les perceptions des employés de la RSE. Deuxièmement, nous présentons la justice déontique comme modèle explicatif des réactions des individus au travail. Nous soutenons que ce modèle peut apporter un nouvel éclairage sur comment renforcer la relation de l'individu avec son entreprise dans une démarche de RSE. Si le modèle instrumental et le modèle relationnel ont largement dominé la recherche sur la justice organisationnelle, il est temps désormais de percer davantage sur les questions de moralité et de justice et surtout lorsque la théorie de la justice déontique suppose que la sensibilité au devoir moral peut provenir d'une personne n'étant pas en lien direct avec l'entreprise ou bénéficiaire d'un intérêt. Troisièmement, cette thèse propose des modèles intégrant des mécanismes interdépendants soit en médiation soit en modération associés à chaque fois avec la justice déontique en suggérant que les réactions des individus au sujet de la RSE sont au moins en partie expliquées par des motivations morales.

Sur le plan méthodologique, la principale contribution consiste à utiliser divers méthodologies empiriques. Nous avons choisi d'utiliser dans une première étude la méthode qualitative et de renforcer par la suite les résultats obtenus par une méthode quantitative basée essentiellement sur des analyses statistiques.

Une deuxième contribution méthodologique consiste à étudier le phénomène de la RSE et des comportements des employés dans le contexte tunisien, largement différent du contexte francophone ou anglophone. Grâce à ce travail, nous pensons souligner l'influence des variables culturelles et contextuelles dans l'étude des résultats de la RSE sur les individus.

Sur le plan managérial, l'intérêt de cette recherche est de sensibiliser les employés aux initiatives de responsabilité sociale de leur entreprise et de montrer l'importance des perceptions individuelles pour expliquer les relations sociales au travail.

#### **4. Méthodologie de la recherche**

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons choisi une méthodologie composée de deux phases. La première phase est une phase purement descriptive et qualitative réalisée dans le secteur hospitalier (retenue dans notre première étude empirique et dont le premier article de la thèse fait l'objet).

Le but est de mesurer qualitativement la relation entre les perceptions de la RSE et l'engagement organisationnel, de mieux comprendre les concepts théoriques issus de nos lectures et aiguïser par la suite la problématique. Plus précisément, nous cherchons à mesurer la valeur de la justice déontique aux yeux des employés ainsi que l'engagement organisationnel le plus ressenti. Nous avons utilisé des entrevues semi-structurées auprès des employés. La taille de l'échantillon comprenait vingt-cinq répondants. Nous avons effectué une analyse thématique pour étudier les données collectées.

Après avoir mené cette phase exploratoire, nous avons mis en œuvre une démarche quantitative. Le but de cette méthode est d'étudier quantitativement les éléments explicatifs des conséquences des perceptions de la RSE sur l'engagement organisationnel.

Les théories de la justice organisationnelle, de l'identité sociale et de l'échange social sont mobilisées dans cette recherche. Nous étudierons donc dans un premier temps la relation qui lie les perceptions des employés de la RSE à l'engagement organisationnel affectif en analysant les effets de médiations multiples. Dans un deuxième temps, nous étudierons cette même relation en intégrant cette fois-ci un effet de médiation modérée.

## **5. Structure de la recherche**

Les questions de recherche et les objectifs de la thèse étant exposés, la méthodologie et le cadre opératoire ayant été choisis, il convient maintenant de structurer notre travail pour pouvoir apporter une réponse à nos interrogations. Pour ce faire, nous avons choisi d'élaborer deux grandes parties (la figure 1 présente la structure de la thèse).

La première partie, intitulée « Présentation conceptuelle et théorique de la recherche », comprend trois chapitres. L'objectif principal de cette partie est de présenter les différents concepts théoriques de la recherche et de développer les fondements théoriques des concepts utilisés.

Pour commencer, le premier chapitre intitulé « Les fondements théoriques de la RSE » s'interroge sur le concept de la RSE. Il fournit un aperçu historique des études sur la RSE depuis sa première apparition en soulignant les tendances majeures auxquelles les chercheurs sont actuellement confrontés. La plus grande tendance sur laquelle nous avons mené notre réflexion est l'approche micro RSE. Ainsi, ce premier chapitre a pour objectif d'améliorer la compréhension du concept de RSE en présentant un ensemble de définitions ainsi que ses fondements théoriques. Une revue de littérature sur ce domaine nous a permis également de mettre l'accent sur les limites de la recherche sur la RSE.

Celles-ci concernent essentiellement l'étude de la RSE au niveau individuel. Les études ont montré l'importance d'étudier cette fois-ci les perceptions des employés quant au traitement juste de leur entreprise dans les initiatives de RSE.

Le deuxième chapitre intitulé « La justice organisationnelle : aspects conceptuels » porte sur la théorie de la justice organisationnelle. Celle-ci est étudiée en tant que cadre d'analyse de la RSE. Nous considérons les perceptions des employés de la RSE comme étant des perceptions

de la justice dans les actions et les politiques de RSE. La présentation de la théorie de la justice organisationnelle nécessite de revenir sur certains aspects. Ainsi, nous commençons ce chapitre par clarifier le concept de justice, terme très proche de celui de l'équité. Ensuite, nous présentons certaines définitions. La définition que nous retenons identifie des dimensions de la justice. Ainsi, nous étudierons la structure de la justice organisationnelle. Enfin, nous présentons un cadre théorique pour répondre à une question qui s'impose : pourquoi les individus se soucient-ils de la justice ?

Le troisième chapitre intitulé « Les conséquences de la RSE sur les employés : les mécanismes sous-jacents » analyse en profondeur les conséquences des perceptions de la RSE sur les comportements et les attitudes au travail. L'examen des différents résultats des perceptions de la RSE sur les employés permet d'apprécier le bien-fondé de notre sujet et de notre problématique. Notre choix va porter sur l'étude des mécanismes sous-jacents de la relation qui lie les perceptions de la RSE aux attitudes et aux comportements des employés au travail. Nous présentons les médiateurs, les modérateurs et les théories explicatives de façon générale, puis nous testons et reprenons en détail chaque théorie dans chaque étude empirique de la deuxième partie de cette thèse (chapitre 4, chapitre 5 et chapitre 6) pour valider nos modèles de recherche.

L'objectif de la partie théorique était de mettre en évidence les liens entre les différentes notions de notre problématique. Afin d'étudier les attitudes et les comportements des individus au travail d'une manière relativement psychologique et expliquer plus précisément la relation entre les perceptions de la RSE et l'engagement organisationnel affectif, nous avons testé empiriquement des propositions en menant trois études de terrain. Ainsi, les études sont présentées en détails dans la deuxième partie de la thèse intitulée « Etude empirique des mécanismes sous-jacents dans l'approche micro RSE ».

Dans la première étude, nous présentons un travail exploratoire et proposons que la justice déontique fournisse une première explication de l'engagement organisationnel. L'étude montre que tout le monde ne se soucie pas de la même manière de la justice. Malgré que la RSE soit mesurée à partir des perceptions des employés qui peuvent ne pas être suffisamment informés sur la RSE et l'implication de leur entreprise, les résultats indiquent qu'il existe, en effet, des motivations autres que l'intérêt personnel et la rationalité économique dans le comportement des employés. Plus concrètement, l'article examine si la justice déontique explique l'impact de la RSE sur l'engagement organisationnel des employés.

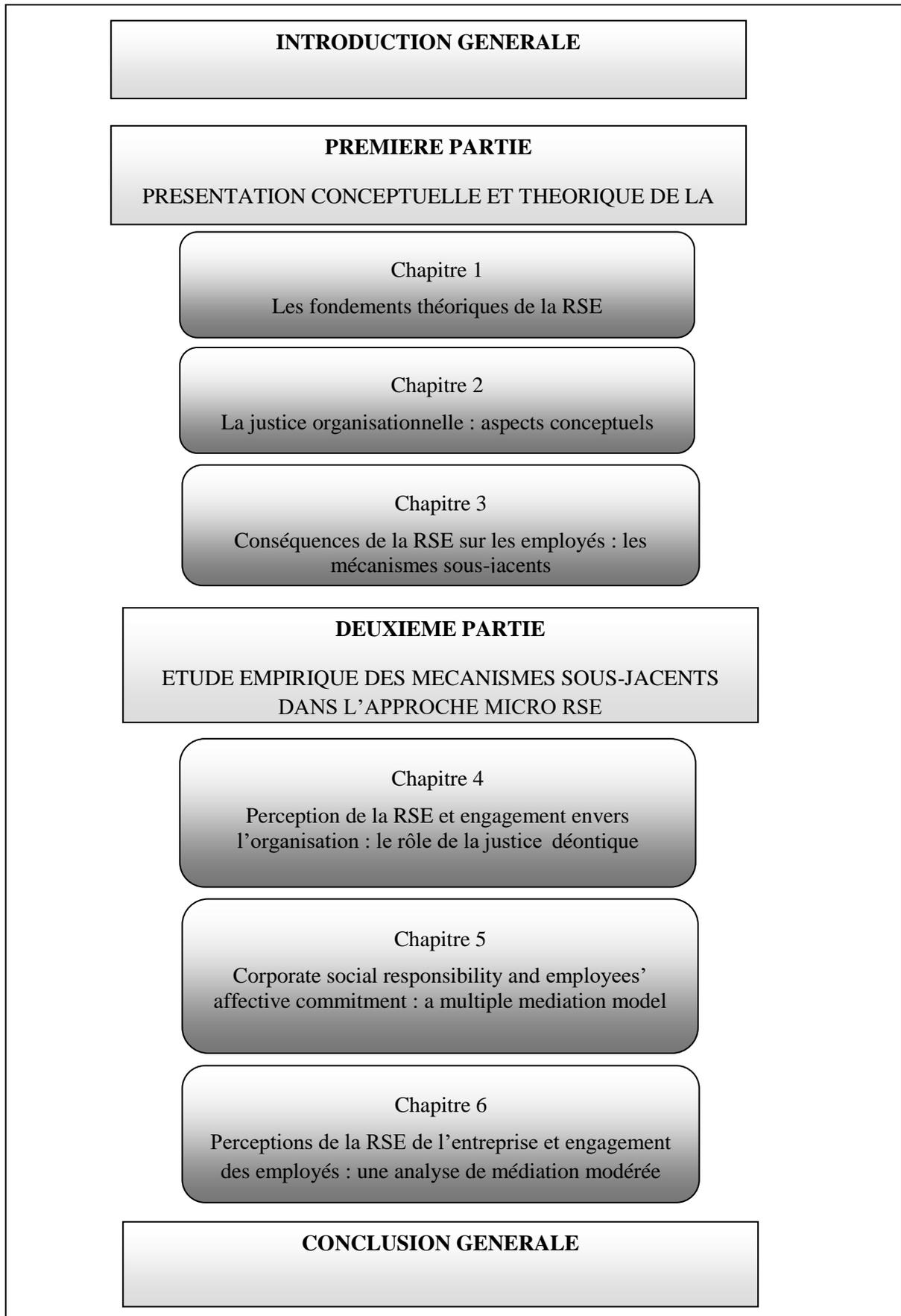
Dans la deuxième étude, nous présentons un modèle qui teste trois mécanismes par lesquels la RSE impacte positivement l'engagement affectif à savoir la justice déontique, la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'échange social. Nous suggérons que les employés pourraient être engagés de façon affective en percevant positivement la RSE. Nous proposons également que les employés ayant des perceptions de justice dans les initiatives de RSE sont plus enclins à avoir une congruence avec les valeurs de l'entreprise. Si oui, l'identification organisationnelle et le support organisationnel perçu sont-ils des médiateurs de cette relation ?

Les résultats valident nos hypothèses de recherche et indiquent que l'adéquation aux valeurs de l'entreprise, l'identification organisationnelle et le soutien organisationnel perçu servent de médiateurs à la relation entre les perceptions de la RSE et l'engagement affectif. En tant que telle, cette étude a révélé que les employés peuvent avoir un souci moral de la responsabilité sociale de leur entreprise (Rupp et al., 2013) et que les managers doivent mieux comprendre les composants de RSE afin d'améliorer leur efficacité, et par conséquent les perceptions des employés.

Dans la troisième étude, nous proposons un modèle de médiation modérée à travers lequel les perceptions de la RSE augmentent l'engagement organisationnel affectif grâce à l'adéquation aux valeurs de l'entreprise (médiateur) et le besoin d'appartenance (modérateur). L'étude a montré l'existence d'une interaction significative et positive entre les perceptions de la RSE et l'engagement organisationnel affectif. Premièrement, les résultats indiquent que cette relation a pour médiateur l'adéquation aux valeurs de l'entreprise. Deuxièmement, le besoin d'appartenance modère la relation entre les perceptions de la RSE et l'adéquation aux valeurs de l'entreprise. La RSE a un effet plus fort sur l'adéquation aux valeurs de l'entreprise pour les employés qui ont plus besoin d'appartenir à un groupe.

La structure de la recherche est illustrée dans la figure suivante (Figure 1).

**Figure 1 : Présentation de la structure de la thèse**



---

## **PREMIERE PARTIE –PRESENTATION CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

---

L'objectif principal de la présente recherche est de mettre en évidence l'effet des mécanismes sous-jacents dans la relation entre les perceptions de la RSE et l'engagement organisationnel des employés. Pour apporter une réponse à cet objectif, nous allons commencer ce travail par une partie théorique intitulée « Présentation conceptuelle et théorique de la recherche »

Cette partie, composée de trois chapitres théoriques, a pour objet de présenter les concepts de la recherche. L'objectif de cette partie est d'apporter une compréhension du contexte de la responsabilité sociale de l'entreprise et de l'engagement organisationnel à partir desquels et avec lesquels est construit le cadre théorique de cette recherche.

Le premier chapitre revient sur les fondements théoriques de la RSE et met l'accent sur l'approche micro RSE, approche théorique sur laquelle se fonde notre problématique. La RSE constitue la variable indépendante de cette recherche. Le deuxième chapitre développe plus spécifiquement la théorie de la justice organisationnelle. Cette théorie est utilisée comme un cadre particulier dans l'analyse de la RSE. Ainsi, la RSE est définie en termes de perception de justice quant au traitement fait par l'entreprise envers les autres.

Les perceptions de la RSE déterminent les attitudes et les comportements des individus au travail. Toutefois, cette relation peut être influencée par des éléments qui peuvent modifier la nature de ces réactions. A travers ce chapitre, nous essaierons dans un premier temps d'étudier les multiples effets de la RSE sur les individus. Cette relation étant un phénomène psychologique assez complexe, nous essaierons de montrer tous les mécanismes sous-jacents étudiés dans la littérature. Nous avons fait le choix d'étudier l'engagement organisationnel comme résultat à expliquer.

Ainsi, la troisième section de ce chapitre va définir et présenter l'engagement envers l'entreprise. A la fin de cette première partie de la recherche, nous essaierons de montrer certaines insuffisances dans l'étude de la relation entre les perceptions de la RSE et l'engagement organisationnel (en particulier l'engagement affectif). Nous pourrons ainsi répondre aux nouvelles exigences qui demandent d'étudier ce phénomène avec des modèles plus complets. Ceci fera l'objet de nos trois études empiriques.

---

# **Chapitre 1 :**

## **Les fondements théoriques de la RSE**

---

### **Chapitre 1 –**

#### **Les fondements théoriques de la RSE**

#### **Introduction**

#### **Section 1. Les évolutions historiques de la RSE**

1.1. Responsabilité sociale ou sociétale

1.2. Les définitions de la RSE

1.3. Les modèles et les dimensions théoriques de la RSE

#### **Section 2. L'approche psychologique de la RSE ou la micro RSE**

2.1. La macro RSE ou l'approche organisationnelle et institutionnelle

2.2. L'approche micro RSE

#### **Conclusion**

## **Introduction chapitre 1**

La responsabilité sociale de l'entreprise a une longue histoire. Il n'y a guère d'articles ou de textes sur la RSE qui ne fait référence à sa genèse dans les pays occidentaux et à sa délicatesse d'interprétation qui se croise et parfois se confond avec d'autres constructions entraînant ainsi un grand débat définitionnel (Carroll, 1999 ; Waddock, 2004 ; Glavas, 2016a) et une signification qui reste toujours contestée (Okoye, 2009).

N'ayant donc pas de définition impartiale et solide après tant d'efforts de construction (McWilliams et Siegel, 2001 ; Henderson, 2001 ; Googins, Mirvis et Rochlin, 2007 ; Dahlsrud, 2008), la RSE est souvent appréhendée de manière interchangeable avec le développement durable, l'entreprise citoyenne (Matten et Crane, 2005) et la performance sociale des entreprises (Carroll, 1979). Même si l'absence d'une définition consensuelle fait parfois preuve d'immaturation du concept et de ses ambitions (Brammer et al., 2012), l'idée la plus communément admise sur la RSE serait l'intégration volontaire des considérations sociales et environnementales aux activités commerciales et la gestion des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. C'est un processus par lequel l'entreprise exprime et développe une prise de conscience sociale (Rupp et al., 2006).

Souvent, la RSE a été considérée comme une activité ayant des conséquences au niveau organisationnel (Lee, 2008 ; Orlitzky et al., 2003). Etant un véritable enjeu stratégique et un levier de performance, la rentabilité future de l'entreprise dépendait de sa volonté d'assumer un rôle social et de contribuer au développement durable. Dans ce cadre, la majeure partie des travaux étudient l'impact du comportement responsable sur la performance financière de l'entreprise (Margolis et Walsh, 2001 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Ali et al., 2010 ; Orlitzky et al., 2003).

Les résultats empiriques appuient ce constat en démontrant en effet une relation positive entre la RSE et la performance financière (voir la méta-analyse d'Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003). Les initiatives de la RSE affectaient également l'image de l'entreprise et son attractivité en tant qu'employeur (Albinger et Freeman 2000 ; Backhaus et al., 2002 ; Greening et Turban 2000). Cependant, cela n'a pas toujours été le cas puisqu'aujourd'hui, nous sommes au tournant de la RSE. En effet, la maximisation du profit n'est plus le principal indicateur des entreprises propices et performantes (Brammer et al., 2012 ; Matten et Moon, 2008). Pour garantir des meilleurs résultats, il est nécessaire de mener des recherches au niveau individuel (Glavas, 2016a ; Aguilera et al., 2007 ; Rodrigo et Arenas, 2008 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2013).

Désormais, l'accent est mis sur l'employé en tant qu'acteur clé dans l'initiation des réactions et des comportements souhaitables et non souhaitables quant à la responsabilité sociale de leur entreprises (Jones et al., 2017 ; Morgeson et al., 2013 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2011). Les effets des perceptions des actions responsables (Jones, 2010 ; Rupp et al., 2013) ou des actions irresponsables (Barnett, 2014) sur les attitudes et les comportements des employés au travail, autrement dit considérer les conséquences au niveau individuel, est appelé la micro RSE (Glavas, 2016a). Le débat sur cette question, connaissant une poussée rapide des publications scientifiques, est ouvert dans différentes disciplines (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2013), notamment en sociologie, en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines (De Roeck et Maon, 2018).

Les chercheurs de ces disciplines ont pour ambition de comprendre comment la RSE influence le comportement des individus, essentiellement les employés (Aguinis, 2011 ; Rupp et al., 2011 ; Aguinis et Glavas, 2012). Ils considèrent que les employés, étant membres de l'entreprise, sont susceptibles de se préoccuper, de s'inquiéter et de réagir en conséquence quant à l'évolution de la conscience sociale de leur entreprise.

Ce chapitre est structuré de telle sorte que, dans une Section 1, nous commençons par un retour sur l'histoire et l'évolution chronologique du concept de la RSE. Il sera question de présenter une revue de littérature et une cartographie des définitions. Le but est d'améliorer la compréhension du domaine de la RSE en présentant les modèles de conceptualisation les plus connus ainsi que les dimensions exposées dans les définitions depuis les années 1950.

Dans une Section 2, nous étudions le développement théorique récent de la RSE qui s'inscrit désormais dans une approche psychologique appelée la micro RSE. Cette perspective examine comment les individus perçoivent et réagissent quant aux actions responsables ou irresponsables de leur entreprise. Pour mieux comprendre ces comportements, nous allons mettre l'accent sur les perceptions des employés.

## **Section 1. Les évolutions historiques de la RSE**

La RSE est un important concept académique (Gond et al., 2017). Son champ d'application est tellement large que certains auteurs parlent de responsabilité globale de l'entreprise (Antal et Sobczak, 2004). Dans cette section, il est important de commencer d'abord par soulever la question d'ambiguïté liée à la traduction du terme anglais « social » et à son interprétation francophone relativement restreinte.

### **1.1. Responsabilité Sociale ou sociétale**

La traduction française la plus courante de « Corporate Social Responsibility » est la « Responsabilité Sociale des Entreprises ». Le terme anglais « social » traduit la dimension globale de la responsabilité (économique, sociale, environnementale, culturelle, sanitaire, ...). Il renvoie à la société dans son ensemble. Or, dans sa version française, le vocable « social » est fortement connoté "Relation Employeur-Employés".

Il renvoie dans son ensemble à la vie des salariés au travail, aux politiques sociales, à la situation du marché de l'emploi, au système de protection sociale et aux relations sociales en général (Antal et Sobczak, 2007). Dans ce sens, la RSE est une conception réduite à la dimension interne des entreprises.

Cependant, la réalité sociale de l'entreprise est aussi une réalité macroéconomique. Pour mieux incarner cette réalité il existe une autre appellation francophone de la CSR, à savoir la responsabilité sociétale de l'entreprise. L'adjectif sociétal est relatif à la société, à ses valeurs et ses institutions. Au sens managérial, le domaine du sociétal est celui qui a trait aux implications de l'activité de l'entreprise sur son environnement humain et sur l'ensemble de la société. Il renvoie également aux relations qu'entretient l'entreprise avec ses diverses parties prenantes y compris les employés. Ainsi, l'entreprise est responsable socialement envers ses employés et elle est aussi responsable sociétalement envers les autres acteurs.

La confusion souvent entretenue entre social et sociétal atteste d'une volonté de fusionner les deux termes. Lorsque la gouvernance (responsabilité sociale) prend des décisions, ces dernières ont souvent des conséquences sur la société : emploi, délocalisations, relocalisations, immigration, démographie locale, formation. Pour le besoin de notre travail, nous avons préféré conserver l'adjectif social tout en gardant dans l'esprit que la responsabilité de l'entreprise est à la fois une responsabilité sociale et sociétale. Qu'il s'agisse de responsabilité sociale ou de responsabilité sociétale, cette stratégie d'entreprise ne s'accapare pas encore de sa propre et unique définition consentie par tous ses partisans. En effet, la RSE est souvent dissociée en plusieurs dimensions et approches théoriques et ce, depuis sa première apparition. Quelles sont ces différentes définitions et à quelles approches théoriques se réfèrent-elles ?

## **1.2. Les définitions de la RSE**

La RSE a évolué depuis ces six décennies d'activités de recherche (Carroll et Shabana, 2010). Etant à la fois un vocabulaire très flou, confondu avec d'autres vocables (Pinkston et Carroll, 1994) qui apparaît souvent sans une définition précise (Garriga et Mele, 2004), de nombreuses définitions ont été proposées dans la littérature pour répondre à des besoins sociaux, économiques, politiques et environnementaux. A titre d'exemple, Dahlsrud (2008) a identifié 37 définitions de la RSE (Annexe 1).

### **1.2.1. Période des années 50 aux années 60**

Nous allons commencer l'étude du développement historique de la RSE par la période des années 50-60, considérée comme le début de l'ère moderne de la RSE où les dirigeants d'entreprise et les hommes d'affaires ont commencé à se soucier d'adopter un comportement responsable et d'avoir ainsi des obligations envers la société (Tableau 1). C'est grâce à Bowen (1953) qui est le premier à ouvrir la réflexion sur cette question dans la littérature universitaire. En faisant référence aux obligations des hommes d'affaires de poursuivre leurs politiques et de prendre leurs décisions en fonction des valeurs et des objectifs de la société, il a mis l'accent sur le bien-être social par l'intégration volontaire des valeurs recherchées par la société, au-delà des obligations légales et des objectifs économiques poursuivis par les actionnaires.

Père fondateur de la RSE, Bowen est également l'auteur de « *Social Responsibilities of the Businessman* », un ouvrage structurant l'ensemble des approches théoriques en matière de RSE et contribuant à la construction d'un nouvel espace académique Business & Society aux Etats-Unis (Wood 1991 ; Carroll 1999).

Dans son ouvrage, Bowen définit la RSE comme étant :

« *The obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society* » (Lee, 2008, p.57).

La prise en compte des valeurs sociales dans la stratégie de l'entreprise a également été soutenue par un autre expert en RSE, Heald (1957) qui stipule que :

« *CSR is recognition on the part of management of an obligation to the society it serves not only for maximum economic performance but for humane and constructive social policies as well* ».

### **1.2.2. Période des années 60 aux années 70**

La littérature sur la RSE s'élargit dans les années 60 et 70 pour compléter les premières définitions de Bowen. Cette période où les questions morales ont été fortement évoquées suite aux problèmes éthiques et environnementaux des entreprises est marquée par l'importante définition de Keith Davis (1960) selon laquelle les actions managériales, pour qu'elles soient socialement responsables, doivent être rentables à long terme. Cet auteur est le premier à aller au-delà des responsabilités des hommes d'affaires en déclarant en 1967 que la RSE doit être envisagée dans le contexte de la gestion :

« *Business decisions and actions that are undertaken for reasons at least partly outside the scope of direct economic or technical interest companies* »

Il rajoute également l'idée que : « *social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power* » which he called the "Iron Law of Responsibility ».

Davis (1967) a contribué ainsi à rendre la RSE plus globale en intégrant les actions dans le système social.

Parallèlement à cette idée, Clarence Walton (1967), autre penseur de la RSE, a introduit la notion de relation entre l'entreprise et la société lorsqu'il définit la RSE ainsi :

*« In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals »*,

Malgré ces efforts de détermination des éléments de la RSE pour mieux répondre aux besoins de la société, la vision classique du rôle de l'entreprise persiste encore chez les opposants de la RSE qui considèrent que la seule responsabilité de l'entreprise s'exerce uniquement par les décisions destinées à maximiser la valeur de l'entreprise. Pour Friedman (1962), l'acceptation par les dirigeants d'entreprises d'une conception autre que celle de servir au mieux les intérêts des actionnaires est très dangereuse :

*« Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stakeholders as possible. This is a very fundamentally subversive doctrine »*.

Dans ce sens, le rôle économique de l'entreprise doit être délimité et bien défini. La bonne marche consiste alors à servir au mieux les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, en leur assurant de bons résultats économiques et, par voie de conséquence, une maximisation de leurs profits :

*« Sole aim of corporations is to maximize the profits for its stakeholders »* (Friedman, 1962)

### 1.2.3. Période des années 70 aux années 80

Pendant presque les deux précédentes décennies, la RSE a développé deux différentes orientations théoriques créant ainsi une impasse intellectuelle. Et ce n'est qu'au début des années 1970 que les définitions de la RSE se sont améliorées. Durant cette période, une nouvelle tentative a été initiée conduisant la RSE à être appréhendée à un niveau plus concret et plus observable. Les entreprises ont répondu à des attentes dans le domaine philanthropique et les relations communautaires des entreprises. Par ailleurs, les parties prenantes ont été prises en considération pour profiter pleinement et à long terme des avantages de la RSE.

Le tenant de cette approche, Harold Johnson (1971), suppose que la RSE doit tenir compte des employés, des fournisseurs, des concessionnaires, des communautés locales et de la nation en définissant la RSE comme étant :

*« A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation ».*

Ce n'est qu'en 1979, qu'un grand groupe de réflexion sur la RSE a vu le jour avec le célèbre auteur Carroll. La définition de Carroll (1979) est probablement la plus connue et la plus citée dans les recherches académiques. L'auteur propose que la RSE inclut les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires envers les organisations à un moment donné :

*« The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time »* (Carroll, 1979, p. 500)

#### **1.2.4. Période des années 80 aux années 90**

Au début des années 80, la RSE s'est engagée dans une nouvelle perspective. Les questions éthiques doivent désormais être prises en considération lors des décisions. Durant cette période, les études ont moins mis l'accent sur les définitions de la RSE pour laisser la place à l'intrusion d'autres concepts tels que la performance sociale des entreprises, la réactivité sociale, l'éthique des affaires ou la gestion des parties prenantes.

Parmi les tenants de cette nouvelle vague de conceptualisation de la RSE, Freeman (1984) a placé sa célèbre théorie des parties prenantes en apportant ainsi une nouvelle théorie dans la littérature de la RSE, celle de la théorie des parties prenantes. Le rôle des parties prenantes est important pour promouvoir et réussir la mise en œuvre de la RSE (Freeman, 1984). Ces parties prenantes comprennent les clients, les concurrents, les associations professionnelles, les médias, les fournisseurs, le gouvernement, les communautés locales.

D'autres auteurs tels qu'Epstein (1987) et Cochran et Wood (1984) ont appréhendé la relation de la RSE avec la rentabilité, la réactivité et l'éthique des affaires comme étant des concepts intimement liés. Epstein (1987) définit ainsi la RSE:

*« Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility ».*

#### **1.2.5. A partir des années 90**

L'ampleur des efforts pour trouver un consensus sur la définition de la RSE s'élargit dans les années 90 offrant ainsi une explication presque universellement acceptée.

Carroll (1991) a commencé par concevoir la pyramide de RSE en mettant en ordre quatre types de responsabilités (économique, légal, moral et philanthropique). Ce modèle devenu la référence la plus citée dans la littérature sur la RSE permet d'identifier deux grandes catégories d'acteurs de l'entreprise. La première implique les parties prenantes internes (les employés), et la seconde comprend les parties prenantes externes.

Plus tard, des institutions et des associations internationales telles que le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) ont proposé la définition la plus couramment utilisée dans le monde des affaires : « *The continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large* » (WBCSD, 2000, p.8).

La nouvelle idée qui a marqué les années 90 est celle du contrat entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans ce contexte, Hopkins, (1998) a mis l'accent sur le traitement éthique et responsable des parties prenantes internes et externes. Dans les années 2000, la RSE devient finalement une question stratégique importante. A titre d'exemple, Mohr et al. (2001), présentent la RSE comme l'engagement d'une entreprise à réduire ou à éliminer toute influence nuisible et à maximiser son impact à long terme : « *CSR as a company's commitment to minimizing or eliminating any harmful influence and maximizing its long-run beneficial impact on society* ».

Kotler et Lee (2004, p.3) définissent la RSE plutôt comme : « *A commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources* ».

Une définition récente est celle d'Aguinis (2011, p.855) : « *Context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance* ».

**Tableau 1. Evolution de la Responsabilité sociale des entreprises**

RSE 1 (1950-1960)	a proposé que les chefs d'entreprise agissent volontairement et philanthropique en tant que fiduciaires publics et délégués sociaux.
RSE 2 (1960-1980)	a élargi cette idée pour englober les réponses des entreprises légalement requises beaucoup de demandes sociales.
RSE 3 (1980-1990)	a appelé les entreprises à développer des cultures d'entreprise éthiques pour soutenir l'éventail des parties prenantes et des communautés à travers des contrats sociaux.
RSE 4 (1990-2000)	a exhorté les entreprises à devenir des citoyens du monde entier qui tiennent compte et corrigent l'impact négatif mondial des entreprises sur les sociétés humaines et l'environnement naturel

*(Source : Frederick, 2016)*

**Tableau 2. Responsabilité sociale des entreprises : évolution des définitions depuis 1953**

Bowen (1953, p.6)	It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.
Heald (1957)	CSR is recognition on the part of management of an obligation to the society it serves not only for maximum economic performance but for humane and constructive social policies as well.
(Frederick 1960, p.60)	Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms.
Davis, (1960, p.70)	Businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest.

Friedman (1962)	Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stakeholders as possible. This is a very fundamentally subversive doctrine. Sole aim of corporations is to maximize the profits of its stakeholders.
McGuire (1963, p.144)	...the idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations.
Davis K., Blomstrom R. (1966, p.12)	Social responsibility, therefore, refers to a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In so doing, they look beyond their firm's narrow economic and technical interests.
Davis (1967, p.46)	The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one's acts as they might affect the interests of others.
Clarence Walton (1967)	In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals
Friedman (1970)	There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud
Harold Johnson's (1971, p.50 ; p.54 ; p.68)	<p>A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation</p> <p>Social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization.</p> <p>A socially responsible entrepreneur or manager is one who has a utility function of the second type, such that he is interested not only in his own well-being but also in that of the other members of the enterprise and that of his fellow citizens.</p>

<p>George Steiner (1971, p.164)</p>	<p>Business is and must remain fundamentally an economic institution, but . . . it does have responsibilities to help society achieve its basic goals and does, therefore, have social responsibilities. The larger a company becomes, the greater are these responsibilities, but all companies can assume some share of them at no cost and often at a short-run as well as a long-run profit. The assumption of social responsibilities is more of an attitude, of the way a manager approaches his decision-making task, than a great shift in the economics of decision making. It is a philosophy that looks at the social interest and the enlightened self-interest of business over the long run as compared with the old, narrow, unrestrained short-run self-interest.</p>
<p>Manne et Wallich, (1972, p.4-6)</p>	<p>To qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some alternative expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse.</p>
<p>Eilbert et Parket (1973, p.7)</p>	<p>Perhaps the best way to understand social responsibility is to think of it as „good neighborliness.“ The concept involves two phases. On one hand, it means not doing things that spoil the neighborhood. On the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help solve neighborhood problems. Those who find neighborliness an awkward or coy concept may substitute the idea that social responsibility means the commitment of a business or Business, in general, to an active role in the solution of broad social problems, such as racial discrimination, pollution, transportation, or urban decay.</p>
<p>Davis (1973, p.313)</p>	<p>...social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirement of the law, because this is what any good citizen would do...Social responsibility goes one step further. It is a firm’s acceptance of a social obligation beyond the requirement of the law.</p>
<p>Eells et Walton, (1974, p.247)</p>	<p>In its broadest sense, corporate social responsibility represents a concern with the needs and goals of society which goes beyond the merely economic. Insofar as the business system as it exists today can only survive in an effectively functioning free society, the corporate social responsibility movement represents a broad concern with business’s role in supporting and improving that social order</p>
<p>Davis K., Blomstrom R. (1975)</p>	<p>The responsibility of decision-makers, to take actions that will not only meet their own interests, but also to the protection and enhancement of public wealth “</p>
<p>Backman (1975, p.2)</p>	<p>Social responsibility usually refers to the objectives or motives that should be given weight by business in addition to those dealing with economic performance (e.g., profits)</p>

Carroll, (1979, p.500)	The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.
Jones (1980, p.59-60)	Corporate Social Responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract. Two facets of this definition are critical. First, the obligation must be voluntarily adopted; behavior influenced by the coercive forces of law or union contract is not voluntary. Second, the obligation is a broad, extending beyond the traditional duty to shareholders to other societal groups such as customers, employees, suppliers, and neighboring communities.
Carroll (1983, p.604)	CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible . . . then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic
Drucker (1984, p. 62).	But the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs, and into wealth.
Epstein (1987, p.104)	Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility.
Carroll (1991, p.40)	For CSR to be accepted by the conscientious business person, it should be framed in such a way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic. Furthermore, these four categories or components of CSR might be depicted as a pyramid. To be sure, all of these kinds of responsibilities have always existed to some extent, but it has only been in recent years that ethical and philanthropic functions have taken a significant place.
Elkington (1997)	The idea of social responsibility requires the individual to consider his (or her) acts in terms of a whole social system, and holds him (or her) responsible for the effects of his (or her) acts anywhere in that system.

Hopkins (1998)	Corporate social responsibility is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a socially responsible manner. Stakeholders exist both within a firm and outside. Consequently, behaving socially responsibly will increase the human development of stakeholders both within and outside the corporation.
C.C.E (1999)	Selon, la RSE signifie "non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et d'investir " davantage " dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes" (Glossaire du Livre Vert de l'Union européenne, Commission des Communautés européennes, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, juillet 2001
WBCSD 2000, p.8)	The continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large »
McWilliams et Siegel (2001, p.117)	Actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law
Le livre vert de la C.E (2001, p.6)	A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.
Rupp et al., (2006, p.537)	Activities, decisions, or policies, that organizations engage in to effect positive social change and environmental sustainability.
Waldman et al., (2006, p.1703)	Actions on the part of the firm that appear to advance, or acquiesce in the promotion of some social good, beyond the immediate interests of the firm and its shareholders and beyond that which is required by law.
Vogel (2010, p.68)	Practices that improve the workplace and benefit society in ways that go above and beyond what companies are legally required to do
C.E (2011)	La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.
Turker (2009b, p.413)	Corporate behaviors that aims to affect stakeholders positively and that go beyond its economic interest.

Aguinis (2011, p.855)	Context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance.
Glavas et Kelley (2014, p.171)	[CSR] is defined as caring for the well-being of others and the environment with the purpose of also creating value for the business. CSR is manifested in the strategies and operating practices that a company develops in operationalizing its relationships with and impacts on the well-being of all of its key stakeholders and the natural environment.

*(Source : Carroll, 1991 et autres)*

Après avoir rappelé l'évolution conceptuelle et illustré les définitions qu'a connues la RSE, il est temps de présenter les différents modèles et dimensions théoriques qui ont contribué à la conceptualisation de ce domaine.

### **1.3. Les modèles et les dimensions théoriques de la RSE**

Les nombreuses définitions existantes de la RSE ont rendu difficile l'identification de ses dimensions. Cependant, son rapprochement avec d'autres conceptions, telles que la performance sociale (Carroll, 1979), la gestion des parties prenantes (Freeman, 1984), l'éthique des affaires ou la citoyenneté d'entreprise (Matten et Crane 2005) ont par ailleurs, enrichi ses fondements. Les chercheurs ont beaucoup débattu autour de l'opérationnalisation de la RSE. Certains proposent des dimensions convergentes vers des théories homogènes alors que d'autres apportent de nouvelles typologies. Pour encadrer les dimensions et les théories de la RSE, nous allons nous servir de l'analyse de contenu des définitions de RSE de Dahlsrud, (2008) pour présenter les modèles théoriques les plus connus dans littérature managériale.

### 1.3.1. Le modèle de Carroll (1979, 1991, 1999)

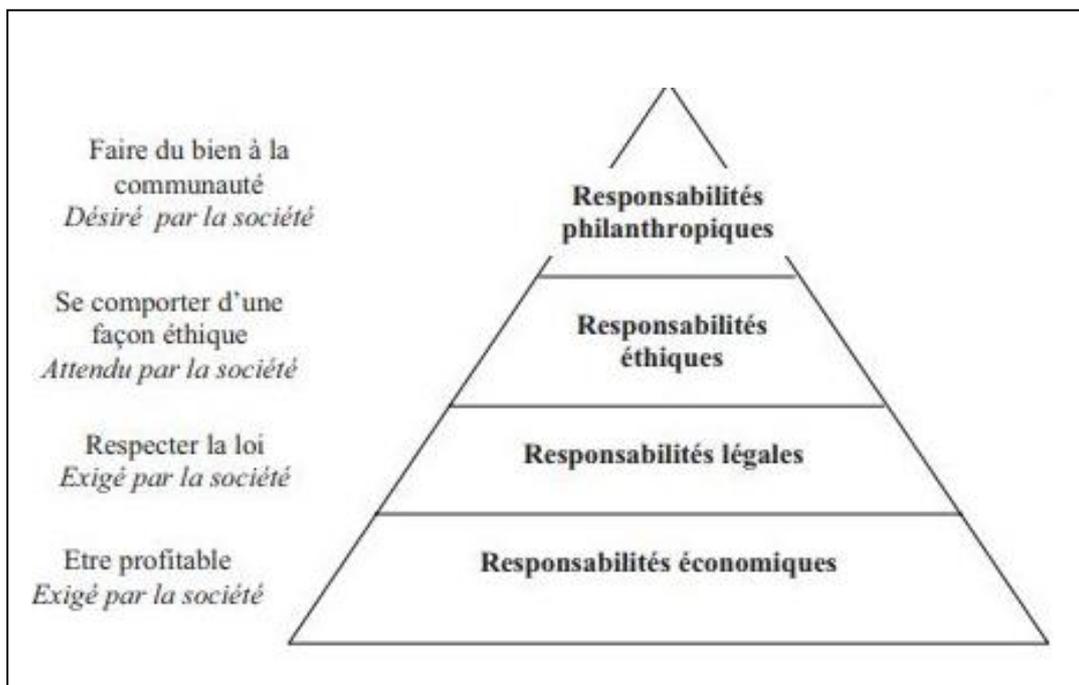
Le plus célèbre et plus ancien de tous les modèles, celui de Carroll, présente une pyramide des responsabilités de l'entreprise comprenant quatre niveaux (Figure 2) :

- 1<sup>er</sup> niveau : la responsabilité économique : c'est la base sur laquelle reposent toutes les autres responsabilités. Les entreprises, dans une économie de marché, doivent produire des biens et services afin de répondre à l'exigence de rentabilité et de profit et d'apporter un retour sur investissement aux propriétaires et aux actionnaires : « *profit-making is an essential ingredient in a free enterprise economy* » (Carroll, 2000). La responsabilité économique permet également d'assurer un avantage concurrentiel.
- 2<sup>ème</sup> niveau : la responsabilité légale indique que les entreprises doivent opérer en respectant la loi et les régulations qui codifient les pratiques acceptables et celles qui ne le sont pas. L'organisation doit exister en droit et dans le domaine juridique : « *Many laws are good and valid and reflect appropriate ethical standards* » (Carroll, 2000).
- 3<sup>ème</sup> niveau : la responsabilité éthique est l'obligation de faire ce qui est droit. Elle embrasse les activités, les politiques, les pratiques ou les comportements qui sont attendus (dans un sens positif) ou prohibés (dans un sens négatif) par les membres d'une société. Elle procède, au niveau le plus fondamental, de l'obligation de faire ce qui est juste, honnête et conforme à la morale à travers le respect des codes non-écrits, des valeurs, des normes communautaires en vue d'éviter ou de minimiser les dommages éventuels pour les parties prenantes (salariés, consommateurs, environnement, actionnaires et autres).
- 4<sup>ème</sup> niveau : la responsabilité discrétionnaire (devenue philanthropique par la suite, Carroll, 1991) renvoie aux pratiques organisationnelles qui visent à asseoir la

citoyenneté de l'entreprise. Cette responsabilité est plus discrétionnaire ou volontaire que la responsabilité éthique mais n'est pas attendue avec le même degré de force morale. Les actions mises en place ne sont pas exigées mais plutôt désirées par la société afin d'améliorer son bien-être.

Cependant, il convient de noter que malgré le succès du modèle de Carroll, des auteurs ont critiqué certains aspects de cette pyramide. Premièrement, l'ordre des responsabilités proposé par Carroll ne convient qu'aux pays développés. Pour des pays en voie de développement, l'étude empirique de Visser (2008) a indiqué une autre hiérarchie des responsabilités (économiques, philanthropique, juridiques et éthiques). Deuxièmement, les quatre niveaux séparés de responsabilités ne s'excluent pas mutuellement mais sont interdépendantes (Carroll, 1991 ; Okpara et Wynn, 2012).

**Figure 2 : Le modèle de RSE de Carroll (1979, 1991, 1999)**



### **1.3.2. Le modèle de Wood (1991)**

Le deuxième modèle est celui de Wood (1991) qui, en affinant la définition de Carroll (1979), présente trois niveaux de responsabilités de l'entreprise : (1) la responsabilité institutionnelle, (2) la responsabilité organisationnelle et (3) la responsabilité individuelle. Le premier niveau de responsabilité renvoie à la légitimité attribuée à l'entreprise en tant qu'institution sociale. Le deuxième niveau se mesure en termes de conséquences. L'entreprise doit être responsable des conséquences négatives de ses activités économiques tant sur les parties prenantes internes qu'externes. Quant au troisième niveau, il s'agit de la responsabilité individuelle et morale des managers et des dirigeants d'entreprise lors de la prise des décisions et la mise en place des actions et des stratégies. Le modèle de Wood (1991) considère la RSE comme « une configuration organisationnelle de principes, de processus et de résultats ». Il offre ainsi un cadre d'analyse multi-niveaux qui concilie des concepts qui étaient auparavant opposés les uns aux autres.

### **1.3.3. Le modèle des parties prenantes (Freeman, 1984 - Clarkson, 1995)**

La RSE se définit comme un ensemble de comportements qui vise à affecter positivement les parties prenantes de l'entreprise et aller au-delà de l'intérêt économique de celle-ci. Ce concept est étroitement lié à la notion de parties prenantes. Les parties prenantes d'une entreprise incluent ceux qui affectent ou sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984). La classification la plus couramment utilisée est celle des parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984). D'autres classifications proposent les parties prenantes volontaire et involontaire (Clarkson, 1995), les intervenants internes et externes (Verdeyen et al., 2004), les parties prenantes sociales et non sociales (Wheeler et Sillanpaa, 1997).

Il était important de rappeler le développement historique de la RSE pour comprendre l'évolution des besoins de l'entreprise et de la société ainsi que le progrès des outils de mesure de la RSE. Si la RSE a fondamentalement répondu à des besoins d'ordre institutionnel et organisationnel et si les mesures de la RSE ont été liées au fonctionnement interne de l'entreprise et à son image externe, la dynamique des besoins d'aujourd'hui soulève la nécessité de mener plus de recherches à des niveaux individuels. En effet, les chercheurs se sont rendu compte de l'importance de parties prenantes internes (les employés) et ont proposé de la sorte l'étude de l'impact de la RSE sur leurs attitudes et leurs comportements au travail.

#### **1.3.4. Le modèle de Turker (2009b)**

Turker (2009b) définit la RSE comme des comportements organisationnels qui vont au-delà de l'intérêt économique et ont pour but d'affecter positivement les parties prenantes. Sa définition s'articule autour des différentes parties prenantes proposées par Wheeler et Sillanpaa (1997).

Le premier groupe d'intervenants représente les parties prenantes sociales et non sociales. Il comprend la RSE envers la société, l'environnement naturel, les générations futures et les organisations non - gouvernementales. Le deuxième groupe d'intervenants est formé par les employés envers lesquels l'entreprise doit garantir le bien-être au travail, offrir des possibilités de carrière, instaurer la justice organisationnelle, apporter des politiques de sécurité d'emploi, encourager les relations syndicales. Le troisième groupe d'intervenants comporte les clients, qui consommateurs de biens et de services, ont besoin d'un service clientèle pour gérer les plaintes et d'une sécurité des produits et services offerts. Ces derniers sont les acteurs les plus cruciaux avec lesquels l'entreprise cherche à construire et à entretenir de bonnes relations. Enfin, le quatrième groupe de parties prenantes renvoie au gouvernement et aux autorités publiques responsables de la loi.

## **Section 2. L'approche psychologique de la RSE ou la micro RSE**

Les entreprises, les hommes d'affaires, les institutions internationales, les employés, les clients et beaucoup d'autres parties prenantes ont montré un intérêt croissant pour la responsabilité sociale des entreprises (Berman et al., 1999 ; Kapstein, 2001). Cependant, la question qui est toujours posée est de savoir si le rôle de l'entreprise dans la société va au-delà du profit économique.

L'objet de cette section 2 est d'aller au-delà de la littérature qui témoigne toujours d'une forte fascination pour la compréhension des effets de la RSE sur la performance financière de l'entreprise (McWilliams et Siegel, 2001 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Pelozo, 2009 ; Wood, 2010) en présentant un nouveau courant de recherche, celui de la micro RSE.

Pour mieux rendre compte de l'apparition de l'approche micro RSE comme un domaine d'étude qui se construit petit à petit en sciences de gestion, nous présentons tout d'abord une analyse de la RSE au niveau organisationnel et institutionnel. Après avoir examiné les critiques portées sur cette approche, nous développons l'approche micro RSE et étudions ses différentes caractéristiques.

### **2.1. La macro RSE ou l'approche organisationnelle et institutionnelle**

Depuis le début de la concrétisation de la RSE, les travaux étaient majoritairement dirigés vers une approche méso et macroéconomique centrée sur les politiques et les stratégies d'entreprise (Jones et al., 2017 ; Frederick, 2016 ; Lee, 2008 ). Selon Frynas et Stephens (2015), le niveau méso implique les problèmes relationnels entre les entreprises alors que le niveau macro implique une plus grande dynamique politique, économique et sociale.

La première perspective apporte une interprétation instrumentale de la RSE, autrement dit, l'intérêt de s'engager dans la RSE. La deuxième perspective fournit quant à elle une explication plutôt normative, c'est-à-dire, le devoir de s'engager dans la RSE.

Dans une logique méso économique, les actions et les initiatives étaient définies et proposées par les cadres de haut niveau du conseil d'administration. Ces actions étaient principalement mises à disposition des dirigeants. Les directeurs exécutifs assuraient la mise en place et l'application de ces politiques. La recherche a réussi à montrer une forte relation entre la RSE et les résultats financiers ainsi que d'autres résultats. Dans le monde des affaires, la RSE est la priorité unique de l'entreprise.

La politique et les actions relevant de la RSE doivent garantir tout d'abord la performance financière. Cet objectif passe par le rôle de la RSE d'améliorer l'image externe de l'entreprise (Lii et Lee, 2012), d'entretenir des bonnes relations commerciales avec les clients (Luo et Bhattacharya, 2006), d'attirer plus de candidats potentiels (Backhaus et al., 2002 ; Greening et Turban 2000), d'améliorer la relation avec les investisseurs (Hockerts et Moir, 2004) et la société en général (Moir, 2001).

Dans une approche institutionnelle, le comportement responsable des entreprises devient une attente légitime pour améliorer et protéger la réputation de l'entreprise (Brammer et al., 2012). Les forces institutionnelles ont pour rôle de conditionner les actions et les politiques socialement responsables (Fineman et Clarke, 1996 ; Aguilera et al., 2007) et de modérer la relation entre la RSE et la performance financière (Chatterji et Toffel, 2010). Pratiquement, l'institutionnalisation de la RSE est incarnée dans les départements de RSE créés au sein des entreprises, la diffusion des indices boursiers liés à la durabilité et la certification ISO. A travers ces mesures, les entreprises ont une obligation morale de prendre soin du bien-être de la société (Goodpaster, 1991 ; Donaldson et Preston, 1995).

Le succès de la RSE ne se limite plus désormais à répondre à des besoins instrumentaux ou normatifs. En effet, ces deux interprétations de la RSE restent insuffisantes pour fournir une compréhension approfondie de la façon dont les parties prenantes perçoivent la RSE. Aujourd'hui, il est important de mettre l'accent sur les effets réels et les conséquences de la RSE sur les parties prenantes externes et internes de l'entreprise (Frédéric, 2016), en particulier les employés, et de mener plus de recherches à des niveaux plutôt individuels (Aguinis et Glavas, 2012). Selon Glavas (2016a), la macro RSE a abouti à des résultats non concluants quant aux effets de la RSE sur les attitudes et les comportements des employés.

Dans leur étude, Glavas et Kelley (2014) ont montré que la variance des effets positifs et négatifs sur les employés n'est pas saisie. Par conséquent, une approche micro RSE serait un moyen de distinguer cette variance et de montrer que la RSE, sous certaines conditions, peut impacter les employés différemment (Aguinis et Glavas, 2013)

Aujourd'hui, la littérature sur la RSE révèle un développement rapide et croissant de la micro RSE (Rupp et al., 2018 ; Jones et al., 2017 ; El Akremi et al., 2015 ; Glavas, 2016a ; Rupp, 2011). C'est particulièrement le cas de la psychologie et depuis peu en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel où la question du rôle de la RSE sur le comportement et les réactions des employés au travail est de plus en plus débattue.

Afin de déterminer comment la RSE affecte les employés, un examen théorique des travaux antérieurs de la RSE au niveau individuel a été faite. La littérature présente récemment une collection de 12 articles de recherche dans le journal « Frontiers in Psychology » intitulée « RSE et psychologie organisationnelle : Qui pro quo ». Cette collection résume et intègre tous les résultats des recherches en micro RSE. Parallèlement, une autre étude de Gond et al., (2017) synthétise les études de la micro RSE.

## **2.2. L'approche micro RSE**

La recherche au niveau individuel implique les bases psychologiques chez les individus (Frynas et Stephens, 2015 ; Rupp et al., 2006) aidant à mieux comprendre comment les individus perçoivent et réagissent quant aux actions responsables ou irresponsables de leur entreprise (Rupp et al., 2013 ; Rupp et al., 2015 ; Barnett, 2014). Malgré la croissance de cette approche, la compréhension du comportement individuel reste encore limitée (Glavas, 2016b).

Une optique centrée sur la personne suppose l'intégration de tous les groupes d'intervenants (les consommateurs, les actionnaires, les employés, etc...). Or, la micro RSE ne s'est souvent limitée qu'aux perceptions des employés en tant qu'acteur interne de l'entreprise susceptible d'avoir des réactions comportementales quant aux efforts de leur entreprise en matière de RSE (Rupp et Mallory, 2015). Malgré le développement continu des recherches sur cette catégorie d'intervenant, les études restent encore insuffisantes pour cerner le comportement individuel au travail (Aguinis et Glavas, 2012).

Les employés représentent la principale partie prenante qui participe le plus à la réalisation du succès de l'entreprise (Aguilera et al., 2007 ; McWilliams et Siegel, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995; Freeman, 1984 ; Wood et Jones, 1995). Ils retiennent différents jugements (perceptions) concernant les activités sociales de leur entreprise. Les perceptions de la RSE sont des représentations psychologiques et subjectives des individus. Elles servent de preuve pour évaluer la force et l'application des initiatives mises en œuvre. Des études distinguent les perceptions des employés des activités socialement responsables envers les parties prenantes externes, (RSE externe) et les perceptions des employés de la façon dont l'entreprise se soucie d'eux (RSE interne).

### **2.2.1. Les perceptions de la RSE externe**

La RSE externe suppose des actions socialement responsables envers toutes les parties prenantes externes. L'examen de la littérature managériale montre que de nombreuses études ont mis l'accent sur la perception de la RSE externe pour une compréhension du lien entre RSE et employé. A titre d'exemple, Farooq et al., (2014a), en se référant au modèle de Turker (2009b), lui-même influencé par les idées de Carroll, ont montré empiriquement que les initiatives orientées vers les parties prenantes externes pourraient pousser les employés à échanger massivement avec leur entreprise et à renforcer leur identification grâce à une bonne image et au prestige que peut offrir la RSE.

L'étude de Brammer et ses collègues (2007) a mis l'accent sur les perceptions de l'employé de la RSE externe. Cela représente une contribution à la littérature de l'impact de responsabilité sociale externe des entreprises sur les parties prenantes internes. D'autres auteurs ont attribué à l'authenticité des programmes de RSE (Liedtka, 2008 ; McShane et Cunningham, 2012) et à la réactivité de l'entreprise en tant qu'employeur (Helm, 2011), un rôle dans la détermination des attitudes et des comportements des individus au travail.

### **2.2.2. Les perceptions de la RSE interne**

L'étude des perceptions des employés de la RSE externe ou la façon dont l'entreprise traite les parties prenantes externes s'avère insuffisante pour comprendre le comportement des employés au travail. En effet, pour cerner la totalité des attitudes et des comportements au travail, il est important de savoir comment les employés se sentent lorsque l'entreprise se soucie d'eux. Les études montrent que les employés peuvent réagir différemment et plus fortement lorsque les actions socialement responsables leurs sont destinées (De Roeck et al., 2014 ; Gond et al., 2010).

Par exemple, il a été démontré que la participation des salariés dans le processus de RSE impacte positivement les employés (Kim et al., 2010). De même, le sentiment d'être soutenu par son entreprise a un potentiel explicatif plus fort des réactions attitudinales et comportementales des employés (Ditlev-Simonsen, 2015).

Tout comme la micro RSE est un thème de plus en plus dominant dans la littérature du comportement et de la psychologie organisationnelle, la justice organisationnelle a été d'un grand appui informationnel pour la compréhension du comportement individuel dans le milieu du travail.

### **2.2.3. Les perceptions de la RSE en termes de justice**

La RSE et la théorie de la justice organisationnelle ont été complémentaires quant à l'étude des perceptions des employés en matière de RSE (Rupp et al., 2006). Les attitudes et les comportements des employés sont fortement liés à l'image qu'ils ont quant aux actions justes ou injustes de leur entreprise (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001). Par analogie, la recherche a montré que les réactions des employés quant aux actions responsables ou irresponsables relevant de la politique de RSE est à peu près semblable aux réactions faces à la justice au sein de l'entreprise. Sous cet angle, nous allons utiliser, tout au long de ce travail, la théorie de la justice organisationnelle comme cadre théorique pour étudier les perceptions des employés de la RSE et par conséquent, leurs attitudes et comportements, plus particulièrement l'engagement organisationnel.

Se basant sur un article de base de Rupp et ses collègues (2006), les employés peuvent avoir trois jugements distincts de la préoccupation sociale de leur entreprise. Les employés jugent les actions de l'entreprise (RSE procédurale), les résultats de ces actions (RSE distributive) et comment les individus, tant à l'intérieur et à l'extérieur sont traités à la suite de ces actions (RSE interactionnelle).

Ces jugements forment la perception globale du degré de respect des normes morales et éthiques. La recherche démontre que l'attitude et le comportement des employés sont fortement influencés par la manière dont ils envisagent les actions justes de leur entreprise (Cropanzano et al., 2001). Les employés vont réagir à peu près de la même façon qu'ils réagissent à la justice concernant les événements qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise.

## **Conclusion chapitre 1**

Ce premier chapitre nous a permis de délimiter une partie de notre cadre théorique consacrée à la responsabilité sociale de l'entreprise.

Pour ce faire, nous avons commencé notre recherche par une présentation du concept de RSE. Il apparaît que ce concept a évolué et s'est développé depuis les années 50. Nous avons porté notre effort sur les différentes définitions qu'il a empruntées. Spécifique de par ses définitions, ses approches théoriques et ses mesures, il est de plus en plus associé à des enjeux stratégiques (stratégies de croissance, de rentabilité et de concurrence).

Ensuite, dans une seconde partie, nous avons étudié l'évolution de la RSE en termes de niveau d'analyse. Notre recherche s'attache à comprendre dans quelles mesures la RSE peut-elle avoir des conséquences sur les attitudes et les comportements des individus au travail. Nous avons donc défini l'approche individuelle de la RSE (la micro RSE) qui s'intéresse à étudier la RSE au niveau des résultats extra financiers. Enfin, nous avons montré que la RSE pouvait se traduire par des perceptions de sentiments de justice. Depuis quelques années, la RSE et la justice organisationnelle sont associées pour comprendre les réactions des individus au travail (Rupp et al, 2006)

La recherche des conséquences de la RSE aux travers des perceptions des individus, et en particulier celles des employés, constitue une interrogation récurrente dans les travaux de recherche. De nombreuses études ont tenté de comprendre comment les perceptions de justice pouvaient générer des comportements positifs et négatifs. Pour répondre à cette interrogation, il est important d'introduire la théorie de la justice organisationnelle.

---

## **Chapitre 2 :**

# **La justice organisationnelle : aspects conceptuels**

---

## **Chapitre 2 –**

### La justice organisationnelle : aspects conceptuels

#### **Introduction**

#### **Section 1. Qu'est-ce que la justice ?**

1.1. Les approches de la justice

1.2. Justice versus équité

#### **Section 2. La justice en sciences sociales**

2.1. Définitions de la justice organisationnelle

2.2. Rôle de la justice organisationnelle

#### **Section 3. Structure de la justice organisationnelle**

3.1. La justice distributive

3.2. La justice procédurale

3.3. La justice interactionnelle

#### **Section 4. Les fondements théoriques du besoin de la justice organisationnelle**

4.1. Le modèle instrumental

4.2. Le modèle relationnel : un modèle de groupe

4.3. Le nouveau modèle explicatif : le modèle déontique

#### **4. Conclusion**

## **Introduction chapitre 2**

La justice est importante dans de nombreux domaines de la vie et chez différentes personnes (Colquitt et Zipay, 2015). Elle se retrouve dans plusieurs disciplines (la philosophie, la sociologie, l'économie, les sciences sociales) et peut porter sur des réalités de nature très diverses : une situation, un comportement d'un individu ou d'une entreprise, etc...

Plusieurs études s'intéressent aujourd'hui à la nécessité de tenir compte de la justice dans le management moderne des organisations. Elles considèrent que la justice est l'un des paradigmes les plus influents du comportement et de la psychologie organisationnelle (Colquitt et Zipay, 2015). Il s'avère en effet que les perceptions de la justice peuvent expliquer les attitudes et les comportements des employés au travail (Colquitt et al., 2001).

Dans une revue de littérature sur la justice organisationnelle, la célèbre méta-analyse de Colquitt et ses collègues (2001) mobilisant 186 études, tente de rendre compte de l'étendue des comportements résultants de la perception de la justice. Ainsi, il a été démontré que la justice organisationnelle améliore positivement le bien-être des individus au travail en les rendant plus heureux et plus motivés à travailler (Aguilera et al., 2007). Elle développe davantage la confiance chez les employés (Aryee et al., 2002 ; Dirks et Ferrin, 2002) et attire des candidats et des clients de valeur (Greenberg, 1995). La justice organisationnelle améliore également la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992), la performance (Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2006) et l'engagement organisationnel des employés (Folger et Konovsky, 1989).

Généralement, les perceptions de justice sont analysées selon trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La justice distributive relève d'un sentiment de justice suite à l'équité des résultats et des allocations attribuées aux

individus (Adams, 1965). La justice procédurale, développée dans un contexte juridique par les auteurs Thibaut et Walker (1975), renvoie à la perception de la justice des processus, des procédures et des méthodes appliqués pour prendre une décision et attribuer les résultats positifs et négatifs. Quant à la justice interactionnelle, elle traite essentiellement les relations interpersonnelles pour déterminer dans quelles mesures l'entreprise dispose d'un bon ou d'un mauvais traitement interpersonnel dans l'application de ses procédures (Bies et Moag, 1986).

Bien que les études sur la justice organisationnelle aient nettement augmenté au cours des dernières années, les travaux sur la relation entre les perceptions de la justice et les comportements des employés au travail sont insuffisants pour comprendre les antécédents des comportements et des attitudes des individus au travail. L'objet de ce présent chapitre est de fournir un cadre théorique pour répondre à une question qui s'impose : pourquoi les individus se soucient-ils de la justice ? Nous espérons donner au lecteur une idée sur les raisons qui incitent les individus à s'intéresser à la justice. Nous espérons également aller au-delà des motivations classiques et largement étudiées en explorant de nouvelles motivations. Pour examiner cette question, le point de départ serait de considérer les théories du besoin de la justice (Shao, Rupp, Skarlicki et Jones, 2013 ; Cropanzano et al., 2001).

Ce chapitre examine le cadre théorique de la justice organisationnelle. Pour mieux appréhender ce concept, nous commençons tout d'abord par présenter brièvement la définition de la justice ainsi que ses différentes approches (Section 1). Ensuite, nous introduisons la justice organisationnelle en sciences sociales (Section 2). La structure de la justice organisationnelle ainsi que l'examen des différents discours sur sa dimensionnalité fera l'objet de la Section 3. Le chapitre se termine par les motivations de la justice organisationnelle (Section 4).

## **Section 1. Qu'est-ce que la justice ?**

L'objectif de cette première section est d'examiner la justice en tant que concept très ancien, présent dans plusieurs disciplines et ayant différents usages. Nous allons présenter l'évolution de la justice à travers deux principales approches : l'approche philosophique et l'approche empirique.

### **1.1. Les approches de la justice**

Très rapprochée de la philosophie (Folger et Cropanzano, 1998), la première fonction de la justice est propre à la philosophie morale depuis le temps de Platon et Aristote. Cependant, l'évolution de la pensée et des conditions de vie a généré par la suite des conceptions de la justice nourries de différentes approches. Pour mieux interpréter le sens de la justice, nous allons présenter brièvement les deux grandes approches de la justice : l'approche philosophique et l'approche sociale.

#### **1.1.1. L'approche philosophique ou prescriptive**

La justice est une question largement discutée par les philosophes. Historiquement, elle est apparue depuis l'ère de Socrate, Platon et Aristote. Chacun de ces philosophes a apporté sa propre définition de la justice. Selon Socrate, la justice est une vertu envers soi-même et envers la cité. Traduisant une qualité individuelle et un état de l'âme, la justice est étroitement liée à l'éducation de l'individu. Par conséquent, elle représente la santé de la société en l'absence de laquelle, celle-ci ne pourrait être juste.

Quant à Platon, ce philosophe conçoit la justice comme un élément indispensable pour que la société atteigne son paroxysme. C'est grâce à la justice que les rapports sociaux sont réglementés, standardisés et que les citoyens maintiennent harmonieusement leur vie en communauté. Dans ce sens, chaque citoyen a la place qui lui revient.

Le principe de justice de Platon a été développé par la suite par Aristote (384-322 av.J.-C). Ce dernier a introduit, en plus de la vertu de la justice, l'idée de la vertu de l'échange de l'individu dans sa relation avec les autres. La justice serait une capacité à aligner les actions des individus aux lois pour préserver le bonheur de la communauté politique.

La contribution d'Aristote est marquée par la distinction entre la justice universelle et la justice particulière. La première forme de justice (la justice universelle) est appelée aussi justice légale parce que la loi essaye de contrôler les actions pour le bien commun. La deuxième forme de justice (la justice particulière) se base sur le principe de l'égalité.

On distingue la justice commutative (corrective) et la justice distributive. La justice commutative correspond à des échanges partagés entre deux personnes et suit une proportion arithmétique. Le juste milieu est atteint par une égalité de chose à chose. La justice distributive vise par contre une distribution équilibrée des avantages pour les membres de la cité. Il s'agit d'une égalité géométrique où le juste milieu se détermine par une égalité des choses aux personnes, c'est-à-dire que chacun reçoit selon son mérite.

L'ère contemporaine est caractérisée par la rationalité dans la définition de la justice. Le plus grand théoricien libéral de la justice définit celle-ci comme étant : « *la première vertu des institutions sociales* » (Rawls, 1971, p.29).

Sa théorie de la justice tente de répondre à la question suivante : comment choisir de manière fondée et justifiée entre les différents principes de justice ? Afin de déterminer les principes d'une société juste et éviter les intérêts privés dans la définition de la justice, Rawls (1971) présente une expérience de pensée appelée la « position d'origine » ou « voile d'ignorance ».

En plaçant les individus dans une situation hypothétique, ces derniers doivent choisir et prendre des décisions pour des positions qu'ils pourraient occuper dans le futur dans la

société. Partant du fait que les individus sont rationnels, ils vont choisir des principes opposés à toute forme de discrimination. Les règles les moins défavorables seront attribuées aux plus désavantagés.

Sous ce « voile d'ignorance », Rawls (1971) parvient à énoncer deux principes de justice :

- Le principe de liberté et d'égalité : chaque individu doit avoir le même droit et les mêmes libertés. En plus, ces libertés doivent être compatibles avec celles des autres appartenant à la société.
- Le principe de différence au profit des plus défavorisés: les inégalités sociales et économiques peuvent être tolérées du moment où (1) les avantages et les positions sont accessibles de la même manière à tous les citoyens et (2) la situation des moins favorisés peut être améliorée (les aides accordées aux plus pauvres).

Cette vue d'ensemble assez courte des débats philosophiques nous permet de déduire que la justice est fondamentalement normative et centrée sur une préoccupation de justification. Les philosophes tentent de définir ce qui « est » juste. Ils expliquent la justice selon des critères universels (Tyler et Smith, 1998) et des principes que doivent suivre les individus pour prendre des décisions éthiques (Folger et Cropanzano, 1998). Aujourd'hui, il s'avère que certaines sociétés ou certains groupes sont plus égalitaires que d'autres. C'est ainsi que les recherches s'interrogent désormais sur le rôle des acteurs (individuels, collectifs ou institutionnels) et comment ils considèrent la justice. L'approche empirique est au cœur de cette interrogation.

### **1.1.2. L'approche empirique ou descriptive**

L'approche empirique de la justice s'efforce d'identifier et d'expliquer les perceptions de la justice, autrement dit, comment les gens pensent et pourquoi ils le pensent sans se préoccuper de savoir s'ils ont raison de le penser (Elster, 1995). Basée sur une vision pragmatique, elle a le mérite de montrer que le comportement réel des individus est dirigé par des jugements de ce qui est juste et injuste. De ce fait, il n'est plus question de comportement ou de répartition juste mais plutôt de comportement ou de répartition perçue comme juste. L'action en elle-même ne détermine pas le degré de justice. L'importance est plutôt accordée à la façon de percevoir un comportement ou une distribution. Ainsi une action peut être perçue comme juste même si en réalité et objectivement elle ne l'est pas, car l'individu qui a perçu ce caractère de justice s'est référé à un standard subjectif et personnel (Sheppard et al., 1992).

Les tenants de l'approche empirique (non normative) considèrent la justice comme une construction sociale et subjective (Folger et Cropanzano, 1998), munie également d'un caractère perceptuel (Beugré, 1998). Or, les jugements de justice ou d'injustice peuvent varier d'une personne à une autre. Cependant, cette subjectivité est parfois dépassée car un standard d'ordre moral, tels que le respect et la dignité, peut s'imposer et être largement considéré comme juste par la plupart des gens (Beugré, 1998).

En synthèse de ces anciens débats théoriques, on peut dire que les deux principales approches ont comme objet la conception de la justice dans une population donnée sauf que la première approche est d'ordre justificatif alors que la deuxième est d'ordre explicatif. Toutefois, il existe un autre aspect définitionnel pour lequel les philosophes et les scientifiques sont en désaccord, celui du rapprochement entre justice et équité. La justice et l'équité sont-ils vraiment des construits interchangeables ou plutôt distincts ?

## 1.2. Justice versus équité

Si la littérature en sciences sociales et les études empiriques traitent souvent la justice et l'équité de façon interchangeable et définissent la justice comme étant l'équité perçue des événements des décisions (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Greenberg, 2010), il s'avère désormais que la distinction entre la justice et l'équité est de plus en plus présente dans les modèles de recherches (Ambrose et Schminke, 2009 ; Kim et Leung, 2007 ; Colquitt et Rodell, 2015 ; Colquitt et Zipay, 2015). Pour les tenants de cette démarcation, la justice est définie comme étant « *l'adhésion perçue aux règles qui reflètent la pertinence dans des contextes de décision alors que l'équité est une perception globale de la pertinence* » (Colquitt et Rodell, 2015, p.188). De ce point de vue, l'équité se retrouve en aval de la justice (Ambrose et Schminke, 2009).

Goldman et Cropanzano (2015) présentent trois évidences qui plaident en faveur d'une distinction entre la justice et l'équité. La première évidence est d'ordre légal et stipule que la justice se réfère à certaines normes alors que l'équité se réfère plutôt à la façon dont l'individu répond à la perception de ces règles. La deuxième évidence est d'ordre psychométrique et montre que les deux construits ont des mesures différentes (Colquitt, 2001). Enfin, la troisième évidence est d'ordre éthique et stipule que la justice est une cause d'équité et qu'on devrait traiter l'équité comme une conséquence de la justice pour promouvoir l'éthique en milieu de travail (Colquitt et Rodell, 2015 ; Fortin et Fellenz, 2008 ; Cugueró-Escofet et Rosanas, 2013).

Il est important de noter que tout au long de notre travail, nous admettons l'idée que la justice et l'équité font référence à des concepts liés. C'est par commodité que nous allons retenir l'interchangeabilité de la justice et de l'équité. Ainsi, comme dans la plupart de la littérature sur la justice en sciences sociales, la justice sera synonyme d'équité.

## **Section 2. La justice en sciences sociales**

A la fin de la première section, nous avons remarqué l'importance de l'approche descriptive pour étudier la justice. En effet, au cours des deux dernières décennies, une abondante littérature a émergé sur la perception de la justice au sein de l'entreprise (Cropanzano et Stein, 2009 ; Colquitt et al., 2005). Il s'avère que les individus sont susceptibles d'avoir des comportements suite à un événement perçu juste ou injuste (Colquitt et al., 2001). Ces comportements peuvent affecter par la suite la performance des entreprises. Ceci dit, avant de montrer que les perceptions de la justice permettraient d'examiner ces comportements, de contrôler les individus au travail et d'assurer la bonne réussite de l'entreprise, nous allons dans un premier temps définir la justice organisationnelle.

### **2.1. Définitions de la justice organisationnelle**

Historiquement, Adams (1963, 1965) fût le premier à analyser la justice au sein de l'organisation avec sa théorie de l'équité. Or, ce n'est vraiment qu'à partir des années 1980 que la dénomination de « justice organisationnelle » a pris de l'ampleur lorsque Greenberg (1987) a donné un nouvel écho à la théorie de l'équité dans le domaine organisationnel.

Depuis, la revue de la littérature fait ressortir plusieurs définitions. Par exemple, selon James (1993), la justice organisationnelle traduit les perceptions faites par les salariés quant à leurs traitements au sein de l'entreprise ainsi qu'aux réactions comportementales qui en découlent. Pour d'autres auteurs, la justice organisationnelle est définie en fonction d'un ensemble de règles et de normes sociales qui déterminent le cadre organisationnel notamment les ressources et les procédures à utiliser pour le traitement interpersonnel que reçoivent les individus (Bies et Tripp, 1995).

La justice organisationnelle est également considérée comme étant l'équité perçue des échanges sociaux ou économiques entretenus par les individus dans l'organisation (Beugré, 1998, p.7). Une définition plus récente est celle de Rupp (2011, p.72) selon laquelle la justice organisationnelle est la perception de l'employé de l'équité de ses résultats, des procédures conduisant ces résultats et la manière dont les employés sont traités.

*«... as employees' perceptions of the fairness of their outcomes (i.e., distributive justice [DJ]), of the processes leading to said outcomes (i.e. procedural justice [PJ]), or IJ, the social accounts given for processes or outcomes (i.e., informational justice), and the manner in which employees are treated interpersonally by those with authority over them (i.e., interactional justice».*

## **2.2. Rôle de la justice organisationnelle**

Le développement du domaine de la justice et son insertion dans le monde du travail montre l'intérêt des individus à se préoccuper de la justice, de l'équité et de la moralité au sein de l'entreprise. Effectivement, la vie dans le contexte organisationnel n'échappe pas à un événement ou à une situation de justice ou d'injustice. Les employés exigent continuellement un traitement équitable et respectueux en échange d'une performance accrue (Beugré, 2007).

Les recherches s'intéressent davantage à l'étude des perceptions des employés de la justice et continuent à montrer l'importance de ces perceptions dans la compréhension du fonctionnement des entreprises et le bien-être des individus au travail (Cropanzano et Kacmar, 1995). Comme le soulignent El Akremi, 2006, p.21), la justice est un : *« déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail. (...). Les perceptions de justice représentent une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels ».*

Les deux méta-analyses de Colquitt et al., (2001) et Cohen-Charash et Spector (2001) ainsi qu'une revue de littérature sur la justice organisationnelle fournissent un examen des différents comportements au travail résultant des perceptions de la justice. Effectivement, un climat de justice permet d'assurer une harmonie sociale (Cropanzano et Kacmar, 1995) et de développer la confiance dans l'organisation (Pillai, Schriesheim et Williams, 1999) et au sein des équipes de travail (Korsgaard et al., 1995). La justice organisationnelle permet également d'expliquer les « bons » comportements tels que la performance au travail (Cropanzano et al., 2002), la citoyenneté organisationnelle (Moorman, 1991 ; Moorman et al., 1998). Inversement, la justice organisationnelle provoque des « mauvais comportements » ou des comportements de représailles (Skarlicki et Folger, 1997). Il s'agit par exemple du vol (Greenberg, 1990 ; 2002), du sabotage (Conlon et al., 2005) et des comportements de retrait (Hendrix et al., 1999).

Quelles que soient les définitions et les conséquences des perceptions de la justice organisationnelle, les études présentent différentes formes de justice organisationnelle.

### **Section 3. Structure de la justice organisationnelle**

A l'issue de la section 1 et 2, nous avons remarqué que plusieurs approches et usages confèrent une certaine ambiguïté de définition de la justice organisationnelle ainsi que différentes interprétations dans sa fonction. Quelles que soient les définitions proposées, la justice organisationnelle est un concept généralement défini par rapport à des dimensions. Colquitt et Greenberg (2003) proposent concrètement une typologie à trois dimensions : (1) la justice distributive (Sweeney et McFarlin, 1993), (2) la justice procédurale (Cropanzano et Greenberg, 1997) et (3) la justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986).

Il est important de définir les caractéristiques des dimensions de justice car il existe plusieurs débats sur le caractère différentiel et nuancé de chaque dimension. Certains auteurs font la distinction entre la justice distributive et la justice procédurale (Folger et Konovsky, 1989 ; Alexander et Ruderman, 1987). D'autres font la distinction entre la justice interactionnelle et la justice procédurale (Colquitt, 2001 ; Moorman, 1991). La justice interactionnelle et procédurale peuvent également interagir entre elles (Moorman et al., 1993).

### **3.1. La justice distributive**

Premier et ancien modèle décrit par les sociologues, la justice distributive a un héritage immense et étendu depuis son apparition (Adams, 1963, 1965 ; Blau, 1964 ; Crosby, 1976, 1984). Elle renvoie à la perception du caractère juste ou injuste d'une rétribution économique ou socio-émotionnelle reçue (Greenberg, 1990) par rapport à une contribution individuelle (Sweeney et McFarlin, 1993). Elle fait référence à l'équité d'un résultat ou d'une récompense qu'un individu reçoit de la part de son organisation (Sabbagh, 2001 ; Markovsky et Younts, 2001 ; Colquitt et al., 2005).

La justice distributive est associée à des recherches aussi bien inscrites dans les sciences humaines (Markovsky et Younts, 2001) que dans la philosophie normative (Sabbagh, 2001). Le premier fondement de la justice distributive émane du concept de privation relative (Stouffer et al., 1949). L'idée est celle de la comparaison sociale. Sous cet angle, les réactions des individus tiennent compte à la fois du niveau du résultat par rapport à la contribution réelle et de la comparaison à des autres personnes. Un sentiment de « privation relative » sera le résultat d'un manquement par rapport à la récompense attendue (Stouffer et al., 1949). Par contre, les individus auront le sentiment d'injustice si la comparaison avec le référent n'est pas équilibrée.

La justice distributive a contribué au développement de nombreuses recherches sur la justice organisationnelle. Dans ce contexte marqué par des échanges sociaux, des relations de pouvoir et des enjeux de productivité, c'est le principe d'équité qui dirige toutes ces relations (Adams, 1965).

### **3.1.1. La théorie de l'équité**

La théorie de l'équité définit les attributions les plus justes au prorata de leurs contributions. Les contributions désignent l'intensité de l'effort, les sacrifices consentis, le temps consacré au travail, les expériences, les compétences. Quant aux rétributions, elles incluent le salaire, les diplômes, les récompenses et avantages sociaux, l'ancienneté.

S'appuyant sur la notion de proportionnalité, la théorie de l'équité montre que la justice distributive est une appréciation cognitive à deux niveaux. Une première appréciation de ce que l'individu obtient de l'organisation par rapport à ce qu'il lui apporte et une deuxième appréciation de ce qu'il gagne par rapport aux gratifications des référents.

Pour évaluer la justice distributive, les individus vont d'abord calculer un ratio entre leurs contributions et leurs rétributions et ensuite faire des comparaisons par rapport à ce qu'ils s'imaginent mériter. Une transaction est juste dans la mesure où le rapport entre les efforts fournis (contributions ou inputs) et ce qu'ils reçoivent en retour (rétributions ou outcomes) est un rapport équilibré. Le rapport obtenu va déterminer par conséquence le niveau de satisfaction de l'individu. Parallèlement, l'individu procède à une deuxième comparaison avec un autre individu, généralement une personne se trouvant dans de pareilles circonstances. Ce processus de comparaison fait appel au concept de référent et à la théorie cognitive des référents (Folger, 1987, 1993). Le référent peut être désigné par un collègue, un employé qui a vécu la même situation, ou encore il peut s'agir un référent fictif (Kulik et Ambrose, 1992).

Le sentiment de justice repose sur ces évaluations. A l'issu des comparaisons, des sentiments vont se développer allant de la culpabilité (lorsque l'individu est sur estimé) jusqu'à la colère et la rancune (lorsque l'individu est insuffisamment récompensé). Du moment où l'individu est récompensé par son entreprise comme il est supposé le mériter, c'est-à-dire une récompense qui correspond à ses attentes, il aura la sensation d'être équitablement traité. Cette situation révèle une interaction positive du sentiment d'équité et de la perception favorable de la justice distributive (Greenberg, 1990). Le sentiment de satisfaction et l'équité de la distribution est finalement le résultat d'une comparaison équilibrée des ratios (Cropanzano et Ambrose, 2001).

Le jugement de justice distributive s'appuie donc sur l'appréciation des contributions amenées par les employés et des rétributions attribuées en contre partie par l'employeur. Cependant, il est important de souligner le caractère parfois subjectif de cette évaluation. En effet, les individus n'ont pas la même perception des avantages qu'on peut lui accorder. Dans ce sens, une rétribution peut satisfaire un individu alors qu'un autre peut être indifférent face à cette même rétribution.

Depuis les travaux d'Adams (1963 ; 1965), les recherches se sont largement développées. Les nouvelles études s'efforcent de comprendre davantage l'impact des répartitions des ressources au travail sur la perception de la justice distributive et les comportements qui en découlent (Ambrose et Arnaud, 2005 ; Greenberg, 1990). Des investigations montrent que les individus ont recours à un ensemble de critères pour juger juste les rétributions organisationnelles (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al., 2005). Deux critères de jugement de l'équité sont présentés : la valeur de la rétribution (Greenberg, 2001) et le caractère moral (Folger et Cropanzano, 1998).

### **3.1.2. Les critères de la justice distributive**

#### **3.1.2.1. La valeur de la rétribution**

La valeur de la rétribution est qualifiée de favorable ou défavorable selon la perception du salarié. Ceci dit, un résultat peut être perçu comme juste en dépit de son caractère défavorable. Dans la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), les résultats ont montré qu'une rétribution défavorable est négativement et fortement corrélée aux perceptions de la justice distributive ( $r=-0.49$ ). Le sens de cette relation se justifie par l'existence d'un biais égocentrique (Greenberg, 1981). Conformément à cette idée, les gens croient que leurs allocations sont les plus avantageuses et les plus justes (Greenberg, 2001). En effet, l'étude réalisée par Greenberg (1981) a montré que les individus souhaiteraient bien qu'un salaire soit élevé pour eux et non pas pour les autres en pensant que ceci est plus équitable. Néanmoins, dans certaines situations une rétribution défavorable peut être positivement corrélée à la perception de la justice. Ainsi, une rétribution défavorable qui est jugée juste dénote l'absence de l'égocentrisme. Les individus ayant une conscience de soi sont en mesure de juger plus équitablement une rétribution (Greenberg, 1981).

#### **3.1.2.2. Les normes d'allocation des rétributions**

Le caractère moral ou éthique renvoie à la concordance des normes d'allocation avec celles respectées par l'individu ou le groupe concerné. Une rétribution est jugée juste si elle respecte ces normes. Une norme d'allocation est définie comme étant « une règle sociale qui spécifie les règles définissant certaines distributions de récompenses et de ressources comme équitables et justes » (Leventhal, 1976).

Les auteurs comme Chen, Meindl et Hui (1998) et Kim, Park et Suzuki (1990) critiquent l'apport de la théorie de l'équité d'Adams (1963) en montrant que l'allocation des rétributions

peut être perçue comme étant juste au-delà du seul critère de l'équité. Se basant sur cette limite, Deutsch (1975, 1985), Leventhal (1976) et Sampson (1986) montrent l'existence d'autres règles selon les situations organisationnelles.

Des études plus récentes confirment cette idée et proposent un ensemble de principes de base de la distribution des résultats organisationnels. La littérature propose trois normes d'allocation ou de rétribution : (1) la norme d'équité, (2) la norme de l'égalité, et (3) la norme de besoin (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al, 2005). La pertinence d'une règle d'allocation est liée à la nature du contexte social ou à la forme d'interdépendance sociale (Deutsch, 1985).

- La norme d'équité : renvoie à la proportionnalité des rétributions par rapport aux contributions réalisées de chacun (Greenberg, 1987 ; Cropanzano et Ambrose, 2001). Sous cet angle, les différences entre les membres de l'organisation sont tolérées. Elles sont récompensées pour être une source de motivation.
- La norme de l'égalité ou norme de parité : concerne l'allocation des ressources de manière égale entre les individus sans considérer les contributions disparates (Deutsch, 1985 ; Chen, Meindl et Hui, 1998 ; Cropanzano et Ambrose, 2001). Cette répartition privilégie une harmonie collective (Leventahl, 1976 ; Greenberg 1987). Les membres de l'organisation ont potentiellement des liens amicaux. Ils se partagent les mêmes valeurs (Martin et Harder, 1994) et développent un sentiment d'appartenance et d'identification (Sheppard et Tuchinsky, 1996).
- La norme de besoin : permet de rétribuer l'individu en fonction de son besoin. Chacun est récompensé corrélativement à un besoin raisonnable (Beugré, 1998). Ceci est souvent justifié dans des contextes personnels (famille ou santé publique et assistance sociale) pour améliorer le bien-être de chaque individu (Steiner et al., 2006).

Le recours à ces normes ne garantit pas un jugement aussi simple et évident d'une rétribution. Même si l'objectif est le premier élément à considérer lors de la sélection des règles d'attribution, il existe par ailleurs d'autres critères de choix telles que la rareté des ressources (Skitka et Tetlock, 1992) ou la nature des ressources à allouer (Martin et Harder, 1994). Dans ce sens, les récompenses économiques sont distribuées selon la règle d'équité alors que les récompenses socio-émotionnelles sont distribuées selon la règle d'égalité ou la règle de besoins.

D'autres données peuvent intervenir lors de la détermination des critères de distribution des ressources. Des chercheurs ont défini des éléments relatifs à la situation et la nature de la relation dans lesquels se fait la distribution (Leung et Iwawaki, 1988). Des éléments d'ordre culturel ont été aussi constatés. Par exemple, l'appartenance culturelle peut consolider l'importance de la justice chez l'individu (Tyler et al., 1997) et orienter son comportement vers un comportement socialement approprié (Skarlicki, 2001). Les cultures collectivistes et individualistes n'ont pas les mêmes normes d'évaluation des rétributions (Greenberg, 2001). Ainsi, pour des cultures individualistes, le critère le plus utilisé est celui de l'équité contrairement aux cultures collectivistes qui favorisent les critères d'égalité et de besoin. Cobb et al. (1995) proposent des caractéristiques de l'environnement et avancent l'idée qu'un contexte stable privilégie la règle d'équité.

En résumé, la justice distributive concerne l'équité des distributions et des résultats par rapport à ce que l'individu offre à son organisation (Sweeney et McFarlin 1993). Tout au long des avancées théoriques, elle a marqué un rôle important en milieu organisationnel (Markovsky et Younts, 2001), même si certains auteurs viennent critiquer cet apport en pensant que la dimension distributive n'est qu'une vision partielle et limitée de l'évaluation de la justice (Tyler, 1997 ; Tyler et Smith, 1998).

En l'absence d'éléments sur la justice distributive, les employés peuvent juger l'organisation à partir d'autres formes de justice organisationnelle (Lind, 2001), notamment l'analyse des procédures appliquées, des processus et des moyens menant aux rétributions (Folger et Greenberg, 1985 ; Greenberg et Folger, 1983). Il s'agit de la justice procédurale (Greenberg, 1986 ; Leventhal, 1976, 1980), deuxième dimension de la justice organisationnelle empruntée à la pensée juridique (Thibaut et Walker, 1975).

En effet, les réactions des individus face à la perception d'une injustice n'ont pas pu être totalement expliquées par la justice distributive. Plusieurs chercheurs ont critiqué la théorie de l'équité malgré son importance (Leventhal et al., 1980 ; Greenberg, 1990). Ils sont persuadés que la justice distributive ne présente qu'une image incomplète du fonctionnement de la justice en milieu organisationnel. Le jugement de justice ne dépend pas uniquement du contenu de l'allocation. Les salariés, en l'absence d'éléments d'évaluation de la justice distributive, ont recours à d'autres variables pour donner une valeur à leur rétribution (Lind, 2001). Cette résolution a amené la recherche à s'intéresser à une autre forme de la justice, soit la justice procédurale.

### **3.2. La justice procédurale**

Tandis que la première forme de justice est centrée sur les résultats et les conséquences d'une décision, la justice procédurale est, pour sa part, reliée aux facteurs conditionnant la distribution des ressources. Introduite au début dans le domaine juridique (Thibaut et Walker, 1975), elle renvoie à la perception subjective des principes, des règles et des procédures formelles utilisées pour accorder la rétribution des résultats (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Cropanzano, 1998 ; El Akremi et al., 2006).

Les investigations sur le terrain ont montré que la justice procédurale peut exercer une influence positive sur certains résultats en l'occurrence la satisfaction au travail, la confiance à l'égard de la direction, l'engagement organisationnel et le rendement (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001). Deux approches ont notamment contribué au développement de la justice procédurale : celle de Thibaut et Walker (1975) et celle de Leventhal (1980).

### **3.2.1. L'approche de Thibaut & Walker (1975)**

Pionniers de la justice procédurale, Thibaut et Walker (1975) ont mené une série d'investigations dans un contexte juridique afin de dégager un modèle explicatif des réactions des individus face aux décisions du juge pour résoudre les conflits. A l'issue de leurs observations, ils constatent que les individus, sujets de litige, sont plus satisfaits d'accepter une décision favorable ou défavorable lorsqu'ils ont la possibilité de prononcer leurs point de vue. Ils affirment de manière consistante qu'une procédure est jugée d'autant plus juste qu'elle permet aux personnes concernées d'avoir d'abord (1) un contrôle sur le processus et sur les informations nécessaires à la prise de décision et ensuite (2) un contrôle sur la décision.

Le contrôle du processus traduit la capacité à contrôler la manière dont les preuves sont retenues. Cela renvoie à la possibilité des individus d'exprimer leur avis (voix) et de participer au processus. Quant au contrôle sur la décision, il traduit la capacité d'influencer le résultat décisionnel. Plus l'individu est impliqué dans les décisions, bénéficie d'un échange d'information et est libre d'exprimer ses points de vue, plus la sensation d'équité est forte (Greenberg, 1990).

Le modèle de Thibaut et Walker (1975) place le niveau de contrôle du processus au cœur de la perception de la justice et montre que ce niveau peut être plus important que le contrôle de la décision. En effet, l'avis personnel des individus ou l'effet de la voix sur la procédure va garantir par la suite une meilleure décision. Ce constat a été ultérieurement démontré par d'autres chercheurs. Si les parties en litige ont le droit à l'expression, les résultats de la décision seront mieux acceptés même s'ils sont négatifs (Steiner et al., 2004).

La justice procédurale a le mérite d'apporter aux individus une certaine assurance. En effet, la participation au processus décisionnel et la possibilité d'exercer un certain contrôle offre aux individus un sentiment d'influence et par conséquent, une confiance, une satisfaction et une certitude. Quel que soit le niveau de contrôle (processus ou décision), la participation de l'individu est l'élément principal de la justice procédurale. Toutefois la justice procédurale fait preuve d'insuffisance à expliquer les réactions face à une situation d'injustice (Thibaut et Walker, 1975 ; Greenberg, 1990). Echappant au domaine de la décision juridique, elle se reproduit rapidement dans le monde organisationnel avec les travaux de Leventhal et ses collègues (1980).

### **3.2.2. L'approche de Leventhal (1980)**

Appliquée au contexte organisationnel, la justice procédurale avec sa théorie de la « voix » permet aux employés de mieux évaluer la procédure et d'être satisfaits de leurs rétributions même si celles-ci sont défavorables (Bies et Shapiro, 1988). Contrôler les procédures est un outil qui permettra d'avoir plus d'informations sur l'entreprise, de réduire les incertitudes pour les rétributions futures et même de promouvoir les buts personnels (Folger et Cropanzano, 2001).

Par ailleurs, Bies et Shapiro (1988) ont montré que les procédures qui font participer les employés au processus de prise de décision sont largement perçues comme des procédures

justes. Pareillement, Cohen-Charash et Spector (2001) s'accordent sur ce constat en montrant dans leur méta-analyse l'existence d'une forte corrélation entre des procédures organisationnelles faisant participer les employés à la prise de décision et l'équité perçue de ces procédures avec des procédures utilisées sans le droit d'expression.

Leventhal (1980) a développé une nouvelle conception de la justice procédurale en mettant l'accent sur les éléments du processus et la structure des procédures plutôt que le principe de contrôle. Il a élargi le concept de justice procédurale en lui attribuant d'autres critères. Ainsi, le droit d'expression ou « voix » est seulement un élément, parmi d'autres déterminants de la justice du processus. Une procédure est ainsi jugée correcte et les individus sont prêts à accepter les décisions relevant de cette procédure si celle-ci est capable de satisfaire six critères : la consistance, la neutralité, la précision, la possibilité de correction, la représentativité, l'éthique.

- La cohérence ou la consistance : il faut accorder l'égalité et l'uniformité du traitement pour toutes les personnes en toutes circonstances ;
- L'impartialité ou la neutralité : les décisions doivent être prises indépendamment des intérêts et des préférences personnelles, mais aussi des préjugés ;
- La précision ou l'information adéquate: une information doit être exhaustive et sûre ;
- L'adaptabilité ou la possibilité de révision : les procédures de distribution doivent faire preuve de corrections en cas d'injustice constatée ;
- La représentativité : les intérêts et les considérations de toutes les personnes concernées doivent être entendus ;
- L'éthique : les standards de moralité doivent être respectés.

Du fait de sa subjectivité limitée par rapport à la perception de contrôle de Thibaut et Walker (1975), l'approche de Leventhal (1980) a été retenue par plusieurs chercheurs. Les six critères de justice ont été empruntés dans plusieurs domaines de recherche notamment la justice managériale (Sheppard et Lewicki, 1987), l'évaluation des performances (Greenberg, 1986) et les procédures de sélection (Gilliland, 1993).

### **3.2.3. Critiques sur la justice procédurale**

Il est important de signaler qu'en dépit des nombreux travaux traitant de la justice procédurale, celle-ci présente de graves insuffisances conceptuelles sur lesquelles travaillent plusieurs chercheurs (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Konovsky, 2000). Premièrement, certains auteurs ont montré la différence entre la justice procédurale prévue (formelle) et la justice procédurale concrétisée (informelle) (Erdogan et al., 2001 ; Blader et Tyler, 2003 ; Rupp et Cropanzano, 2002).

Deuxièmement, même si les travaux sur la justice procédurale ont généralement mis l'accent sur la perception des attributs des procédures d'allocation (Jones et al., 1999 ; Paterson et al., 2002) et des procédures d'appel (DeConinck et King, 2003 ; Folger et Konovsky, 1989), la théorie de la justice procédurale limite la perception de justice procédurale à une notion de contrôle (Thibaut et Walker, 1975).

Troisièmement, si les chercheurs se sont concentrés sur les caractéristiques des procédures d'allocation, le modèle structurel (le choix des décideurs et la transparence du système) de Leventhal, Karuza et Fry (1980) n'a pas été bien exposé. Pour ce modèle, le processus est jugé tout d'abord conforme aux règles de justice si les personnes responsables de la prise des décisions répondent à des qualités nécessaires pour mettre en œuvre le processus d'allocation. Egalement, le processus est jugé juste si le système est assez transparent pour dissuader les décideurs et les pousser à s'acquitter correctement de leurs tâches.

Toutefois, cette limite n'a pas pour autant empêché le modèle de Leventhal et al., (1980) d'être le mieux développé en matière de justice procédurale (Colquitt et al., 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Greenberg, 1990 ; Konovsky, 2000).

Enfin, des chercheurs ont montré que la perception de la justice procédurale forme un cadre d'analyse inévitable dans l'examen de l'efficacité des systèmes de rémunération. Un lien significatif entre le salaire et la justice procédurale a été démontré (Shapiro et Brett, 1993). Ce constat a poussé la recherche à s'interroger sur le degré d'interaction entre la justice distributive et la justice procédurale et les effets combinés sur les réactions des individus et le comportement au travail. La littérature présente deux modèles. Le premier modèle plaide pour l'interdépendance des deux formes de justice (modèle combiné). Quant au deuxième modèle, il traite séparément la justice distributive et la justice procédurale (modèle bi-factoriel).

#### **3.2.3.1. Le modèle combiné**

La justice organisationnelle gagnerait de la profondeur si les différentes dimensions de celle-ci étaient combinées. Selon Cropanzano et Ambrose (2001), les deux dimensions sont plus proches qu'on ne l'imagine. D'autres, en revanche, ont montré que celles-ci, étant similaires, peuvent aussi interagir et opérer ensemble (Brockner, 2002 ; Brockner et Wiesenfeld, 1996 ; Cropanzano et Ambrose, 2001).

#### **3.2.3.2. Le modèle bi-factoriel**

La dichotomie entre justice procédurale et justice distributive est connue aussi sous le nom du modèle bi-factoriel (Sweeney et McFarlin, 1993). De nombreux chercheurs défendent l'idée de la séparation entre justice procédurale et justice distributive et considère cette séparation comme une évidence (Folger et Konovsky, 1989 ; Cropanzano et al., 2008).

Historiquement, la dichotomie entre les deux formes de justice a été démontrée dans une étude de Folger et Konovsky (1989). Ces auteurs ont constaté que les salariés étaient particulièrement insatisfaits du montant de l'augmentation elle-même et restaient par contre confiants et engagés envers leurs dirigeants tant que la procédure était juste. Ce constat amène les chercheurs à prononcer l'idée que la justice distributive est liée à la satisfaction d'un salarié à l'égard d'une rétribution ou une décision tandis que la justice procédurale est liée à la satisfaction à l'égard de l'entreprise dans sa globalité (Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Lind, 1995 ; Tyler et DeGoey, 1995).

Par la suite, d'autres études empiriques ont vérifié le modèle bi-factoriel (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano et Schminke, 2001 ; Sweeney, McFarlin et Inderrieden, 1990 ; Lind et Earley, 1992 ; Tyler, 1990 ; Tyler et Lind, 1992 ; Summers et Hendrix, 1991). Par exemple, la méta-analyse de Colquitt et al. (2001) a montré théoriquement et empiriquement l'existence réelle d'une séparation entre la justice distributive et la justice procédurale. Ces auteurs attestent que les employés savent faire la différence entre les deux types de justice. Empiriquement, ceci a été validé lorsque chaque modèle de justice a montré différemment son impact sur les comportements et les attitudes au travail. Ainsi, la justice distributive est un déterminant de la satisfaction vis-à-vis d'une rétribution alors que la justice procédurale est un déterminant de la satisfaction envers l'organisation dans sa totalité.

### **3.3. La justice interactionnelle**

Avec le développement des études de Bies et de ses collègues (1986), une troisième forme de justice a été introduite : la justice interactionnelle. Celle-ci est définie comme étant la perception des employés de l'équité de leur supérieur hiérarchique, de la qualité dans les rapports sociaux, de la communication et la transparence lorsqu'il s'agit de mettre en place des procédures organisationnelles (Bies et Moag, 1986 ; Bies, 2001).

Le jugement de cette justice ne dépend plus désormais de la qualité des distributions et des procédures, mais plutôt de la qualité de ce qui est dit et de la façon de le dire de la part des responsables des décisions et des procédures (Folger et Cropanzano, 1998).

La justice interactionnelle concerne l'équité des aspects non-procéduraux. Son importance réside dans la prédiction de certains comportements et attitudes au travail surtout à l'égard des supérieurs (Bies, 2001 ; Rupp et Cropanzano, 2002). En effet, les justifications ou feed-back annoncés avec sincérité et respect sont capables d'éviter les émotions négatives (Greenberg, 1988). Une étude empirique a montré que la qualité du traitement interpersonnel est importante indépendamment du caractère favorable ou défavorable de la décision (Bies, 1987). Par ailleurs, des entreprises qui décident de réduire le salaire de leurs employés peuvent amener ces derniers à se sentir mal traités et à réagir à cette injustice en volant leur entreprise ou en la quittant. Toutefois, il est facile d'alléger significativement ces comportements si les employés en question bénéficient d'une explication claire et respectueuse de leur responsable (Greenberg, 1990 ; Bies et Moag, 1986).

Pour affiner la définition de la justice interactionnelle et mieux appréhender ses caractéristiques, des travaux empiriques proposent de distinguer deux sous-catégories de cette justice : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993 ; Brockner et Wiensfield, 1996).

### **3.3.1. La justice informationnelle**

La justice informationnelle est la perception de justice face aux explications et aux informations fournies dans les échanges interpersonnels (Colquitt, 2001). Elle se rapporte à l'exactitude, l'honnêteté et la qualité des arguments d'une décision (ce qui est annoncé aux employés, les excuses et les justifications) (Bies et Moag, 1986 ; Bies, 2001 ; Colquitt, 2001 ; Greenberg, 1993). C'est le principe de sincérité qui est mis en valeur.

### **3.3.2. La justice interpersonnelle**

La justice informationnelle relève plutôt de la compassion, de la sensibilité et du respect montrés par le responsable devant ses subordonnés durant la procédure. Un traitement équitable doit être respectueux (Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993, 1994 ; Shapiro, Buttner et Barry, 1994 ; Colquitt, 2001).

Ces deux configurations de la justice interactionnelle se conforment à deux rôles qui devraient être attribués au représentant de l'autorité dans ses relations interpersonnelles avec ses subordonnés. L'évaluation de la justice selon le représentant de l'autorité doit respecter quatre règles (Bies et Moag, 1986) :

- La justification : expliquer adéquatement le pourquoi des pratiques et des décisions.
- La sincérité : tenir les promesses et ne pas mentir.
- Le respect : traiter les subordonnés avec respect et dignité.
- La civilité : s'abstenir de faire des remarques compromettantes ou de poser des questions inappropriées.

### **3.3.3. Critiques sur la justice interactionnelle**

La dimensionnalité de la justice interactionnelle a fait preuve de plusieurs controverses. Selon certains auteurs, celle-ci est formée de deux facettes additives (justice interpersonnelle et justice informationnelle) qui se croisent (Shapiro et al., 1994).

Greenberg (1993) part de l'idée que la justice interactionnelle serait mieux comprise si elle était scindée en une justice interpersonnelle et une justice informationnelle. A cet effet, il propose un classement selon la « classe de la justice ».

Or, les travaux de Colquitt (2001) apportent clairement une distinction des deux facettes de la justice interactionnelle lorsqu'il a créé une nouvelle échelle de justice organisationnelle et a montré que chaque type de justice engendre des résultats différents.

Un autre aspect critique de la justice interactionnelle est son rapprochement à la justice procédurale. Certaines études considèrent la justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale puisqu'il existe des corrélations importantes entre les deux types de justice (Cropanzano et Greenberg, 1997). Parallèlement, d'autres chercheurs l'appréhendent comme une forme indépendante (Bies, 2001 ; Cropanzano et al., 2002).

#### **3.3.3.1. La justice interactionnelle : un aspect social de la justice procédurale**

Pour certains chercheurs, la justice interactionnelle est considérée comme une sous-rubrique de la justice procédurale et la définissent à partir d'éléments de cette dernière (Folger et Konovsky, 1989 ; Jones et al., 1999 ; Moorman et al., 1993 ; Cropanzano et Greenberg, 1997). La justice interactionnelle serait une forme sociale de la justice procédurale (Folger et Konovsky, 1989 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Tyler et Bies, 1990).

L'intégration des deux formes de justice a été justifiée par rapport au processus de prise de décision d'une allocation. Effectivement, la justice procédurale renvoie aux caractères formels du processus d'allocation tandis que la justice interactionnelle se réfère aux aspects sociaux du processus (Folger et Bies, 1989). En ce sens, les deux formes de justice appartiennent à un même construit (Greenberg, 1990) et sont opérationnalisées par une même échelle de mesure.

#### **3.3.3.2. La justice interactionnelle : une justice indépendante**

Pour Bies et Moag (1986), la distinction s'impose puisque la justice interactionnelle a ses propres antécédents et résultats sur les attitudes et les comportements au travail. Une recherche récente sur la validité de construit de la justice organisationnelle renforce l'idée de

Bies et Moag (1986) et montre empiriquement que les deux formes de justice sont bien indépendantes (Colquitt, 2001). Depuis, cette distinction empirique est prononcée chez d'autres auteurs (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano et al., 2002) pour qui la distinction entre la justice procédurale et la justice interactionnelle est tout d'abord d'ordre conceptuel. En effet, la justice procédurale est considérée comme une évaluation des aspects formels du processus de prise de décisions alors que la justice interactionnelle est considérée comme une évaluation du traitement interpersonnel reçu.

Quelles que soient les théories de la justice distributive et son niveau de rapprochement à d'autres formes de justice, les employés accordent une grande importance au caractère juste ou injuste des résultats et des récompenses obtenus. Quels que soient les principes de la justice procédurale (effet de la voix, contrôle de processus, contrôle de décision, les critères de procédure), l'équité des procédures influence positivement les attitudes et les comportements des individus au travail. Quels que soient les fondements de la justice interactionnelle (indépendante, sociale relative à la justice procédurale), les études montrent l'importance de la qualité du traitement interpersonnel au niveau des échanges sociaux.

#### **Section 4. Les fondements théoriques du besoin de la justice organisationnelle**

Historiquement, les chercheurs sur la justice organisationnelle distinguent trois perspectives théoriques : une perspective instrumentale, une perspective relationnelle et une perspective morale (Cropanzano et al., 2001). Les premières recherches sur les raisons sous-jacentes à la justice remontent à la fin des années 80 avec l'ouvrage de référence de Lind et Tyler (1988) sur la justice procédurale.

Ces auteurs ont fourni deux réponses à la question : pourquoi les personnes sont concernées par la justice : (1) un modèle instrumental qui met l'accent sur l'intérêt économique en termes

de maximisation des résultats et répond ainsi à un besoin de contrôle et (2) un modèle relationnel qui met l'accent sur l'identité à travers les échanges au sein du groupe et qui répond à un besoin d'appartenance.

Pour une meilleure compréhension du souci de la justice, la recherche a développé les théories morales qui considèrent les principes moraux dans le jugement de justice. Une série de conclusions sur les normes morales (les expériences de Kahneman et al., 1986 et Turillo et al., 2002) a montré deux constats. Premièrement, les employés se soucient de la justice parce que celle-ci est une obligation morale allant à l'encontre de tout intérêt économique et relationnel. Deuxièmement, les individus, en plus d'avoir des réactions à leur traitement personnel, c'est-à-dire dans quelles mesures ils se voient équitablement traités dans l'entreprise, peuvent également réagir lorsque d'autres personnes sont injustement traitées.

#### **4.1. Le modèle instrumental**

Les individus sont sensibles aux problèmes de justice. Le sentiment d'être justement ou injustement traité concerne toute catégorie de personnes et dans différentes circonstances, en particulier dans le monde de l'entreprise. Les perceptions de la justice distributive, procédurale et interactionnelle ont été initialement interprétées dans un modèle classique à savoir le modèle instrumental. Deux appellations définissent ce modèle : (1) un « self interest model » (Cropanzano et Ambrose, 2001) et (2) un « control model » (Giacobbe-Miller, 1995).

##### **4.1.1. « Self interest model » : une rationalité économique**

Le modèle instrumental répond à des motivations économiques (Cropanzano et Ambrose, 2001). Les individus se soucient de la justice pour avoir des avantages économiques à long terme. Souvent, les individus sont demandeurs de justice car elle procure en retour des attentes positives souhaitées. Ils préfèrent la justice parce qu'elle permet de prédire et

d'assurer les meilleures opportunités de rétributions. La justice va donner plus de certitude quant aux avantages futurs.

Selon Tyler (1987), le souci de la justice procédurale a été motivé par l'intérêt personnel où les procédures justes sont essentielles pour des bons résultats. Empiriquement, l'origine de cette perspective a été observée dans les travaux de Thibaut et Walker (1975) et Leventhal (1980). Ces auteurs ont fourni des explications à la rationalité économique en se basant sur l'idée que les individus se projettent dans une logique à long terme. Leur expérience a montré que les individus renoncent à des résultats temporairement défavorables et préfèrent des procédures justes pour garantir un caractère favorable des allocations reçues même si c'est pour le long terme.

#### **4.1.2. « Control model » : un besoin de contrôle**

Le modèle instrumental suppose que l'importance de la justice est directement liée à la nécessité d'un contrôle pour obtenir plus de récompenses (Cropanzano et Rupp, 2002). Les individus ont besoin de contrôler leur environnement (Bandura, 1995). Ils veulent maîtriser les interactions importantes, notamment celles au niveau de l'affiliation des résultats. Dans les principales théories instrumentales, l'effet de voix est celui qui aidera à contrôler et influencer les résultats financiers attendus. Des processus justes permettent de prévoir davantage la distribution des récompenses. Les auteurs expliquent cet effet en présumant que les individus ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue. Cette participation pourrait convaincre les décideurs, et par conséquent augmenter la probabilité d'un résultat positif (Leventhal, 1980) ou d'un résultat équitable (Walker et Thibaut, 1978).

Certes, le contrôle des résultats économiques et sa maximisation sont importants et constituent un problème de justice, mais cette motivation quantitative n'est pas une interprétation complète et unique de l'intérêt de la justice organisationnelle (Cropanzano,

Rupp, Mohler et Schminke, 2001 ; Lind et Tyler, 1988). En effet, des études n'ont pas pu observer et valider le modèle instrumental (Giacobbe-Miller, 1995 ; Tyler, 1994). D'autres ont montré que les individus se soucient de la justice même lorsque les avantages économiques sont contrôlés (Shapiro et Brett, 1993 ; Krehbiel et Cropanzano, 2000). En effet, les individus peuvent avoir d'autres motivations pour la justice. D'ailleurs, ils peuvent se soucier de la justice pour satisfaire le besoin d'appartenir et de s'identifier à un groupe social.

#### **4.2. Le modèle relationnel : un modèle de groupe**

Un deuxième modèle sur les motivations de la justice est le modèle relationnel. Contrairement au premier modèle fondé sur la rationalité économique, les motivations de justice recherchées dans le modèle relationnel se présentent comme des motivations non financières fondées essentiellement sur les interactions sociales au sein d'un collectif social (Shao et al., 2013 ; Tyler et Lind, 1992). Autrement dit, l'importance de la justice est directement liée à un besoin d'appartenance et d'identité sociale favorable (Tyler, 1997 ; Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2013).

En effet, les individus accordent une grande importance aux groupes et aux échanges sociaux. Cette appartenance contribue à leur donner une plus grande estime de soi (Cropanzano et Rupp, 2008 ; Cropanzano, Byrne et al., 2001). Elle est également une indication de leur statut dans le groupe. Comme le souligne Rupp (2011, p.73) :

*« Employees care about justice because it is indicative of the extent to which they are valued by the organization, which impacts their attitudes and behaviors at work ».*

Théoriquement, trois modèles ont contribué à la perspective relationnelle qui appréhende l'individu dans sa dimension sociale : (1) le modèle de la valeur du groupe (Lind et Tyler, 1988), (2) le modèle relationnel de l'autorité (Tyler et Lind, 1992) et (3) le modèle

d'engagement dans le groupe (Tyler et Blader, 2003). La perspective théorique représentée par ces trois modèles a été conçue pour expliquer l'effet de la justice procédurale et l'influence des aspects interpersonnels des interactions avec leurs décideurs sur les jugements.

#### **4.2.1. Le modèle de la valeur du groupe (Lind et Tyler, 1988)**

Proposé par Lind et Tyler (1988), ce modèle fait la distinction entre les motifs instrumentaux et les motifs relationnels en montrant que ces dernières sont ceux qui peuvent mieux expliquer la pertinence des décisions et des jugements de justice. Comme le soulignent Tyler et Smith (1998, p. 612) :

*«... people use evidence that they are receiving distributive, procedural, and retributive justice as an indicator of the quality of their social relationship to the group and its authorities. If people receive unfairly low outcomes, are subjected to rude or insensitive treatment, or fail to have wrongs against them avenged, these experiences communicate marginal social status. Conversely, if people receive fair outcomes from others, are treated respectfully, and have wrongs against them avenged, they feel valued by their group. »*

Le modèle de la valeur du groupe est un modèle centré sur l'identité relationnelle que recherche un individu dans un groupe. Dans un contexte organisationnel, les individus désirent appartenir à des groupes sociaux. Ils se soucient de leurs statuts en essayant d'obtenir une meilleure position sociale à long terme. Ils cherchent continuellement des informations sur le degré de leur acceptation comme membre dans le groupe.

Une façon pour favoriser ce sentiment d'appartenance, et par conséquent l'estime de soi, est la qualité de la relation entre l'individu et son groupe. Plus particulièrement, un traitement juste améliore individuellement la fierté de l'appartenance et le sentiment de valeur de soi. Selon Lind et Tyler (1988), les individus estiment que les procédures qui font intégrer leurs

opinions dans la prise de décision contribuent fortement à améliorer le sentiment de faire partie du groupe. Ils admettent que les procédures sont utilisées pour évaluer le niveau d'appartenance des individus au groupe utilisant ces procédures.

De nombreuses études empiriques soutiennent la perspective de la valeur du groupe (Huo et al., 1996 ; Tyler et al., 1996). A titre d'exemple, Tyler et ses collègues (1996) ont réalisé quatre études et ont constaté que la justice procédurale est liée à un sentiment de fierté et de respect au sein d'un groupe, et par conséquent, à l'estime de soi des employés. En effet, des procédures équitables renvoient au respect, à l'acceptation comme membre du groupe et favorisent ainsi des relations positives entre les membres du groupe. Dans le cas contraire, des procédures injustes se traduisent par des relations négatives dans le groupe, et par conséquent une faible appartenance au groupe.

Pour expliquer l'importance de la justice procédurale et interactionnelle, le modèle de valeur du groupe a évolué. Tyler et Lind (1992) ont proposé un deuxième modèle relationnel : le modèle de l'autorité dans le groupe.

#### **4.2.2. Le modèle de l'autorité dans le groupe (Tyler et Lind, 1992)**

Le modèle de l'autorité dans le groupe développé par Tyler et Lind (1992) suppose que le sentiment d'appartenir à l'organisation et d'occuper une position importante est fortement lié au sentiment d'être respecté et traité avec politesse. Le sentiment de justice signifie pour l'individu qu'il est apprécié, respecté et reconnu comme partie intégrante du groupe et de l'organisation. Plus l'entreprise est juste dans ses procédures, plus cette valeur d'appartenance et d'inclusion dans le groupe est importante (Tyler et Lind, 1992).

Dans le cas contraire, être traité injustement crée chez l'individu le sentiment de déshonneur et d'indignité par rapport à son statut dans le groupe, et ce, indépendamment de sa rétribution.

Pour garder le sentiment d'inclusion, les recherches ont montré que les individus étaient prêts à s'engager dans des extra activités telles que des activités de coopération avec les autres (De Cremer et van Knippenberg, 2002).

#### **4.2.3. Le modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003)**

Etant dans la lignée des théories de l'identité sociale, le modèle de l'engagement au groupe suppose que les perceptions de justice ont un impact sur l'engagement des individus au groupe. La principale hypothèse de ce modèle est que la justice procédurale dans un groupe favorise la coopération envers ce groupe. Plus précisément, des procédures impartiales contribuent à une meilleure identification, et par conséquent, à des attitudes et des comportements positifs au travail.

Les recherches que l'on vient de citer s'appuient fortement sur la notion d'appartenance à un groupe qui est important dans la compréhension de la perception de la justice. Même si ces motivations renvoient à la qualité de la relation avec l'autorité, l'organisation et le groupe, l'objectif final recherché est d'avoir un statut et une position favorable, autrement dit satisfaire un intérêt personnel. Toutefois, les validations empiriques du modèle instrumental restent insuffisantes pour expliquer pourquoi les individus se soucient de la justice (Cropanzano et al., 2003). Même si les individus sont le plus souvent égoïstes, ils peuvent néanmoins, dans certaines circonstances, montrer un intérêt plus intrinsèque en étant sensibles aux règles de justice (Cropanzano et al., 2003 ; Folger, 2001).

#### **4.3. Le nouveau modèle explicatif : Le modèle déontique**

Le modèle déontique (Folger, 1998, 2001) ou les théories morales de la justice organisationnelle apporte un complément très pertinent quant aux motivations instrumentales et relationnelles de la justice. Il constitue un axe de recherche assez prometteur et instructif

pour mieux comprendre les réactions des salariés au travail (Beugré, 2012). Le modèle déontique suppose une conception centrée sur l'individu en dehors de tout intérêt économique ou relationnel.

#### **4.3.1. Définition de la justice déontique**

« Déontique » provient du terme grec « déon », « déontos » qui signifie l'obligation et le devoir. Indépendamment de l'intérêt économique ou de l'appartenance à un groupe, le modèle déontique soutient l'idée que les individus se préoccupent de la justice parce qu'ils estiment que c'est une vertu morale (Colquitt et Greenberg, 2001 ; Cropanzano et al., 2001) et une fin en soi (Folger, 1998, 2001). Les individus jugent la justice sur un plan éthique (Cropanzano, Goldman, et Folger, 2003). Autrement dit, l'importance de la justice est directement liée à des attentes morales universelles selon lesquelles tout le monde doit être équitablement traité (Rupp et al., 2013).

#### **4.3.2. Dimensions de la justice déontique**

Le concept de la justice déontique a largement été examiné sans pour autant être mesuré et opérationnalisé (Folger, 1998, 2001 ; Folger et al., 2005). La définition de la justice déontique a conduit par ailleurs à plusieurs réponses déontiques (Folger, 1998, 2001), d'où sa multidimensionnalité.

Beugré (2012) explique qu'une échelle de la justice déontique explique dans quelle mesure les personnes interrogées perçoivent la justice en termes moraux. Cette échelle est différente des précédents utilisées par les chercheurs de la justice organisationnelle pour mesurer les perceptions de salarié de justice dans le lieu de travail. Principalement, trois dimensions composent la justice déontique à savoir les obligations morales, la responsabilité morale et l'atrocité morale.

#### **4.3.2.1. L'obligation morale**

La première dimension de la justice déontique fait appel aux obligations morales. Selon cette perspective, toute action doit être en harmonie avec des principes moraux qui sont des principes de base pour l'individu (Folger et Cropanzano, 2001). Les gens sont souvent enthousiastes pour s'engager dans des normes de conduite morale (Kahneman et al, 1986 ; Turillo et al., 2002). Selon la théorie de la justice déontique, les auteurs cherchent à interpréter la perception de la (in) justice et à expliquer dans quelles mesures une action est considérée comme une violation de la norme morale.

#### **4.3.2.2. La responsabilité morale**

Si la moralité oblige les gens à agir équitablement envers les autres, alors la responsabilité d'une transgression de justice s'impose (Folger, 2001). En ce sens, la responsabilité morale est le moyen d'appliquer les normes fondamentales (Cropanzano, et al., 2004 ; Tetlock, 1992). L'attribution et l'évaluation de la responsabilité impliquent trois éléments (l'événement, les prescriptions et l'identité) dont les liens forment un triangle (Schlenker et al., 1994). Le degré de responsabilité attribuée dépend directement de l'importance de ces éléments pour l'individu ainsi que la force des liens entre ces éléments. Ces liens sont les suivants :

- le lien prescription - événement suppose la clarté des prescriptions. Autrement dit, dans quelle mesure un ensemble de prescriptions clair et bien défini est applicable à un événement pour pouvoir tenir un individu responsable de sa conduite.
- le lien prescription – identité suppose la pertinence et le rôle des prescriptions pour l'identité de l'individu.

- le lien identité – événement renvoie au contrôle personnel sur l'événement. Etant le lien le plus dominant dans l'étude de la responsabilité, l'individu est connecté à l'événement, particulièrement en raison de vouloir prévoir les conséquences de l'événement. Plus ce lien est fort, plus le contrôle personnel est important en raison de l'absence de facteurs externes pouvant interférer.

#### **4.3.2.3. L'atrocité morale**

L'atrocité morale correspond au sentiment de colère, de mépris et d'indignation ressenti par l'individu qui est témoin d'une injustice (Bies, 1987). Ces sentiments peuvent également s'accompagner de réactions et de comportements négatifs envers le transgresseur (Beugré, 2012). En effet, l'individu engagé dans la voie déontique se trouve dans l'obligation de rétablir l'injustice. Hostile envers le transgresseur, il lui attribue toute la responsabilité du tort et cherche à le punir en conséquence. L'engagement social crée peu à peu chez l'individu le sentiment de répulsion à l'égard de l'injustice (Folger, 2001). Sa capacité émotionnelle pour ressentir l'atrocité morale devient de plus en plus grande même lorsque le tort ne lui est pas directement lié (Beugré, 2012).

#### **4.3.3. La justice : une fin plutôt qu'un moyen**

S'inspirant de la philosophie morale et de l'approche normative, le modèle déontique détermine des critères de conduite universels pour réguler les comportements et les relations interpersonnelles. La justice est considérée comme une 'vertu morale' (Folger, 1994, 1998) et un phénomène naturel selon lesquels les individus appliquent les règles de justice indépendamment de tout contrôle d'intérêt économique et relationnel (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001 ; Folger, 2001 ; Cropanzano et al., 2003). Dans les modèles de justice déontique, le jugement des situations de justice et d'injustice émane d'un sentiment de devoir

et d'obligation morale (Folger, 1998, 2001). Un comportement est jugé juste et équitable s'il correspond à des normes morales.

Le niveau d'adhésion aux obligations morales et aux respects des normes constitue le mécanisme clé pour expliquer et comprendre les réactions des employés à la perception d'une injustice (Folger, 2001 ; Beugré, 2012). Elles peuvent également impliquer certains résultats organisationnels comme le comportement de citoyenneté, l'engagement organisationnel et des comportements contre productifs. Par ailleurs, des études ont montré que les entreprises devraient s'assurer de respecter les normes et les principes moraux pour améliorer et préserver leur image auprès de toutes les parties prenantes.

En résumé, dans le milieu du travail, la justice déontique se définit comme l'ensemble des perceptions du salarié de la justice comme étant une vertu morale (Folger, 1998, 2001 ; Montada, 1998 ; Beugré, 2012). Considérée ainsi, les salariés doivent se soucier également des autres et se comporter de la manière la plus appropriée car c'est ce qu'il faut faire (Folger, 2001).

#### **4.3.4. La justice déontique : un regard des tierces parties**

Les études sur la justice organisationnelle se sont principalement intéressées au traitement des individus par leur entreprise et comment ce traitement pouvait impacter leurs propres comportements au travail. A titre d'exemple, la perception de justice d'un employé à l'égard de son employeur est liée à sa satisfaction au travail et à son engagement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001).

La littérature récente sur la justice organisationnelle connaît un changement de paradigme. Il y a de plus en plus de travaux montrant que le traitement organisationnel des parties prenantes externes a un impact sur les attitudes et les comportements des employés de l'entreprise. Il

s'agit de la justice des tierces parties selon laquelle les individus se préoccupent de la justice envers des autres personnes et peuvent réagir en conséquence.

Lorsqu'une situation ne correspond pas aux valeurs morales des individus, ces derniers peuvent ressentir l'injustice indépendamment de son implication dans cette situation. Etant observateurs ou témoins, ils peuvent réagir de manière significative (Cropanzano et al., 2003).

#### **4.3.4.1. Qui sont les tierces parties ?**

Les tierces parties désignent les personnes qui se trouvent en dehors du cercle employé-employeur. N'étant ni la personne ciblée (la victime) ni l'auteur de l'événement (l'agresseur), les tierces parties forment des jugements de justice à partir d'une situation vécue directement ou indirectement (Topa, Moriano et Morales, 2013). Dans certains cas, les tierces parties peuvent appartenir à l'entreprise (collègues de travail). Dans d'autres cas, elles peuvent être en dehors de celle-ci. Tout au long de ce travail, les tierces parties sont considérées comme toute personne ayant obtenu des informations à propos d'une injustice commise par une entreprise ou ses agents (Skarlicki et Kulik, 2004). Le terme « tierces parties » sera également désigné par les termes « tiers », « témoins » et « observateurs ».

Généralement, les tierces parties évaluent un événement juste ou injuste grâce à des informations obtenues de première main. Il s'agit d'une observation directe. Des moyens moins directs et des informations obtenues de seconde main peuvent également être en amont des jugements de justice comme par exemple un événement raconté par un collègue ou des médias. Les études montrent que les observateurs ayant reçu des informations de seconde main réagissent le plus souvent d'une manière plus instantanée et implicite à des injustices, sans pour autant avoir de raison de se préoccuper du malheur des autres.

#### **4.3.4.2. Pourquoi s'intéresser aux tierces parties ?**

L'approche des tierces parties devient de plus en plus importante et utile à la recherche (Skarlicki et Kulik, 2004). Plusieurs raisons motivent les chercheurs à analyser les perceptions de justice selon les tierces parties. Premièrement, le réseau social de chaque victime représente un ensemble de témoins potentiels. Ceci conduit à multiplier le nombre d'observateurs et de tierces parties possibles. Deuxièmement, les tierces parties peuvent imaginer et se faire une idée à l'avance de ce qui pourrait leur arriver en observant une injustice au sein de leur entreprise (Brockner et Greenberg, 1990). Ceci aura une incidence sur leurs attitudes et comportements au travail. Par exemple, dans une situation de licenciement, la réaction d'un survivant peut être plus dangereuse pour l'entreprise que la réponse de la victime elle-même. Cette dernière ne fait plus partie de l'entreprise. Si elle décide de réagir, cela sera en dehors du contexte organisationnel (Brockner et Greenberg, 1990). Par contre, le survivant est encore à l'intérieur de l'entreprise. Il peut agir contre la productivité et même s'engager dans des actions de sabotage.

Les tierces parties n'appartenant pas à l'entreprise peuvent également avoir un impact considérable sur celle-ci en étant des clients ou investisseurs potentiels. Aussi, l'histoire de Nike montre que lorsque les investisseurs et les clients ont réagi aux mauvais traitements des employés, la réussite de l'entreprise et son avantage concurrentiel ont bien été altérés (Bies et Greenberg, 2002). Troisièmement, les tierces parties peuvent exercer une influence significative sur la réaction de la victime injustement traitée. Les amis peuvent par exemple changer les avis des victimes et les persuader que ce qu'ils viennent de subir est vraiment une maltraitance et non pas de la malchance (Barley, 1991). Goldman (1999) rajoute que les amis, les membres de la famille et les collègues peuvent apporter un soutien aux victimes lorsque celles-ci décident de protester et réclamer des droits.

Dans la mesure où la perspective des tiers et celle de la victime n'est pas la même, il devient critique pour les chercheurs sur la justice de préciser dans leurs hypothèses et leur méthodologie quelle perspective adopter et pourquoi (Skarlicki et Kulik, 2004). Empiriquement, des expériences ont été menées et ont développé deux constats importants.

Premièrement, les individus peuvent ne pas être directement touchés par une injustice et malgré cela, ils peuvent avoir des réactions face à cette injustice. Deuxièmement, les individus sont prêts à punir le responsable d'un mauvais traitement au détriment de leurs ressources personnelles. Ces postulats ont été testés dans les années 80 avec les études de Kahneman, Knetsch, et Thaler (1986) puis renforcé par les recherches de Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, et Gee (2002) qui ont montré que la volonté de punir peut affecter aussi bien le témoin d'une violation de normes de justice que des tiers qui n'ont aucune relation ou identification avec la victime ou l'agresseur.

Dans l'expérience de Turillo et ses collègues (2002), les gens se préoccupent vraiment de la justice pour des raisons autres que des considérations instrumentales ou interpersonnelles. De nouvelles caractéristiques ont été présentées dans la série de ces expériences. Les participants avaient le choix de punir le transgresseur soit en récompensant la victime de l'allocation injuste ou bien en récompensant une personne neutre. En effet, en se basant sur des expériences d'allocation des ressources, les participants sont souvent prêts à renoncer à des récompenses monétaires s'ils peuvent punir une personne injuste. Dans de telles situations, les participants considèrent la justice comme une fin en soi plutôt qu'un moyen. Ils étaient prêts à punir ceux qui violent volontairement les règles de justice même si cela va à l'encontre de leur intérêt personnel. Parallèlement, ces mêmes participants vont récompenser toute personne qui se comporte d'une manière éthique en sacrifiant également leur intérêt économique.

## Conclusion chapitre 2

L'objectif de ce deuxième chapitre était de présenter les aspects théoriques et conceptuels de la justice organisationnelle. Nous avons tout d'abord montré que la justice a évolué depuis l'ère de l'antiquité jusqu'à intégrer le domaine organisationnel. Après un examen des différentes approches de la justice, nous avons défini la théorie de la justice organisationnelle et montré que les perceptions des individus de l'équité au sein du travail représentent un élément important pour la performance et la réussite des entreprises. Ensuite, nous avons présenté la structure de la justice organisationnelle et les débats sur sa dimensionnalité.

La justice organisationnelle s'est construite peu à peu dans les sciences sociales au cours des trois dernières décennies. Aujourd'hui, elle est considérée comme l'essence même de la relation employés/organisation (Cropanzano et al., 2007). Le concept de la justice ou de l'équité dans le milieu de travail s'intéresse aux perceptions des membres d'une organisation quant à leur traitement plus ou moins juste au sein de l'entreprise. Trois classes d'événements sont évaluées en termes de justice : les résultats, les processus et les interactions interpersonnelles. Les jugements concernant l'équité des résultats ou des allocations sont appelés « justice distributive ». L'équité des jugements des procédures est appelée « justice procédurale ». En ce qui concerne les jugements de l'équité des interactions interpersonnelles, ils sont appelés « justice interactionnelle ».

Malgré le désaccord sur la construction de la justice sur le plan conceptuel, il est unanimement admis que l'équité perçue des résultats, des procédures et du traitement interpersonnel sont associées à de nombreux résultats et peuvent expliquer des comportements organisationnels (Greenberg, 1990). Après plus de 50 ans de recherche sur la justice organisationnelle, les études soulignent l'importance de la justice parce qu'elle peut conduire à des actions positives telles que la motivation, la satisfaction au travail, l'implication, la

performance et l'engagement organisationnel (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; El Akremi et al., 2006). La justice peut également conduire à des réactions négatives notamment le vol, le sabotage, la violence (Cropanzano et al., 2003).

A la fin du premier chapitre, nous avons pu montrer que la RSE et la théorie de la justice organisationnelle ont été complémentaires quant à l'étude des perceptions des employés en matière de RSE (Rupp et al., 2006). A la fin du deuxième chapitre, nous pouvons affirmer avec confiance que les gens se soucient de l'équité de leurs résultats, des procédures auxquelles ils sont soumis et de l'équité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent et que ce sentiment de justice explique en grande partie les attitudes et les comportements des employés en milieu de travail (Folger, 2001 ; Lind, 2001 ; Colquitt et al., 2001).

Le but du chapitre suivant est d'étudier quelles sont les conséquences des perceptions de la RSE sur les attitudes et les comportements des individus au travail et comment les perceptions de la RSE peuvent-elles avoir cet impact. L'accent est mis en particulier sur l'étude des (1) mécanismes sous-jacents de cette relation (les médiateurs et les modérateurs) et (2) l'engagement organisationnel affectif comme résultat.

---

# Chapitre 3

## Conséquences de la RSE sur les employés : les mécanismes sous-jacents

---

### Chapitre 3 –

Conséquences de la RSE sur les employés :

les mécanismes sous-jacents

#### Introduction

#### **Section 1. Les conséquences de la RSE sur les employés**

- 1.1. Aperçu des attitudes et des comportements
- 1.2. Comment et pourquoi la RSE impacte les employés

#### **Section 2. Les médiateurs, les modérateurs et les théories explicatives de la relation RSE/Résultats sur les employés**

- 2.1. Les médiateurs et les modérateurs
- 2.2. Les théories explicatives

#### **Section 3. L'engagement organisationnel**

- 2.1. Définition de l'engagement organisationnel
- 2.2. Les formes d'engagement organisationnel
- 2.3. RSE et engagement organisationnel : limites de la recherche sur les  
mécanismes sous-jacents

## Introduction chapitre 3

La RSE n'est plus une simple obligation d'avoir une conduite éthique. Elle se réfère plutôt à une responsabilité de l'impact des activités de l'entreprise sur toutes les parties prenantes. A la suite de l'accroissement de la publication des études sur la micro RSE, des chercheurs ont préconisé d'aller au-delà d'une simple description des réponses des individus aux initiatives de RSE et de comprendre en revanche comment se produit le processus de l'impact de la RSE sur les attitudes et les comportements des individus (Glavas, 2016a ; Rupp et Mallory, 2015 ; Aguinis et Glavas, 2012).

Pendant de nombreuses années, les résultats de la RSE ont été pensés et analysés au moyen des expériences des actionnaires et des consommateurs. Depuis quelques temps, la recherche s'intéresse désormais à l'impact de la RSE sur les employés. Les études distinguent deux catégories d'employés. La RSE affecte les employés potentiels à travers la performance sociale (Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus et al., 2002). La RSE affecte également les employés appartenant à l'entreprise (Brammer et al., 2005). Par ailleurs, les études empiriques ont montré que les employés, réellement existants dans l'entreprise, peuvent adopter des attitudes et des comportements spécifiques lorsque leur entreprise qui se veut socialement responsable interagit avec d'autres parties prenantes (Rupp et al., 2006). Ainsi, la perception des employés des actions de RSE (en termes d'actions justes et injustes envers les autres) joue un rôle important dans leur conduite.

Ce chapitre vise à présenter l'objet de la recherche : conséquences de la RSE sur les employés, les mécanismes sous-jacents. Pour mener à bien cette réflexion, le chapitre est composé de trois sections. La première section est consacrée à l'étude des conséquences de la RSE sur les employés en présentant une synthèse des recherches sur la micro RSE ainsi que les attitudes et les comportements au travail abordés dans la littérature.

La deuxième section fait une synthèse des mécanismes sous-jacents (les médiateurs et les modérateurs) ainsi que les théories explicatives pour répondre respectivement aux questions comment et pourquoi la RSE exerce une influence sur les employés.

Dans la troisième section, nous avons fait le choix d'étudier l'engagement organisationnel comme résultat de la RSE sur les employés. Nous définirons d'abord le concept d'engagement organisationnel puis nous présenterons les dimensions autour desquelles se construit le concept. Nous terminons cette section par la description de la relation entre la RSE et l'engagement organisationnel affectif. Au-delà des mécanismes sous-jacents et des théories explicatives qui caractérisent cette relation, il s'agit à la fin de cette section de montrer les limites de la recherche sur les mécanismes sous-jacents. Ces limites représentent une bonne illustration de la problématique de nos prochaines études empiriques (partie 2 de ce travail de recherche).

## **Section 1. Les conséquences de la RSE sur les employés**

Une revue de littérature sur la RSE et le comportement organisationnel montre que la RSE peut avoir des effets sur un grand nombre d'attitudes et de comportements organisationnels. La multi-dimensionnalité du concept de la RSE a bien favorisé ce large registre de résultats (Husted, 2000). Pour tenter de résoudre le problème lié à la compréhension de la relation qui lie la RSE aux résultats individuels, nous commençons d'abord par présenter une synthèse des travaux sur les conséquences de la RSE (Tableau 3). .

### **1.1. Aperçu des attitudes et des comportements des individus au travail**

Dans une étude récente sur l'intégration de la psychologie organisationnelle à l'étude de la RSE, Glavas (2016a) établit une liste de nombreux effets positifs de la RSE.

A titre d'exemple, la RSE est positivement liée à la satisfaction au travail (Glavas et Kelley, 2014 ; Vlachos et al., 2013). Des auteurs suggèrent également que la RSE peut impacter le comportement de citoyenneté organisationnelle (Jones, 2010 ; Evans et al., 2011 ; Hansen et al., 2011 ; Rupp et al., 2013 ; Shen et Benson, 2018), la créativité ainsi que la qualité entre les collègues (Glavas et Piderit 2009). Dans d'autres études, la RSE a un effet positif sur l'identification organisationnelle (Houghton et al., 2009 ; DeRoeck et Delobbe, 2012), l'attachement des employés (Lee et al., 2013), l'engagement au travail (Caligiuri et al., 2013 ; Glavas et Piderit 2009 ; Rupp et al., 2013) ou encore le partage des connaissances (Farooq et al., 2014b).

Des nombreuses études ont montré que les entreprises utilisent la RSE pour développer l'engagement organisationnel de l'employé. Les résultats empiriques révèlent une relation positive entre les concepts (Peterson, 2004 ; Collier et Esteban, 2007 ; Brammer et al., 2007 ; Kim et al., 2010 ; Rego et al., 2010 ; Stites et Michael, 2011 ; Hofman et Newman, 2014).

Si la RSE a fait ses preuves sur la détermination des attitudes et des comportements positifs, la RSE peut également stimuler des comportements négatifs (Carmeli, 2005 ; Carmeli et al, 2007 ; Dutton et al., 1994). Les travaux de Gond et al., (2017) présente de manière synthétique les attitudes et les comportements positifs et négatifs résultants des initiatives de RSE (Tableau 4).

**Tableau 3 : Examen des principaux résultats de la RSE sur les individus**

<b>Dependant Variable (résultat)</b>		<b>Independant Variable</b>
Entry preferences	Strand et al. (1981)	Social and Personnel Policies of the Corporations
Organizational Reputation Organizational Attractiveness as an employer	Turban et Greening (1997)	Corporate Social Performance
Job satisfaction and Intentions to Turnover	Riordan et al. (1997)	Corporate Image (as proxy of social performance)
Employee Commitment	Maignan et al. (1999)	Corporate Citizenship
Job Pursuit Intention	Greening et Turban (2000)	Corporate Social Performance
	Behrend et al. (2009)	
Employee Commitment	Maignan et Ferrell (2001)	Corporate Citizenship
Firm familiarity Organizational Attractiveness	Luce et al. (2001)	Corporate Social Performance
Employer Attractiveness	Backhaus et al. (2002)	Corporate Social Performance
Needs (security, social, esteem )	Gavin et Maynard (1975)	
Employee attachment	Lee et al. (2013)	

Organizational Attractiveness	Smith et al. (2004)	Corporate Social Orientation; Affirmative Action ; Diversity Management
	Albinger et Freeman (2000)	Corporate Social Performance
	Ng et Burke (2005)	Diversity Management
	West et al. (2015)	
	Jones et al. (2014)	
Organizational Commitment	Brammer et al. (2007)	Corporate Social Responsibility
	Ditlev-Simonse (2015)	
	Farooq et al. (2014a)	
	Glavas et kelley (2014)	
	Mueller et al. (2012)	
	Peterson (2004)	Corporate Citizenship
	Grant et al. (2008)	
	Erdogan et al. (2015)	
	Shen et Zhu (2011)	
Job Satisfaction (JS)	Gavin et Maynard (1975)	
	Valentine et Fleishman (2008)	Corporate Social Responsibility
	Dhanesh (2014)	
	Vlachos et al. (2013)	
	Glavas et Kelley (2014)	
Job Performance	Carmeli et al. (2007)	Perceived social responsibility and Development
Work-reward expectations	Gavin et Maynard (1975)	

Employee Commitment Job Performance	Aguilera et al. (2007)	Corporate Social Responsibility
Pay, Promotion	Hunt et al. (1990)	
High-quality connections	Glavas et Piderit (2009)	
Employee capability developpement	Caligiuri et al. (2013)	
Member adjustment	Carmeli et al. (2007)	
Improved social capital	Muthuri et al. (2009)	
Collective organizational commitment	Chun et al. (2013)	
Knowledge sharing behavior	Farooq et al. (2014b)	
Employee engagement	Glavas et Piderit (2009)	
Organizational pride	De Roeck et al. (2016)	
The perceived external prestige of the organization	Farooq et al. (2016)	
Overall justice	De Roeck et al. (2014)	
Perceived organizational support	El Akremi et al. (2015)	
perceived work–life quality	Singhapakdi et al. (2015)	
Organizational trust	Farooq et al. (2014a)	
Work meaningfulness	Glavas (2014)	
Turnover intent	Hansen et al. (2011)	
	Shen et al. (2016)	
	Jones (2010)	
Creative involvement/creativity	Brammer et al. (2015)	
	Glavas et Piderit (2009)	
	Spanjol et al. (2015)	
	Shen et al. (2016)	

Emotional exhaustion	Watkins et al. (2015)	
Cynicism	Evans et al. (2011)	
Deviant behaviors	Evans et al. (2011)	
Employee retention	Carnahan et al. (2015)	
Team performance, and team efficacy	Lin et al. (2012)	
Extra-role and organizational citizenship behaviors	Farooq et al. (2016)	
Work Engagement	Rupp et al. (2018)	Employee CSR Perceptions
	Glavas et Piderit (2009)	
	Caligiuri et al. (2013)	
Organizational identification	De Roeck et Delobbe (2012)	
	De Roeck et al. (2016)	
	Houghton et al. (2009)	
Organizational Citizenship Behaviors	Frank et al. (2011)	
	Hansen et al. (2011)	
	Jones (2010)	
	Rupp et al. (2013)	
	Shen et Boston (2018)	

Source : Gond et al. (2017, p.227) , Glavas (2016a, p.5)

**Tableau 4 : récapitulatif des résultats positifs et négatifs de la RSE sur les attitudes et les comportements des employés**

<b>Positive attitudinal</b>	Organizational commitment
	Organizational identification
	Organizational attractiveness
	Job satisfaction and work engagement
	Job pursuit intentions and recommendations
	Organizational trust
	Organizational pride and prestige
	Perceived organizational support
	Others positive attitudinal outcomes (work meaningfulness, overall justice)
<b>Negative attitudinal</b>	Turnover intentions
	Other attitudinal negative outcome (cynism, job strain)
<b>Positive behavior</b>	Extra-role performance and organizational citizenship behavior
	In-role performance
	Other positive behavioral outcomes (e.g, creativity, employee retention, knowledge sharing, team performance and efficacy)
<b>Negative behavior</b>	Deviance
	Unethical behavior (e.g, moral licensing)
	Occupation change

Source : Gond et al. (2017, p.227)

## **1.2. Comment et pourquoi la RSE impacte les employés**

Les recherches antérieures sur la micro RSE donnent une vision élargie des résultats sur les employés. Les preuves d'un effet direct entre les deux domaines d'étude sont bien confirmées. Toutefois, l'analyse reste partielle et suppose de traiter la RSE comme un champ d'étude dans un nouveau contexte (Aguinis et Glavas, 2013 ; Rupp et Mallory, 2015). Celle-ci sera examinée en intégrant l'étude des mécanismes sous-jacents qui est l'un des principaux axes de recherche en matière de micro RSE.

Dans cette optique, la relation entre les perceptions de la RSE et les résultats sur les employés devient une relation indirecte. Récemment, les études sur ces relations indirectes sont en hausse. L'importance de considérer les mécanismes sous-jacents comme cadre d'analyse est de mieux comprendre comment la RSE influence les attitudes et les comportements et de montrer que les effets de la RSE ne sont pas universels (Rupp et al., 2018).

L'étude des mécanismes sous-jacents fait intervenir la question des médiateurs, des modérateurs et des théories explicatives.

## **Section 2. Les médiateurs, les modérateurs et les théories explicatives de la relation RSE/Résultats sur les employés**

Des travaux sur la micro RSE ont fourni une synthèse de médiateurs et de modérateurs. Les plus récents sont ceux de Glavas (2016a) et Gond et al. (2017).

### **2.1. Les médiateurs et les modérateurs**

Sur la base de 166 articles, chapitres de livres et livres, Glavas (2016a) a pu proposer un examen non exhaustif de la littérature sur la micro RSE. La contribution de cet examen est de donner une vue d'ensemble et de servir de guide pour ceux qui désirent percer sur ce domaine

de recherche. Les tableaux 5 et 6 ci-dessous sont des synthèses des différents médiateurs et modérateurs étudiés dans la littérature sur la micro RSE

**Tableau 5 : Synthèse des médiateurs**

Mediators	
Meaningfulness	Glavas et Kelley (2014)
Value fit (i.e., CSR- Induced Intrinsic Attributions)	Vlachos et al. (2013)
Collective sel-esteem	Bartel (2001)
Prosocial identity (both personal and organizational)	Grant et al. (2008)
Organizational identification	Carmeli et al. (2007)
	Farooq et al. (2014a)
	Jones (2010)
Organizational pride	Jones (2010)
Perceived organizational support	Glavas et Kelley (2014)
Organizational trust	De Roeck et al. (2014)
	Farooq et al. (2014a)
	Hansen et al. (2011)
Improved social relations	Muthuri et al. (2009)

Source : Glavas (2016a, p.5)

**Tableau 6 : Synthèse des modérateurs**

<b>Moderators</b>	
Role of CSR specific relative autonomy and individualism	Rupp et al. (2018)
Other-regarding value	Frank et al. (2011)
Gender	Brammer et al. (2007)
Exchange ideology	Jones (2010)
Collectivism	Farooq et al. (2014b)
National culture	Muller et al. (2012)
Perceived organizational support	Ditlev-Simonsen (2015)
	Shen et al. (2014)
Employee self-centered CSR attributions	De Roeck et al. (2014)
Project meaningfulness and availability of resources	Caligiuri et al. (2013)
Morality identity	Rupp et al. (2013)
Organization-level cooperative norms	Shen et al. (2014)
Employee belief in importance of CSR to the business	Peterson (2004)

Source : Glavas (2016a, p.5)

Si l'étude approfondie de Glavas (2016a) constitue une référence solide dans le domaine de la RSE et du comportement organisationnel, une étude encore plus récente vient compléter ce travail. Il s'agit de l'étude de Gond et ses collègues (2017). Ces derniers ont étudié 268 articles sur la micro-RSE. Leur synthèse présente deux avantages. Premièrement, les auteurs analysent la RSE selon : (i) les facteurs individuels de l'engagement pour la RSE, (ii) les processus individuels d'évaluation de la RSE et (iii) les réactions individuelles aux initiatives de RSE. Deuxièmement, ils proposent un ensemble de réponses (théories) à la question pourquoi la RSE peut avoir un impact sur les employés.

## **2.2. Les théories explicatives**

Tandis que les médiateurs et les modérateurs de l'impact de la RSE ont considérablement été examinés comme le montrent le tableau 4 et 5, les théories explicatives des attitudes et des comportements des individus au travail sont encore relativement peu étudiés. La littérature intègre la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989 ; Tajfel et Turner, 1985) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005) comme principales théories explicatives.

### **2.2.1. La théorie de l'identité sociale**

La théorie de l'identité sociale a été initiée par Tajfel dans les années 70. Appelée par la suite, la théorie de l'auto-catégorisation, celle-ci exerce une grande influence sur les relations des individus. A titre d'exemple, la théorie de l'identité sociale permet d'expliquer l'impact de la performance sociale d'une entreprise sur les attitudes des individus au travail (Maignan et Ferrell, 2001)

Les fondements théoriques de ce paradigme s'appuient sur la notion d'identité sociale. Cette identité qui se construit chez l'individu lui permet d'occuper une place dans un groupe et dans la société d'une manière générale. Il existe une interdépendance entre l'identité sociale et l'appartenance au groupe qui se crée à partir des comparaisons (Tajfel, 1978, 1982 ; Turner, 1981). Plus le statut du groupe auquel appartient l'individu est important, plus l'identité sociale est positive.

### **2.2.2. La théorie de l'échange social**

La théorie de l'échange social est considérée comme un paradigme ayant une forte influence sur les conduites des individus. Ce n'est pas une seule théorie mais plutôt un groupe de modèles liés (Cropanzano, Rupp et al., 2001) qui s'appuie sur le principe de réciprocité défini

comme étant « *l'acte de donner un bénéfice en échange d'un bénéfice reçu* » (Molm et al., 2007, p. 200).

La théorie de l'échange social admet que, les stratégies d'échange des individus, dans leurs rapports avec d'autres personnes ou avec l'organisation, se basent essentiellement sur des échanges économiques et sociaux (Blau, 1964 ; Masterson, Lewis, Goldman et Taylor, 2000 ; Rousseau et Parks, 1993 ; Shore et Tetrick, 1994).

Les échanges économiques supposent des opérations réelles sur des avantages, généralement des avantages matériels. Partiellement, ils peuvent être également guidés par certaines obligations entre les parties impliquées dans l'échange, notamment le respect de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Les échanges sociaux concernent des avantages assez abstraits par exemple le soutien émotionnel ou l'empathie. Ils sont souvent déterminés par le sens de l'engagement (Bishop et Scott, 2000 ; Deckop, Mangel et Cirka, 1999) et la confiance (Konovsky et Pugh, 1994). Contrairement aux échanges économiques, ce type d'échange ne se base pas sur un retour imminent des faveurs accordées aux autres mais sur des obligations non précisées entre les parties (Blau, 1964). Il donne place plutôt à des relations durables et de qualité (Liden, Sparrowe et Wayne, 1997 ; Wayne et Green, 1993). Les études ont montré que les individus qui s'inscrivent dans des échanges sociaux avec leur employeur sont plus performants au travail (Cropanzano et al., 2002 ; Moorman et al., 1998 ; Rupp et Cropanzano, 2002).

A l'issue de la revue de littérature sur la micro RSE et l'examen des différentes réactions des individus, il apparaît que de plus en plus de chercheurs confirment que les perceptions de la RSE exercent un effet positif sur l'engagement organisationnel des employés (Peterson, 2004 ; Brammer et al., 2007 ; Turker, 2009a ; Stites et Michael, 2011 ; Farooq et al., 2014b). Il s'agit d'une relation importante compte tenu de l'impact de l'engagement organisationnel sur

d'autres résultats. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction générale et dans l'introduction du chapitre 3, nous avons décidé d'étudier l'engagement organisationnel comme résultat à expliquer (et plus particulièrement l'engagement organisationnel affectif). L'objet de la section suivante (section 3) est de définir le concept d'engagement organisationnel, présenter les différentes recherches dans ce domaine pour pouvoir à la fin mettre l'accent sur les limites de la recherche sur les mécanismes sous-jacents de la relation RSE et engagement organisationnel. De ce constat découlent des interrogations quant à une nouvelle lecture de la micro RSE. Il semble que la pluralité des médiateurs et les modérateurs ainsi que la proposition de modèles théoriques plus complets permettra de mieux expliquer les réactions individuelles y compris l'engagement organisationnel (Gond et al., 2017 ; Glavas, 2016 ; Rupp et Mallory, 2015).

### **Section 3. L'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est considéré aujourd'hui comme un enjeu crucial dans le domaine des affaires organisationnelles, des ressources humaines, de la psychologie du travail et du comportement organisationnel (Allen et Meyer, 1996 ; Mathieu et Zajac, 1990).

Les études antérieures ont montré que l'engagement organisationnel est important compte tenu des résultats qu'il peut apporter aux entreprises (Gamble et Huang, 2008). Il prend toute son importance car il permet d'expliquer un large éventail d'attitudes et comportements tels que l'intention de quitter l'entreprise (Mathieu et Zajac, 1990 ; Tett et Meyer, 1993), le rendement des employés, la performance organisationnelle (Allen et Meyer, 1996, 2000) ou encore la performance financière (Harter et al., 2002).

La littérature sur l'engagement envers l'organisation souligne une disparité dans les recherches. Une quantité importante d'investigations empiriques cherchent à expliciter les déterminants ou les conséquences de l'engagement organisationnel. Les contributions théoriques essayant de préciser sa nature sont relativement limitées. En effet, depuis les années 60, les chercheurs ont tenté de définir l'engagement organisationnel (Becker, 1960 ; Buchanan, 1974 ; Hall, Schneider et Nygren, 1970). Jusqu'à la fin des années 80, ce concept est resté assez flou et confus. Cependant, dès le début des années 90, des efforts se sont multipliés offrant d'importantes recherches théoriques et empiriques sur ce domaine (Meyer, Allen et Smith, 1993).

### **3.1. Définitions de l'engagement organisationnel**

Les recherches définissent l'engagement comme une conséquence de l'influence de l'environnement social sur l'attitude individuelle. Mais la définition de Porter et ses collaborateurs (1974 ; 1979) est considérée comme la définition la plus utilisée dans les recherches contemporaines (Perron et Collier, 1990). Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel est défini selon (1) la forte croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, (2) la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et (3) un fort désir d'en rester membre.

L'engagement a été appréhendé dans ses débuts comme un construit unidimensionnel. Plus tard, grâce aux travaux de Meyer et Herscovitch (2001), ces derniers ont formulé un modèle beaucoup plus général avec un cadre d'analyse complet englobant les diverses approches et les différentes formes d'attachement (Meyer et Allen, 1991 ; O'Reilly et Chatman, 1986).

Selon les propos de Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement est défini comme : « *a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets* ».

Autrement dit, l'engagement représente un schéma psychologique ou encore un état psychologique qui permet de décrire l'engagement ressenti et les effets qui peuvent mener l'individu à quitter ou rester dans son entreprise (Meyer et Allen, 1991). Chaque état d'esprit engendre un ensemble d'attitudes et de comportements. En ce sens, Meyer et Herscovitch (2001) proposent de mesurer cette force d'état d'esprit étant donné qu'elle peut représenter le profil d'engagement d'un individu envers son organisation.

Meyer et Allen (1991) définissent l'engagement comme un état psychologique qui décrit la relation de l'employé avec son entreprise et son désir de rester ou de ne plus y rester :

« [ ... ] *a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization* ».

D'une manière générale, l'engagement organisationnel reflète la volonté de l'employé de rester et de construire un long parcours professionnel dans l'entreprise. Néanmoins, il existe des divergences quant à la manière dont ce concept s'est développé (Mathieu et Zajac, 1990). En effet, c'est la nature de l'état d'esprit spécifique qui distingue une forme d'engagement à une autre et qui produit des conséquences différentes en termes d'attitudes et de comportements.

L'état d'esprit correspond à « la configuration mentale ou l'état psychologique qui pousse l'individu à agir » (Meyer et Herscovitch, 2001). Ces auteurs estiment qu'il est important de prendre en compte ces caractéristiques pour aboutir à une analyse pragmatique de la relation de l'individu avec les différents éléments de son environnement de travail. Par ailleurs, cet état psychologique ne doit pas être limité à la seule conformité de valeurs et d'objectifs mais plutôt contenir d'autres aspects notamment le désir, le besoin ou l'obligation de rester dans l'entreprise (Meyer et Allen, 1991).

L'idée de cet élargissement caractérise le modèle à trois composantes de Meyer et Allen (1991). C'est l'approche tridimensionnelle, la plus reconnue de l'engagement organisationnel qui a permis d'assembler les approches discordantes. Ce modèle d'engagement (affectif, de continuation, normatif) a largement été validé par plusieurs autres chercheurs (Meyer, Allen et Smith, 1993). Outre cela, les études accumulées dans ce domaine montrent qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel tant du point de vue de sa forme que du point de vue de sa cible. Ceci dit, l'engagement peut se rapporter à d'autres cibles de travail telles que la profession, le supérieur et les clients. (Irving, Coleman et Cooper, 1997). Ainsi, chaque employé exprime un attachement affectif, de continuation et normatif (Meyer et Allen, 1997).

### **3.2. Les formes d'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est un construit multidimensionnel à trois composantes (Meyer et Allen (1991) : (1) une composante affective qui renvoie à l'attachement émotionnel envers l'entreprise et le sentiment d'y appartenir, (2) une composante de continuité qui mesure les coûts associés au départ volontaire et la rupture du contrat de travail avec l'entreprise et (3) une composante normative relative au sentiment de loyauté et du devoir moral.

Malgré la diversité des formes d'engagement, celles-ci partagent l'idée selon laquelle un individu engagé est un individu qui se sent lié à agir dans un sens particulier. Par ailleurs, elles peuvent coexister chez l'individu avec différents degrés (Meyer et Allen, 1997). Dans ce sens, un employé peut avoir le besoin de rester dans l'entreprise et ressentir fortement le devoir, sans pour autant avoir la volonté d'y rester.

#### **3.2.1. L'engagement calculé ou de continuation**

L'engagement calculé ou de continuation, issu de la théorie des « side bets » développée par Becker (1960), correspond à un état d'esprit par lequel l'individu est attaché à son entreprise à

travers un coût. Ce coût peut être perçu comme un gain (salaire, promotion) ou au contraire une perte lorsque le lien contractuel avec l'entreprise est rompu (pertes de salaire, probabilités d'emploi peu nombreuses, etc). Dans cette perspective, l'engagement est fondé sur une évaluation coûts/bénéfices c'est-à-dire une évaluation des avantages liés à l'appartenance à l'entreprise et des coûts engendrés par le départ. Conséquemment, l'individu fortement engagé de cette façon reste dans l'entreprise parce qu'il en a besoin (Allen et Meyer, 1990).

L'engagement de continuité a été débattu lorsque McGee et Ford (1987) ont proposé deux sous-dimensions : les sacrifices perçus et l'absence d'alternatives perçues. Les sacrifices perçus correspondent à des sacrifices que l'individu pourrait probablement perdre en quittant l'entreprise (primes, salaires, relations avec certains collègues, etc...). Quant à l'absence d'alternatives perçues, il s'agit notamment d'un attachement expliqué par la peur de ne pas trouver un emploi une fois avoir quitté l'entreprise.

L'engagement de continuité dépend des facteurs externes obligeant l'individu à garder son poste. Deux théories expliquent cet engagement : (1) la théorie de l'échange réciproque (March et Simons, 1958) et (2) la théorie des avantages comparatifs (Becker, 1960). Celles-ci mettent en évidence une rationalisation de l'appartenance de l'individu à l'entreprise et indique que l'engagement résulte des investissements qu'un individu aura accumulé dans l'organisation. En d'autres termes, le temps passé et l'expérience dans l'entreprise sont capables de susciter l'engagement. Les efforts fournis et les bénéfices associés retiennent l'employé pour qui le départ devient difficile.

Empiriquement, les deux sous-dimensions étaient fortement corrélées (Meyer, Allen et Gellatly, 1990 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002) mais de manière différente avec l'engagement affectif et normatif (Hackett et al., 1994 ; Meyer et al., 2002).

### **3.2.2. L'engagement normatif**

Moins fréquente que la précédente et quelquefois éloignée dans la littérature, la composante normative est attribuée au sentiment d'obligation morale et à l'exercice de la norme de réciprocité. Elle traduit une attitude de responsabilité et de loyauté envers l'entreprise (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen 1991, 1997). Ainsi, un individu engagé de façon normative reste dans l'entreprise parce qu'il le doit (Allen et Meyer, 1990).

Ce modèle est inspiré des travaux de Wiener (1982), qui définit l'engagement organisationnel comme : « *the totality of internalized normative pressures to act in a way that meets organizational goals and interests* ».

Pour cet auteur, la norme subjective est issue non seulement des normes sociales, mais aussi des standards moraux que l'individu peut développer en fonction des attentes des autres envers son comportement.

### **3.2.3. L'engagement affectif**

Largement enseignée et utilisée depuis plusieurs années, l'engagement affectif suppose une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise dans laquelle l'individu travaille. Appelé aussi engagement de cœur, il est associé à l'état d'esprit de désir et de volonté de s'affilier à l'entreprise (Mowday, Porter et Steers, 1982). Contrairement à celui qui demeure dans l'entreprise par sens du devoir ou pour éviter les coûts du départ, l'individu attaché affectivement reste parce qu'il le veut et parce qu'il le désire (Meyer, Allen et Smith, 1993).

L'individu affectivement engagé est un individu qui s'identifie à son entreprise, à sa mission ainsi qu'à ses valeurs dans la mesure où ses objectifs sont adéquats avec ceux de son entreprise. C'est un employé qui désire participer activement au bon déroulement de

l'entreprise, qui est heureux d'y appartenir et qui est prêt à faire tout son possible pour garder sa place (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1997).

L'engagement affectif est défini de cette manière en référence à la définition de l'engagement organisationnel donnée par Mowday, Steers et Porters (1979) : « *the relative strenght of an individual's identification with and involvement in a particular organization* ».

Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel entraîne une relation qui dépasse la loyauté passive et qui résulte d'une volonté de contribuer activement au succès de l'entreprise. L'entreprise, dont le niveau d'engagement affectif de ses employés est élevé, bénéficie d'un avantage concurrentiel important (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Pfeffer et Veiga, 1999).

Effectivement, l'engagement affectif est considéré comme le principal déterminant de la mobilisation. Un employé fortement engagé affectivement est un employé plus motivé à apporter à l'entreprise (Meyer et Allen, 1987). C'est un employé avec un rendement supérieur qui se préoccupe des aspects compétitifs de son travail.

L'engagement affectif produit un plus grand nombre de conséquences organisationnelles avantageuses pour l'entreprise. Nous pouvons citer une meilleure performance individuelle et collective (Meyer et Allen, 1997), une propension plus forte à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer et al., 2002 ; Riketta, 2002), de même qu'à une réduction du nombre de retards et de l'absentéisme (Meyer et al., 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990). L'engagement affectif favorise par ailleurs la diminution du taux d'absentéisme et de retard, le maintien d'un climat positif au travail, l'augmentation des comportements discrétionnaires, la réduction du roulement de personnel et l'amélioration de la qualité du service à la clientèle.

Dans leur revue de littérature, Meyer et Allen témoignent de l'importance de l'engagement affectif au niveau personnel sur le bien-être des employés notamment la réduction du conflit travail/famille (Meyer et al., 2002). De son côté, Mowday et al. (1982) admettent qu'un individu fortement engagé profite d'une image de soi positive, d'une amplification de ses sentiments d'appartenance, d'attachement et de sécurité.

En somme, comme l'engagement affectif est influencé par plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines, tout indique que les entreprises ont les moyens de mettre en place les conditions favorables menant à un engagement élevé de leurs employés. D'après Meyer et Allen (1997), les entreprises peuvent favoriser l'engagement de type affectif en proposant par exemple des activités pouvant développer la compétence de l'individu. Cette alternative a été testée et les résultats ont montré à titre d'exemple une corrélation positive entre la promotion de l'employé et son engagement émotionnel à l'entreprise (Allen et Meyer, 1990). Par ailleurs, d'autres études ont montré que les entreprises peuvent améliorer l'engagement organisationnel affectif en essayant de comprendre davantage les mécanismes psychologique qui reste un domaine de recherche encore limité.

### **3.3. RSE et engagement organisationnelle : limites de la recherche sur les mécanismes sous-jacents**

De nombreuses recherches ont fait l'objet de l'étude de la RSE et de l'engagement organisationnel en montrant que la RSE prend vraiment en charge l'engagement des employés envers leur entreprise. Cet engagement est un processus assez complexe et à multiples facettes. Les employés sont plus engagés lorsqu'ils s'aperçoivent que l'entreprise se soucie de préserver l'environnement et de penser aux générations futures. Leur engagement augmente également si l'entreprise offre un environnement interne favorable et des bonnes conditions de travail. Ainsi, des possibilités d'évolution de carrière, des pratiques qui respectent l'équité

ou encore des politiques de famille sont susceptibles d'affecter le niveau d'engagement organisationnel entre les employés. Par contre, les employés peuvent ressentir de la honte lorsque l'entreprise trompe ses clients.

Selon la théorie de l'identité sociale, quand l'entreprise est réputée pour sa qualité de service, les employés aimeraient se partager le succès. Ils seront plus engagés en appartenant à une entreprise qui prête attention à ses clients. Finalement, l'engagement est fort si l'employé soutient l'idée que l'entreprise a certaines responsabilités sociales qui vont au-delà de la simple maximisation du profit.

Brammer, Millington et Rayton (2007) ont trouvé une corrélation positive entre les perceptions de la RSE et l'engagement organisationnel. Farooq et al. (2014a) examinent l'effet de la perception de la RSE sur l'engagement organisationnel affectif. Pour améliorer la compréhension de cet effet, ils explorent un processus de médiation par la confiance organisationnelle et l'identification de l'organisation.

D'autres auteurs suggèrent que la RSE influence l'engagement affectif à travers le mécanisme de médiation de l'identification à l'entreprise des employés, conformément à la théorie de l'identité sociale (Kim et al., 2010). La perception de la RSE a été positivement corrélée avec le prestige perçu de l'entreprise favorisant ainsi une meilleure identification et un plus grand engagement. Ces corrélations positives se justifient par la présence des activités dans la politiques de RSE susceptibles de toucher en profondeur le bien être de l'employé et de sa famille. Les bonnes actions motivent les employés et engendrent un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Cependant, pour développer ce sentiment, il est important que l'employé s'implique dans la prise de décisions qui le concernent de près et de loin. Une plus grande implication dans la RSE garantit un niveau plus élevé d'engagement et ainsi une amélioration de la productivité.

Au-delà des mécanismes de l'identité sociale, Farooq et al. (2014a), ont introduit la théorie de l'échange social pour montrer que les initiatives en matière de RSE affectent à la fois la confiance des employés et l'identification organisationnelle, qui à son tour affecte l'engagement affectif des employés. En étudiant 378 employés des entreprises locales et multinationales en Asie du Sud et en s'acquittant de la théorie de l'échange social, les résultats de leur étude indiquent que la confiance organisationnelle et l'identification organisationnelle affecte à tour de rôle l'engagement affectif. Le mécanisme d'identification est beaucoup plus fort que le mécanisme de la confiance.

Malgré toutes ces avancées théoriques et les efforts empiriques pour tester de multiples mécanismes sous-jacents, nous savons encore peu de choses sur la conduite des individus. Les médiateurs, les modérateurs et les théories proposés dans la littérature expliquent en partie pourquoi les individus se comportent de telle ou telle manière quant à la responsabilité sociale de leur entreprise. Les recherches récentes suggèrent que la RSE peut influencer les employés par d'autres mécanismes et se demandent si ces effets sont universels (Rupp et al., 2018). D'autres auteurs demandent d'étudier la pluralité des mécanismes sous-jacents (Glavas, 2016a ; Gond et al., 2017)

Nous réalisons dans la deuxième partie de notre recherche trois études empiriques. L'objectif de ces études est de tester la pluralité des mécanismes sous-jacents en intégrant la justice déontique comme une nouvelle théorie en médiation et en modération avec les théories explicatives traditionnelles (théorie de l'identité sociale et théorie de l'échange social). Nous souhaitons dans un premier temps tester un nouveau mécanisme, celui de la justice déontique. Dans un deuxième temps, nous cherchons à montrer que les conséquences de la RSE sur les attitudes et les comportements des employés peuvent être expliquées par plusieurs mécanismes sous-jacents placés simultanément. Enfin, nous voulons tester d'autres modérateurs.

---

## DEUXIEME PARTIE -ETUDE EMPIRIQUE DES MECANISMES-SOUS-JACENTS DANS L'APPROCHE MICRO RSE

---

### *Trois études sur l'engagement organisationnel des employés*

Après avoir exposé, dans la première partie, les aspects théoriques de la problématique, nous présentons dans cette deuxième partie les études empiriques. L'objectif de notre recherche est d'expliquer comment les perceptions de la RSE peuvent impacter l'engagement organisationnel des employés. Nos questions de recherche sont formulées de la manière suivante : (1) existe-t-il une sensibilité morale chez les employés vis à vis de la politique de RSE de l'entreprise, et (2) dans quelle mesure les mécanismes psychologiques expliquent-ils l'engagement affectif des employés ?

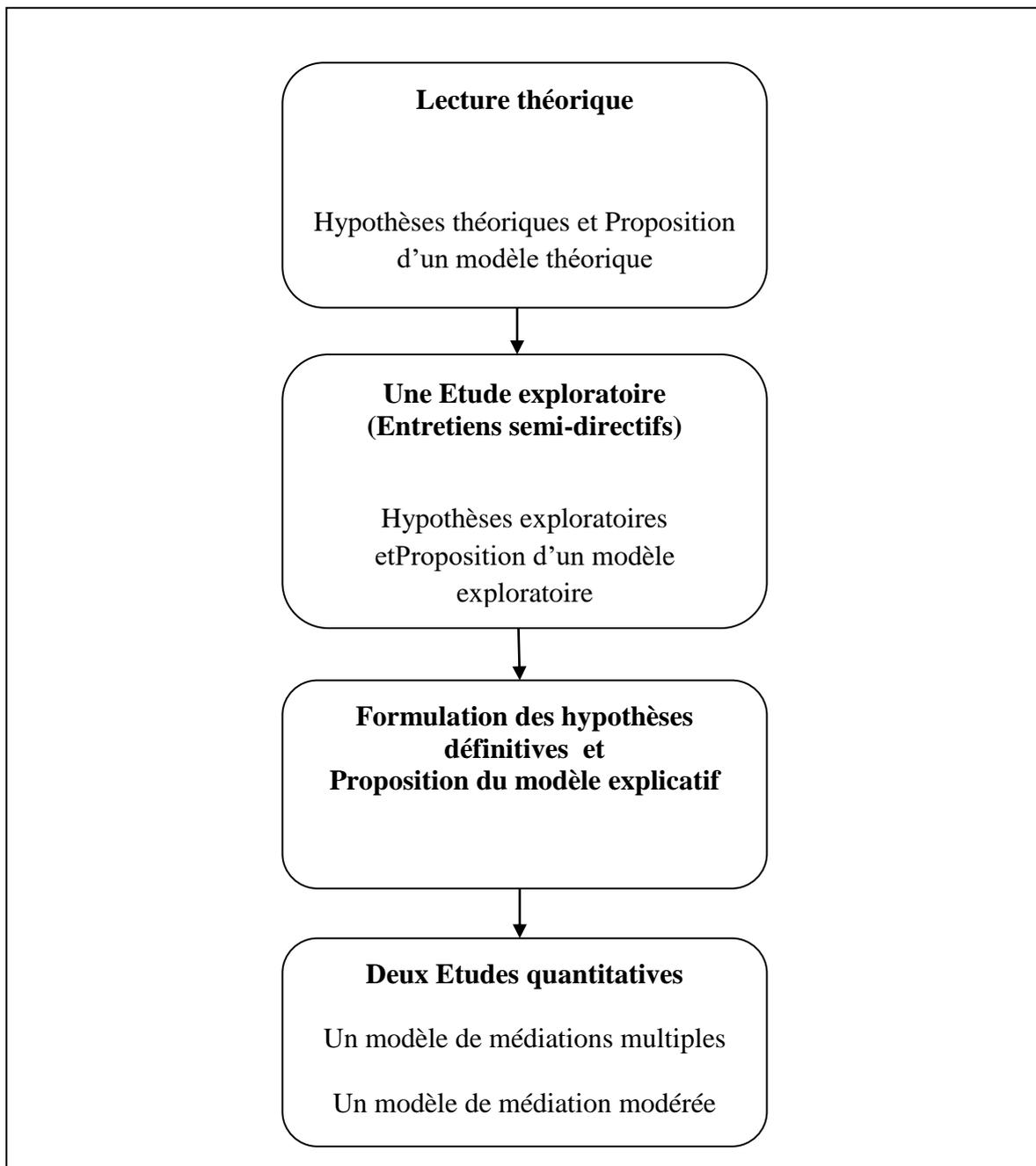
Les études empiriques sont réalisées en deux étapes :

- Une étude exploratoire qualitative : cette étude consiste à mieux comprendre le sujet, travailler la problématique de recherche et formuler des hypothèses et des idées non traitées au cours des lectures théoriques.
- Deux études quantitatives qui ont pour objectif d'étudier les mécanismes sous-jacents à travers la proposition de deux modèles explicatifs (un modèle de médiations multiples et un modèle de médiation modérée) de l'impact des perceptions de la RSE sur l'engagement organisationnel affectif.

Les études empiriques de cette deuxième partie ont fait l'objet de trois articles. Nous présentons les articles sous forme de chapitre. Ainsi, l'étude qualitative (Article 1) est présentée dans le chapitre 4. Les chapitres 5 et 6 font l'objet respectivement des deux études quantitatives (Article 2) et (Article 3).

La figure suivante présente le schéma de la recherche avec les deux étapes de l'étude.

**Figure 3 : Schéma de la recherche empirique**



---

## Chapitre 4

# Perception de la RSE et engagement envers l'organisation : le rôle de la justice déontique

---

Ce chapitre est soumis pour publication dans la revue Management et sciences sociales

### **Introduction**

#### **1. Cadre théorique**

1.1. Micro RSE et justice organisationnelle

1.2. L'engagement comme conséquence

1.3. Perception de RSE et engagement des employés

1.4. Justice déontique comme explication du lien RSE et engagement

#### **2. L'étude qualitative exploratoire**

2.1. Population interrogée

2.2. Méthode de collecte des données

#### **3. Synthèse des principaux résultats**

3.1. La RSE : connaissance et sensibilité

3.2. Les dimensions perçues de la RSE

3.3. Nature de l'engagement organisationnel des employés

3.4. La justice déontique explique le lien RSE et engagement

#### **4. Discussion**

## **Introduction**

Les travaux en sciences de gestion traitent depuis longtemps les thèmes de la RSE, de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel. Aujourd'hui, cette littérature est de plus en plus abondante aussi bien sur le plan académique que professionnel. Depuis l'émergence du concept de la RSE dans les années 1950 (Bowen, 1953), les entreprises ont pris conscience de leurs nouveaux rôles : les entreprises n'existent plus seulement pour faire du profit (Bauman et Skitka, 2012), mais elles ont également d'autres responsabilités. Désormais, elles doivent assumer une responsabilité plus large en intégrant volontairement des considérations sociales et environnementales à leurs activités commerciales (Turker, 2009b). Cela suppose d'une part, la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Turker, 2009b) et d'autre part, la gestion et le maintien des relations saines et positives avec ces dernières.

La plupart des recherches sur la RSE ont mis l'accent sur les intervenants externes et les conséquences au niveau macroéconomique. Rares sont celles qui étudient la perception des intervenants internes (les employés) et les conséquences de la RSE sur le comportement individuel. Pourtant, les quelques travaux réalisés sous cet angle ont montré que la façon dont les employés considèrent leur entreprise comme socialement responsable a un impact positif sur leurs attitudes et leurs comportements au travail (Gond et al., 2010). La perception de la RSE par les employés serait liée à la confiance, au rendement (Newman et al., 2015) et à la satisfaction au travail (Valentine et Fleishman, 2008). Elle serait également le plus fort déterminant de l'engagement des employés envers l'organisation (Peterson, 2004 ; Brammer et al., 2007 ; Collier et Esteban, 2007 ; Rego et al., 2010).

L'étude de l'impact de la RSE sur l'engagement organisationnel s'est largement développée (Brammer et al., 2007 ; Collier et Esteban ; 2007 ; Turker, 2009a ; Rego et al., 2010 ; Stites et Michael, 2011 ; Hofman et Newman, 2014; Farooq et al., 2014). Toutefois, ce développement ne permet pas d'appréhender tous les abords des deux concepts. Souvent, le lien est expliqué à travers la théorie de l'identité sociale (Peterson, 2004 ; Brammer et al., 2007 ; Collier et Esteban, 2007 ; Farooq et al., 2014 ; Turker, 2009a ; Hofman et Newman, 2014 ; Newman et al., 2015). En plus, tous les travaux mesurent principalement l'engagement affectif (Brammer et al., 2007 ; Mueller et al., 2012 ; Stites et Michael, 2011).

L'objet de notre recherche consiste de ce fait à montrer qu'il (1) existe d'autres mécanismes pouvant offrir une compréhension complémentaire des attitudes et des comportements au travail et que (2) l'employé peut être engagé envers son entreprise de façon normative et calculée aussi bien qu'affective. A travers notre étude, nous cherchons donc à développer les connaissances sur le lien entre la perception de la RSE et l'engagement organisationnel. Nous proposons que les employés aient une perception de la RSE envers toutes les parties prenantes. Ils se préoccupent du traitement juste ou injuste fait aux autres comme si c'était leur propre expérience personnelle. Pour cela, nous nous appuyerons sur la théorie de la justice déontique (Rupp et al., 2006). Nous considérons que la justice déontique permet d'expliquer les effets de cette perception et de cette préoccupation sur leur engagement organisationnel (Figure 4).

En traitant l'apport des cadres théoriques de la RSE, de la justice organisationnelle et de l'engagement organisationnel, la principale problématique est celle du rôle de la justice déontique dans l'explication du lien entre la perception de la RSE et les trois formes d'engagement (engagement calculé, normatif et affectif). Une étude qualitative basée sur un ensemble d'entretiens exploratoires auprès d'employés du secteur médical tunisien permet d'explorer les liens développés théoriquement.



Or, pour être plus efficace, l'entreprise doit également impliquer ses employés et tenir compte de leur perception des pratiques de RSE (Gond et al., 2010 ; Rupp et Mallory, 2015 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2013 ; Glavas, 2016a). Les employés sont, en effet, une composante essentielle et pertinente pour la dynamique organisationnelle (Aguilera et al., 2007).

Comme le souligne Van Buren (2005, p. 693) :« *because employees are critical for the success or failure of any enterprise (Clarkson, 1995), their evaluations of CSP are of particular concern to managers, organizations, and theorists alike* ». Par ailleurs, ils sont susceptibles de former des jugements sur les actions de leur entreprise. Analyser ces jugements constitue ainsi un cadre incontournable pour comprendre le fonctionnement des entreprises et le comportement des employés au travail.

Les quelques travaux qui ont prêté attention aux employés ont montré un impact positif sur certains comportements tels que le rendement au travail (Newman et al., 2015), le comportement de citoyenneté (Lin et al., 2010), la satisfaction au travail (Valentine et Fleischman, 2008) et l'engagement organisationnel (Brammer et al., 2007 ; Turker, 2009a ; Kim et al., 2010). Les effets observés sur les attitudes et les comportements des employés sont généralement issus d'une perception de la RSE où celle-ci est considérée comme une institutionnalisation des normes. Or, appréhender la RSE selon une autre approche peut également favoriser des comportements souhaités tels que la performance, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Colquitt et al., 2001). Cette nouvelle approche serait celle de la justice organisationnelle.

La justice organisationnelle est l'équité perçue des échanges sociaux ou économiques entretenus par les individus dans l'organisation (Beugré, 1998). Elle désigne : (1) la justice distributive c'est-à-dire l'équité perçue lors de la répartition des résultats, (2) la justice

procédurale c'est-à-dire l'équité des règles et des procédures utilisées par l'entreprise (Cropanzano et al., 2001) et (3) la justice interactionnelle c'est-à-dire la qualité du traitement interpersonnel lors de la mise en place de ces procédures (Bies et Moag, 1986).

La justice organisationnelle est un cadre qui nous permet de passer d'une RSE macroéconomique à une micro RSE basée essentiellement sur les perceptions individuelles (Rupp, 2011). Lorsque l'entreprise met en place une stratégie de RSE, cela suppose être la preuve de son adhésion à des principes d'équité et de justice. Les employés forment ainsi des jugements sur la manière dont l'entreprise les traite et sur le degré de justice appliquée (Cropanzano et al., 2001). La perception de la RSE serait directement influencée par la perception de la justice (Collier et Esteban, 2007).

Cependant, la justice organisationnelle moderne souligne des implications encore plus larges. La perception de la justice, autrement dit de la RSE, va aller au-delà de l'évaluation du traitement personnel des individus pour atteindre l'évaluation du traitement des autres (Rupp et Bell, 2010 ; Zhu, Martens et Aquino, 2012). Des études ont montré que les employés peuvent réagir instantanément et implicitement à des violations morales lorsqu'ils sont témoins d'une injustice (Folger, 1998, 2001 ; Skarlicki et Kulik, 2004 ; Turillo et al., 2002 ; De Cremer et Van Hiel, 2006). Quand ils forment des jugements d'équité et de justice, ils sont capables de sacrifier leurs intérêts économiques parce qu'ils sont convaincus que l'entreprise doit se comporter comme une entreprise moralement responsable.

Notre étude est le prolongement de ces travaux en proposant d'étudier l'engagement des employés observateurs et témoins d'un traitement juste ou injuste fait aux autres.

## 1.2. L'engagement comme conséquence

L'engagement organisationnel est un construit omniprésent en sciences de gestion. Son importance réside dans sa capacité à comprendre, à prévoir et à influencer le comportement des employés. Plusieurs résultats organisationnels sont liés à l'engagement tels que l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise (Meyer et al., 2002 ; Riketta 2002), la motivation, le rendement au travail (Meyer et al., 1989).

L'engagement est appréhendé dans ses débuts comme un construit unidimensionnel traduisant une force et une identification psychologique de l'employé à son entreprise. Grâce aux travaux de Meyer et Herscovitch (2001), la définition de l'engagement s'est développée pour désigner « *a force that binds a individual to a course of action that is of relevance to a particular target* ». Les auteurs proposent ainsi un modèle beaucoup plus général avec un cadre d'analyse complet englobant les diverses approches et les différentes formes d'attachement.

Dans le contexte organisationnel, l'engagement est connu sous ses trois formes (Allen et Meyer, 1990). L'engagement de continuation, appelé aussi l'engagement calculé ou économique, correspond à un état d'esprit par lequel l'individu est attaché à son entreprise à travers l'évaluation d'un coût. Ce coût est lié aux avantages lorsque l'employé décide de rester dans l'entreprise et aux coûts engendrés par le départ. Ceci dit, l'employé fortement engagé de cette façon reste dans l'entreprise parce qu'il en a besoin. L'engagement normatif, quand à lui, traduit une attitude de responsabilité et de loyauté envers l'entreprise (Allen et Meyer, 1990). Il est attribué au sentiment d'obligation morale et à l'exercice de la norme de réciprocité lorsque l'employé a une expérience positive. Ainsi, un individu engagé de façon normative reste dans l'entreprise parce qu'il le doit. L'engagement affectif est l'attachement et l'identification émotionnelle à l'entreprise. Il est associé à l'état d'esprit de désir et de volonté

de s'affilier à l'entreprise et de s'identifier à ses valeurs. Contrairement à celui qui demeure dans l'entreprise par sens du devoir ou pour éviter les coûts de départ, l'individu attaché affectivement reste parce qu'il le veut et parce qu'il le désire. Il développe cet attachement parce que ceci est lié à des expériences de travail positives. Le modèle d'engagement de Meyer et Allen (1991) est utilisé dans la plupart des nouvelles recherches (Collier et Esteban, 2007 ; Rego et al., 2010).

### **1.3. Perception de RSE et engagement des employés**

De nombreuses études montrent que les entreprises utilisent la RSE pour développer l'engagement organisationnel de l'employé. Les résultats empiriques révèlent des corrélations positives entre ces deux concepts (Peterson, 2004 ; Collier et Esteban, 2007; Brammer et al., 2007 ; Kim et al., 2010 ; Rego et al., 2010; Stites et Michael, 2011 ; Hofman et Newman, 2014 ; Farooq et al., 2014a). La corrélation positive se justifie par la présence des activités dans la politiques de RSE susceptibles de toucher en profondeur le bien être de l'employé. Plus clairement, les employés sont plus engagés lorsqu'ils s'aperçoivent que l'entreprise leur offre un environnement interne favorable, des bonnes conditions de travail et des pratiques qui respectent l'équité entre eux.

La perception de la RSE peut également avoir un impact sur l'engagement organisationnel des employés lorsque les autres parties prenantes sont justement ou injustement traitées (O'Reilly et Aquino, 2011 ; Topa et al., 2013). Autrement dit, dans des conditions d'iniquité et lors d'un traitement juste ou injuste fait aux autres, les employés peuvent ne plus désirer appartenir à l'entreprise et contribuer à son efficacité. Lorsque l'entreprise n'est pas en mesure de respecter la justice des parties prenantes au niveau des répartitions ressources, des procédures appliquées et des relations interpersonnelles, les employés peuvent ne plus être loyaux. Lorsque les employés observent une partie prenante injustement traitée, ils peuvent craindre

de recevoir pareillement le même traitement dans le futur. Ainsi, ils sont prêts à quitter l'entreprise même en dépit d'une perte économique.

La majorité des études ont observé l'engagement affectif (Brammer et al., 2007, Turker, 2009a ; Rego et al., 2010 ; Mueller et al., 2012 ; Hofman et Newman, 2014 ; Stites et Michael, 2011 ; Farooq et al., 2014a). Puisque l'engagement affectif comprend à la fois le comportement au travail et un ensemble de résultats sous-jacents qui sont pertinents pour l'individu et le bien-être des employés (la participation, le rendement au travail, le stress, la santé et les conflits, il apparait comme la forme d'engagement la plus significative (Meyer et al., 2002). Il est important de mesurer cette composante étant donné qu'elle est mieux développée chez des employés appartenant à une entreprise socialement responsable et réputée par une bonne image (Turker, 2009a). Récemment, deux études rompent cette unanimité et étudient à la fois l'engagement affectif et l'engagement normatif (Hofman et Newman, 2014). Dans la première étude, les auteurs examinent l'impact de la perception de RSE sur l'engagement affectif et normatif. L'engagement calculé est écarté par ce qu'il est moins susceptible d'être affecté par la perception des employés de la RSE à cause de son caractère économique plutôt que social (Hofman et Newman, 2014). Dans la deuxième étude, les auteurs analysent l'impact de la RSE interne sur l'engagement affectif et l'engagement normatif et proposent l'engagement affectif comme médiateur de la relation entre la RSE interne et l'engagement normatif.

Dans le cadre de ce travail, nous supposons que la perception de la RSE par les employés (témoins ou observateurs) peut affecter les trois dimensions de l'engagement. Ainsi, l'entreprise qui ne respecte pas les principes d'équité pousse les employés à se sentir moins engagés affectivement car ceci ne correspond pas à leur cadre moral. L'entreprise qui ne valorise pas la justice dans sa gestion ne mérite pas la loyauté des employés, c'est-à-dire leur

engagement normatif. La justice perçue par les employés peut modifier la logique instrumentale, celle de la recherche de l'intérêt personnel.

La théorie de l'identité sociale est la principale théorie pour expliquer les attitudes et les comportements au travail. Elle stipule que les employés se classent dans différentes catégories sociales (Dutton et al., 1994 ; Tajfel et Turner, 1985) et s'identifient à des entreprises ayant des valeurs et une bonne réputation. Un examen de la littérature révèle que cette théorie est la plus souvent utilisée pour fournir une explication du lien entre les activités sociales de l'entreprise et l'engagement organisationnel (Brammer et al., 2007 ; Rego et al., 2010 ; Stites et Michael 2011 ; Turker 2009a ; Kim et al., 2010 ; Hofman et Newmna, 2014 ; Farooq et al., 2014b). Nous pouvons étendre les travaux ayant examiné cette relation et incorporer un éclairage supplémentaire en se basant sur le modèle déontique.

#### **1.4. La justice déontique comme explication du lien RSE et engagement**

Le lien entre la perception de la RSE et l'engagement peut avoir plusieurs explications selon les auteurs de la justice organisationnelle. Une première explication lie la perception de justice à la recherche des avantages économiques (Cropanzano et Ambrose, 2001). Il s'agit de la logique instrumentale, largement dominée dans la littérature. Une deuxième explication est fondée sur la théorie de l'identité sociale. Les individus accordent de l'importance aux relations sociales pour se sentir membre de l'entreprise et avoir une valeur et une position dans le groupe social. Dans ces deux optiques, le souci de la justice concerne uniquement l'intérêt personnel de l'individu qui perçoit l'(in) justice. Etant donné que l'employé appartient à l'entreprise et cherche souvent à s'identifier à elle, lorsqu'il va percevoir une injustice, il va réagir parce que l'action menace ses besoins psychologiques.

Cependant, il existe une autre explication qui va au-delà de l'intérêt personnel : il s'agit de la logique déontique. Le champ de la justice demeure incomplet sans référence à cette moralité

qui justifie les jugements des résultats, des processus et des relations interpersonnelles au sein de l'organisation. La justice serait l'exercice d'un devoir moral (Folger, 2001 ; Folger et al., 2005). Les individus se comportent avec équité ou réagissent négativement à l'injustice pour des raisons autres qu'économiques ou relationnelles. Ils éprouvent un sentiment de malaise moral lorsqu'ils sont témoins d'actions inappropriées par ce que ces actions impliquent un désalignement avec leurs valeurs (Rupp et al., 2013). Par croyance au devoir moral, ils se trouvent obligés de défendre la victime et même d'avoir un comportement négatif et extrême afin de réparer cette injustice ou punir l'agresseur en retour (Turillo et al., 2002 ; Folger et Cropanzano, 1998).

A l'issue de toutes ces approches, ces constatations et ces gaps théoriques, à notre connaissance, personne n'a traité la justice déontique pour expliquer le lien entre la perception de la RSE et l'engagement organisationnel. L'objectif de cette étude est double : (1) montrer que les employés témoins d'un traitement juste ou injuste fait aux autres peuvent être engagés envers leur entreprise selon les trois formes d'engagement, (2) examiner l'effet explicatif de la justice déontique sur le lien entre la RSE et l'engagement organisationnel.

Pour atteindre les objectifs ci-dessus, des questions de recherche suivantes sont formulées :

- Que signifie la RSE pour les employés du secteur hospitalier ? Comment les employés sont engagés envers leur entreprise ?
- Pourquoi les employés se préoccupent de la (in) justice lorsque celle-ci ne les affecte pas directement ?
- Est-ce que la logique déontique (logique morale) a un impact sur l'engagement organisationnel des employés ?

Ces questions de recherche vont nous servir de fil conducteur à travers l'étude exploratoire que nous avons menée dans d'un hôpital universitaire et deux cliniques en Tunisie.

## **2. L'étude qualitative exploratoire**

### **2.1. Population interrogée**

Cette étude a été menée au sein d'un hôpital universitaire et deux cliniques privées. Nous avons tout d'abord déposé une demande au nom des directeurs des établissements. L'objet de cette demande est de réaliser des entretiens avec les employés dans le cadre d'une étude doctorale. Nous avons eu l'accord de la direction après quelques jours. Avec la collaboration du service des ressources humaines et du surveillant général, une liste de personnes pouvant répondre à notre enquête nous a été proposée. Nous avons par la suite planifié les journées d'intervention avec les personnes qui ont accepté favorablement de participer à l'enquête. 25 employés ont passé les entretiens. : Quatorze infirmiers (56%), 9 aides-soignantes (36%), un surveillant général et une secrétaire médicale, soit 22 femmes (88%) et 3 hommes (12%). L'âge moyen est d'environ 30 ans et l'expérience professionnelle varie de 4 mois à 14 ans. 100% des répondants sont instruits et détiennent un diplôme Bac +3 (tableau 7).

**Tableau 7 : Profil des répondants**

	Sexe	Nature établissement	Age	Statut	Service	Expérience
1	F	Hopital	37	Infirmière	Neuro chirurgie	10 ans
2	F	Hopital	23	Infirmière	Chirurgie femme	6 mois
3	F	Hôpital	24	Infirmière	Chirurgie femme	8 mois
4	F	C	23	Aide-soignante	Reanimation	2 ans
5	F	C	24	Aide-soignante	Reanimation	2 ans
6	H	Hôpital	31	Infirmier	Psychiatrie	14 ans
7	F	Hôpital	30	Infirmière	Orl	7 ans
8	F	Clinique	25	Aide-soignante	Accouchement	4 ans
9	H	Clinique	50	Surveillant Général	Tous les services	8 ans
10	F	Hôpital	30	Infirmière	Hémato	3 ans
11	F	Hôpital	28	Infirmière	Orl	6 ans
12	H	Clinique	28	Infirmier	Réanimation	5 ans
13	F	Hôpital	30	Secrétaire médicale	Hémato	5 mois
14	F	Clinique	26	Aide-soignante	Chirurgie	2 ans
15	F	Clinique	32	Aide-soignante	Chirurgie	2 ans
16	F	Clinique	52	Aide-soignante	Chirurgie	14 ans
17	F	Clinique	25	Aide-soignante	Chirurgie	2 ans
18	F	Clinique	27	Aide-soignante	Chirurgie	1 an
19	F	Clinique	27	Aide-soignante	Chirurgie	2 ans
20	F	Hôpital	26	Infirmière	Endocrinologie	1 an
21	F	Hôpital	30	Infirmière	Endocrinologie	6 mois
22	F	Hôpital	32	Infirmière	Dermato	3 ans
23	F	Hôpital	24	Infirmière	Endocrinologie	1 an et 4 mois
24	F	Hôpital	24	Infirmière	Orl	4 mois
25	F	Hôpital	45	Infirmière	Orl	13 ans et demi

## **2.2. Méthode de collecte des données**

Afin de s'assurer que les personnes interrogées puissent s'exprimer en toute franchise, nous avons mené individuellement des entretiens semi-directifs. Etant donné que les discours recueillis constituent le matériel de base pour réaliser notre analyse, les participants ont accepté d'être enregistrés. Nous les avons rassuré que tous les propos enregistrés seraient confidentiels et anonymes. L'anonymat et la confidentialité des répondants étaient garantis afin de promouvoir une ambiance conviviale à la discussion des questions sensibles. Nous avons pris le temps nécessaire pour pousser les entretiens afin d'obtenir des réponses reflétant le plus fidèlement possible leur façon de penser.

Les entretiens ont été menés sur le lieu de travail, soit le matin soit le soir selon la disponibilité des répondants. En moyenne, chaque entretien a duré entre 30 et 45 mn. Les entrevues ont été basées sur un guide d'entretien en français préparé à l'avance. Nous avons commencé l'entretien par des questions sur la RSE et la justice organisationnelle. La seconde partie concerne les formes d'engagement organisationnel des employés et le lien avec la justice au sein de l'entreprise. Par la suite, une série de question sur les motivations qui poussent les employés à se préoccuper de la justice et enfin l'explication du lien RSE a été proposée. Les questions sont synthétisées dans le tableau 8.

Pour faciliter le travail de conclusion et d'analyse des données, tous les entretiens ont été transcrits textuellement sur un support informatique. Ensuite, les discours retranscrits ont été mis dans une grille d'analyse de contenu thématique (Thomas, 2006). Chaque ligne représente un entretien tandis que chaque colonne représente une question ou sous-question du guide d'entretien. Dans un premier temps, nous avons copié des segments de texte dans toutes les cases de la grille d'analyse.

Dans un deuxième temps, et selon les règles de codage qualitatif, les segments de texte ont été codés et transformés en des mots clés ou des phrases courtes (Thomas, 2006)

**Tableau 8 : Guide d’entretien : énoncés des questions et dimensions étudiées**

<b>Enoncés des questions</b>	<b>Dimensions</b>
Que signifie pour vous la responsabilité sociale de l’entreprise ?	Définition de la RSE
Quels sont les signes/actions qui vous permettent de dire que votre entreprise est socialement responsable ? Votre entreprise a-t-elle des exigences sociales particulières ?	Les dimensions de la RSE
Comment jugez-vous les actions de RSE de votre entreprise ? Comment jugez-vous la rétribution des salaires et des avantages dans votre entreprise ? Dans quelles mesures les procédures et les règles mises en place sont-elles importantes pour vous ? Comment qualifiez-vous votre relation avec votre supérieur?	Les formes de justice
Envers qui votre entreprise pourrait –elle socialement responsable ? Quelles sont les acteurs les plus touchés par la politique RSE ?	Les acteurs internes et externes
Dans quelles mesures êtes-vous engagé à votre entreprise ? Pourquoi ? Dans quelles mesures la RSE a-t-elle un impact sur votre attachement à l’entreprise ? Quelles sont les conséquences de l’injustice sur votre engagement ? Laquelle des formes d’engagement est la plus impactée ?	L’engagement organisationnel Lien direct de cette relation
Pour quelles raisons l’injustice a-t-elle un impact sur votre engagement ?	Les motivations de la justice
Dans quelles mesures la recherche de vos intérêts personnels affecte –elle votre engagement ?	Le modèle instrumental

Que pourrait vous apporter l'appartenance à un groupe social ? Dans quelles mesures votre statut social peut-il impacter votre engagement ?	Le modèle relationnel
Que pensez-vous de la violation des normes sociales et morales ? Dans quelles mesures le respect des principes moraux peut-il impacter votre engagement ? Est-ce que c'est une obligation et un devoir moral d'agir justement envers les autres ? Quelle est la bonne manière pour vous de se comporter ?	La justice déontique

### 3. Synthèse des principaux résultats

Les résultats de l'analyse de contenu a fait émerger quatre principaux thèmes : Les répondants expriment d'abord leur connaissance et leur sensibilité à la RSE (3.1 et 3.2). Ensuite, ils décrivent leur engagement envers l'organisation (3.3). Enfin, ils s'expriment sur la relation qui existe entre cet engagement et la responsabilité sociale de leur entreprise (3.4).

#### 3.1. La RSE : connaissance et sensibilité

La responsabilité sociale de l'entreprise est considérée comme importante en termes de communication. Connaître la politique et les pratiques de responsabilité sociale de son entreprise suppose d'annoncer aux employés la mise en place de cette stratégie. C'est donc un enjeu de taille de s'intéresser à la diffusion des valeurs de l'entreprise et la mesure dans laquelle elles sont perçues chez les employés.

Selon nos interlocuteurs, les actions de sensibilisation dans les hôpitaux et les cliniques ne sont ni suffisantes ni structurées. En effet, le niveau de communication en interne et le degré des connaissances des employés de la RSE sont très faibles. Presque la moitié des répondants (10 répondants) ont de la difficulté à définir la responsabilité sociale de leur organisation. Ils s'expriment par un silence, une hésitation et même une interrogation lorsque la question sur la RSE est posée.

Par exemple, le répondant 5 se questionne sur la nature même de la RSE : « *Ca veut dire quoi la responsabilité sociale de l'entreprise ?* »

Toutefois, en donnant des exemples des pratiques de RSE, les répondants deviennent plus participatifs. Ils avouent connaître globalement de quoi il s'agit et commencent à se lancer dans la conversation. A ce moment, ils affirment que leur entreprise est engagée en matière de RSE. Ces 2 extraits démontrent bien cette évolution dans le discours des participants:

- R5 « [...] *Bien sûr que l'hôpital est socialement responsable [...]* ».
- R9 « [...] *Bien sûr que la clinique a des actions socialement responsable. Bien sûr qu'elle est socialement responsable. Elle est responsable en vers le personnel, c'est dans ce domaine que je comprends le mieux la notion de responsabilité [...]* ».

Sur les 25 participants, un seul répondant considère que son organisation n'est pas vraiment socialement responsable et que cette politique ne correspond pas à la réalité des cliniques privées en Tunisie. Selon ce répondant, la clinique est convaincue de l'importance de la RSE mais elle craint le coût financier de sa mise en œuvre. Ces deux extraits permettent de bien illustrer le positionnement de cet employé :

- R15 « [...] *En principe selon la loi, la clinique devrait être Socialement Responsable, mais le problème c'est que beaucoup de cliniques privées ne respectent pas cet engagement. Mettre en place une stratégie de RSE coûte très chère [...]* ».
- R15 « [...] *Franchement il y a très peu d'actions sociales. C'est la 5<sup>ème</sup> clinique dans laquelle je travaille. Je n'ai pas remarqué d'actions sociale, ce qui compte pour les cliniques c'est gagner plus d'argent. Quant à l'environnement, il y a beaucoup de promesses mais dès que cela devient couteux, les promesses disparaissent [...]* ».

### 3.2. Les dimensions perçues de la RSE

L'analyse des entretiens montre que la RSE au sein de l'hôpital et des cliniques est surtout représentée par l'axe social et l'axe environnemental. L'axe social regroupe essentiellement les actions de formation et les conditions de travail. Quant à la préoccupation environnementale, elle se traduit par des pratiques de recyclage et de tri des déchets.

Ces deux extraits présentent certaines des préoccupations sociales et environnementales exprimées par deux employés :

- R14 « [...] On a un service d'hygiène, on a le tri des déchets spécifiques et des déchets ordinaires. On a des formations pratiquement chaque dimanche, une formation d'une heure [...] ».
- R9 « [...] La clinique a inscrit tout le personnel au régime de la sécurité sociale. La clinique prend en charge les soins de ses employés, les employés ne payent rien [...] ».

Malgré la mise en place des politiques sociales et environnementales, il est à noter que certains employés ignorent leur existence au point de se sentir non-impliqués. Par exemple, l'employé 4 mentionne ne jamais avoir « entendu parler d'actions envers l'environnement ». En ce qui concerne le sentiment de non implication, sur les 25 répondants, deux ont parlé de la culture comme étant la principale raison :

- R 15 « [...] le personnel n'est pas très discipliné. Ici en Tunisie on a pris l'habitude de jeter dans la rue. Protéger l'environnement interne et externe est avant tout une question de culture [...] »
- R 25 « [...] Il y a bien un service d'hygiène mais ce n'est pas toujours propre. La faute n'est pas celle du personnel. Il est vrai que le service explique comment procéder au

*tri des déchets. Mais quant il s'agit des visiteurs et des malades, le contrôle nous échappe [...]»*

D'une manière générale, les pratiques économiques socialement responsables ont pour objectifs d'atteindre la performance financière de l'entreprise. Cela suppose par exemple une concurrence saine, des actions commerciales respectant des règles et des principes éthiques.

Durant nos entretiens, seulement deux répondants ont noté que l'élément le plus évocateur de l'aspect économique de la RSE se résume dans la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs. Ces deux extraits illustrent les propos tenus par ces employés.

- R6 « [...] l'hôpital est responsable envers le fournisseur du matériel médical. Mais je vois que cette relation n'est pas une relation de confiance. Notre fournisseur est toujours payé en retard le pauvre [...] ».
- R13 « [...] Il y a toujours un retard de paiement pour les fournisseurs [...] ».

Après l'analyse des entretiens, nous pouvons avancer l'idée que la mise en place d'une RSE nécessite un effort considérable de sensibilisation auprès des employés. La RSE est connue d'une manière assez générale. Cependant, le problème se pose au niveau de la compréhension et l'identification des bonnes pratiques. Ceci dit, nos répondants ont montré une sensibilité plus importante aux bonnes pratiques sociales.

### **3.3. Nature de l'engagement organisationnel des employés**

Les éléments et l'analyse des discours ont permis de définir, dans un premier temps, le type d'engagement le plus fort chez les employés et de comprendre, dans un deuxième temps, dans quelle mesure cet engagement peut diminuer ou augmenter quant à la perception de la RSE.

Il apparaît d'abord que la majorité des répondants (21 répondants sont attachés à leur entreprise par besoin et par amour).

Ceux qui sont engagés de façon calculée (N=15) expriment un intérêt économique (salaires, charge horaire), un intérêt relationnel (relation avec le personnel, les amis) et surtout la possibilité de travailler pas loin de leur domicile (les employés cherchent l'établissement le plus proche et ce, dans un souci de transport).

Extraits du verbatim:

- R5 « [...] La clinique est proche de chez moi et j'ai des bonnes relations avec le personnel ici. C'est difficile de changer d'établissement après avoir fait pleins d'amis [...] ».
- R18 « [...] J'aime travailler ici parce qu'on a un régime de 36 h, ça me donne l'occasion de m'occuper de ma mère. Si j'ai une autre opportunité pour changer de clinique je reste ici, je ne peux pas changer de clinique parce que j'ai mes habitudes ici, j'ai mon rythme de travail ici, je connais les gens ici, Même avec un meilleur salaire, je ne quitte pas cette clinique sauf si je trouve vraiment une clinique proche parce que j'ai une vieille maman qui a besoin de moi [...] ».
- R4 « [...] Moi je peux trouver un poste dans une autre clinique plus proche de chez moi. Mais je ne veux pas quitter cette clinique car je vais perdre mon ancienneté. Je ne veux pas perdre tout ce que j'ai appris à l'école et je veux gagner l'expérience [...] »

Par contre, ceux qui sont engagés affectivement (N=21) ressentent de l'amour et de l'affection pour leur établissement. Pour eux, l'hôpital ou la clinique n'est pas uniquement un lieu de travail. C'est également un lieu de rencontre avec des collègues et des patients.

Entre autres, les répondants aiment bien travailler dans un hôpital universitaire qui est réputé dans la région. Ces deux extraits permettent de bien illustrer cet engagement affectif :

- R9 « [...] Je suis attaché à cette clinique, on dirait que c'est ma maison parce que j'ai de très bonnes relations avec l'administration et surtout le DG. Ah oui, je suis fier d'appartenir à cette clinique car j'ai appris beaucoup de choses. Je reste ici par désir, je vais rester dans cette clinique jusqu'à ma retraite [...] »
- R25 « [...] Je passe beaucoup de temps dans cet hôpital. Je sens que je suis chez moi et qu'ici je suis avec ma famille. Depuis que j'ai commencé à travailler, j'ai commencé ici dans le service ORL avec amis de faculté [...] ».

Certains répondants ont exprimé un attachement normatif (N=3). Ils ont une dette morale et se sentent redevables envers l'organisation qui était la première à les accueillir en période de stage et grâce à laquelle ils ont acquis de l'expérience. Ces deux extraits résument bien les propos de ces employés :

- R2 « [...] Parce que c'est ici que j'ai commencé et que j'ai appris la chirurgie. C'est ici que j'ai fait mes stages. J'aime cet établissement. On m'a proposé de changer d'hôpital et de travailler dans la ville où j'habite, mais j'ai refusé sachant que je fais la navette tous les jours presque 100 km aller-retour. J'ai la possibilité de changer d'hôpital mais non, j'aime cet établissement où j'ai tout appris [...] ».
- R9 « [...] Je reste dans cette clinique par loyauté. Cette clinique m'aide beaucoup. J'ai une relation particulière avec le DG. Si je quitte cette clinique je serais ingrate. J'ai trouvé une autre opportunité mais ça ne se fait pas de quitter cette clinique [...] ».

Tous les participants ont exprimé au moins une forme d'engagement à l'exception d'un seul (répondant 2) pour qui l'attachement à l'entreprise ne signifie rien :

*« [...] Moi je n'ai aucun attachement pour l'entreprise, j'attends que le salaire soit versé à la fin du mois. Vous avez de la chance ce matin de me trouver ici à 8h30. Généralement je traîne et je fais une pause. Moi je n'ai rien gagné pendant tout ce temps. J'ai beaucoup donné mais en contrepartie, je n'ai rien reçu [...] ».*

Concernant la perception des pratiques de RSE mises en place et son impact sur l'engagement des infirmiers, ces derniers soutiennent l'idée qu'une entreprise qui n'est pas socialement responsable peut affecter leur engagement organisationnel. Par exemple, l'un des employés (R13) mentionne ressentir un malaise à travailler pour une organisation non responsable :

*« ça me gêne de travailler dans une entreprise injuste [...] ».* L'engagement affectif est l'engagement le plus touché par les pratiques de RSE (R12, R5, R14, R9). Toutefois, ceci n'exclut pas le fait que l'engagement calculé et l'engagement normatif soient aussi impactés mais avec des degrés moins élevés. Deux répondants ont déclaré que leur engagement normatif peut être touché s'il y a injustice (R6, R23) et un répondant considère que la RSE peut affecter son propre intérêt (R12). Ces deux extraits permettent de bien saisir l'important des pratiques RSE sur l'engagement affectif :

- R5 *« [...] Si l'entreprise est injuste, oui ça va affecter beaucoup mon amour pour l'entreprise. Je peux être obligé de rester travailler dans l'entreprise, mais mon amour va baisser. Quelque chose en moi s'est brisé [...] ».*
- R14 *« [...] L'injustice va diminuer ma fierté à la clinique, je n'oserais plus dire que je travaille ici. Je cacherais mon appartenance à la clinique, Je vais avoir honte de travailler ici [...] ».*

En résumé, les répondants montrent qu'à l'égard de la RSE, ils peuvent être attachés à leur organisation de façon affective, normative et calculée. Cependant, il est à noter que quelques uns sont neutres vis-à-vis d'une responsabilité sociale qui ne peut guère affecter leur engagement.

### **3.4. La justice déontique explique le lien RSE et engagement**

Dans ce dernier paragraphe, nous tentons d'apporter une réponse à notre principale problématique qui est le rôle de la justice déontique dans l'explication de la relation entre la RSE et l'engagement organisationnel. Théoriquement, trois modèles expliquent cette relation à savoir le modèle instrumental, le modèle relationnel et le modèle déontique.

A l'issue de nos entretiens, nous avons pu montrer, dans un premier temps, qu'il existe chez les employés des motivations déontiques de la justice. Les répondants réagissent à l'(in)justice par adhésion à des valeurs morales. Ils pensent qu'il est nécessaire de défendre une personne injustement traitée parce que ceci représente un tort même si cela est à l'encontre de leur intérêt économique. Dans un deuxième temps, nous avons pu montrer que l'engagement des employés peut être influencé par les règles de justice appliquée dans l'entreprise envers toutes ses parties prenantes.

- R5 [...] *Je suis prête à quitter l'entreprise même si je suis ancienne ici. Si on est injustement traité dans le lieu de travail, on ne peut plus y rester, on ne donne confiance à personne [...]*».
- R6 « [...] *Moi je n'aime pas l'injustice, je n'aime pas quelque chose qui n'est pas correcte, c'est ma nature, je suis comme ça. Je n'aime pas l'injustice. Je dois donner à chacun ce qu'il mérite. Je sens de l'amertume. Pour moi, il faut défendre la justice.*

*Déjà j'ai perdu mon poste parce que j'ai défendu d'autres personnes. Et cela ne me gêne pas de quitter mon travail [...]*

- R7 « [...] *Je ne peux pas accepter que quelqu'un soit injustement traité. C'est immoral de voir une injustice et ne rien faire. Moi, je ne peux pas me taire. Parce que le travail, c'est l'identité de la personne, si je travaille dans l'hôpital, il me représente et si il ne respecte pas les autres cela veut dire qu'il ne me respecte pas [...]* ».

Suite à l'analyse de tous nos entretiens, il ressort nettement certains thèmes plus développés que d'autres ainsi qu'une compréhension claire des relations entre ces thèmes.

Tout d'abord, la RSE est un sujet qui mérite d'être analysé en profondeur au niveau individuel. Deuxièmement, les trois formes d'engagement organisationnel varient d'un employé à un autre. Toutefois, il s'avère que l'engagement affectif reste l'engagement le plus développé chez nos répondants. Enfin, les employés peuvent se soucier de la justice pour des raisons déontiques indépendamment de tout intérêt personnel et économique. Ces motivations déontiques peuvent avoir une influence sur le niveau d'engagement des employés.

#### **4. Discussion**

Cet article consacré à l'explication du lien entre la perception de la RSE et l'engagement envers l'organisation a deux apports importants. Le premier apport consiste à penser que la justice déontique explique l'engagement organisationnel des employés envers leur entreprise socialement responsable. Dans cette perspective, où la justice est considérée comme une fin en soi et un devoir, l'engagement des employés n'est plus justifié par le caractère économique et relationnel (gagner un avantage tangible ou intangible). Lorsque l'employé intériorise la justice comme une vertu morale, il est plus susceptible d'aimer son entreprise et de vouloir y rester. Ainsi, la justice déontique peut agir comme un antécédent de l'engagement

organisationnel. Le deuxième apport est de montrer que les trois formes d'engagement peuvent être impactées par la perception de la RSE.

Le premier apport consiste à expliquer le lien entre perception de RSE et engagement en termes de justice déontique. En effet, la justice déontique est primordiale pour expliquer les attitudes et les comportements des individus. En ce sens, certains auteurs ont mis en évidence les préoccupations morales dans les jugements de justice (Cropanzano et al., 2003). Selon cette perspective, les individus deviennent sensibles aux règles de justice et réagissent indépendamment de tout intérêt personnel et économique (Cropanzano et al., 2001 ; Folger, 2001 ; Cropanzano et al., 2003). Le modèle déontique permet de relier la justice aux notions d'éthique, de responsabilité et d'obligations morales (Folger, 2001 ; Folger, Cropanzano et Goldman, 2005). Les entreprises engagées dans une politique de responsabilité sociale se fixent alors des principes et des valeurs à respecter. La perception des employés de cette RSE peut affecter positivement ou négativement leurs comportements au travail et plus précisément leur engagement organisationnel (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001).

Par le passé, à notre connaissance, les études sur le lien entre perception de RSE et engagement se sont focalisées sur les intérêts personnels de l'individu, à savoir un intérêt instrumental et relationnel. Notre étude va plus loin en montrant que les effets de la RSE sur l'engagement des employés peuvent être dus à des valeurs morales. Les éléments d'analyse répondent à notre problématique et montrent que désormais, ce sont les principes et les standards moraux qui peuvent prédire l'engagement. Les employés se soucient de la RSE pratiquée parce que l'entreprise agit ainsi de la bonne manière en intégrant des préoccupations sociales, environnementales, économiques et sociétales dans sa stratégie. Ils s'intéressent à la justice en tant que justice et la valorisent parce qu'ils estiment que c'est une vertu morale (Colquitt et Greenberg, 2001) ou une fin en soi (Folger, 1998, 2001).

Notre deuxième apport réside dans l'extension des effets de la perception de RSE aux trois formes d'engagement. Jusqu'à présent, l'engagement affectif a été principalement pris en compte. La plupart des études ont traité l'engagement organisationnel et l'ont mesuré en tant qu'engagement affectif. Cependant, notre étude note la présence des trois formes d'engagement ressenties chez l'employé. Ces trois formes sont impactées par la perception de RSE. Ce résultat supplémentaire a son importance car il renforce le poids de la RSE pratiquée par les entreprises sur les bénéfices potentiels provenant des employés.

Plusieurs limites à notre étude peuvent être notées. Premièrement, la taille de l'échantillon est relativement faible. Deuxièmement, seulement trois entreprises ont été étudiées. Troisièmement, le niveau d'éducation des participants est uniforme et plutôt moyen. La recherche mérite donc d'être élargie à une plus grande population notamment grâce à une étude quantitative. Cela permettra de corroborer les résultats que nous avons obtenus.

Aussi, la RSE est mesurée en fonction des perceptions des employés qui peuvent ne pas être suffisamment informés sur la RSE et l'implication de leur entreprise. Ces perceptions peuvent ne pas refléter précisément la RSE pratiquée par l'entreprise. Il pourrait être intéressant de dépasser les perceptions individuelles de la pratique de RSE afin d'étudier les pratiques effectives au sein de l'entreprise.

Malgré ces limites, les résultats actuels ont des implications managériales pour les entreprises. Nos résultats apportent un certain nombre de contributions à la recherche en RSE et en engagement organisationnel. En postulant le rôle explicatif de la justice déontique, les entreprises doivent améliorer la prise en compte de la justice au travail. Les entreprises doivent réfléchir sur la façon de montrer l'image d'une entreprise responsable. La formation des gestionnaires ou encore la diffusion des chartes éthiques peuvent être des pistes à explorer. Premièrement, sur le plan interne, les programmes de formation peuvent aider les

gestionnaires à développer chez eux le sentiment de justice. Ce sentiment peut être directement diffusé auprès des subordonnés, et par conséquent améliorer leur engagement. Par ailleurs, le sentiment de justice peut contaminer les individus. La justice passerait d'un niveau individuel à un niveau de groupe. Deuxièmement, sur le plan organisationnel, les entreprises devraient mettre en place des chartes éthiques pour affirmer leurs principes en matière d'éthique et de bonnes conduites. Les chartes éthiques ne devraient pas se contenter d'un discours philosophique. Elles méritent surtout une traduction comportementale concrète.

---

## Chapitre 5

# Corporate social responsibility and employees' affective commitment : a multiple mediation model

---

Ce chapitre est publié dans la revue *Management Décision* :

<https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>

### **Introduction**

#### **1. Literature review**

1.1. CSR and individual consequences

1.2. CSR and organizational commitment

#### **2. Our study and hypotheses**

2.1. The importance of CSR perceptions

2.2. CSR perceptions and person-organization fit

2.3. Person-organization fit and affective commitment: a social identification theory

2.4. The relationship between person-organization fit and affective commitment: a social exchange theory

#### **3. Method**

3.1. Sample and procedure

3.2. Measures

3.3. Data analysis: a test of multiple mediation effect

#### **4. Results**

#### **5. Discussion**

5.1. Theoretical implications

5.2. Managerial implication

5.3. Limits and future research

## **Introduction**

Research examining the relationship between corporate social responsibility (CSR) and employees' organizational commitment is increasing in recent years (Farooq et al., 2014; Glavas and Kelley, 2014 ; Vlachos et al., 2014 ; Ditlev-Simonsen, 2015). This relationship is important because the effects of CSR on employees' commitment may diffuse into greater organization performance (Glavas and Kelley, 2014). Numerous scholars have indeed shown the importance of organizational commitment, defined as the extent to which one is committed to his/her organization, for employees' performance and well-being (Meyer and Herscovitch, 2001).

Albeit this greater scholarly attention, the analysis of intervening mechanisms linking CSR to organizational commitment remains underdeveloped. Most of the existing research only demonstrate the presence of a positive and direct relationship between CSR and organizational commitment (Brammer et al., 2007 ; Rego et al., 2010 ; Mueller et al., 2012 ; Ditlev-Simonsen, 2015). The few studies focusing on intervening mechanisms have shown that perceived organizational support and meaningfulness (Glavas and Kelley, 2014), authenticity (Glavas, 2016b), organizational identification and trust (Farooq et al., 2014) represent important individual and organizational factors explaining how CSR influences employee commitment.

However, Glavas (2016a) in a recent review of the literature noticed that this area of inquiry is still underdeveloped, given that among the 181 articles reviewed; only 16 articles (8 percent) examined intervening mechanisms in the CSR–commitment relationship. Moreover, when scholars adopt the micro-level approach in the analysis of CSR, which focus on the influence of CSR on individuals' attitudes and behaviors, this number sharply decreases to only three

articles (1.6 percent). We, thus, know that this relationship exists but we do not know sufficiently why and how (Glavas, 2016b).

The goal of this paper is, thus, to extend prior research on this aspect and examine additional intervening factors in the CSR–commitment relationship. By studying underlying mechanisms of this relationship, we thus open “a black box that needs to be opened” De Roeck and Maon (2018). To do so, we rely on two main traditional frameworks that have been used to investigate the CSR effects on individuals’ attitudes and behaviors, namely, the social identification theory (Tajfel and Turner, 1986) and the social exchange theory (Blau, 1964).

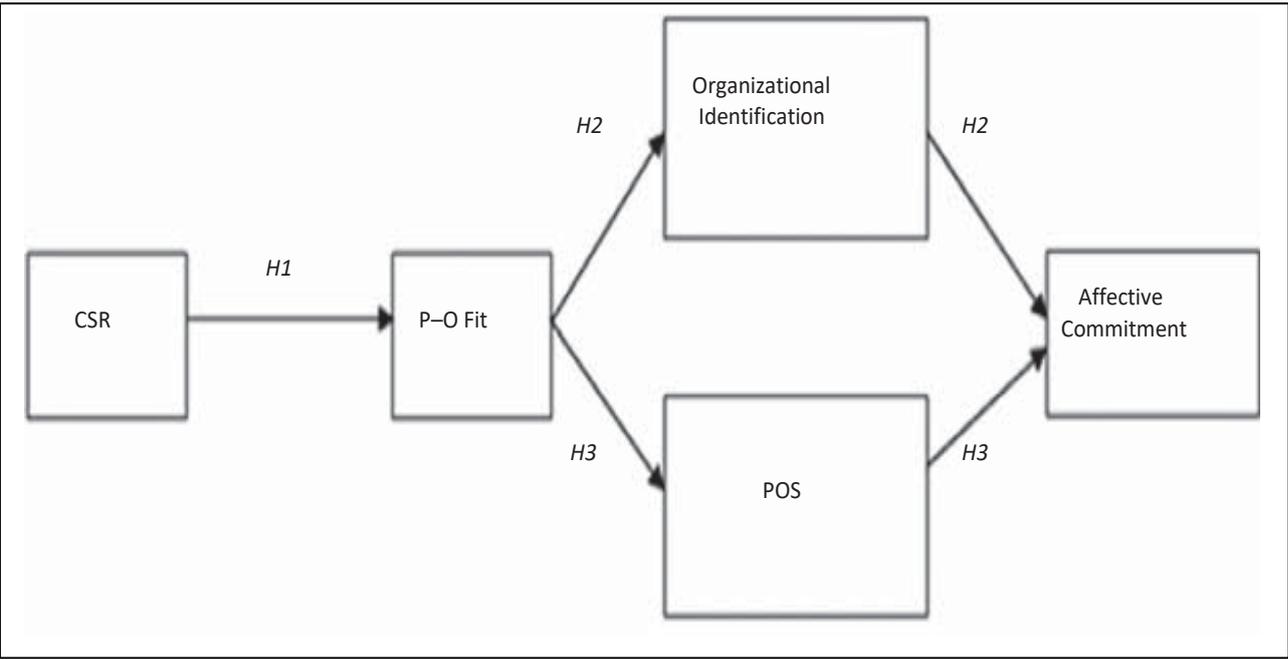
Moreover, to advance current research, we also focus on deontic theory (Folger, 2001), which suggests that individuals attitudes and behaviors are influenced by the perceived moral obligations to uphold norms of justice. Deontic theory is an insightful framework for this paper because, contrarily to social identification and social exchange theories, it explains how people’s perception of fairness influences their attitudes and behaviors above and beyond the influence of their own personal interest. Drawing on these three theoretical paradigms, and as illustrated in Figure 5, we suggest the following three mediators to explore the indirect effect of the relationship between CSR and commitment: person–organization (P–O) fit, organizational identification and perceived organizational support.

This paper advances current CSR and commitment research in the following three ways. First, by considering the impact of CSR on employees’ commitment, this research contributes to expanding the number of studies adopting the micro-level approach to the analysis of CSR, which is a promising area of inquiry still underdeveloped in comparison with studies adopting the traditional focus on financial performance associated with CSR initiatives (Aguinis and Glavas, 2012).

Second, by examining intervening mechanisms in the relationship between CSR and organizational commitment, this research contributes to filling the shortage of studies on potential mediators in the relationship between CSR and organizational attitudes and behaviors (Glavas, 2016a).

Our study is important as it also associates novel antecedents, such as the individual perception of CSR initiatives implemented into the company, to well-studied organizational attitudes and behaviors, likewise organizational identification, support and/or deontic concerns, thereby offering a novel perspective toward the examination of the predictors of such influential attitudes at work. Finally, a focus on deontic theory as an explanation of the mediating mechanism is important as this research enables to integrate both micro-CSR and justice literatures in order to explain the effects of CSR initiatives realized by an organization and commitment (Rupp et al., 2006).

**Figure 5 : Multiple mediation model of the impact of CSR on employees’ affective commitment**



## **1. Literature review**

### **1.1. CSR and individual consequences**

Since its introduction in the seminal contribution by Bowen (1953, p. 6), who defined CSR as “the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”, the interest in CSR has exploded both in academia and in corporate world (Aguinis and Glavas, 2012). So far, the literature has been fragmented regarding the conceptualization, measurement, theories and examination of CSR (Carroll, 1979). Most of the prior research has examined the implications of CSR for organizations by adopting a macroeconomic approach, which considers the financial returns for organizations when launching CSR initiatives.

In recent years, we witness the rise of an emerging approach that focuses on the implications of CSR initiatives on individuals’ organizational behaviors and performance, a so-called micro-CSR approach (Rupp and Mallory, 2015 ; Aguinis and Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2014 ; Glavas, 2016a). This approach suggests that CSR initiatives can shape employees’ attitudes and behaviors such as job satisfaction, organizational citizenship behaviors, commitment, work engagement and, ultimately, their performance (Rupp et al., 2006).

Despite the growing interest in the micro-CSR approach, the number of studies examining the effects of CSR on individuals’ behaviors remains underdeveloped in comparison with the traditional approach focusing on financial returns of CSR initiatives (Glavas, 2016a). According to Aguinis and Glavas (2012), only 4 percent of studies examining CSR has adopted a micro-level focus. Nevertheless, the advantages of adopting a micro-level approach to the study of CSR are significant.

First of all, using the micro-level approach enables researchers to consider more deeply the role played by employees in achieving the organization's goals in terms of CSR. Second of all, the micro-level approach enables to consider the consequences of individuals' perceptions of CSR, which can be different from the CSR reputation built by the company, thereby providing a more realistic lens to examine how CSR shape employees' attitudes and behaviors at work (Aguinis and Glavas, 2013; Glavas and Kelley, 2014), considering that individuals' attitudes and behaviors at work are strongly influenced by their perceptions.

## **1.2. CSR and organizational commitment**

A recent literature review (Glavas, 2016a) shows that CSR is an important antecedent of employees' attitudes and behaviors at work, including job satisfaction (Vlachos et al., 2013; Valentine and Fleischman, 2008), job performance (Carmeli et al., 2007), organizational citizenship behaviors (Rupp et al., 2013), creative efforts (Brammer et al., 2015) and organizational commitment (Brammer et al., 2007 ; Mueller et al., 2012 ; Glavas and Kelley, 2014).

In this paper, we focus on organizational commitment because it is one of the most studied attitudes in the managerial literature and it has a profound impact on employees' performance and well-being (Allen and Meyer, 1996). Commitment is a psychological state (Meyer and Allen, 1991) capturing the extent to which an individual is attached to his/her organization (Meyer and Herscovitch, 2001). Affective commitment captures the emotional identification, engagement and attachment that an individual has toward his or her organization. It is associated to one's desire to contribute to the welfare of the organization and willingness to be affiliated and identified with the own organization (Meyer and Allen, 1991).

Thus, when employees are committed affectively toward their organization, they are more likely to remain in their organization because they want to, whereas other employees who develop other forms of commitment with their organization, likewise normative and/or continuance commitment (Meyer et al., 1993), are likely to remain in their organization because they feel the moral obligation to do so (in the case of normative commitment) or because they are worried about the departure costs (in the case of continuance commitment) (Meyer et al., 1993).

Regarding the effects of CSR on affective commitment, scholars have traditionally assumed that the relationship between CSR and affective commitment is positive and direct (i.e. Brammer et al., 2007 ; Rego et al., 2010 ; Turker, 2009b). Deontic justice theory (Folger, 2001), social identity theory (Tajfel and Turner, 1986) and social exchange theory (Blau, 1964) are insightful theoretical frameworks that could help us to elucidate why individuals tend to be more emotionally attached to their organization when it is perceived as more socially responsible.

Even if the role of organizational identification has been rarely tested empirically (e.g. Farooq et al., 2014), social identity theory is the most frequent explanatory framework used to explain the CSR-outcome relationship (Gond et al., 2017). Social exchange theory is the second fundamental theoretical framework used as an underlying mechanism of that relationship De Roeck and Maon (2018). We did not consider in this paper the other major framework, i.e. signaling mechanisms, for two reasons. First, such framework (i.e. signaling mechanism) is mostly adopted to explain how CSR initiatives are likely to influence job seekers (Rupp and Mallory, 2015) whereas we are interested in examining the link between CSR and individual organizational attitudes.

Second, in this paper, we focus on the two theoretical frameworks (namely, exchange and identity) which have been considered as critical in elucidating the effects of CSR in the recently introduced integrative framework by De Roeck and Maon (2018). Finally, we have decided to focus on a third, and understudied, theoretical mechanism underlying CSR effects, namely, the deontic theory framework. Indeed, even if it has been acknowledged that CSR can be explained by the three mechanisms of instrumental, relational and deontic (Aguilera et al., 2007), the deontic mechanism has been overlooked in prior research. As Glavas (2016a, p. 6) stated: “despite the obvious link to the ethics literature, the literatures on ethics and CSR have largely grown in parallel.” In our paper, we thus add a new mechanism through the deontic literature that we integrate with existing ones.

## **2. Our study and hypotheses**

### **2.1. The importance of CSR perceptions**

As above mentioned, the study of CSR is recently characterized by a greater focus on employees’ perceptions (Aguinis and Glavas, 2012), i.e. the micro-level approach to CSR. Following this trend, in the following paper, we focus on employees’ perceptions of the CSR practices implemented in their organization. Unlike most research on CSR studied at the organizational level, we analyze how individual’s perceptions of CSR affect employees’ attitudes at work. A focus on individual perception is crucial to explain the effects of CSR on individual outcomes. Indeed, there is wide consensus among scholars that employees perceive in different way the CSR initiatives implemented in the same company (Aguinis and Glavas, 2013).

As Ong et al. (2018, p. 45) state, “individuals vary in the extent to which they value such activities, and therefore individuals vary in the extent to which they are likely to be influenced

by their organizations' CSR activities." Moreover, the use of this subjective approach in the study of CSR is recommended due to difficulty to rely on objective measures of CSR (Glavas and Kelley, 2014). Finally, the micro-level approach to CSR has been under investigated in the current literature, making this an important area of investigation for the future (Aguinis and Glavas, 2012; Rupp et al., 2013).

Relying on organizational justice theory, we contend that the individuals' perceptions of CSR practices can translate in equal and fairer relationships in the workplace that are likely to influence employees' attitudes and behaviors (Rupp et al., 2006). As Rupp et al. (2014, p. 362) state: "CSR is justice." Similar to what happens in term of individual evaluation of organizational justice, employees may evaluate the set of CSR practices implemented in their companies at the distributive, procedural and interactional level. More specifically, employees' reactions toward CSR practices can be similar to the reactions that employees develop when evaluating the manner through which different stakeholders are treated by the organization. For example, when a company internally promotes the presence of a fair and sustainable relationship with a particular supplier, employees might evaluate if the supplier has been paid fairly (distributive justice), if the supplier had a voice in the transaction procedures (procedural justice) and if the supplier has been treated with dignity and respect (interactional justice).

Organizational justice literature also suggests that people are influenced by how themselves and others are treated by organizational entities (organization, supervisor, colleagues, etc.). Indeed, the "third-party justice" perspective (Skarlicki et al., 2015) posits that employees develop justice-pertinent perceptions on how internal and external stakeholders are treated even when they are not directly concerned by this particular treatment. Indeed, third parties can experience strong emotions for transgressors upon witnessing another's unfair treatment (Rupp, 2011).

Drawing a parallelism with organizational justice research, we contend that employees' perceptions of a company's CSR can be considered as externally focused third-party justice judgments (Rupp et al., 2006). Consequently, CSR can be seen as a particular case of application of organizational justice by considering how employees react to the organization's actions, practices and policies toward external stakeholders.

In support of our claim, a multitude of studies in CSR literature is recently drawing on justice research to develop their theoretical background (e.g. De Roeck et al., 2014). Furthermore, CSR refers to the relationships that an organization develops with its different stakeholders. Turker's (2009b) model defines CSR using four dimensions. The first dimension is centered on the relationship between an organization and its social and non-social stakeholders, and it describes the efforts of an organization in helping and protecting the local community, the natural environment, the future generations and the nongovernmental organizations. The second dimension is centered on the employees and it refers to the human resource practices adopted by an organization with the intention of creating a more sustainable workplace and responding to the employees' needs. The third dimension is centered on the clients and it captures the organizational efforts to treat clients with respect and dignity. Finally, the fourth dimension is centered on the local authorities and it describes the extent to which the policies implemented in an organization respect the governmental regulation. Accordingly, we contend that the extent to which an organization is more or less socially responsible can influence the employees' perception of fairness of how the above-mentioned stakeholders are treated by an organization, with important repercussions on employees' attitudes and behaviors at work, including affective commitment.

## **2.2. CSR perceptions and person–organization fit**

First, we rely on deontic theory to elucidate how CSR initiatives influence the perceived fit between employees and their organization. According to the deontic theory (Folger, 2001), employees tend to believe that CSR practices are a moral obligation of the organization that is implemented in compliance with ethical and justice norms. Thus, employees care for justice of CSR practices as they believe it is a moral obligation. The impact of CSR practices on one's moral obligation can be captured by the concept of P–O fit. P–O fit examines the compatibility between an individual and the characteristics of the organization (Chatman, 1989; Kristof, 1996). This definition focuses on the fit of an individual with the whole organizational rather than focusing on a specific aspect.

However, several authors have conceptualized P-O fit as a larger concept composed of several dimensions, including the congruence between the characteristics of the organization and the individual goals, needs and values (Kristof, 1996). Importantly, prior research has shown that congruence in values (Chatman, 1989) between an organization and its members is an important aspect of fit that can influence employees' organizational attitudes and behaviors. The more individuals' values are similar to the ones of the organization, the stronger will be their perception of their fit with the organization (O'Reilly and Chatman, 1986). For a socially responsible organization, it is likely that most salient corporate values are fairness, ethics, responsibility and respect of moral obligations (Folger, 2001). When an organization treat in a fair manner all the different stakeholders with whom it interacts, employees are more likely to perceive a similarity of values between self and the organization, which can make them perceive higher level of P-O fit. Consequently, in light with the above, we propose the following :

*H1. CSR perceptions are positively related to individuals' perceptions of P–O fit.*

### **2.3. Person–organization fit and affective commitment: a social identification perspective**

Prior research has demonstrated that the perception of P–O fit has positive consequences on employees' attitudes and behaviors (Hoffman and Woehr, 2006), including individual and organizational performance (Chatman, 1989), citizenship behavior (O'Reilly and Chatman, 1986) and organizational identification (Cable and DeRue, 2002). P–O fit has also been recognized as an important factor to influence the development of organizational commitment (Kristof-Brown et al., 2005; Glavas and Kelley, 2014).

In this paper, we hypothesize that an individual's identification with his or her organization mediates the relationship between the P–O fit induced by the presence of meaningful CSR initiatives and affective commitment. We draw on social identity theory to justify such relationship (Ashforth and Mael, 1989). Social identity theory suggests that an individual's self-concept is influenced by his or her belonging to a particular social group. The aim of an individual is to maintain a positive social identity. Thus, in presence of low levels of identification with a particular group, an individual may be likely to leave his or her social group and join another one (Tajfel and Turner, 1986).

Organizational identification refers to the social identification of an employee toward the organization s/he works for (Mael and Ashforth, 1992). It is an important psychological condition that explains several important work attitudes and behaviors, including citizenship behaviors, job satisfaction, intention to leave and commitment (Riketta, 2005). So far, prior research has suggested that P–O fit enhances employees' satisfaction (Kristof, 1996), by enhancing employees' positive feelings such as the feeling of belonging. The perceptions of fit with one's organization might thereby enhance an individual's self-concept and, in turn, improve their organizational identification (Porter and Kramer, 2006).

Thus, when the values of the organization coincide with the values of an employee, as in the case of a high P–O fit, it is likely that such employee will feel a strong affective bond with his or her organization, i.e. higher affective commitment. Relying on the above we propose the following :

*H2. Organizational identification mediates the relationship between individuals' perceptions of P–O fit and affective commitment.*

#### **2.4. The relationship between person–organization fit and affective commitment : A social exchange perspective**

Prior research has shown that when individuals perceive to be supported by their organization, they are likely to develop a stronger organizational commitment (Eisenberger et al., 1986). A possible explanation for the relationship between perceived organizational support and organizational commitment lies in the basic assertions of social exchange theory (Blau, 1964).

Social exchange theory suggests that employees give great value to the perception of being cared and valued by their organization and they tend to behave accordingly. When individuals receive favorable treatments, they tend to respond positively in order to reciprocate such positive treatment (Gouldner, 1960). Thus, when employees are valued and supported by their organization, they feel they owe a positive response. This feeling does not only translate in the obligation of working hard to favor the accomplishment of organizational goals but also in a greater affective commitment and a stronger desire to remain in such organization (Eisenberger et al., 1986).

Importantly, when employees highly value the justice and ethics practices adopted by their organization, they may be likely to perceive greater organizational support as an attempt of

the organization to fulfill its moral obligations toward the employees, i.e. fulfilling the second dimension of CSR (Turker, 2009b).

Thus, it seems reasonable to assume that the P–O fit can be considered as an insightful framework to explain how perceived organizational support can be considered as an antecedent of organizational commitment. More specifically, we contend that when employees perceive that their values are similar to those of their organization (high P–O fit), they may consider CSR practices as an important form of organizational support that contribute fulfilling their basic needs. Further, an organization who treats its different stakeholders fairly contributes to the well-being of the employees and the improvement of the work environment quality (Eisenberger et al., 1986). Thus, drawing on social exchange theory, we posit that employees who perceive their organization to be supportive, will be likely to reciprocate the positive treatment received with greater organizational commitment:

*H3. Perceived organizational support mediates the relationship between P–O fit and affective commitment.*

### **3. Method**

#### **3.1. Sample and procedure**

Data were collected from employees working in 19 companies (in various job industries such as oil, telecommunication, finance and so forth) located in the city of Tunis, Tunisia. We used one of the researcher's personal network to reach out the HR department in each of these companies asking for collaboration in recruiting potential participants. The HR department distributed questionnaires to its employees indicating that they could have deposited their anonymous surveys once finished in a specific box present in their office.

We obtained 161 valid questionnaires over a three month-period. In total, 45 percent of the respondents were female, 43 percent were between 26 and 35 and 40 percent worked in their company for more than ten years. The questionnaires (Annexe 2) were translated in French using the Brislin (1980) method. The aim of this method is to identify the translation and comprehension problems. Employees answered questions using a seven-point Likert scale (from 1 = totally disagree to 7 = strongly agree).

### **3.2. Measures**

***Employees' perceptions of CSR: The independent variable.*** Employees' individual perceptions of CSR were measured using the 17-item scale by Turker (2009b). Respondents were asked to indicate their perception of the extent to which their organization was developing CSR initiatives toward the following actors : social and non-social stakeholders (six items), employees (six items), clients (three items) and finally initiatives undertaken to comply with government requirements (two items). Cronbach's  $\alpha$  for the scale was 0.93.

***Affective commitment: The dependent variable.*** In the present study, affective commitment evaluates the positive attitudes that employees held toward their organization. The measure contains six items from the organizational commitment scale of Allen and Meyer (1996). A sample item is the following: "This organization has a great deal of personal meaning for me." Cronbach's  $\alpha$  was 0.85.

***Organizational identification: mediator.*** Organizational identification was measured using the six-item scale by Mael and Ashforth (1992). A sample item is: "When someone criticizes the organization, I feel like a personal insult." Cronbach's  $\alpha$  was 0.89.

***The person-organization fit: mediator.*** The scale of Cable and Judge (1996) measures the extent to which the individual's values fit with the ones of their organization. The scale is

composed of three items. A sample item is: “The things that I value in life are very similar to the things that my organization values.” Cronbach’s  $\alpha$  was 0.93.

***Perceived organizational support: mediator.*** The scale of Eisenberger and colleagues (1986) measures employees’ perceptions of the organization’s support and caring toward their work and non-work goals. In the present research, we used the short scale of this scale by Lynch and colleagues (1999) which is composed of eight items. A sample item was “My organization cares about my well-being.” Cronbach’s  $\alpha$  was 0.86.

***Covariate:*** We identified four socio-demographic variables expected to covary with our independent and dependent variables and that should be controlled for in our data analyses (i.e. gender, age, education and tenure). As none of these variables appears to be significant in the following analyses, we decided to remove control variables for the subsequent analyses in order to reduce model complexity (Becker, 2005).

### **3.3. Data analysis: a test of multiple mediation effect**

The hypothesized research model is a multiple mediation model in which the effect of CSR on affective commitment is mediated, respectively, by P–O fit, perceived organizational support and organizational identification (see Figure 5). In order to do so, we relied on a series of mediation analyses using the model 6 on PROCESS multiple mediation (Hayes, 2013).

PROCESS is a modeling program of conditional process that uses an analytical framework of least square ordinary paths to test the direct and indirect effects on simple multiple mediation models (Hayes, 2013). Structural equation modeling would have been an alternative method to test our hypotheses. However, given the number of variables and items, it would have required a much larger sample size to fully trust the results.

Figure 5 illustrates a three-mediator model in which the predictive variable ( $X = \text{CSR}$ ) affects the outcome variable ( $Y = \text{affective commitment}$ ) through seven paths. Path 1 (Ind1) is indirect and goes from  $X$  to  $Y$  via the first mediator only (M1: P–O fit). Path 2 (Ind2) is indirect and goes through both M1 and M2 (P–O fit and organizational identification) sequentially, where M1 affects M2. Path 3 (Ind3) is indirect and goes through M1 and M3: (P–O fit and perceived organizational support) sequentially, where M1 affects M3. Path 4 (Ind4) is indirect and goes through M1, M2 and M3 sequentially where M1 affects M3 and M3 affects M2. Path 5 (Ind5) goes through the third mediator only (M3). Path 6 (Ind6) goes through both M2 and M3 sequentially, where M3 affects M2. Finally, path 7 (Ind7) goes through the third mediator only (M2). All the indirect effects have been subject to bootstrap analysis with 5,000 bootstrap samples and a confidence interval of 95% (CI, see Table 10). The significant indirect effect of the confidence interval (CI) of bootstrap (95%) is the one not including 0 (Preacher and Hayes, 2008).

#### **4. Results**

We first conducted a CFA with MPLUS8. The five factors model ( $\chi^2 (726) = 1,722$ , RMSEA = 0.09, SRMR = 0.09) fits the data in an acceptable manner given the small sample size (Browne and Cudeck, 1993). Because common method variance could be present, we conducted the Harman single-factor test (Podsakoff et al., 2003) and results of this test indicated that the one-factor model was very poor ( $\chi^2 (736) = 3,215$ , RMSEA = 0.15, SRMR = 0.14).

We also tested the direct relationship between employees' perceptions of the CSR initiatives implemented in their company and affective commitment. A regression analysis show a positive and significant effect (effect = 0.627, SE = 0.0850,  $p < 0.001$ , CI = [0.4590 ; 0.7949]).

According to the research hypotheses, namely, H1–H3, the correlation coefficient between CSR, affective commitment, organizational identification, P–O fit and perceived organizational support are positive and significant.

Table 9 indicates that CSR is correlated with P–O fit ( $r = 0.505$ ). H1 is, thus, confirmed. In turn, P–O fit is positively correlated with organizational identification ( $r = 0.48$ ) and perceived organizational support ( $r = 0.546$ ). Finally, organizational identification and perceived organizational support are positively correlated with organizational commitment ( $r = 0.723$ ) and ( $r = 0.411$ ), respectively. The research hypotheses also suggest that P–O fit, the perceived organizational support and organizational identification mediate the relationship between CSR and affective commitment

**Table 9: Descriptive statistics, reliability estimates and study variable intercorrelations**

a Variable	M	SD	Coeff	1	2	3	4	5
(1) Individual perceptions of corporate social responsibility	4.41	1.28	0.93	1				
(2) Affective commitment	5.10	1.16	0.85	,300**	1			
(3) Organizational identification	5.21	1.27	0.89	,254**	,723**	1		
(4) Person–organization fit	3.98	1.59	0.93	,505**	,450**	,480**	1	
(5) Perceived organizational support	3.98	1.27	0.86	,580**	,411**	,312**	0.546	1

*Notes: n = 161. Scales are from 1 to 7. \*\* $p < 0.01$*

To test our hypotheses, we conducted a multiple mediation analyses. The findings presented in Table 10 show that:

- CSR has a significant and positive effect on P–O fit ( $b = 0.6270$ ,  $t = 7.3731$ ,  $p < 0.001$ ).
- P–O fit has a significant and positive effect on POS ( $b = 0.2706$ ,  $t = 4.8438$ ,  $p < 0.001$ ) which, in turn, influences the affective commitment ( $b = 0.0245$ ,  $t = 0.4725$ ,  $p < 0.001$ ).
- P–O fit has a significant and positive effect on organizational identification ( $b = 0.3566$ ,  $t = 5.1301$ ,  $p < 0.001$ ) which, in turn, influences the organizational commitment ( $b = 0.5878$ ,  $t = 10.6746$ ,  $p < 0.001$ ) (Table 11).

Furthermore, results indicate that significant indirect effects occurred. For example, P–O fit had a significant indirect effect on IO with a point estimate of 0.1314 and CI between 0.0737 and 0.2187. This result supports H2.

Because the indirect effect when we considered organizational identification as a further mediator was not significant (effect equals  $-0.0091$  and 0 belongs to the confidence interval), we can conclude that the mediation of P–O fit on the relationship between CSR and affective commitment is total. Similarly, P–O fit had a significant indirect effect on POS with a point estimate of 0.029 and CI between 0.0060 and 0.0649. This result supports H3.

Because the indirect effect when we considered POS as a further mediator is significant (effect equals 0.0683 and 0 does not belong to the confidence interval), we can conclude that the mediation is partial, leaving some room for another explanation of the CSR-P–O fit–commitment relationship.

**Table 10: Results of mediation tests**

Direct effects	Estimate	SE	t	LLCI	ULCI
CSR→P-O fit	0.6270***	0.0850	7.3731	0.4590	0.7949
P-O fit→POS	0.2706***	0.0559	4.8438	0.1603	0.3810
CSR→POS	0.4051***	0.0694	5.8370	0.2680	0.5422
P-O fit→OI	0.3566***	0.0695	5.1301	0.2193	0.4939
POS→OI	0.0787***	0.0924	0.8519	-0.1037	0.2611
CSR→OI	-0.0155***	0.0888	-0.1749	-0.1910	0.1599
P-O fit→AC	0.0245***	0.0518	0.4725	-0.0779	0.1269
POS→AC	0.1685***	0.0639	2.6377	0.0423	0.2947
OI→AC	0.5878***	0.0551	10.6746	0.4790	0.6966
CSR→AC	0.0106***	0.0613	0.1735	-0.1104	0.1317

Notes: CSR, individuals' perceptions of the CSR initiatives implemented in the company; P-O fit, person-organization perceived organizational support; OI, organizational identification; AC, affective commitment. \*\*\* $p < 0.001$

**Table 11: Results for test indirect effects of CSR-affective engagement through three mediators (person-organization fit, organizational identification and perceived organizational support)**

Indirect effects	BC 95% CI Mediators	EFFECT	BOOT SE	LLCI	ULCI
Total		0.02611	0.0632	0.1353	0.3872
Ind1	P-O fit	0.0154	0.0410	-0.0654	0.0956
Ind2	P-O fit and OI	0.1314	0.0362	0.0737	0.2187
Ind3	P-O fit and POS	0.0286	0.0143	0.0060	0.0649
Ind4	P-O fit and POS and OI	0.0078	0.0114	-0.0090	0.0372
Ind5	POS	0.0683	0.0349	0.0106	0.1455
Ind6	POS and OI	0.0187	0.0240	-0.0277	0.0684
Ind7	OI	-0.0091	0.0554	-0.1231	0.0999

Notes: LLCI, lower limit confidence interval; ULCI, upper limit confidence interval; CSR, individuals' perceptions of CSR; P-O fit, person-organization fit; POS, perceived organizational support; OI, organizational identification; AC, affective commitment. Process multiple mediation Model 6, Hayes, 2013

## **5. Discussion**

The present research proposes to examine the effects of CSR on employees' affective commitment. Although previous research has found that CSR can influence positively employee organizational commitment, the underlying mechanisms to explain this relationship had been overlooked. In order to filling this gap, this paper has examined three different mechanisms to understand the CSR-affective commitment relationship. More precisely, in line with deontic justice theory, social exchange theory and social identity theory, our findings provide support for the mediating role of P-O fit, organizational identification and perceived organizational support in the relationship between CSR and commitment.

### **5.1. Theoretical implications**

The present study has three important contributions for the literature. First, this research contributes to the micro-CSR literature by showing that CSR's perceptions shape employees' affective commitment. Despite the amount of research examining CSR, few studies have stressed the importance of CSR policies in affecting employees' attitudes and behaviors at work (Aguinis and Glavas, 2012). So far, most of the research on CSR outcomes has treated the concept in terms of CSR objective indicators and their impact on the overall financial performance of the organization.

This research shows the importance of considering employees' perceptions of the several CSR initiatives implemented by an organization when examining CSR outcomes. Despite the burgeoning emergence of micro-CSR, our research contributes to the literature by showing the necessity of studying individual subjective perceptions of CSR to have a more complete picture of its influence on attitudes and behaviors of employees. Furthermore, all prior studies that have examined the impact of individuals' perceptions of CSR initiatives on affective

commitment have considered a direct effect between CSR perceptions and affective commitment (Mueller et al., 2012; Turker, 2009a). Therefore, the main novelty of this research consists of shedding light on the indirect mechanisms linking CSR to employees' affective commitment, which is an aspect that has been overlooked so far. Consequently, we contribute to the literature by opening the black box of the CSR–commitment relationship.

The second contribution of this study is the exploration of the mediating effect of P–O fit, organizational identification and perceived organizational support, which are three important psychological mechanisms that can help elucidating more clearly the effects of CSR on commitment. This is an important contribution given that most of prior research has relied on social identity theory to examine intervening mechanisms (De Roeck and Maon, 2018).

Social exchange theory has been rarely used in examining the CSR-affective commitment relationship. So far, the existing research on social exchange has examined the effects of trust (Farooq et al., 2014) and perceived organizational support (Glavas and Kelley, 2014). Thus, we believe that it is essential to explore simultaneously social identity and social exchange mechanisms to better understand how CSR affects affective commitment.

While previous research has indicated that the presence of multiple mediators leads to the dominance of one mediator over the others, our research has shown the concomitant mediating role of, respectively, organizational identification and perceived organizational support. That is, the impact of CSR's perceptions on affective commitment occurs at the same time across the mechanisms of social identity and social exchange. Indeed, from a methodological point of view, it is very important to integrate multiple mediators in a same model because the effects of a mediator can disappear when another one is integrated.

For example, Glavas and Kelley (2014) found that even if perceived organizational support mediates the CSR-outcomes relationship when considered alone, this mediating effect

disappears when meaningfulness was introduced as a further mediator in their model. By integrating several underlying mechanisms concomitantly in our model, we thus showed the robustness of previously found mediating mechanisms of support and identification. As Glavas (2016a, p. 9) states in his literature review about micro-CSR: “models with multiple mediators and moderators are needed in order to create more comprehensive models and avoid false positive findings of more simplistic models.” We, thus, responded to this call in our research by identifying three underlying mechanisms at stake concomitantly.

Third, this research contributes to the literature on the micro-level approach to CSR by introducing deontic justice as a mediating mechanism of the relationship between CSR perceptions and affective commitment. The results indicate that employees are morally concerned about the social responsibility of their organization and that deontic justice constitutes one of the mechanisms explaining employees’ attitudes and behaviors (Rupp et al., 2014).

Previous research has focused on social identity and social exchange theory to explain employees’ perceptions of CSR and subsequent outcomes (e.g. affective commitment). Interestingly, while ethics is in the heart of CSR concerns, no research has considered the moral principles in the relationship between CSR perceptions and outcomes. Specifically, we found that employees’ affective commitment is influenced by their moral and ethical concerns when evaluating the CSR practices implemented by their organizations. Moreover, our results show the central role of individuals’ P–O fit perceptions that could also influence the other two mediators used in our model (i.e. organizational identification and perceived organizational support).

Thus, this paper contributes to the literature by helping to understand the complex mechanisms that explain how CSR transforms into affective commitment. The next step in

micro-CSR research is to study the differential effect of targeted stakeholders of CSR on the deontic appraisal of employees. In our paper, we use a unidimensional measure of CSR perceptions. Indeed, in the main, research tends to use a single aggregate measure of CSR (Edwards and Kudret, 2017). Examples of such research include Gao and He (2017), De Roeck and Delobbe (2012), and Vlachos et al. (2014).

This approach makes sense because individuals are sensitive to a global perception of fairness of entities (Ambrose and Schminke, 2009). It means that whatever the target (stakeholder) of the action, people will evaluate the general perception of fairness of their organization. It is precisely this general perception that will be responsible of a deontic appraisal of their organization whatever the stakeholder at stake. Deriving different hypotheses regarding the stakeholders on the moral perception of CSR exceed the scope of this paper. However, differentiating stakeholders may be a fruitful avenue to consider in future research. Recently, Wang et al. (2016) urge researchers to assess CSR toward different stakeholders in their model. An example of this promising stream of research is Edwards and Kudret (2017).

## **5.2. Managerial implications**

The present research has important practical implications. The main practical implication of this study is that in order to increase employees' affective commitment, organizations should increase their investments in CSR initiatives. Another important implication of this study is to highlight that CSR initiatives are differently perceived by employees and there might be a misalignment between employees' perceptions and reality. A possible remedy to reduce this problem is enhancing the communication of CSR practices through forums, internal reports, training and targeted communication (Glavas and Godwin, 2013; Gond et al., 2017).

In addition, our results indicate that the perception of deontic justice is likely to shape employees' emotional attachment with the organization. Thus, organizations should further

develop the values of respect and dignity through CSR initiatives to strengthen the emotional bond with their employees. Managers could also build their relationships with employees upon deontic justice and use justice as a mutual value shared with all the members of the organization in order to promote greater commitment. Finally, we recommend managers to actively involve employees in the enactment, promotion and execution of CSR initiatives in an effort to foster their perceptions of the organization morality through CSR actions (De Roeck et al., 2016).

### **5.3. Limits and future research**

This research is subject to limitations which suggest interesting improvements for future research. First, the study has been conducted in Tunisia where Tunisian employees can show lesser concern about CSR initiatives than employees in more established economies. The efforts made by the companies to sensitize the employees toward CSR are neither structured nor sufficient. Thus far, of the 40 Tunisian companies which have adhered to the Global Compact of 2005, only 10 of them maintained their membership. Consequently, our findings have to be interpreted in light of this particular cultural context.

Second, one limit can be related to our sample composed of 161 employees coming from 15 national companies and 4 international companies. Thus, our results might be more representative in the international companies who have been more engaged into CSR initiatives after the Arab spring revolution. Therefore, it would be interesting for future research to explore the post-revolution social context which revealed the impairment of the work relationships inside the companies and shed light on the importance of the popular claims in favor of the values conveyed in CSR (social justice and equity).

Third, our research model does not consider potential boundary conditions influencing the CSR–commitment relationship. Thus, a research design including a moderator is important to

stress the causal effect between CSR and affective commitment. Specifically, trait personality and company's culture should affect the P–O fit, organizational identification and perceived organizational support. Consequently, it would be interesting in future research to test the effects of CSR on affective commitment using a moderated model.

Fourth, we were interested in individual perceptions of CSR only. Studying the collective perception of CSR inside a company (“CSR climate”) may be of interest. By paralleling the justice climate framework, it could help to understand how individual beliefs about CSR could spread throughout the organization and the consequences of such shared perceptions. Finally, as our research has been conducted on one level, some aspects have not been controlled in our analysis such as the size and the type of the company. Future research should, thus, explore the effects of the macroeconomic variables on individual outcomes relying on a theoretical and multi-level empirical model.

---

## Chapitre 6

# Perceptions de la RSE de l'entreprise et engagement des employés : une analyse de médiation modérée

---

Ce chapitre est soumis pour publication dans la revue *Management International*

### **Introduction**

#### **1. Revue de littérature et hypothèses**

1.1. Perceptions des employés de la RSE et engagement organisationnel

1.2. Le rôle médiateur de l'adéquation Personne-Organisation (P-O Fit)

1.3. Le rôle modérateur du besoin d'appartenance

#### **2. Méthodologie**

2.1. Etude 1

2.2. Etude 2

#### **3. Discussion**

3.1. Implications théoriques

3.2. Implications managériales

3.3. Limites et voies futures de recherche

## **Introduction**

Depuis sa première apparition dans la littérature managériale, de nombreuses études théoriques et empiriques ont fait évoluer la recherche sur la RSE. Historiquement, les premiers discours sur la RSE sont centrés autour des activités organisationnelles (Lee, 2008) et institutionnelles (Frynas et Stephens, 2015). Par conséquent, l'importance de la RSE est liée aux résultats financiers qu'elle peut générer. Toutefois, des résultats non financiers peuvent également être un déterminant important pour bénéficier de cet avantage (De Roeck et al., 2014). Ainsi, depuis quelques années, de nombreuses recherches ont étudié le rôle de la RSE sur des résultats liés aux attitudes et aux comportements des individus. Cela est plus communément appelé la micro RSE (Glavas 2016a ; Jones, Willness et Glavas, 2017).

Les études sur la micro RSE ont été essentiellement menées auprès des investisseurs (Hockerts et Moir, 2004), des consommateurs (Swaen et Chumpitaz, 2008 ; Luo et Bhattacharya, 2006 ; Lee, Park, Rapert et Newman, 2012) et des candidats potentiels (Backhaus et al., 2002 ; Greening et Turban, 2000). La RSE permet d'attirer plus de clients, d'embaucher plus de candidats et de séduire plus d'actionnaires grâce à une bonne image et une bonne réputation de l'entreprise. Cependant, malgré l'importance des parties prenantes internes qui constituent le noyau fonctionnel de l'entreprise dans la réussite de la politique de RSE, les études sur les employés sont assez rares (selon Aguinis et Glavas, 2012, seulement 4% des articles de 17 revues se concentrent sur le niveau d'analyse individuel).

En effet, la RSE a un impact important sur les attitudes et les comportements des employés (Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2013). Elle a déjà fait ses preuves sur la confiance (Hansen et al., 2011), l'identification organisationnelle (Glavas et Godwin, 2013 ; Carmeli et al., 2007), l'engagement professionnel (Glavas et Piderit, 2009), le comportement de

citoyenneté (Jones, 2010 ; Lin et al., 2010) et l'engagement organisationnel (Peterson, 2004 ; Turker, 2009a ; Brammer et al., 2007 ; Mueller et al., 2012 ; Shen et Jiuhua Zhu, 2011).

L'engagement organisationnel traduit la force d'attachement de l'employé à son organisation (Meyer et Herscovitch, 2001). Il apparaît comme l'un des meilleurs indicateurs du rendement au travail et d'autres résultats organisationnels. Les études antérieures sur la relation entre RSE et engagement ont essentiellement consisté à établir une relation linéaire et positive. Cependant, une telle recherche a donné des résultats non concluants dans la mesure où les résultats ne permettent pas de comprendre clairement pourquoi, comment et quand la RSE permet d'améliorer l'engagement organisationnel. Autrement dit, les mécanismes explicatifs et les conditions limitatives de cette relation ne sont pas à ce jour connus (Jones 2010 ; Glavas, 2016a).

Notre étude comble ces insuffisances théoriques. Afin d'expliquer comment les perceptions des employés impactent l'engagement organisationnel affectif, nous allons au-delà des variables attitudinales proposées par les recherches antérieures en intégrant une nouvelle variable à savoir l'adéquation personne-organisation. S'appuyant sur la théorie de la justice déontique (Beugré, 1998), nous soutenons que la RSE accroît l'engagement organisationnel des employés en favorisant leur adéquation à l'entreprise. Nous soutenons également que l'ampleur de l'effet de la RSE sur l'engagement organisationnel est influencée par le besoin d'appartenance (Figure 6).

Ainsi, nous souhaitons contribuer théoriquement et empiriquement à la littérature sur la micro RSE en apportant les contributions suivantes. Sur le plan académique, nous souhaitons premièrement développer l'approche individuelle de la RSE en prêtant attention aux employés. Bien que la recherche ait commencé à s'intéresser à la micro RSE, parmi toutes les parties prenantes, l'importance des employés comme partie prenante interne, reste encore

négligée. Deuxièmement, même si la plupart des études se sont référées à la théorie de l'identité sociale, nous suggérons le rôle de la justice déontique comme un autre mécanisme pouvant apporter une explication additionnelle à cette relation. Troisièmement, dans notre modèle de médiation modérée, nous postulons que l'effet positif de la RSE sur l'engagement affectif des employés est affecté par des différences individuelles. Nous identifions le besoin d'appartenance comme une condition limitative importante dans le lien entre la RSE perçue par les employés et leur adéquation à l'organisation pour comprendre pleinement le processus d'engagement affectif.

## **1. Revue de littérature et hypothèses**

### **1.1. Perceptions des employés de la RSE et engagement organisationnel**

Depuis les années 50, la RSE a hérité de nombreuses tentatives de construction et de conceptualisation (Carroll et Shabana, 2010). Malgré tant d'efforts, il est difficile de trouver aujourd'hui une définition consensuelle (Aguinis et Glavas, 2012). Si la littérature désigne la définition de Carroll (1979) comme une référence citée par la plupart des chercheurs, il existe d'autres définitions plus complètes et plus adaptées au contexte des entreprises.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Wood, 1991 ; Clarkson 1995 ; Waddock et Smith, 2000) est une nouvelle tentative de construction de la RSE qui prend en compte le rôle des attitudes et des comportements des parties prenantes internes et externes pour la survie de l'entreprise (De Roeck et al., 2014). Nous nous appuyons donc, tout au long de ce travail, sur la conceptualisation proposée par Turker (2009a, p.189) qui définit la RSE comme étant :

*« des comportements qui visent à affecter positivement les parties prenantes et aller au-delà des intérêts économiques ».*

Les études antérieures ont souvent examiné les attitudes et les comportements des parties prenantes internes (les employés) par rapport à la façon dont ils sont eux-mêmes traités au sein de l'entreprise (dans ce cas, les employés sont des victimes). Notre étude s'inscrit dans l'approche des tierces parties de Rupp et al. (2006) selon laquelle les employés se préoccupent du traitement de l'entreprise envers les autres personnes (les tierces parties). Ainsi, les employés peuvent réagir en conséquence sans être touchés personnellement par un bon ou mauvais traitement. Ces parties prenantes peuvent être sociales et non sociales : les autres employés, les clients, le gouvernement et les autorités publiques responsables de la loi (Turker, 2009b).

Les perceptions individuelles et subjectives de la RSE sont particulièrement importantes pour expliquer les réactions des employés (El Akremi et al., 2015 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Rupp et al., 2013). D'une part, en se référant à la théorie cognitive, les perceptions peuvent nous informer sur les attitudes, les décisions et les comportements des employés dans la mesure où les perceptions reflètent en grande partie la réalité (Robbinson et Judge, 2015). D'autre part, les employés d'une même entreprise peuvent avoir différents jugements sur les pratiques de RSE (Aguinis et Glavas, 2012 ; Ong et al., 2018).

Comme le soulignent Rupp et ses collègues (2013, p.897), “ *how employees perceive the CSR of their employer may actually have more direct and stronger implications for employees' subsequent reactions than actual firm behaviors of which employees may or may not be aware* ”. En conséquence, il nous paraît judicieux de prêter attention au rôle des perceptions afin de comprendre l'impact de la RSE sur les employés.

Malgré un intérêt croissant pour la micro RSE (Jones et al., 2017 ; El Akremi et al., 2015 ; Rupp, 2011), la compréhension du comportement individuel reste encore limitée (Glavas, 2016a).

Malheureusement, peu d'études s'intéressent aux réactions des employés bien que les employés soient le noyau fonctionnel de l'entreprise. Seulement quelques articles présentent un examen théorique de la RSE au niveau individuel (Glavas, 2016a ; Jones et al., 2017 ; Gond et al., 2017).

A titre d'exemple, les perceptions de RSE peuvent avoir pour conséquence la confiance (Hansen et al., 2011), la satisfaction (Bauman et Skitka, 2012 ; De Roeck et al., 2014), l'identification organisationnelle (Glavas et Godwin, 2013 ; Carameli et al., 2007), l'engagement professionnel (Glavas et Piderit, 2009), la rétention (Jones, 2010) le comportement de citoyenneté (Jones, 2010 ; Lin et al., 2010), la performance au travail (Jones, 2010 ; Vlachos et al., 2014) et la participation créative (Glavas et Piderit, 2009). Un autre résultat important qui présente un intérêt particulier pour la présente étude est le lien existant entre perceptions individuelles de RSE et engagement organisationnel (Peterson, 2004 ; Brammer et al., 2007 ; Mueller et al., 2012 ; Shen et Jihua Zhu , 2011 ; Collier et Esteban, 2007 ; Hofman et Newman, 2014).

L'engagement organisationnel est un concept qui a évolué depuis les années 70 en termes de définitions. Entre le degré d'identification et d'implication dans l'entreprise (Mowday et al., 1982), l'état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation (Meyer et Allen, 1991) et la force qui pousse l'employé à conduire des bonnes actions pour son entreprise (Meyer et al., 2002), de manière assez simple et ordinaire, l'engagement organisationnel traduit l'attachement de l'individu à son entreprise pouvant affecter sa décision de rester ou de quitter.

L'engagement organisationnel est considéré aujourd'hui comme une variable centrale dans le domaine des ressources humaines, de la psychologie du travail et du comportement organisationnel du fait de ses nombreuses conséquences positives pour les entreprises tels que

l'intention de quitter l'entreprise, le rendement des employés et la performance organisationnelle (Allen et Meyer, 1996). Certes, la littérature managériale présente trois formes d'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997) : (1) l'engagement affectif est d'ordre émotionnel associé à la volonté d'appartenir à l'entreprise et au désir d'y rester, (2) l'engagement normatif est lié au sentiment du devoir de rester par loyauté et (3) l'engagement calculé tient compte du coût du départ à supporter.

Toutefois, l'engagement organisationnel affectif fait preuve de plus d'efficacité (Ricketta, 2002) dans la mesure où le potentiel affectif d'appartenir à l'entreprise rend l'individu plus susceptible pour exercer des efforts performance par rapport à celui qui éprouve le besoin ou l'obligation d'appartenance (Allen et Meyer, 1990). Pour cette raison, nous ne tiendrons compte que de cette forme d'engagement dans le présent article.

## **1.2. Le rôle médiateur de l'adéquation Personne-Organisation (P-O Fit)**

La relation entre les perceptions des employés de la RSE et leur engagement organisationnel a souvent été étudiée dans la littérature comme une relation directe. Néanmoins, il est crucial de comprendre les mécanismes sous-jacents explicatifs de cette relation pour mieux l'appréhender. Quelques recherches ont déjà tenté de comprendre ces mécanismes (Farooq et al., 2014a ; Maignan et al., 1999 ; Brammer et al., 2007 ; Rego et al., 2010 ; Stites et Michael 2011 ; Turker, 2009a). Par exemple, Farooq et al. (2014a) ont fait valoir, que pour une meilleure compréhension de l'effet de la perception de la RSE sur l'engagement organisationnel affectif, il est important de considérer un processus de médiation par la confiance organisationnelle et l'identification de l'organisation. Kim et al. (2010) ont également montré une médiation par l'identification organisationnelle. Toutefois, malgré leur importance, les explications intégrant un intérêt personnel ont été ignorées par la littérature.

La théorie déontique (Folger, 1998, 2001) ou les théories morales de la justice organisationnelle constitue un axe de recherche novateur et prometteur pour mieux comprendre les réactions des individus au travail (Beugré, 2012). La théorie déontique suppose une conception centrée sur l'individu en dehors de tout intérêt économique ou relationnel. Elle soutient l'idée que les individus se préoccupent de la justice parce qu'ils estiment que c'est une vertu morale (Colquitt et Greenberg, 2001 ; Cropanzano et al., 2001) et une fin en soi (Folger, 1998, 2001). Autrement dit, l'importance de la justice est directement liée à des attentes morales universelles selon lesquelles tout le monde doit être équitablement traité (Rupp et al., 2013). Dans la présente étude, la théorie déontique fournit donc une justification du rôle médiateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles dans l'étude des effets des perceptions de la RSE sur l'engagement affectif. Nous l'opérationnalisons donc à l'aide du concept d'adéquation personne-organisation.

L'adéquation personne-organisation est définie comme étant la compatibilité entre l'individu et l'organisation au sein de laquelle il travaille (Kristof, 1996). Selon la théorie de l'adéquation personne-organisation, la nature de la compatibilité est étendue (Hoffman et Woehr, 2006). Les individus peuvent s'aligner avec les objectifs, les besoins et les valeurs de l'entreprise.

Dans cette étude, nous allons naturellement nous focaliser sur l'adéquation en termes de valeurs. Etant dans une perspective d'une micro RSE où le niveau d'analyse est la perception individuelle et subjective, les valeurs déterminent les perceptions des employés (McShane et Cunningham, 2012). Elles semblent être un élément important pour que les individus fassent des choix dans l'entreprise (exemple : participer à la politique de la RSE) et pour que l'entreprise diffuse sa culture organisationnelle (Westerman et Cyr, 2004). Les valeurs clés véhiculées par l'entreprise et recherchées par les individus comprennent le comportement éthique.

Les valeurs, qui représentent généralement les croyances des individus, sont durables et difficiles à changer dans le temps (Chatman, 1991). Elles sont plus cohérentes (O'Reilly et al., 1991) et relativement plus stables pour étudier les résultats individuels (Chatman, 1991). Enfin, les valeurs sont importantes parce qu'elles ont le potentiel de déterminer et d'orienter une diversité d'attitudes et de comportements des employés (Schein, 1992 ; Meglino et al., 1992).

La littérature relative à P-O fit a montré l'impact de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles sur les résultats individuels. A titre d'exemple, les études soutiennent que les individus qui sont en harmonie avec l'entreprise en termes de valeurs sont prédisposés à être plus satisfaits et plus compétents (Chatman, 1989). La similarité entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles augmente l'efficacité des individus au travail (Meglino et al., 1989). Lorsque les valeurs individuelles et organisationnelles sont alignées, les entreprises sont plus susceptibles d'attirer et de fidéliser des employés (Cable et Judge 1997 ; Chatman 1991 ; Westerman et Vanka, 2005).

Nous considérons que les employés ont tendance à penser que les pratiques de RSE sont une obligation morale de l'organisation. Selon le cadre de la théorie de la justice déontique appliqué à la micro RSE, les employés évaluent le traitement juste et le respect des principes moraux dans les actions de RSE, les procédures mises en place et les relations interactionnelles envers toutes les parties prenantes (Rupp, 2011). Les individus seront attirés par des entreprises dont les valeurs contribuent à renforcer chez eux le sentiment d'obligation morale, de respect des normes de justice pour conserver la dignité humaine. Ainsi, dans une entreprise socialement responsable, la théorie de P-O fit implique une similitude entre les valeurs de l'entreprise et ceux des employés et il est censé se rapporter au partage des valeurs telles que les valeurs d'éthique, de justice et de responsabilité.

Plus explicitement, lorsque les employés perçoivent le traitement juste et équitable de leur entreprise envers leurs collègues et les autres parties prenantes (tierces parties), ils sont plus susceptibles de vouloir partager ces valeurs et par la suite leur engagement affectif est renforcé. En effet, compte tenu du fait que les valeurs font déjà partie du système de croyance des employés, l'adéquation personne-organisation montre que ces convictions morales ont été respectées et valorisées. Ce sentiment les amène à vouloir rester dans l'entreprise et à s'attacher affectivement à l'entreprise qui a su mettre en valeur les principes moraux qui sont des principes de base pour l'individu (Folger et Cropanzano, 2001). Sur la base de ces constats, nous énonçons l'hypothèse 1.

*Hypothèse 1: L'adéquation Personne-Organisation est un médiateur de la relation entre la RSE globale perçue et l'engagement organisationnel affectif*

### **1.3. Le rôle modérateur du besoin d'appartenance**

Dans une étude sur la RSE comme source de satisfaction des employés, Bauman et Skitka (2012, p.65) ont identifié quatre besoins psychologiques fondamentaux qui ont une importance sur les relations des employés avec leur entreprise (sécurité, appartenance, estime et sens). Compte tenu de l'importance du sentiment d'appartenance dans la relation entre perceptions de RSE et engagement (De Roeck et Maon, 2018), nous étudions dans cet article l'impact potentiel du besoin d'appartenance sur les réactions des individus à la RSE. En effet, en se basant sur les propos de Baumeister et Leary (1995) qui affirment l'importance du besoin d'appartenance dans la compréhension du comportement humain, nous soutenons que nous pouvons obtenir une meilleure compréhension de l'effet des perceptions de la RSE sur les attitudes et les comportements des individus au travail lorsque nous expliquons cette relation par une motivation sociale bien établie : le besoin d'appartenance.

Plus précisément, notre étude fait l'hypothèse d'une relation de modération dans laquelle le besoin d'appartenance modifie la relation entre les perceptions de la RSE et l'ajustement de la personne à son organisation de telle sorte que plus le besoin d'appartenance est élevé, plus faible sera le lien entre RSE et adéquation personne-organisation.

Le besoin d'appartenance est défini comme étant la force du désir d'acceptation et d'appartenance (Leary, Kelly, Cottrell et Schreindorfer, 2013). Etant des animaux sociaux, les individus cherchent à vivre dans des groupes sociaux, interagissent et coopèrent avec les autres. Ils se soucient et s'inquiètent souvent de ne pas être acceptés par le groupe et d'y appartenir (Leary et al., 2013). Par conséquent, ils ont tendance à fournir et à redoubler d'efforts pour réussir à obtenir plus de relations satisfaisantes : *“Human beings have a pervasive drive to form and maintain at least a minimum quantity of lasting, positive, and significant interpersonal relationships”* (Baumeister et Leary ; 1995; p.497).

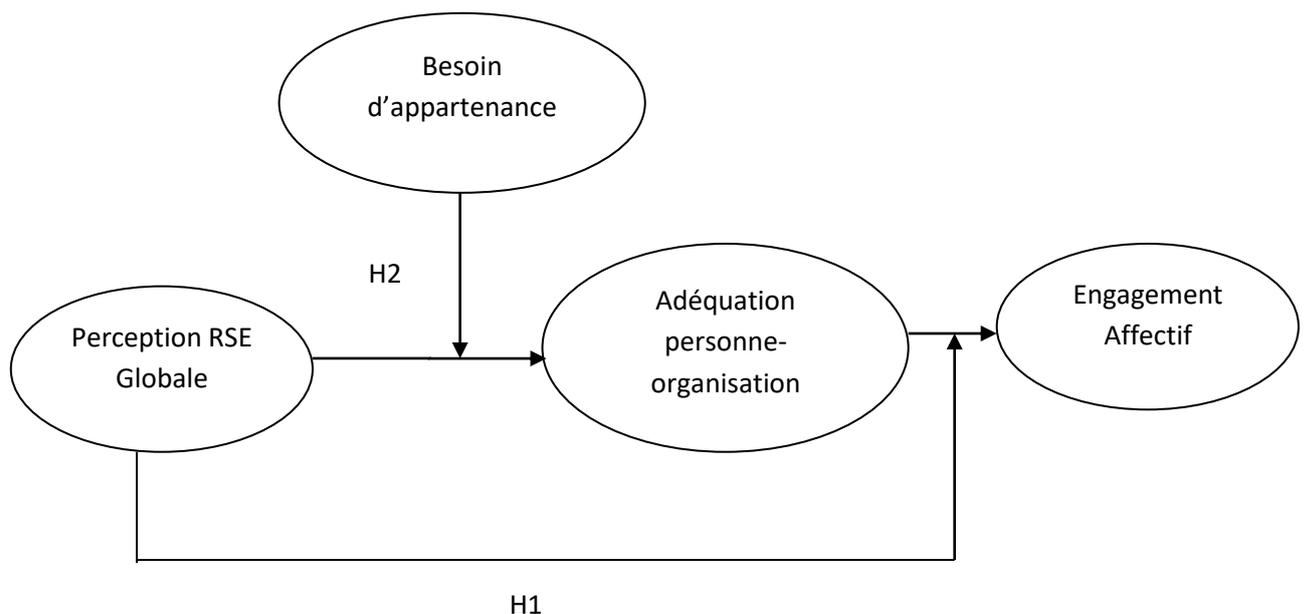
L'appartenance à des groupes est ainsi fondamentale et permet de satisfaire des besoins psychologiques (affiliation, sociabilité, sécurité). Par conséquent, l'absence ou le manque de satisfaction de ce besoin peut, par ailleurs, épuiser le bien-être des individus et engendrer des sentiments et des états négatifs (dépression et solitude, neuroticisme, anxiété, sentiment d'isolement social). Dans ces cas-là, et afin de minimiser le risque de rejet, les gens modifient souvent leurs pensées et leurs attitudes (Baumeister et Leary, 1995). Ils pourront faire abstraction de considération morale pour satisfaire leur besoin d'appartenance (Carvallo et Pelham, 2006). De ce fait, lorsque les employés ont un fort besoin d'appartenance et perçoivent une faible RSE de la part de leur organisation, ils auront tendance à modifier positivement leur attitude en termes d'adéquation à l'organisation pour « sauvegarder » leur appartenance au groupe.

Par ailleurs, le besoin d'appartenance est un des besoins les plus importants, uniquement concurrencé par les besoins physiques de survie tels que la nourriture. En effet, lorsque le besoin d'appartenance est élevé, les individus ont tendance à plus se replier sur eux même (Van Bavel et al., 2012) et à avoir une approche plus individualiste (De Cremer et Blader, 2006). Dans ce cas, les effets des perceptions de RSE sont ainsi susceptibles d'avoir moins de conséquences du fait d'une moins grande considération par l'individu de son environnement. Le besoin d'appartenance a donc le potentiel d'occulter le besoin de moralité et peut donc modérer les effets des perceptions de RSE.

Nous pouvons supposer ainsi :

*Hypothèse 2* : Le besoin d'appartenance modère l'effet indirect de la perception de la RSE globale sur l'adéquation personne-organisation de telle sorte que lorsque le besoin d'appartenance est élevé, la relation entre perception de la RSE et adéquation personne-organisation est plus faible.

**Figure 6 : Modèle de recherche**



## **2. Méthodologie**

Pour tester nos hypothèses, nous avons réalisé deux études avec deux échantillons différents. La première étude teste l'hypothèse de médiation alors que la deuxième étude teste les deux hypothèses de médiation et de modération.

### **2.1. Etude 1**

#### **2.1.1. Echantillon et Collecte de données**

Nous avons recueilli les données auprès de 20 établissements universitaires en Tunisie (écoles et universités). Informés d'une participation volontaire et confidentielle, les enseignants universitaires ont évalué la RSE perçue, le besoin d'appartenance et l'attachement affectif à leur établissement. Un total de 181 enseignants a répondu au questionnaire. 44 % des répondants étaient des hommes (Tableau 12).

#### **2.1.2. Mesures**

Les items utilisés dans cette étude ont été extraits de la littérature existante. Les construits étant initialement développés en anglais, nous avons procédé à la traduction inversée. Dans le souci de garantir l'équivalence et l'exactitude des significations, nous avons d'abord traduit de l'anglais vers le français, puis inverser la traduction du français vers l'anglais (Brislin, 1980). Tous les items utilisés sont des échelles de type Likert, allant de (1= totalement en désaccord à 7 = totalement d'accord).

#### ***Variable indépendante : Perception de la RSE Globale***

L'échelle de Turker (2009b), composée de 17 items axés sur les parties prenantes, mesure la perception de la RSE par les employés. Un exemple d'item est : « Notre université/école

participe aux activités qui visent à protéger et à améliorer la qualité de l'environnement ». L'alpha de Cronbach de la perception de la RSE est de 0.946.

***Variable dépendante : L'engagement affectif***

L'engagement organisationnel affectif a été mesuré par l'échelle de 6 items (Annexe 3) tirée de l'échelle d'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1996). Cette échelle a été largement utilisée dans différentes études. Un exemple d'item est : « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon université/école ». Le coefficient alpha de Cronbach de l'engagement affectif dans notre étude était de 0.862.

***Variable médiatrice : Adéquation Personne-Organisation***

L'échelle de Cable et Judge (1996) évalue dans quelle mesure les valeurs des personnes coïncident aux valeurs de l'entreprise. Trois items composent cette échelle. Un exemple d'item est : « Les choses qui m'importent dans la vie sont très semblables aux valeurs véhiculées par mon université/école ». Le coefficient de Cronbach pour cette mesure est de 0.937, ce qui représente une bonne fiabilité interne.

***Variable modératrice : Besoin d'appartenance***

Nous avons utilisé l'échelle de mesure de Leary, Kelly, Cottrell et Schreindorfer (2013) qui évalue la force du besoin d'appartenance des individus. Cette échelle comprend 10 items. Par exemple : « Je veux que les autres m'acceptent ». Une analyse de la fiabilité interne a révélé un alpha de Cronbach de l'ordre de 0.754.

**2.1.3. Analyses statistiques**

Afin de tester les hypothèses de notre modèle, nous avons utilisé la macro PROCESS pour SPSS développée par Hayes (2013).

Pour tous les calculs, nous avons soumis les tests à des analyses de bootstrap avec 5000 échantillons pour avoir un intervalle de confiance corrigé à 95%.

**Tableau 12 : Caractéristiques démographiques des répondants Etude 1**

Caractéristiques démographiques	Nombre de personnes	Pourcentage %
<b>Sexe</b>		
Masculin	80	44.19
Féminin	101	55.81
<b>Age</b>		
- 25ans	5	3.10
26-35	70	43.47
36-45	59	36.64
46-55	24	14.90
55 et +	3	1.86
<b>Niveau d'études</b>		
Collège	1	0.55
Bac	0	0
Bac + 2	0	0
Bac + 3 ou 4	6	3.33
Bac + 5 et au-delà	173	96.11
<b>Ancienneté</b>		
Moins de 1 an	12	6.66
Entre 1 et 3 ans	37	20.55
Entre 3 et 10 ans	87	48.33
Plus de 10 ans	44	24.44

*Note : N=181*

## 2.1.4. Résultats

### 2.1.4.1. L'analyse statistique descriptive

Le tableau 13 indique les statistiques descriptives et la matrice de corrélation des variables. Les résultats montrent que la perception de la RSE globale et l'adéquation personne-organisation sont toutes les deux significativement et positivement corrélées avec l'engagement organisationnel affectif, et que la perception de la RSE globale est également significativement et positivement corrélée avec l'adéquation personne-organisation.

La perception de la RSE globale et le besoin d'appartenance sont significativement et positivement liés les uns aux autres.

**Tableau 13 : Analyses descriptives et matrice des corrélations**

Variables	Cronbach ( $\alpha$ )	Moy	Variance	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) RSE	0,946	3,33	1,26	1			
(2) Engagement Affectif	0,862	4,96	1,30	,536**	1		
(3) Adéquation aux valeurs de l'entreprise	0,937	3,70	1,59	,606**	,443**	1	
(4) Besoin d'appartenance	0,754	4,20	0,98	,292**	,373**	,360**	1

Note : N=181 ; \*\* : La corrélation est significative au niveau 0.01 ; \* : La corrélation est significative au niveau 0.05

#### 2.1.4.2. L'effet médiateur de PO-Fit

A l'aide du modèle 4 de Process de Hayes et la méthode bootstrap, nous avons testé l'effet principal et l'effet médiateur de PO-Fit. Le tableau 14 résume les résultats d'une analyse de régression. Comme le montre le tableau 14, nous constatons que l'effet total de la RSE globale perçue sur l'engagement organisationnel affectif est significatif et positif ( $b = 0,5564$ ,  $p < 0,05$ ,  $SE = 0,0654$  et zéro n'appartient pas à l'intervalle de confiance à 95%).

**Tableau 14 : Analyse des régressions des effets médiateurs**

Effet	b	SE	IC 95%
Effet direct de RSE globale perçue sur PO-Fit	,7640	,0749	[,6162 ,9118]
Effet direct de PO-Fit sur Engagement affectif	,1537	,0645	[,0265 ,2809]
Effet total de RSE sur Engagement affectif	,5564	,0654	[,4273 ,6855]
Effet direct de RSE sur Engagement affectif	,4389	,0812	[,2786 ,5992]

Note : N=181 ; PO-Fit : adéquation Personne-Organisation.

Nous avons également constaté que :

- la RSE perçue a un effet positif sur l'adéquation personne-organisation ( $b = 0,7640$ ,  $SE = 0,0749$ , IC 95% [,6162 ,9118]).
- l'adéquation personne-organisation a un effet positif sur l'engagement affectif ( $b = ,01537$ ,  $SE = 0,0645$ , IC 95% [,0265 ,2809])
- l'effet indirect de la RSE globale perçue sur l'engagement affectif (tableau 15) est de 0.12 (IC à 95% [,0235 ,2225]).

Les intervalles de confiance excluant zéro nous permettent de confirmer l'hypothèse 1 :

PO- Fit est un médiateur de la relation entre la RSE perçue et l'engagement organisationnel

**Tableau 15 : Effet indirect de la RSE perçue sur l'engagement affectif**

Variable	Effet	Boot SE	IC 95%	
			BootLLCI	BootULCI
Engagement affectif	,1174	,0505	[,0235 ,2225]	
Note: N = 181				

## 2.2. Etude 2

### 2.2.1. Echantillon et Collecte de données

Nous avons recueilli les données auprès de 19 entreprises. Informés d'une participation volontaire et confidentielle, les employés ont évalué la RSE perçue, l'adéquation personne – organisation, le besoin d'appartenance et l'attachement affectif à leur entreprise. Un total de 161 employés a répondu au questionnaire. 45% étaient des femmes. 40% travaille dans l'entreprise depuis plus de 10 ans (tableau 16)

### 2.2.2. Mesures

Les échelles utilisées dans cette étude sont les mêmes que pour la première étude.

**Tableau 16 : Caractéristiques démographiques des répondants Etude 2**

Caractéristiques démographiques	Nombre de personnes	Pourcentage %
<b>Sexe</b>		
Masculin	87	54.71
Féminin	72	45.28
<b>Age</b>		
- 25ans	1	0.55
26-35	52	28.72
36-45	92	50.82
46-55	27	14.91
55 et +	09	4.97
<b>Niveau d'études</b>		
Collège	1	0.625
Bac	13	8.125
Bac + 2	12	7.5
Bac + 3 ou 4	66	41.25
Bac + 5 et au-delà	68	42.5
<b>Ancienneté</b>		
Moins de 1 an	11	6.875
Entre 1 et 3 ans	29	18.125
Entre 3 et 10 ans	55	34.37
Plus de 10 ans	65	40.62

*Note : N=161*

### 2.2.3. Analyses statistiques

Afin de tester les hypothèses de notre modèle, nous avons utilisé la macro PROCESS pour SPSS développée par Hayes (2013). Pour tous les calculs, nous avons soumis les tests à des analyses de bootstrap avec 5000 échantillons pour avoir un intervalle de confiance corrigé à 95%.

#### 2.2.4. L'analyse statistique descriptive

Le tableau 17 présente les statistiques descriptives, les alphas de Cronbach et la matrice de corrélation des variables. Les résultats montrent que la perception de la RSE globale et l'adéquation personne-organisation sont toutes les deux significativement et positivement corrélées avec l'engagement organisationnel affectif, et que la perception de la RSE globale est également significativement et positivement corrélée avec l'adéquation personne-organisation. La perception de la RSE globale et le besoin d'appartenance sont significativement et positivement liés les uns aux autres.

**Tableau 17 : Analyses descriptives et matrice des corrélations**

Variables	Cronbach ( $\alpha$ )	Moy	SD	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) RSE	0,938	4,41	1,28	1			
(2) Engagement Affectif	0,842	5,10	1,16	,300**	1		
(3) Adéquation aux valeurs de l'entreprise	0,930	3,98	1,59	,505**	,450**	1	
(4) Besoin d'appartenance	0,704	4,41	089	,012	,447**	,267**	1

Note : N=161 ; \*\* : La corrélation est significative au niveau 0.01 ; \* : La corrélation est significative au niveau 0.05

##### 2.2.4.1. L'effet médiateur de PO-Fit

A l'aide du modèle 4 de la macro Process de Hayes et la méthode bootstrap, nous avons testé l'effet principal et les effets médiateurs de PO-Fit. Le tableau 18 résume les résultats d'une analyse de régression. Comme le montre le tableau 18, nous constatons que l'effet total de la

RSE globale perçue sur l'engagement organisationnel affectif est significatif et positif ( $b = 0,2717$ ,  $p < 0,05$ ,  $SE = 0,0750$  et zéro n'appartient pas à l'intervalle de confiance à 95%).

**Tableau 18: Analyse des régressions des effets médiateurs**

Effet	b	SE	IC 95%
Effet direct de RSE globale perçue sur PO-Fit	,6270	,0903	[,4485 ,8054]
Effet direct de PO-Fit sur Engagement affectif	,2922	,0707	[,1526 ,4319]
Effet total de RSE sur Engagement affectif	,2717	,0750	[,1237 ,4197]
Effet direct de RSE sur Engagement affectif	,0885	,0855	[-,0804 ,2574]
Note : N=161 ; PO-Fit : adéquation personne-organisation			

Nous avons également constaté que :

- la RSE perçue a un effet positif sur l'adéquation personne-organisation ( $b = 0,6270$ ,  $SE = 0,0903$ , IC 95% [,4485 ,8054]).
- l'adéquation personne-organisation a un effet positif sur l'engagement affectif ( $b = 0,2922$ ,  $SE = 0,0707$ , IC 95% [,1526 ,4319])
- l'effet indirect de la RSE globale perçue sur l'engagement affectif (tableau 19) est 0.1832 (IC à 95% [,0977 ,2971]).

Les intervalles de confiance excluant zéro nous permettent de confirmer l'hypothèse 1 : PO-Fit est un médiateur de la relation entre la RSE globale perçue et l'engagement affectif. L'intervalle de confiance de l'effet direct de RSE sur l'engagement incluant zéro, nous pouvons dire que la médiation est totale. Cela confirme l'hypothèse 1.

**Tableau 19 : Effet indirect de la RSE perçue sur l'engagement affectif**

Variable	Effet	Boot SE	95 % CI
			BootLLCI BootULCI
Engagement affectif	,1832	,0501	[,0977 ,2971]

Note : N=161

#### 2.2.4.2. L'effet modérateur du besoin d'appartenance

Pour tester l'effet de modération, nous avons utilisé le modèle 7 de PROCESS. Nous avons testé tout d'abord l'interaction entre la RSE globale perçue et le besoin d'appartenance sur PO-fit.

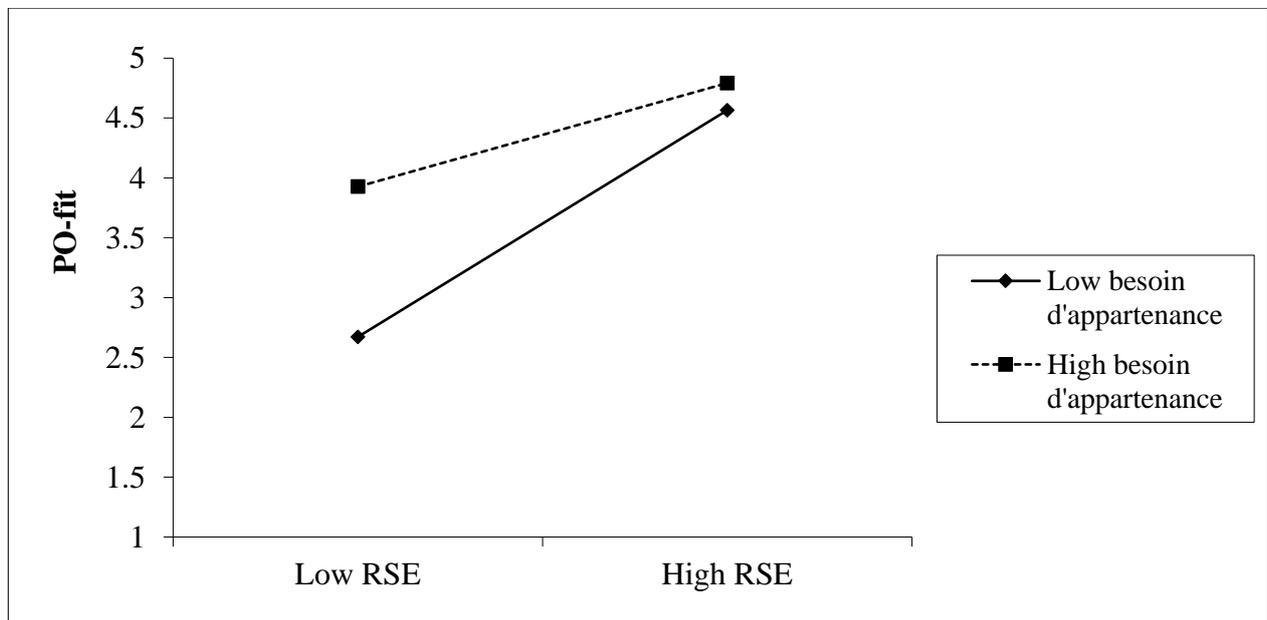
Les résultats de l'effet de modération du besoin d'appartenance sur la relation entre la RSE globale perçue et PO-Fit sont présentés dans le tableau 20. Nous avons constaté que l'interaction entre la RSE globale perçue et le besoin d'appartenance est négatif et significatif ( $b = -,3471$ ,  $SE = 0,0967$ , IC 95%  $[-,5382 \text{ } , -1516]$ ) et l'intervalle de confiance ne contient pas zéro. L'hypothèse 2 est donc confirmée. La figure 7 représente graphiquement l'effet de modération du besoin d'appartenance pour des valeurs de plus et moins un écart type (Aiken et West, 1991). Il apparaît clairement que la relation est moins forte lorsque le besoin d'appartenance est plus élevé. De plus, l'index de médiation modérée est de  $-1014$  et son intervalle de confiance ne contient pas zéro (tableau 21). Cela confirme donc une médiation modérée comme décrit dans nos hypothèses 1 et 2.

**Tableau 20 : L'effet modérateur du besoin d'appartenance sur PO-Fit**

	Coeff b	Boot SE	t	p	95 % CI
Constant	3,9922	,1002	39,831	,0000	[3,7942 4,1901]
RSE globale perçue	,6969	,0811	8,597	,0000	[,5368 ,8570]
Besoin d'appartenance	,4355	,1123	3,878	,0002	[,2137 ,6574]
RSE globale perçue X Besoin d'appartenance	-,3471	,0967	-3,589	,0004	[-,5382 -,1561]

Note: N = 161; R square = .3743; F value = 31,3078; p < .01

**Figure 7 : Graphique des interactions entre PO-Fit, RSE et besoin d'appartenance**



**Tableau 21 : Effet(s) conditionnels indirects de X sur Y**

<b>Outcomes Y</b>	<b>Index</b>	<b>SE</b>	<b>95% CI</b>
<b>Engagement organisationnel affectif</b>	-,1014	,0375	[-,1833 -,0372]

### **3. Discussion**

Notre étude montre que l'effet des perceptions de la RSE sur l'engagement affectif est influencé par le degré de congruence entre les valeurs des employés et les valeurs de l'entreprise et que les effets indirects sont liés au besoin d'appartenance individuel. Plus précisément, nos résultats montrent que les employés sont sensibles aux actions de RSE car cela renforce leur sentiment d'adéquation avec les valeurs de leur organisation. En conséquence, cela augmentera séquentiellement leur niveau d'engagement affectif. Nos résultats montrent également que pour ceux qui ont un fort besoin d'appartenance, l'effet de la RSE sur l'engagement affectif est moins prégnant pour des raisons d'ordre moral. Ces études apportent des contributions tant au niveau théorique que managérial.

#### **3.1. Implications théoriques**

Notre recherche contribue tout d'abord à l'étude des conséquences individuelles de la RSE. Notre première contribution théorique est d'aborder la problématique de la micro RSE et de répondre à l'appel lancé par de nombreux chercheurs (e.g. Glavas, 2016a) qui pensent que les activités de RSE peuvent affecter les attitudes et les comportements de leur membre au niveau individuel (Rupp et Mallory, 2015).

Notre étude dépasse les anciennes recherches qui ont montré l'impact positif des stratégies de RSE sur la performance financière au niveau macro-économique (Margolis et Walsh, 2001). Notre étude a montré l'importance de souligner les conséquences de la RSE au niveau individuel.

Toutefois, malgré les travaux qui ont commencé à s'y intéresser (Jones, 2010), peu d'attention est consacrée aux perceptions de la RSE par les employés (Gond et al., 2017). Par conséquent, notre contribution est de mettre l'accent sur les perceptions individuelles telles que suggérées par Glavas et Godwin (2013) et Valentine et Fleischman (2008) et de montrer le besoin et l'efficacité d'étudier les mesures subjectives individuelles de la RSE (Verquer et al., 2003). Nos résultats ont ainsi montré qu'une perception positive de la RSE a un effet positif sur le niveau d'engagement affectif des employés. Cet engagement sera lié à d'autres résultats positifs (productivité par exemple) contribuant ainsi à une plus grande performance organisationnelle.

Deuxièmement, notre étude révèle un nouveau mécanisme explicatif de la relation entre perceptions de la RSE et réactions des employés. Les précédentes études ont principalement considéré que la relation qui associe les perceptions de la RSE aux attitudes et aux comportements des individus au travail, y compris l'engagement organisationnel, est souvent une relation directe (Mueller et al., 2012, Turker, 2009a).

Notre contribution consiste donc à mettre l'accent sur les mécanismes psychologiques sous-jacents dans la littérature de la micro RSE. La relation entre les perceptions de la RSE et les réactions des individus étant assez complexe (Glavas, 2016a), il est important de comprendre le fonctionnement de cette relation. Dans cette recherche, en considérant le rôle de l'adéquation personne-organisation, nous contribuons à une compréhension plus complète et plus approfondie des liens potentiels entre ces éléments.

Contrairement aux études antérieures qui ont étudié les théories de l'identité sociale et de l'échange social comme mécanismes explicatifs de la relation entre la RSE perçue et les réactions des individus (De Roeck et Maon, 2018), notre étude introduit la théorie de la justice déontique en montrant que l'engagement organisationnel affectif intervient dans une perspective morale de respecter la justice.

En effet, bien qu'un nombre élevé d'études sur la théorie de la justice organisationnelle aient vu le jour pendant ces dernières années et que le comportement éthique soit l'une des principales valeurs du concept de la RSE, la justice déontique est rarement traitée dans la littérature sur la RSE. Nous contribuons donc à la littérature sur la micro RSE en répondant à l'appel de Rupp et al. (2006) d'explorer d'autres mécanismes psychologiques médiateurs autres que l'échange social et l'identification organisationnelle pour une compréhension plus approfondie des réactions individuelles.

Finalement, notre article contribue à la littérature sur la micro RSE en essayant de comprendre le processus complexe des effets des perceptions de la RSE sur les attitudes et les comportements des employés. Proposer des éléments modérateurs peut apporter une meilleure compréhension de cette complexité, d'où notre troisième contribution.

### **3.2. Implication managériales**

Sur le plan managérial, l'étude met l'accent sur l'importance des perceptions des employés. Utiliser et améliorer les perceptions de la RSE par les employés est une manière d'obtenir des résultats plus importants pour la réussite de l'entreprise. Nos résultats ont montré qu'une perception positive de la RSE a un effet positif sur le niveau d'engagement affectif des employés. Cet engagement sera lié à d'autres résultats positifs (productivité par exemple) contribuant ainsi à une plus grande performance organisationnelle. Il est donc essentielle pour les managers de communiquer auprès des employés sur les actions RSE mis en place dans

l'organisation pour pouvoir bénéficier en interne des retombées positives de ces actions bénéfiques pour tous. Par ailleurs, les managers pourront cibler pour cette communication les salariés avec les besoins d'appartenance les plus faibles. En effet, ce sont ces salariés pour lesquels les effets seront le plus bénéfiques en termes d'adéquations aux valeurs de l'organisation et d'engagement affectif.

### **3.3. Limites et futures voies de recherche**

Bien que cette étude présente des implications théoriques et managériales significatives, certaines limites doivent être prises en compte dans les recherches futures. Premièrement, cette étude a utilisé un échantillon d'entreprises tunisiennes où les initiatives de RSE et les efforts déployés sont insuffisants pour sensibiliser les employés et développer un sentiment de préoccupation et d'inquiétude quant à la politique et aux actions de RSE mises en place. On s'attend à ce que les recherches futures évitent le problème d'un contexte culturel particulier en recueillant des données provenant de sources hétérogènes.

Deuxièmement, cette étude s'est concentrée sur des employés provenant de quinze entreprises nationales, de quatre sociétés internationales et d'organisations publiques dans le domaine de l'éducation. La nature spécifique des entreprises peut influencer les résultats de cette étude. Nous espérons que des recherches complémentaires reproduiront notre modèle dans les entreprises internationales qui se sont davantage engagées dans les initiatives de RSE après la révolution du printemps arabe.

Troisièmement, cette étude n'a pas testé les sous-dimensions spécifiques de la RSE. Les recherches futures doivent étudier le rôle de chaque sous-dimension de la RSE afin de vérifier des effets similaires ou différentiels sur les résultats des employés. Quatrièmement, les recherches futures devraient donc explorer les effets des variables macroéconomiques sur les résultats individuels en s'appuyant sur un modèle empirique théorique et à plusieurs niveaux.

---

## CONCLUSION GENERALE

---

### ***EVALUATION ET BILAN DE LA RECHERCHE***

#### ***Apports, limites et perspectives***

Pour achever ce travail, nous revenons d'abord sur la structure empruntée. Nous présentons par la suite les apports théoriques et managériaux de la recherche. Enfin, nous retraçons les limites ainsi que les perspectives pour de nouvelles études.

Cette thèse contribue à comprendre l'engagement organisationnel dans le contexte d'une stratégie de RSE. Elle intègre à la fois trois chapitres théoriques et trois articles. La première partie de la thèse a fait l'objet d'une présentation conceptuelle et théorique de la recherche. Trois chapitres ont été consacrés à la présentation des éléments de nos modèles de recherche. Dans le premier chapitre, nous avons défini le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et exposé ses principales évolutions théoriques. Nous avons particulièrement mis l'accent sur les travaux autour de la psychologie de la RSE utilisant les perceptions des employés comme cadre d'analyse.

A l'issue de ce chapitre, nous avons expliqué que les perceptions individuelles de la RSE seraient semblables à des perceptions de sentiments de justice. Dans le deuxième chapitre, nous avons développé la théorie de la justice organisationnelle. Cette théorie nous a permis de définir et de décrire les perceptions de la RSE, autrement dit, les perceptions de la justice. La littérature compte trois niveaux d'analyse de sentiment de justice : au niveau distributif, procédural et interactionnel. Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons abordé la question relative à l'impact des perceptions de la RSE.

Nous avons d'abord présenté un ensemble de résultats sur les employés avant de se concentrer sur l'engagement organisationnel. Après avoir défini ce concept et ses principales dimensions, nous avons cherché à comprendre comment les perceptions de la RSE peuvent avoir un effet sur l'engagement organisationnel. À l'issue de ce chapitre, nous avons développé les théories explicatives de la relation RSE/engagement en mettant l'accent sur les motivations morales, qui constituent le principal apport de ce travail de recherche.

La deuxième partie de la thèse a fait l'objet d'une recherche empirique. Ce travail propose et teste des modèles qui associent les perceptions de la RSE à des employés ayant un niveau d'engagement organisationnel. Les perceptions de la RSE sont des représentations psychologiques et subjectives des individus. Elles servent de preuve pour évaluer la force et l'application des initiatives mises en œuvre.

Pour étudier empiriquement la relation entre ces deux variables, nous avons développé tout d'abord un modèle de l'impact de la RSE perçue sur les trois formes d'engagement organisationnel des employés. Nous avons soutenu que la RSE perçue affecte l'engagement organisationnel affectif, normatif et calculé parce que les employés pensent qu'une politique de RSE est une question de moralité et que lorsque l'entreprise traite toutes ses parties prenantes (externes ou internes) avec justice, cela ne peut que rendre l'attachement à l'entreprise plus important. Lors d'une étude menée dans le secteur hospitalier, les cadres interrogés ont réagi au traitement juste de l'entreprise envers ses parties prenantes en affirmant leur attachement à leur entreprise. Des preuves ont également été montrées concernant la dominance du sentiment d'attachement émotionnel. À la lumière de ces données empiriques et compte tenu des études antérieures sur l'engagement organisationnel, nous avons décidé de nous limiter à la dimension affective de l'engagement.

L'intérêt de débattre la question de l'impact des perceptions la RSE sur les attitudes et les comportements des individus ne se limite pas seulement à proposer et à tester la justice déontique comme nouvelle explication de cette relation. La réalité est que cette relation est plus complexe. Pourquoi certains individus ont des fortes réactions alors que d'autres ont des attitudes et des comportements moins intenses. L'intensité des réactions chez les différents individus suppose l'existence d'autres mécanismes pouvant intervenir (Glavas, 2016a).

Nous avons donc présenté deux autres expériences qui ont démontré que l'engagement affectif des employés est mieux expliqué par la pluralité des mécanismes sous-jacents de la relation (Glavas, 2016a). Dans le chapitre 5, nous avons présenté un modèle de médiations multiples (trois médiateurs en série) selon lequel, en plus de la justice déontique, l'identité organisationnelle et le soutien organisationnel perçu pourraient également déterminer l'engagement affectif. Dans le chapitre 6, nous avons présenté un modèle de médiation modérée (un médiateur et un modérateur) à travers lequel le besoin d'appartenance modère l'impact de la RSE sur l'engagement affectif.

## **1. Apports de la recherche**

Notre recherche permet de prolonger et d'enrichir les travaux portant sur la RSE et l'engagement organisationnel. Deux domaines de recherche, dans l'étude du comportement organisationnel et des relations au travail et qui méritent d'être davantage développés, sont présents dans ce travail.

Le premier domaine relève des études sur la psychologie de la RSE. Examiner l'impact de la RSE à travers les perceptions individuelles a pour objectif de cesser d'étudier le lien direct de la relation RSE et résultats individuels et de décomposer ces résultats en intégrant plusieurs éléments intermédiaires (Glavas, 2016a).

Le deuxième domaine relève des études sur la justice organisationnelle. L'objectif de s'intéresser à ce domaine et plus précisément à la dimension de la justice déontique est d'examiner, dans une optique de RSE, dans quelles mesures les valeurs morales peuvent être susceptibles d'influencer l'engagement organisationnel des employés.

La micro RSE est l'étude psychologique de la façon dont la RSE affecte les individus (Rupp et Mallory, 2015). Il ne s'agit plus d'étudier la RSE du point de vue des entreprises, mais plutôt d'examiner la RSE du point de vue des parties prenantes de l'entreprise. De par leurs participations à tous les niveaux dans la mise en place et la réussite d'une politique de RSE, les études récentes sur la micro RSE s'intéressent désormais aux employés. Des résultats positifs entre les perceptions de la RSE et les attitudes et les comportements des employés ont été détectés. Par exemple, la RSE est positivement liée au comportement de citoyenneté (Jones, 2010), à l'identification organisationnelle (De Roeck et Delobbe, 2012), à la confiance (Muthuri et al., 2009), à l'engagement organisationnel (Brammer et al., 2015) et à d'autres résultats (Glavas, 2016a)

La justice organisationnelle suscite depuis des décennies un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines (Colquitt et al., 2005 ; Cropanzano et al., 2007). Cet intérêt a pris naissance avec un constat que les perceptions de justice sont susceptibles de prédire les attitudes et les comportements des individus en milieu de travail (Colquitt et al., 2001). La justice déontique est le troisième modèle qui explique pourquoi les individus se préoccupent de la justice (Folger, 2001).

Ce modèle schématise la justice comme une obligation morale et stipule que les individus se soucient de la justice. Sous cet angle, les individus peuvent réagir et sacrifier leurs propres intérêts même lorsque les autres sont injustement traités (Turillo et al., 2002). En s'appuyant sur la théorie de la justice déontique, nous développons tout d'abord un modèle de l'impact de

la RSE perçue sur les trois formes d'engagement organisationnel des employés. Nous soutenons que les perceptions des employés des activités et du comportement responsable de leur entreprise sont des perceptions de la façon dont ces activités sont justes (Cropanzano, Byrne, Bobocel, et Rupp, 2001). Après avoir défini la RSE chez les employés, nous postulons que la RSE perçue affecte l'engagement organisationnel affectif, normatif et calculé parce que les employés pensent qu'une politique de RSE est une question de moralité et que lorsque l'entreprise traite toutes ses parties prenantes (externes ou internes) avec justice, cela ne peut que rendre l'attachement à l'entreprise plus important.

Lors d'une étude que nous avons présentée au chapitre 4, les cadres interrogés ont réagi au traitement juste de l'entreprise envers ses parties prenantes en affirmant leur attachement à leur entreprise. Des preuves ont également été trouvées concernant la dominance du sentiment d'attachement émotionnel. A la lumière de ces nouvelles données empiriques et compte tenu des études antérieures sur l'engagement organisationnel, nous avons décidé de nous limiter à la dimension affective de l'engagement.

L'intérêt de débattre la question de l'impact des perceptions la RSE sur les attitudes et les comportements des individus ne se limite pas seulement à proposer et à tester la justice déontique comme nouvelle explication de cette relation. La réalité est que cette relation est plus complexe. Pourquoi certains individus ont des fortes réactions alors que d'autres ont des attitudes et des comportements moins intenses ? L'intensité des réactions chez les différents individus suppose l'existence d'autres mécanismes pouvant intervenir (Glavas, 2016a).

En s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale et de l'échange social, nous avons présenté une autres étude qui a démontré que l'engagement affectif des employés est mieux expliqué par la pluralité des mécanismes sous-jacents de la relation (Glavas, 2016a).

Dans le chapitre 5, nous avons présenté un modèle de médiations multiples (trois médiateurs en série) selon lequel, en plus de la justice déontique, l'identité organisationnelle et le soutien organisationnel perçu pourraient également déterminer l'engagement affectif. Dans le chapitre 6, nous avons présenté un modèle de médiation modérée (un médiateur et un modérateur) à travers lequel le besoin d'appartenance modère l'impact de la RSE sur l'engagement affectif.

Notre travail de recherche fournit plusieurs contributions théoriques. Premièrement, il contribue à la littérature émergente sur la micro RSE en mettant l'accent sur l'importance d'étudier les perceptions des employés. Étudier la RSE au niveau individuel pourrait autant contribuer à la performance et à la pérennité de l'entreprise que les résultats financiers et institutionnels.

Deuxièmement, cette thèse apporte une certaine contribution à la recherche sur la justice organisationnelle, plus concrètement sur l'importance de la justice déontique comme modèle explicatif des attitudes et des comportements des individus au travail en établissant le lien entre la RSE et la justice. En étudiant la justice déontique, nous cherchons à rétablir la valeur de la justice dans un monde où l'intérêt personnel est dominant. Par ailleurs, introduire l'aspect moral suggère qu'il existe une identité autre que l'identité économique et relationnelle, à savoir l'identité morale.

Enfin, les deux dernières études que nous présentons dans ce document ont montré que l'engagement organisationnel affectif varie d'un employé à un autre et ce, en raison de certaines conditions limitatives et certains mécanismes rendant des employés plus susceptibles que d'autres. Nos deux études quantitatives fournissent une réponse à l'appel lancé par Glavas (2016) pour comprendre en profondeur la relation perceptions de RSE et engagement organisationnel.

## **2. Limites de la recherche**

Notre recherche a des limites. Premièrement, une partie de ce travail (au niveau de la première étude empirique) a été menée auprès de quelques cadres hospitaliers appartenant seulement à trois établissements. Cette étude doit être plus développée et inclure un plus grand nombre d'entreprise. Par ailleurs, il serait intéressant dans l'avenir de cibler des participants plus impliqués dans la mise en place des stratégies de RSE.

Deuxièmement, cette recherche, via des questionnaires, menée auprès des universitaires et des entreprises (181 universitaires et 161 employés) n'est pas assez représentative. La principale difficulté était la collecte des questionnaires. Il aurait fallu pouvoir garantir un plus grand nombre de données.

Troisièmement, la démarche RSE au sein des entreprises étudiées est relativement absente dans la perception des participants à notre étude. Il faut que les entreprises développe davantage les outils nécessaires pour intégrer cette démarche dans l'esprit de tous ses employés. Par ailleurs, il aurait fallu éviter d'étudier la RSE comme une perception d'un ensemble global d'activités et étudier plutôt chaque dimension de la RSE. Peut-être que cela mettrait en valeur un effet différentiel sur les résultats individuels.

## **Bibliographie**

ADAMS Stacy, « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no 5, 1963, p. 422-436.

ADAMS Stacy, « Inequity in social exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, 1965, p. 267-299.

AGUILERA Ruth, RUPP Deborah, WILLIAMS Cynthia, GANAPATHI Jyoti, « Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 32, no 3, 2007, p. 836-863.

AGUINIS Herman, « Organizational responsibility: Doing good and doing well », *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2011, p. 855-879.

AGUINIS Herman, GLAVAS Ante, « What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda », *Journal of Management*, vol. 38, no 4, 2012, p. 932-968.

AGUINIS Herman, GLAVAS Ante, « What corporate environmental sustainability can do for industrial-organizational psychology », *Green Organizations: Driving Change with IO Psychology*, 2013, p. 379-392.

ALBINGER Heather Schmidt, FREEMAN Sarah, « Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations », *Journal of Business Ethics*, vol. 28, no 3, 2000, p. 243-253.

ALEXANDER Sheldon, RUDERMAN Marian, « The role of procedural and distributive justice in organizational behavior », *Social Justice Research*, vol. 1, no 2, 1987, p. 177-198.

ALI Imran, REHMAN Kashif Ur, ALI Syed Irshad, YOUSAF Jamil, ZIA Maria, « Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance », *African Journal of Business Management*, vol. 4, no 13, 2010, p. 2796-2801.

ALLEN Natalie, MEYER John, « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, no 1, 1990, p. 1-18.

ALLEN Natalie, MEYER John, « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, no 3, 1996, p. 252-276.

ALLEN Natalie, MEYER John, « Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment », *Problems and Solutions in Human Assessment*, 2000. p. 285-314.

AMBROSE Maureen, ARNAUD Anke, « Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct ? », J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, 2005, pp. 59-84.

AMBROSE Maureen, SCHMINKE Marshall, « The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, 2009, p. 491-500.

ANTAL Ariane Berthoin, SOBCZAK André, « Beyond CSR: Organisational learning for global responsibility », *Journal of General Management*, vol. 30, no 2, 2004, p. 77-98.

ARYEE Samuel, BUDHWAR Pawan, CHEN Zhen Xiong, « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no 3, 2002, p. 267-285.

ASHFORTH Blake, MAEL Fred, « Social identity theory and the organization », *Academy of Management Review*, vol. 14, no 1, 1989, p. 20-39.

BACKHAUS Kristin, STONE Brett, HEINER Karl, « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness », *Business & Society*, vol. 41, no 3, 2002, p. 292-318.

BACKMAN Jules, « *Social responsibility and accountability* », New York University Press, 1975.

BANDURA Albert, « Comments on the crusade against the causal efficacy of human thought », *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, vol. 26, no 3, 1995, p. 179-190.

BARLEY Stephen, « Contextualizing conflict: Notes on the anthropology of disputes and negotiations », *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 3, 1991, p. 165-199.

BARNETT Michael, « Why stakeholders ignore firm misconduct: A cognitive view », *Journal of Management*, vol. 40, no 3, 2014, p. 676-702.

BARTEL Caroline, « Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no 3, 2001, p. 379-413.

BAUMAN Christopher, SKITKA Linda, « Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction », *Research in Organizational Behavior*, vol. 32, 2012, p. 63-86.

BAUMEISTER Roy, LEARY Mark, « The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation », *Psychological Bulletin* vol. 117, 1995, p. 497–529.

BECKER Howard, « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol. 66, no 1, 1960, p. 32-40.

BECKER Thomas, « Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations », *Organizational Research Methods*, vol. 8, no 3, 2005, p. 274-289.

BECKER-OLSEN Karen, CUDMORE Andrew, HILL Ronald Paul, « The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior », *Journal of Business Research*, vol. 59, no 1, 2006, p. 46-53.

BEHREND Tara, BAKER Becca, THOMPSON Lori Foster, « Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation », *Journal of Business and Psychology*, vol. 24, no 3, 2009, p. 341-350.

BERMAN Shawn, WICKS Andrew, KOTHA Suresh, JONES Thomas, « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, no 5, 1999, p. 488-506.

BEUGRE Constant, « *Managing fairness in organizations* », Greenwood Publishing Group, 1998.

- BEUGRÉ Constant, « *A cultural perspective of organizational justice* », IAP, 2007.
- BEUGRE Constant, « Development and validation of a deontic justice scale », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 42, no 9, 2012, p. 2163-2190.
- BIES Robert, « *Interactional justice* », *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. 1987.
- BIES Robert, « Interactional (in) justice: The sacred and the profane », *Advances in Organizational Justice*, 2001, vol. 85, p. 108.
- BIES Robert, GREENBERG Jerald, « *Justice, culture, and corporate image: The swoosh, the sweatshops, and the sway of public opinion* », M. J. Gannon & K. L. Newman (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Management*, Oxford, England: Blackwell, 2002, pp. 320–334.
- BIES Robert, MOAG Joseph, « Interactional justice: Communication criteria of fairness », *Research on Negotiation in Organizations*, 1986, vol. 1, no1, p. 43-55.
- BIES Robert, SHAPIRO Debra, « Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts », *Social Justice Research*, 1987, vol. 1, no 2, p. 199-218.
- BIES Robert, TRIPP Thomas, « The use and abuse of power: Justice as social control », *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*, 1995, p. 131-145.
- BISHOP James, SCOTT Dow, BURROUGHS Susan, « Support, commitment and employee outcomes in a team environment », *Journal of Management*, 2000, vol.26, no 6, p. 1113-1132.
- BLADER Steven, TYLER Tom, « What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice », *Human Resource Management Review*, 2003, vol. 13, no 1, p. 107-126.
- BLAU Peter, « *Power and exchange in social life* », New York: Wiley & Sons, vol. 352, 1964.
- BOWEN Howard, « *Social responsibilities of the businessman* », New York, Harper & Brothers, 1953.

BRAMMER Stephen, HE Hongwei, MELLAHI Kamel, « Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability », *Group & Organization Management*, 2015, vol. 40, no 3, p. 323-352.

BRAMMER Stephen, JACKSON Gregory, MATTEN Dirk, « Corporate social responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance », *Socio-Economic Review*, 2012, vol. 10, no 1, p. 3-28.

BRAMMER Stephen, MILLINGTON Andrew, « Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis », *Journal of Business Ethics*, 2005, vol. 61, no 1, p. 29-44.

BRAMMER Stephen, MILLINGTON Andrew, RAYTON Bruce, « The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, no 10, p. 1701-1719.

BRISLIN Richard, « Translation and content analysis of oral and written materials », *Methodology*, 1980, p. 389-444.

BROCKNER Joel, « Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability », *Academy of Management Review*, 2002, vol. 27, no 1, p. 58-76.

BROCKNER Joel, GREENBERG Jerald, « The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective », *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 1990, vol. 45, p. 75.

BROCKNER Joel, WIESENFELD Batia, « An integrative framework for explaining reactions to decisions: interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, 1996, vol. 120, no 2, p. 189.

BROWNE Michael, CUDECK Robert, « Alternative ways of assessing model fit », *Sociological Methods & Research*, 1993, vol. 154, p. 136-62.

BUCHANAN Bruce, « Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1974, p. 533-546.

CABLE Daniel, DERUE Scott, « The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions », *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no 5, p. 875-884.

CABLE Daniel, JUDGE Timothy, « Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, vol. 67, no 3, p. 294-311.

CABLE Daniel, JUDGE Timothy, « Interviewers' perceptions of person–organization fit and organizational selection decisions », *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no 4, p. 546.

CALIGIURI Paula, MENCIN Ahsiya, JIANG Kaifeng, « Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units », *Personnel Psychology*, 2013, vol. 66, no 4, p. 825-860.

CARMELI Abraham, « Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors », *Organization Studies*, 2005, vol. 26, no 3, p. 443-464.

CARMELI Abraham, GILAT Gershon, WALDMAN David, « The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance », *Journal of Management Studies*, 2007, vol. 44, no 6, p. 972-992.

CARNAHAN Seth, KRYSCYNSKI David, OLSON Daniel, « How corporate social responsibility reduces employee turnover », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2015, no 1, p. 14792.

CARROLL Archie, « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 1979, vol. 4, no 4, p. 497-505.

CARROLL Archie, « Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding », *Vital Speeches of the day*, 1983, vol. 49, no 19, p. 604-608.

CARROLL Archie, « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct », *Business & Society*, 1999, vol. 38, no 3, p. 268-295.

CARROLL Archie, « Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality », *Business Ethics Quarterly*, 2000, vol. 10, no 1, p. 33-42.

CARROLL Archie, « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, 1991, vol. 34, no 4, p. 39-48.

CARROLL Archie, SHABANA Kareem, « The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice », *International Journal of Management Reviews*, 2010, vol. 12, no 1, p. 85-105.

CARVALLO Mauricio, PELHAM Brett, « When fiends become friends: The need to belong and perceptions of personal and group discrimination », *Journal of Personality and Social Psychology*, 2006, vol. 90, no 1, p. 94.

CHATMAN Jennifer, « Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit », *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no 3, p. 333-349.

CHATMAN Jennifer, « Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, 1991, vol. 36, p.459-484.

CHATTERJI Aaron, TOFFEL Michael, « How firms respond to being rated », *Strategic Management Journal*, 2010, vol. 31, no 9, p. 917-945.

CHEN Chao, MEINDL James, HUI Harry, « Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors », *Journal of Organizational Behavior*, 1998, vol. 19, no 2, p. 115-129.

CHUN Jinseok, SHIN Yuhung, CHOI Jin Nam, KIM Min Soo, « How does corporate ethics contribute to firm financial performance ? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior », *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no 4, p. 853-877.

CLARKSON Max, « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no 1, p. 92-117.

COBB Anthony, FOLGER Robert, WOOTEN Kevin, « The role justice plays in organizational change », *Public Administration Quarterly*, 1995, p. 135-151.

COCHRAN Philip, WOOD Robert, « Corporate social responsibility and financial performance », *Academy of Management Journal*, 1984, vol. 27, no 1, p. 42-56.

COHEN-CHARASH Yochi, SPECTOR Paul, « The role of justice in organizations: A meta-analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, vol. 86, no 2, p. 278-321.

COLLIER Jane, ESTEBAN Rafael, « Corporate social responsibility and employee commitment », *Business Ethics: A European Review*, 2007, vol. 16, no 1, p. 19-33.

COLQUITT Jason, « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, 2001, vol. 86, no 3, p. 386-400.

COLQUITT Jason, CONLON Donald, WESSON Michael, PORTER Christopher, NG K Yee, « Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, 2001, vol. 86, no 3, p. 425.

COLQUITT Jason, GREENBERG Jerald, « *Doing justice to organizational justice* », *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, 2001, p. 217-242.

COLQUITT Jason, GREENBERG Jerald, « Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature », *Organizational Behavior: Management Challenge*, 2003, p. 159- 200.

COLQUITT Jason, GREENBERG Jerald, ZAPATA-PHELAN Cindy, « What is organizational justice? A historical overview », *Handbook of Organizational Justice*, 2005, vol. 1, p. 3-58.

COLQUITT Jason, RODELL Jessica, « Measuring justice and fairness », *Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 2015, vol. 187, p. 202.

COLQUITT Jason, ZIPAY Kate, « Justice, fairness, and employee reactions », *Annual Review Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, vol. 2, no 1, p. 75-99.

CROPANZANO Russell, AMBROSE Maureen, « Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda », *Advances in Organizational Justice*, 2001, p. 119-151.

CROPANZANO Russell, BYRNE Zinta, BOBOCEL Ramona, RUPP Deborah, « Moral virtues, fairness heuristics, social entities and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, 2001, vol. 58, no 2, p. 164-209.

CROPANZANO Russell, BOWEN David, GILLILAND Stephen, « The management of organizational justice », *Academy of Management Perspectives*, 2007, vol. 21, no 4, p. 34-48.

CROPANZANO Russell, CHROBOT-MASON Donna, RUPP Deborah, PREHAR Cynthia, « Accountability for corporate injustice », *Human Resource Management Review*, 2004, vol. 14, no 1, p. 107-133.

CROPANZANO Russell, GREENBERG Jerald, « Progress in organizational justice: Tunneling through the maze », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1997, vol. 12, p. 317-372.

CROPANZANO Russell, GOLDMAN Barry, FOLGER Robert, « Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, 2003, vol. 24, no 8, p. 1019-1024.

CROPANZANO Russell, KACMAR Michele, BOZEMAN Dennis, « The social setting of work organizations: Politics, justice, and support », *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, 1995, vol. 118.

CROPANZANO Russell, MITCHELL Marie, « Social exchange theory: An interdisciplinary review », *Journal of management*, 2005, vol. 31, no 6, p. 874-900.

CROPANZANO Russell, PADDOCK Layne, RUPP Deborah, BAGGER Jessica, BALDWIN Amanda, « How regulatory focus impacts the process-by-outcome interaction for perceived fairness and emotions », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2008, vol. 105, no 1, p. 36-51.

CROPANZANO Russell, PREHAR Cynthia, CHEN Peter, « Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice », *Group & Organization Management*, 2002, vol. 27, no 3, p. 324-351.

CROPANZANO Russel, RUPP Deborah, « *Some reflections on the morality of organizational justice* », Gilliland SW, Steiner DD, Skarlicki DP(Eds.), *Emerging perspectives on managing organizational justice*, Greenwich, CT: Information Age, 2002, pp. 225–278.

CROPANZANO Russell, RUPP Deborah, « Social exchange theory and organizational justice: Job performance, citizenship behaviors, multiple foci, and a historical integration of two literatures », *Research in Social Issues in Management: Justice, Morality, and Social Responsibility*, 2008, vol. 63, p. 99.

CROPANZANO Russell, SCHMINKE Marshall, « Using social justice to build effective work groups », M. E. Turner (Ed.), *Applied social research. Groups at work: Theory and research* Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2001, pp. 143-171.

CROPANZANO Russell, STEIN Jordan, « Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects », *Business Ethics Quarterly*, 2009, vol. 19, no 2, p. 193-233.

CROSBY Faye, « A model of egoistical relative deprivation », *Psychological Review*, 1976, vol. 83, no 2, p. 85-113.

CROSBY Faye, « Relative deprivation in organizational settings », *Research in Organizational Behavior*, 1984, vol. 6, p. 51-93.

CUGUERÓ-ESCOFET Natàlia, ROSANAS Josep, « The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence », *Management Accounting Research*, 2013, vol. 24, no 1, p. 23-40.

DAHLSTRUD Alexander, « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2008, vol. 15, no 1, p. 1-13.

DAVIS Keith, « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California Management Review*, 1960, vol. 2, no 3, p. 70-76.

DAVIS Keith, « Understanding the social responsibility puzzle », *Business Horizons*, 1967, vol. 10, no 4, p. 45-50.

DAVIS Keith, « The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, 1973, vol. 16, no 2, p. 312-322.

DAVIS Keith., BLOMSTROM Robert, « *Business and its environment* », McGraw-Hill, 1966.

DECKOP John, MANGEL Robert, CIRKA Carol, « Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans », *Academy of Management Journal*, 1999, vol. 42, no 4, p. 420-428.

DE CREMER David, BLADER Steven, « Why do people care about procedural fairness? The importance of belongingness in responding and attending to procedures », *European Journal of Social Psychology*, 2006, vol. 36, no 2, p. 211-228.

DE CREMER David, VAN HIEL Alain, « Effects of another person's fair treatment on one's own emotions and behaviors: The moderating role of how much the other cares for you », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, vol. 100, no 2, p. 231-249.

DE CREMER David, VAN KNIPPENBERG Daan, « How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness », *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no 5, p. 858.

DE ROECK Kenneth, DELOBBE Nathalie, « Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organizational identification theory », *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 110, no 4, p. 397-412.

DE ROECK Kenneth, EL AKREMI Assâad, SWAEN Valérie, « Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? », *Journal of Management Studies*, 2016, vol. 53, no 7, p. 1141-1168.

DECONINCK James, KING Wesley, « An examination of the test scores of the Folger and Konovsky measure of procedural justice », *Educational and Psychological Measurement*, 2003, vol. 63, no 3, p. 516-532.

DE ROECK Kenneth, MARIQUE Géraldine, STINGLHAMBER Florence, SWAEN Valérie, « Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organizational identification », *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, vol. 25, no 1, p. 91-112.

DE ROECK Kenneth, MAON François, « Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda », *Journal of Business Ethics*, 2018, vol. 149, no 3, p. 609-625.

DEUTSCH Morton, « Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? », *Journal of Social issues*, 1975, vol. 31, no 3, p. 137-149.

DEUTSCH Morton, « *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective* », New Haven: Yale University Press, 1985.

DHANESH Ganga, « CSR as organization–employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India », *Management Communication Quarterly*, 2014, vol. 28, no 1, p. 130-149.

DIRKS Kurt, FERRIN Donald, « Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice », *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no 4, p. 611.

DITLEV-SIMONSEN Caroline, « The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment », *Business & Society*, 2015, vol. 54, no 2, p. 229-253.

DONALDSON Thomas, PRESTON Lee, « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, 1995, vol. 20, no 1, p. 65-91.

DRUCKER Peter, « Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility », *California Management Review*, 1984, vol. 26, no 000002, p. 53.

DUTTON Jane, DUKERICH Janet, HARQUAIL Celia, « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*, 1994, p. 239-263.

EDWARDS Martin, KUDRET Selin, « Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride », *Human Resource Management Journal*, 2017, vol. 27, no 1, p. 169-188.

EELLS, Richard Sédric, WALTON Clarence Cyril, « *Conceptual foundations of business* », RD Irwin, 1974.

EILBIRT Henry, ARKET Robert, « The practice of business: The current status of corporate social responsibility », *Business Horizons*, 1973, vol. 16, no 4, p. 5-14.

EISENBERGER Robert, CAMERON Judy, « Detrimental effects of reward: Reality or myth? », *American Psychologist*, 1996, vol. 51, no 11, p. 1153.

EISENBERGER Robert, HUNTINGTON Robin, HUTCHISON Steven, SOWA Debora, « Perceived organizational support », *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, no 3, p. 500-507.

EL AKREMI Assâad, GOND Jean-Pascal, SWAEN Valérie, DE ROECK Kenneth, IGALENS Jacques, « How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale », *Journal of Management*, 2015, vol. 44, no 2, p. 619-657.

EL AKREMI Assâad, EL NASR Mohamed Ikram, CAMERMAN Julie, « Justice organisationnelle: Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences », *Comportement Organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, 2006, vol. 2. p. 47- 90.

ELKINGTON John, ROWLANDS Ian, « Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business », *Alternatives Journal*, 1999, vol. 25, no 4, p. 42.

EPSTEIN Edwin, « The corporate social policy process and the process of corporate governance », *American Business Law Journal*, 1987, vol. 25, no 3, p. 361-383.

ERDOGAN Berrin, BAUER Talya, TAYLOR Sully, « Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors », *Human Relations*, 2015, vol. 68, no 11, p. 1669-1691.

ERDOGAN Berrin, KRAIMER Maria, LIDEN Robert, « Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2001, vol. 37, no 2, p. 205-222.

EVANS Randy, DAVIS Walter, FRINK Dwight, « An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship », *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, vol. 41, no 4, p. 938-964.

FAROOQ Mariam, FAROOQ Omer, JASIMUDDIN Sajjad, « Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation», *European Management Journal*, 2014b, vol. 32, no 6, p. 916-927.

FAROOQ Omer, PAYAUD Marielle, MERUNKA Dwight, VALETTE-FLORENCE Pierre, « The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms », *Journal of Business Ethics*, 2014a, vol. 125, no 4, p. 563-580.

FAROOQ Omer, RUPP Deborah, FAROOQ Mariam, « The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations», *Academy of Management Journal*, 2016, vol. 60, no 3, p. 954-985.

FINEMAN Stephen, CLARKE Ken, « Green stakeholders: Industry interpretations and response », *Journal of Management Studies*, 1996, vol. 33, no 6, p. 715-730.

FOLGER Robert, « Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model », J. C. Masters & W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives*, Hillsdale, NJ, 1987, pp. 183-215.

FOLGER Robert, « Reactions to mistreatment at work », *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, 1993, vol. 161, p. 183.

FOLGER Robert, « Workplace justice and employee worth », *Social Justice Research*, 1994, vol. 7, no 3, p. 225-240.

FOLGER Robert, « *Fairness as a moral virtue* », *Managerial ethics*. Psychology Press, 1998. p. 23-44.

FOLGER Robert, « Fairness as deonance », *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*, 2001, p. 3-33.

FOLGER Robert, BIES Robert, « Managerial responsibilities and procedural justice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, vol. 2, no 2, p. 79-90.

FOLGER Robert, CROPANZANO Russell, « *Organizational justice and human resource management* », Sage, 1998. Vol. 7.

FOLGER Robert, CROPANZANO Russell, « Fairness theory: Justice as accountability », *Advances in Organizational Justice*, 2001, vol. 1, p. 1-55.

FOLGER Robert, CROPANZANO Russell, GOLDMAN, « What is the relationship between justice and morality », *Handbook of Organizational Justice*, 2005, 215, 215-245.

FOLGER Robert, KONOVSKY Mary, « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, 1989, vol. 32, no 1, p. 115-130.

FORTIN Marion, FELLEENZ Martin, « Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice », *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 78, no 3, p. 415-433.

FOLGER Robert, GREENBERG Jerald, « Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1985, vol. 3, no 1, p. 141-183.

FREDERICK William, « The growing concern over business responsibility », *California management review*, 1960, vol. 2, no 4, p. 54-61.

FREDERICK William, « Commentary: corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future », *Frontiers in Psychology*, 2016, vol. 7, p. 129.

FREEMAN Edward, « *Strategic management: A stakeholder approach* », Cambridge university press, 1984.

FRIEDMAN Milton, « Occupational licensure ». *Capitalism and freedom*, 1962, vol. 137.

FRIEDMAN Milton, « A theoretical framework for monetary analysis », *Journal of Political Economy*, 1970, vol. 78, no 2, p. 193-238.

FRYNAS George, STEPHENS Siân, « Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas », *International Journal of Management Reviews*, 2015, vol. 17, no 4, p. 483-509.

GAMBLE Jos, HUANG Qihai, « Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms: Organizational commitment of Chinese employees in foreign-invested firms », *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, vol. 19, no 5, p. 896-915.

GAO Yongqiang, HE Wei, « Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: the pivotal roles of ethical leadership and organizational justice », *Management Decision*, 2017, vol. 55, no 2, p. 294-309.

GARRIGA Elisabet, MELÉ Domènec, « Corporate social responsibility theories: Mapping the territory », *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 53, no 1-2, p. 51-71.

GAVIN James, MAYNARD William, « Perceptions of corporate social responsibility », *Personnel Psychology*, 1975, vol. 28, no 3, p. 377-387.

GIACOBBE-MILLER Jane, « A test of the group values and control models of procedural justice from the competing perspectives of labor and management », *Personnel Psychology*, 1995, vol. 48, no 1, p. 115-142.

GILLILAND Stephen, « The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective », *Academy of Management Review*, 1993, vol. 18, no 4, p. 694-734.

GLAVAS Ante, « Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review », *Frontiers in psychology*, 2016a, vol. 7, no. 144, pp. 1-13.

GLAVAS Ante, « Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work », *Frontiers in Psychology*, 2016b, vol. 7, no. 796. pp. 1-10.

GLAVAS Ante, GODWIN Lindsey, « Is the perception of ‘goodness’ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification », *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 114, no 1, p. 15-27.

GLAVAS Ante, KELLEY Ken, « The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes », *Business Ethics Quarterly*, 2014, vol. 24, no 2, p. 165-202.

GLAVAS Ante, PIDERIT Sandy Kristin, « How Does Doing Good Matter?: Effects of Corporate Citizenship on Employees », *Journal of Corporate Citizenship*, 2009, no 36. 51-70.

GOLDMAN Barry, « Toward an understanding of employment discrimination claiming: An integration of organizational justice and social information processing theories », *Personnel Psychology*, 2001, vol. 54, no 2, p. 361-386.

GOLDMAN Barry, CROPANZANO Russell, « Justice and fairness are not the same thing », *Journal of Organizational Behavior*, 2015, vol. 36, no 2, p. 313-318.

GOND Jean-Pascal, EL-AKREMI Assâad, IGALENS Jacques, SWAEN Valérie, « Corporate social responsibility influence on employees », *International Center for Corporate Social Responsibility*, 2010, vol. 54. P. 3-35.

GOND Jean-Pascal, EL AKREMI Assâad, SWAEN Valérie, NISHAT Babu, « The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review », *Journal of Organizational Behavior*, 2017, vol. 38, no 2, p. 225-246.

GOOGINS Bradley, MIRVIS Philip, ROCHLIN Steven, « *Beyond good company: Next generation corporate citizenship* », Macmillan, 2007.

GOODPASTER Kenneth, « Business ethics and stakeholder analysis », *Business Ethics Quarterly*, 1991, p. 53-73.

GOULDNER Alvin, « The norm of reciprocity: A preliminary statement », *American Sociological Review*, 1960, p. 161-178.

GRANT Adam, DUTTON Jane, ROSSO Brent, « Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process », *Academy of Management Journal*, 2008, vol. 51, no 5, p. 898-918.

GREENBERG Jerald, « *The justice of distributing scarce and abundant resources* », The justice motive in social behavior, Springer, Boston, MA, 1981. p. 289-316.

GREENBERG Jerald, « Determinants of perceived fairness of performance evaluations », *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, no 2, p. 340-342.

GREENBERG Jerald, « Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? », *Journal of Applied Psychology*, 1987, vol. 72, no 1, p. 55-61.

GREENBERG Jerald, « Cultivating an image of justice: Looking fair on the job », *Academy of Management Perspectives*, 1988, vol. 2, no 2, p. 155-157.

GREENBERG Jerald, « Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow », *Journal of Management*, 1990, vol. 16, no 2, p. 399-432.

GREENBERG Jerald, « Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, vol. 54, no 1, p. 81-103.

GREENBERG Jerald, « *The quest for justice on the job: Essays and experiments* », 1995, Sage Publications, Incorporated.

Greenberg Jerald, « The seven loose can(n)ons of organizational justice », *Advances in Organization Justice*, 2001, pp. 245-271, Stanford University Press.

GREENBERG Jerald, « Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, vol. 89, no 1, p. 985-1003.

GREENBERG Jerald, « Organizational injustice as an occupational health risk », *Academy of Management Annals*, 2010, vol. 4, no 1, p. 205-243.

GREENBERG Jerald, FOLGER Robert, « *Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations* », *Basic group processes*, Springer, New York, NY, 1983. p. 235-256.

GREENING Daniel, TURBAN Daniel, « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business & Society*, 2000, vol. 39, no 3, p. 254-280.

HACKETT Rick, BYCIO Peter, HAUSDORF Peter, « Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment », *Journal of Applied Psychology*, 1994, vol. 79, no 1, p. 15.

HALL Douglas, SCHNEIDER Benjamin, NYGREN Harold, « Personal factors in organizational identification », *Administrative Science Quarterly*, 1970, p. 176-190.

HANSEN Duane, DUNFORD Benjamin, BOSS Alan, BOSS Wayne, ANGERMEIER Ingo, « Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective », *Journal of Business Ethics*, 2011, vol. 102, no 1, p. 29-45.

HARTER James, SCHMIDT Frank, HAYES Theodore, « Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no 2, p. 268.

HAYES Andrew, « *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression Based Approach* », New York, NY: The Guilford Press, 2013.

HEALD Morrell, « Management's responsibility to society: The growth of an idea », *Business History Review*, 1957, vol. 31, no 4, p. 375-384.

HELM Sabrina, « Employees' awareness of their impact on corporate reputation », *Journal of Business Research*, 2011, vol. 64, no 7, p. 657-663.

HENDERSON David, « The case against 'corporate social responsibility' », *Policy: A Journal of Public Policy and Ideas*, 2001, vol. 17, no 2, p. 28.

HENDRIX William, ROBBINS Tina, MILLER Janis, SUMMERS Timothy, « Procedural and distributive justice effects on turnover », *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA*. 1999.

HOCKERTS Kai, MOIR Lance, « Communicating corporate responsibility to investors: The changing role of the investor relations function », *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 52, no 1, p. 85-98.

HOFFMAN Brian, WOEHR David, « A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, 2006, vol. 68, no 3, p. 389-399.

HOFMAN Peter, NEWMAN Alexander, « The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China », *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, vol. 25, no 5, p. 631-652.

HOPKINS Michael, « *The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age* », Springer, 2016. Macmillan: London.

HOUGHTON Susan, GABEL Joan, WILLIAMS David, « Connecting the two faces of CSR: does employee volunteerism improve compliance? », *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 87, no 4, p. 477-494.

HULIN Charles, « *The nature of work: advances in psychological theory, methods, and practice* », 2014.

Hunt Shelby, Kiecker Pamela, Chonko Lawrence, « Social responsibility and personal success: a research note », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1990, vol. 18, p. 239–244.

HUO Yuen, SMITH Heather, TYLER Tom, LIND Allan, « Super ordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is separatism the problem; is assimilation the answer? », *Psychological Science*, 1996, vol. 7, no 1, p. 40-45.

HUSTED Bryan, « The impact of national culture on software piracy », *Journal of Business Ethics*, 2000, vol. 26, no 3, p. 197-211.

IRVING Gregory, COLEMAN Daniel, COOPER Christine, « Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations », *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no 3, p. 444.

JAMES Keith, « The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions », *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 1993, p. 21-50.

JOHNSON Harold, « *Business in contemporary society: Framework and issues* », Wadsworth Pub. Co.1971.

JONES David, « Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010, vol. 83, no 4, p. 857-878.

JONES David, WILLNESS Chelsea, GLAVAS Ante, « When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights », *Frontiers in Psychology*, 2017, vol. 8, no. 520, p.1-14.

JONES David, WILLNESS Chelsea, MADEY Sarah, « Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms », *Academy of Management Journal*, 2014, vol. 57, no 2, p. 383-404.

JONES Foard, SCARPELLO Vida, BERGMANN Thomas, « Pay procedures-what makes them fair? », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, vol. 72, no 2, p. 129-145.

JONES Thomas, « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, 1980, vol. 22, no 3, p. 59-67.

KAHNEMAN Daniel, KNETSCH Jack, THALER Richard, « Fairness and the assumptions of economics », *Journal of Business*, 1986, p. S285-S300.

KAPSTEIN Ethan, « The corporate ethics crusade », *Foreign affairs*, 2001, p. 105-119.

KIM Hae-Ryong, LEE Moonkyu, LEE Hyoung-Tark, KIM Na-Nim, « Corporate social responsibility and employee–company identification », *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 95, no 4, p. 557-569.

KIM Ken, PARK Hun-Joon, SUZUKI Nori, « Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures », *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no 1, p. 188-198.

KIM Tae-Yeol, LEUNG Kwok, « Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007, vol. 104, no 1, p. 83-95.

KONOVSKY Mary, « Understanding procedural justice and its impact on business organizations », *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no 3, p. 489-511.

KONOVSKY Mary, PUGH Douglas, « Citizenship behavior and social exchange », *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no 3, p. 656-669.

KORSGAARD Audrey, SCHWEIGER David, SAPIENZA Harry, « Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice », *Academy of Management Journal*, 1995, vol. 38, no 1, p. 60-84.

KOTLER Philip, LEE Nancy, « *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause* », John Wiley & Sons, 2008.

KREHBIEL Patricia, CROPANZANO Russell, « Procedural justice, outcome favorability and emotion », *Social justice research*, 2000, vol. 13, no 4, p. 339-360.

KRISTOF Amy, « Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications », *Personnel Psychology*, 1996, vol. 49, no 1, p. 1-49.

KRISTOF-BROWN Amy, ZIMMERMAN Ryan, JOHNSON Erin, « Consequences of individuals 'fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit », *Personnel Psychology*, 2005, vol. 58, no 2, p. 281-342.

KULIK Carol, AMBROSE Maureen, « Personal and situational determinants of referent choice », *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, no 2, p. 212-237.

LEARY Mark, KELLY Kristine, COTTRELL Catherine, Schreindorfer Lisa, « Construct validity of the need to belong scale: Mapping the nomological network », *Journal of Personality Assessment* », 2013, vol. 95, no 6, p. 610-624.

LEE Eun Mi, PARK Seong-Yeon, LEE Hyun Jung, « Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences », *Journal of Business Research*, 2013, vol. 66, no 10, p. 1716-1724.

LEE Eun Mi, PARK Seong-Yeon, RAPERT Molly, NEWMAN Christopher, « Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues? », *Journal of Business Research*, 2012, vol. 65, no 11, p. 1558-1564.

LEE Min-Dong Paul, « A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead », *International Journal of Management Reviews*, 2008, vol. 10, no 1, p. 53-73.

LEUNG Kwok, IWAWAKI Saburo, « Cultural collectivism and distributive behavior », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1988, vol. 19, no 1, p. 35-49.

LEVENTHAL Gerald, « *Fairness in social relationships* », Morristown, NJ: General Learning Press, 1976, p. 211- 239.

LEVENTHAL Gerald, KARUZA Jurgis, FRY William, « Beyond fairness: a theory of allocation preferences in G Mikula (ed.) », *Justice and Social Interaction*: 1980, vol. 3, no 1, p. 167-218.

LEVENTHAL Gerald, « What should be done with equity theory? », *Social Exchange*, Springer, Boston, MA, 1980. p. 27-55.

LIDEN Robert, SPARROWE Raymond, WAYNE Sandy, « Leader-member exchange theory: The past and potential for the future », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1997, vol. 15, p. 47-120.

LIEDTKA Jeanne, « Strategy making and the search for authenticity », *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 80, no 2, p. 237-248.

LII Yuan-Shuh, LEE Monle, « Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm », *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 105, no 1, p. 69-81.

LIN Chieh-Peng, BARUCH Yehuda, SHIH Wei-Chi, « Corporate social responsibility and team performance: The mediating role of team efficacy and team self-esteem », *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 108, no 2, p. 167-180.

LIN Chieh-Peng, LYAU Nyan-Myau, TSAI Yuan-Hui, CHEN Wen-Yung, CHIU Chou-Kang, « Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors », *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 95, no 3, p. 357-372.

LIND Allan, « Justice and authority relations in organizations », *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*, 1995, p. 83-96.

LIND Allan, « Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations », *Advances in Organizational Justice*, 2001, vol. 56, no 8.

LIND Allan, EARLEY Christopher, « Procedural justice and culture », *International Journal of Psychology*, 1992, vol. 27, no 2, p. 227-242.

LIND Allan, TYLER Tom, « *The social psychology of procedural justice* », Springer Science & Business Media, 1988.

LUCE Rebecca, BARBER Alison, HILLMAN Amy, « Good deeds and misdeeds: A mediated model of the effect of corporate social performance on organizational attractiveness », *Business & Society*, 2001, vol. 40, no 4, p. 397-415.

LUO Xueming, BHATTACHARYA Chitra Bhanu, « Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value », *Journal of Marketing*, 2006, vol. 70, no 4, p. 1-18.

LYNCH Patrick, EISENBERGER Robert, ARMELI Stephen, « Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees », *Journal of Applied Psychology*, 1999, vol. 84, no 4, p. 467-483.

MAEL Fred, ASHFORTH Blake, « Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, 1992, vol. 13, no 2, p. 103-123.

MAIGNAN Isabelle, FERRELL Odies Collins, « Corporate citizenship as a marketing instrument-Concepts, evidence and research directions », *European Journal of Marketing*, 2001, vol. 35, no 3/4, p. 457-484.

MAIGNAN Isabelle, FERRELL Odies Collins, HULT Tomas, « Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1999, vol. 27, no 4, p. 455-469.

MANNE Henry, WALLICH Henry, « *The modern corporation and social responsibility* », 1987, Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

MARCH James, SIMON Herbert, « *Organizations Wiley* », New York, 1958, vol. 262.

MARGOLIS Joshua Daniel, WALSH James, « *People and profits?* », The search for a link between a company's social and financial performance », Psychology Press, 2001.

MARKOVSKY Barry, YOUNTS Wesley, « Prospects for distributive justice theory », *Social Justice Research*, 2001, vol. 14, no 1, p. 45-59.

MARTIN Joanne, HARDER Joseph, « Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socio emotional rewards in organizations », *Social Justice Research*, 1994, vol. 7, no 3, p. 241-264.

MASTERSON Suzanne, LEWIS Kyle, GOLDMAN Barry, TAYLOR Suzan, « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no 4, p. 738-748.

MATHIEU John, ZAJAC Dennis, « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological bulletin*, 1990, vol. 108, no 2, p. 171-194.

MATTEN Dirk, CRANE Andrew, « Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization », *Academy of Management Review*, 2005, vol. 30, no 1, p. 166-179.

MATTEN Dirk, MOON Jeremy, « Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of management Review*, 2008, vol. 33, no 2, p. 404-424.

MCFARLIN Dean, SWEENEY Paul, « Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes », *Academy of Management Journal*, 1992, vol. 35, no 3, p. 626-637.

MCGEE Gail, FORD Robert, « Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales », *Journal of Applied Psychology*, 1987, vol. 72, no 4, p. 638.

MCGUIRE Joseph William, « *Business and society* », McGraw-hill, 1963.

MCSHANE Lindsay, CUNNINGHAM Peggy, « To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program », *Journal of Business Ethics*, 2012, vol. 108, no 1, p. 81-100.

MCWILLIAMS Abigail, SIEGEL Donald, « Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no 1, p. 117-127.

MEARA Naomi, « Just and virtuous leaders and organizations », *Journal of Vocational Behavior*, 2001, vol. 58, p. 227-234.

MEGLINO Bruce, RAVLIN Elizabeth, ADKINS Cheryl, « A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 1989, vol. 74, no 3, p. 424.

MEGLINO Bruce, RAVLIN Elizabeth, ADKINS Cheryl, « The measurement of work value congruence: A field study comparison », *Journal of Management*, 1992, vol. 18, no 1, p. 33-43.

MEYER John, ALLEN Natalie, « A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 1987, vol. 19, no 2, p. 199.

MEYER John, ALLEN Natalie, « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, no 1, p. 61-89.

MEYER John, ALLEN Natalie, « *Commitment in the workplace* », Sage Publications, 1997.

MEYER John, ALLEN Natalie, GELLATLY Ian, « Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations », *Journal of Applied Psychology*, 1990, vol. 75, no 6, p. 710.

MEYER John, ALLEN Natalie, SMITH Catherine, « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, no 4, p. 538-551.

MEYER John, BECKER Thomas, VANDENBERGHE Christian, « Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model », *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no 6, p. 991.

MEYER John, HERSCOVITCH Lynne, « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, 2001, vol. 11, no 3, p. 299-326.

MEYER John, PAUNONEN Sampo, GELLATLY Ian, GOFFIN Richard, JACKSON Douglas, « Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts », *Journal of Applied Psychology*, 1989, vol. 74, no 1, p. 152.

MEYER John, STANLEY David, HERSCOVITCH Lynne, TOPOLNYTSKY Laryssa, « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 2002, vol. 61, no 1, p. 20-52.

MOHR Lois, WEBB Deborah, HARRIS Katherine, « Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior », *Journal of Consumer Affairs*, 2001, vol. 35, no 1, p. 45-72.

MOIR Lance, « What do we mean by corporate social responsibility? », *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2001, vol. 1, no 2, p. 16-22.

MOLM Linda, TAKAHASHI Nobuyuki, PETERSON Gretchen, « Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition », *American Journal of Sociology*, 2000, vol. 105, no 5, p. 1396-1427.

MONTADA Leo, « *Belief in a just world: A hybrid of justice motive and self-interest? Responses to victimizations and belief in a just world* », Springer, Boston, MA, 1998. p. 217-246.

MOORMAN Robert, « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? », *Journal of Applied Psychology*, 1991, vol. 76, no 6, p. 845-855.

MOORMAN Christine, MINER Anne, « Organizational improvisation and organizational memory », *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, no 4, p. 698-723.

MOORMAN Robert, BLAKELY Gerald, NIEHOFF Brian, « Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? », *Academy of Management Journal*, 1998, vol. 41, no 3, p. 351-357.

MOORMAN Robert, NIEHOFF Brian, ORGAN Dennis, « Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1993, vol. 6, no 3, p. 209-225.

MORGESON Frederick, AGUINIS Herman, WALDMAN David, SIEGEL Donald, « Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future », *Personnel Psychology*, 2013, vol. 66, no 4, p. 805-824.

MOWDAY Richard, PORTER Lyman, STEERS Richard, « Employee-organization linkage», *The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, Academic Press Inc. London, 1982.

MOWDAY Richard, STEERS Richard, PORTER Lyman, « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 1979, vol. 14, no 2, p. 224-247.

MUELLER Karsten, HATTRUP Kate, SPIESS Sven-Oliver, LIN-HI Nick, « The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation », *Journal of Applied Psychology*, 2012, vol. 97, no 6, p. 1186-1200.

MUTHURI Judy, MATTEN Dirk, MOON Jeremy, « Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility », *British Journal of Management*, 2009, vol. 20, no 1, p. 75-89.

NEWMAN Alexander, NIELSEN Ingrid, MIAO Qing, « The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector », *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, vol. 26, no 9, p. 1226-1242.

NG Eddy, BURKE Ronald, « Person–organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? », *The International Journal of Human Resource Management*, 2005, vol. 16, no 7, p. 1195-1210.

OKOYE Adaeze, « Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? », *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 89, no 4, p. 613-627.

OKPARA John, WYNN Pamela, « Stakeholders' perceptions about corporate social responsibility: Implications for poverty alleviation », *Thunderbird International Business Review*, 2012, vol. 54, no 1, p. 91-103.

ONG Madeline, MAYER David, TOST Leigh, WELLMAN Ned, « When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2018, vol. 144, p. 44-59.

O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, no 3, p. 492-499.

O'REILLY Charles, CHATMAN Jennifer, CALDWEL David, « People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, no 3, p. 487-516.

O'REILLY Jane, AQUINO Karl, « A model of third parties' morally motivated responses to mistreatment in organizations », *Academy of Management Review*, 2011, vol. 36, no 3, p. 526-543.

ORLITZKY Marc, SCHMIDT Frank, RYNES Sara, « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, 2003, vol. 24, no 3, p. 403-441.

PATERSON Janice, GREEN Andrea, CARY Jane, « The measurement of organizational justice in organizational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2002, vol. 75, no 4, p. 393-408.

PELOZA John, « The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance », *Journal of Management*, 2009, vol. 35, no 6, p. 1518-1541.

PETERSON Dane, « The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment », *Business & Society*, 2004, vol. 43, no 3, p. 296-319.

PFEFFER Jeffrey, VEIGA John, « Putting people first for organizational success », *Academy of Management Perspectives*, 1999, vol. 13, no 2, p. 37-48.

PILLAI Rajnandini, SCHRIESHEIM Chester, WILLIAMS Eric, « Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study », *Journal of Management*, 1999, vol. 25, no 6, p. 897-933.

PINKSTON Tammie, CARROLL Archie, « Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US », *Journal of Business Ethics*, 1994, vol. 13, no 3, p. 157-169.

PODSAKOFF Philip, MACKENZIE Scott, PODSAKOFF Nathan, LEE Jeong Yeon, « The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research », *The Leadership Quarterly*, 2003, vol. 14, no 6, p. 615-656.

PORTER Lyman, STEERS Richard, MOWDAY Richard, BOULIAN Paul, « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 1974, vol. 59, no 5, p. 603-609.

PORTER Michael, KRAMER Mark, « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, 2006, vol. 84, no 12, p. 78-92.

PREACHER Kristopher, HAYES Andrew, « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior Research Methods*, 2008, vol. 40, no 3, p. 879-891.

RAWLS John, « *A theory of justice* », Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.

REGO Arménio, LEAL Susana, CUNHA Miguel, FARIA Jorge, PINHO Carlos, « How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment », *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 94, no 1, p. 107-127.

RIKETTA Michael, « Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 2002, vol. 23, no 3, p. 257-266.

RIKETTA Michael, « Organizational identification: A meta-analysis », *Journal of Vocational Behavior*, 2005, vol. 66, no 2, p. 358-384.

RIORDAN Christine, GATEWOOD Robert, BILL Jodi Barnes, « Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance », *Journal of Business Ethics*, 1997, vol. 16, no 4, p. 401-412.

ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy, « *Organizational Behavior* », Pearson Education Limited: Harlow, Essex, UK, 2015.

RODRIGO Pablo, ARENAS Daniel, « Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes », *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 83, no 2, p. 265-283.

ROUSSEAU Denise, PARKS Judi Mclean, « The contracts of individuals and organizations », *Research in Organizational Behavior*, 1993, vol. 15, p. 1-43.

RUPP Deborah, « An employee-centered model of organizational justice and social responsibility », *Organizational Psychology Review*, 2011, vol. 1, no 1, p. 72-94.

RUPP Deborah, BELL Chris, « Extending the deontic model of justice: Moral self-regulation in third-party responses to injustice », *Business Ethics Quarterly*, 2010, vol. 20, no 1, p. 89-106.

RUPP Deborah, CROPANZANO Russell, « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, vol. 89, no 1, p. 925-946.

RUPP Deborah, GANAPATHI Jyoti, AGUILERA Ruth, WILLIAMS Cynthia, « Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework », *Journal of Organizational Behavior*, 2006, vol. 27, no 4, p. 537-543.

RUPP Deborah, MALLORY Drew, « Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015, vol. 2, no 1, p. 211-236

RUPP Deborah, SHAO Ruodan, SKARLICKI Daniel, PADDOCK Elizabeth, KIM Tae Yeol, NADISIC Thierry, « Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism », *Journal of Organizational Behavior*, 2018, vol. 3, no 5, p. 559-579.

RUPP Deborah, SHAO Ruodan, THORNTON Meghan, SKARLICKI Daniel, « Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity », *Personnel Psychology*, 2013, vol. 66, no 4, p. 895-933.

RUPP Deborah, WILLIAMS Cynthia, AGUILERA Ruth, « Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories », *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*, 2011, p. 69-88.

RUPP Deborah, WRIGHT Patrick, ARYEE Samuel, LUO Yadong, « Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge », *Management and Organization Review*, 2015, vol. 11, no 1, p. 15-24.

SABBAGH Clara, « A taxonomy of normative and empirically oriented theories of distributive justice », *Social Justice Research*, 2001, vol. 14, no 3, p. 237-263.

SAMPSON Edward, « Justice ideology and social legitimation », *Justice in Social Relations*, Springer, Boston, MA, 1986. p. 87-102.

SCHEIN Edgar, « How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room », *Sloan Management Review*, 1992, p.34-85.

SCHLENKER Barry, BRITT Thomas, PENNINGTON John, MURPHY Rodolfo DOHERTY Kevin, « The triangle model of responsibility », *Psychological Review*, 1994, vol. 101, no 4, p. 632.

SHAO Ruodan, RUPP Deborah, SKARLICKI Daniel, JONES Kisha, « Employee justice across cultures: A meta-analytic review », *Journal of Management*, 2013, vol. 39, no 1, p. 263-301.

SHAPIRO Debra, BUTTNER Holly, BARRY Bruce, « Explanations: What factors enhance their perceived adequacy? », *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 1994, vol. 58, no 3, p. 346-368.

SHAPIRO Debra, BRETT Jeanne, « Comparing three processes underlying judgments of procedural justice: A field study of mediation and arbitration », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, vol. 65, no 6, p. 1167-1177.

SHEN Jie, BENSON John, « When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior », *Journal of Management*, 2016, vol. 42, no 6, p. 1723-1746.

SHEN Jie, DUMONT Jenny, DENG Xin, « Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives », *Group & Organization Management*, 2016, vol. 43, no 4, p. 594-622.

SHEN Jie, JIUHUA ZHU Cherrie, « Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, vol. 22, no 15, p. 3020-3035.

SHEPPARD Blair, LEWICKI Roy, « Toward general principles of managerial fairness », *Social Justice Research*, 1987, vol. 1, no 2, p. 161-176.

SHEPPARD Blair, LEWICKI Roy, MINTON John, « *Organizational justice: The search for fairness in the workplace* », Lexington Books/Macmillan, 1992.

SHEPPARD Blair, TUCHINSKY Marla, « Micro-OB and the network organization », *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1996, vol. 140, p. 165.

SHORE Lynn, TETRICK Lois, « The psychological contract as an explanatory framework », *Trends in Organizational Behavior*, 1994, vol. 1, p. 91-109.

SINGHAPAKDI Anusorn, LEE Dong-Jin, SIRGY Joseph, SENASU Kalayanee, « The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life », *Journal of Business Research*, 2015, vol. 68, no 1, p. 60-66.

SKARLICKI Daniel, « Cross-cultural perspectives of organizational justice », *International Journal of Conflict Management*, 2001, vol. 12, no 4, p. 292-294.

SKARLICKI Daniel, FOLGER Robert, « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice », *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no 3, p. 434-443.

SKARLICKI Daniel, KULIK Carol, « Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective », *Research in Organizational Behavior*, 2004, vol. 26, p. 183-229.

SKARLICKI Daniel, O'REILLY Jane, KULIK Carol, « The Third-Party Perspective of (In) justice », *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*, 2015, p. 235-255.

SKITKA Linda, TETLOCK Philip, « Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice », *Journal of Experimental Social Psychology*, 1992, vol. 28, no 6, p. 491-522.

SMITH Wanda, WOKUTCH Richard, HARRINGTON Vernard, DENNIS Bryan, « Organizational attractiveness and corporate social orientation: do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? », *Business & Society*, 2004, vol. 43, no 1, p. 69-96.

SPANJOL Jelena, TAM Leona, TAM Vivian, « Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity », *Journal of Business Ethics*, 2015, vol. 130, no 1, p. 117-130.

STEINER George Albert, « *Business and society* », Consulting editor. 1971.

STEINER Dirk, AMOROSO S, HAFNER V, « Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement: deux expérimentations par simulation », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2004, vol. 10, no 2, p. 111-130.

STEINER Dirk, TRAHAN Wanda, HAPTONSTAHL Dawn, FOINTIAT Valérie, « The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of French and American respondents », *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2006, vol. 19, no 1, p. 49-74.

STINGLHAMBER Florence, BENTEIN Kathleen, VANDENBERGHE Christian, « Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test », *European Journal of Psychological Assessment*, 2002, vol. 18, no 2, p. 123-138

STITES Jenna, MICHAEL Judd, « Organizational commitment in manufacturing employees: Relationships with corporate social performance », *Business & Society*, 2011, vol. 50, no 1, p. 50-70.

STOUFFER Samuel, « *Adjustment during army life* », Princeton University Press, 1949.

STRAND Rich, LEVINE Ralph, MONTGOMERY Donald, « Organizational entry preferences based upon social and personnel policies: An information integration perspective », *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, vol. 27, no 1, p. 50-68.

SUMMERS Timothy, HENDRIX William, « Modelling the role of pay equity perceptions: A field study », *Journal of Occupational Psychology*, 1991, vol. 64, no 2, p. 145-157.

SWAEN Valerie, CHUMPITAZ Ruben, « Impact of corporate social responsibility on consumer trust », *Recherche et Applications en Marketing*, 2008, vol. 23, no 4, p. 7-34.

SWEENEY Paul, MCFARLIN Dean, « Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, vol. 55, no 1, p. 23-40.

SWEENEY Paul, MCFARLIN Dean, INDERRIEDEN Edward, « Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multi study examination », *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no 2, p. 423-436.

TAJFEL Henri, « Intergroup behavior », *Introducing Social Psychology.*—NY: Penguin Books, 1978, p. 401-46.

TAJFEL Henri, « Social psychology of intergroup relations », *Annual Review of Psychology*, 1982, vol. 33, no 1, p. 1-39.

TAJFEL Henri, TURNER John, « *The social identity theory of group behavior* », H. Tajfel (Ed.), *Psychology of intergroup relations*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1985, p.15-40.

TAJFEL Henri, TURNER John, « The social identity theory of intergroup behavior », *Psychology of intergroup relations*, 1986, vol. 5, p. 7-24.

TETLOCK Philip, « The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model », *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992. p. 331-376.

TETT Robert, MEYER John, « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings », *Personnel Psychology*, 1993, vol. 46, no 2, p. 259-293.

THIBAUT John, WALKER Laurens, « *Procedural justice: A psychological analysis* » L. Erlbaum Associates, 1975.

THOMAS David, « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American Journal of Evaluation*, 2006, vol. 27, no 2, p. 237-246.

TOPA Gabriela, MORIANO Juan, MORALES José, « Organizational injustice: third parties' reactions to mistreatment of employee », *Psicothema*, 2013, vol. 25, no 2, p. 214-221.

TURBAN Daniel, GREENING Daniel, « Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees », *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40, no 3, p. 658-672.

TURILLO Carmelo Joseph, FOLGER Robert, LAVELLE James, UMPHRESS Elizabeth, GEE Julie, « Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2002, vol. 89, no 1, p. 839-865.

TURKER Duygu, « How corporate social responsibility influences organizational commitment », *Journal of Business Ethics*, 2009a, vol. 89, no 2, p. 189-204.

TURKER Duygu, « Measuring corporate social responsibility: A scale development study », *Journal of Business ethics*, 2009b, vol. 85, no 4, p. 411-427.

TURNER Barry, « Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organising the cognitive processes associated with the generation of grounded theory », *Quality and Quantity*, 1981, vol. 15, no 3, p. 225-247.

TYLER Tom, « Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, vol. 52, no 2, p. 333-344

TYLER Tom, « *Why People Follow the Law: Procedural Justice* », Legitimacy and Compliance New Haven, CT: Yale University Press, 1990.

TYLER Tom, « The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities », *Personality and Social Ppsychology Review*, 1997, vol. 1, no 4, p. 323-345.

TYLER Tom, BIES Robert, « Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice », *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 1990, vol. 77, p. 98.

TYLER Tom, BLADER Steven, « *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement* », New York: Routledge, 2000.

TYLER Tom, BLADER Steven, « The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior », *Personality and Social Psychology Review*, 2003, vol. 7, no 4, p. 349-361.

TYLER Tom, DEGOEY Peter, « Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, vol. 69, no 3, p. 482-497.

TYLER Tom, DEGOEY Peter, SMITH Heather, « Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, vol. 70, no 5, p. 913-930.

TYLER Tom, LIND Allan, « A relational model of authority in groups », *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 1992, vol. 25, p. 115-191.

TYLER Tom, SMITH Heather, « Social justice and social movements », *The Handbook of Social Psychology*, 1998, vol. 2, pp. 595–629.

VALENTINE Sean, FLEISCHMAN Gary, « Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility », *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 82, no 3, p. 657-666.

VAN BAVEL Jay, CUNNINGHAM William, « A social identity approach to person memory: Group membership, collective identification, and social role shape attention and memory », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2012, vol. 38, no 12, p. 1566-1578.

VAN BUREN Harry, « An employee-centered model of corporate social performance », *Business Ethics Quarterly*, 2005, vol. 15, no 4, p. 687-709.

VERDEYEN Vanessa, PUT Johan, VAN BUGGENHOUT Bea, « A social stakeholder model », *International Journal of Social Welfare*, 2004, vol. 13, no 4, p. 325-331.

VISSER Wayne, « *Corporate social responsibility in developing countries* », The Oxford Handbook of corporate social responsibility, 2008.

VLACHOS Pavlos, PANAGOPOULOS Nikolaos, RAPP Adam, « Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership », *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 118, no 3, p. 577-588.

VLACHOS Pavlos, PANAGOPOULOS Nikolaos, RAPP Adam, « Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi study investigation of direct, cascading, and moderating effects », *Journal of Organizational Behavior*, 2014, vol. 35, no 7, p. 990-1017.

VOGEL David, « The private regulation of global corporate conduct: Achievements and limitations », *Business & Society*, 2010, vol. 49, no 1, p. 68-87.

WADDOCK Sandra, « Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship », *Business and society Review*, 2004, vol. 109, no 1, p. 5-42.

WADDOCK Sandra, SMITH Neil, « Relationships: The real challenge of corporate global citizenship », *Business and society Review*, 2000, vol. 105, no 1, p. 47-62.

WALDMAN David, SIEGEL Donald, JAVIDAN Mansour, « Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility », *Journal of Management Studies*, 2006, vol. 43, no 8, p. 1703-1725.

WALTON Clarence Cyril, « *Corporate social responsibilities* », Wadsworth Publishing Company, 1967.

WANG Heli, TONG Li, TAKEUCHI Riki, GEORGE Gerard, « Corporate social responsibility: An overview and new research directions », *Academy of Management Journal*, 2016. Vol. 59 No. 2, pp. 534-544.

WATKINS Marla Baskerville, REN Run, UMPHRESS Elizabeth, BOSWEL Wendy, « Compassion organizing: Employees' satisfaction with corporate philanthropic disaster response and reduced job strain », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2015, vol. 88, no 2, p. 436-458.

WAYNE Sandy, GREEN Shawn, « The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior », *Human Relations*, 1993, vol. 46, no 12, p. 1431-1440.

WEISS Howard, RUPP Deborah, « Experiencing work: An essay on a person-centric work », *Psychology Industrial and Organizational Psychology*, 2011, vol. 4, no 1, p. 83-97.

WEST Bettina, HILLENBRAND Carola, MONEY Kevin, « Building employee relationships through corporate social responsibility: The moderating role of social cynicism and reward for application », *Group & Organization Management*, 2015, vol. 40, no 3, p. 295-322.

WESTERMAN James, CYR, Linda, « An integrative analysis of person organization fit theories », *International Journal of Selection and Assessment* », 2004, vol. 12, no 3, p.252-261.

WESTERMAN James, VANKA Sita, « A cross-cultural empirical analysis of person-organization fit measures as predictors of student performance in business education: Comparing students in the United States and India », *Academy of Management Learning & Education*, 2005, vol. 4, no 4, p. 409-420.

WHEELER David, SILLANPÄÄ Maria, « *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value* », Pitman, 1997.

WIENER Yoash, « Commitment in organizations: A normative view », *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7, no 3, p. 418-428.

WOOD Donna, « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review* 1991, vol. 16, no 4, p. 691-718.

WOOD Donna, JONES Raymond, « Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance », *The International Journal of Organizational Analysis*, 1995, vol. 3, no 3, p. 229-267.

ZHU Luke, MARTENS Jason, AQUINO Karl, « Third party responses to justice failure: An identity-based meaning maintenance model », *Organizational Psychology Review*, 2012, vol. 2, no 2, p. 129-151.

## **Liste des annexes**

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des définitions (Source : Dahlsrud (2008))

Annexe 2 : Questionnaire entreprise

Annexe 3 : Questionnaire enseignant universitaire

## Annexe 1

Definition source	Definition	Dimensions
Commission of the European Communities, 2001	A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
World Business Council for Sustainable Development, 1999	The commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life	Stakeholder Social Economic
World Business Council for Sustainable Development, 2000	Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as the local community and society at large	Voluntariness Stakeholder Social Economic
Commission of the European Communities, 2001	Corporate social responsibility is essentially a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment	Voluntariness Social Environmental
Business for Social Responsibility, 2000	Business decision making linked to ethical values, compliance with legal requirements and respect for people, communities and the environment	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
Business for Social Responsibility, 2000	Operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial and public expectations that society has of business. Social responsibility is a guiding principle for every decision made and in every area of a business	Voluntariness Stakeholder Economic
IBLF, 2003	Open and transparent business practices based on ethical values and respect for employees, communities and the environment, which will contribute to sustainable business success	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
Khoury et al., 1999	Corporate social responsibility is the overall relationship of the corporation with all of its stakeholders. These include customers, employees, communities, owners/investors, government, suppliers and competitors. Elements of social responsibility include investment in community outreach, employee relations, creation and maintenance of employment, environmental stewardship and financial performance	Stakeholder Social Environmental Economic

Definition source	Definition	Dimensions
Business for Social Responsibility, 2003b	Corporate social responsibility is achieving commercial success in ways that honour ethical values and respect people, communities and the natural environment	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
Commission of the European Communities, 2003	CSR is the concept that an enterprise is accountable for its impact on all relevant stakeholders. It is the continuing commitment by business to behave fairly and responsibly and contribute to economic development while improving the quality of life of the work force and their families as well as of the local community and society at large	Voluntariness Stakeholder Social Economic
CSRwire, 2003	CSR is defined as the integration of business operations and values, whereby the interests of all stakeholders including investors, customers, employees and the environment are reflected in the company's policies and actions	Voluntariness Stakeholder Environmental Economic
Hopkins, 1998	Corporate social responsibility is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a socially responsible manner. Stakeholders exist both within a firm and outside. Consequently, behaving socially responsibly will increase the human development of stakeholders both within and outside the corporation	Voluntariness Stakeholder Social
Ethics in Action Awards, 2003	CSR is a term describing a company's obligation to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider the full scope of their impact on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit	Stakeholder Social Environmental Economic
Jones, 1980	CSR is defined as the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract, indicating that a stake may go beyond mere ownership	Voluntariness Stakeholder
Hopkins, 2003	CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. 'Ethically or responsible' means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social responsibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for peoples both within and outside the corporation	Voluntariness Stakeholder Social Economic

Definition source	Definition	Dimensions
Marsden, 2001	Corporate social responsibility (CSR) is about the core behaviour of companies and the responsibility for their total impact on the societies in which they operate. CSR is not an optional add-on nor is it an act of philanthropy. A socially responsible corporation is one that runs a profitable business that takes account of all the positive and negative environmental, social and economic effects it has on society	Social Environmental Economic
McWilliams and Siegel, 2001	Actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law	Voluntariness Social
Ethical Performance, 2003	At its best, CSR is defined as the responsibility of a company for the totality of its impact, with a need to embed society's values into its core operations as well as into its treatment of its social and physical environment. Responsibility is accepted as encompassing a spectrum – from the running of a profitable business to the health and safety of staff and the impact on the societies in which a company operates	Stakeholder Social Environmental Economic
Global Corporate Social Responsibility Policies Project, 2003	Global corporate social responsibility can be defined as business practices based on ethical values and respect for workers, communities and the environment	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
Commission of the European Communities, 2002	Corporate social responsibility is about companies having responsibilities and taking actions beyond their legal obligations and economic/business aims. These wider responsibilities cover a range of areas but are frequently summed up as social and environmental – where social means society broadly defined, rather than simply social policy issues. This can be summed up as the triple bottom line approach: i.e. economic, social and environmental	Voluntariness Social Environmental Economic
Pinney, 2001	Corporate social responsibility (CSR) or corporate citizenship can most simply be defined as a set of management practices that ensure the company minimizes the negative impacts of its operations on society while maximizing its positive impacts	Social

Definition source	Definition	Dimensions
IndianNGOs.com, 2003	Corporate social responsibility is a business process wherein the institution and the individuals within are sensitive and careful about the direct and indirect effect of their work on internal and external communities, nature and the outside world	Stakeholder Social Environmental Economic
Business for Social Responsibility, 2003a	Socially responsible business practices strengthen corporate accountability, respecting ethical values and in the interests of all stakeholders. Responsible business practices respect and preserve the natural environment. Helping to improve the quality and opportunities of life, they empower people and invest in communities where a business operates	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
Kilcullen and Kooistra, 1999	CSR is the degree of moral obligation that may be ascribed to corporations beyond simple obedience to the laws of the state	Voluntariness
Piacentini et al., 2000	CSR is the voluntary assumption by companies of responsibilities beyond purely economic and legal responsibilities	Voluntariness
UK Government, 2001	Corporate social responsibility recognizes that the private sector's wider commercial interests require it to manage its impact on society and the environment in the widest sense. This requires it to establish an appropriate dialogue or partnership with relevant stakeholders, be they employees, customers, investors, suppliers or communities. CSR goes beyond legal obligations, involving voluntary, private sector-led engagement, which reflects the priorities and characteristics of each business, as well as sectoral and local factors	Voluntariness Stakeholder Social Environmental Economic
Woodward-Clyde, 1999	CSR has been defined as a 'contract' between society and business wherein a community grants a company a license to operate and in return the matter meets certain obligations and behaves in an acceptable manner	Stakeholder
Reder, 1994	An all encompassing notion, [corporate] social responsibility refers to both the way a company conducts its internal operations, including the way it treats its work force, and its impact on the world around it	Stakeholder Social Environmental

Definition source	Definition	Dimensions
Lea, 2002	CSR is about businesses and other organizations going beyond the legal obligations to manage the impact they have on the environment and society. In particular, this could include how organizations interact with their employees, suppliers, customers and the communities in which they operate, as well as the extent they attempt to protect the environment	Voluntariness Stakeholder Social Environmental
Foran, 2001	CSR can be defined as the set of practices and behaviours that firms adopt towards their labour force, towards the environment in which their operations are embedded, towards authority and towards civil society	Stakeholder Soci Environmental
Andersen, 2003	We define corporate social responsibility broadly to be about extending the immediate interest from oneself to include one's fellow citizens and the society one is living in and is a part of today, acting with respect for the future generation and nature	Stakeholder Social Environmental

## Annexe 2

### Questionnaire sur les attitudes au travail

Je vous remercie par avance d'avoir accepté de participer à mon enquête. Ceci ne prendra pas plus d'une dizaine de minutes. Ci-dessous, vous trouverez toutes les informations nécessaires pour remplir correctement le questionnaire.

Celui-ci est constitué de plusieurs parties. Chacune de ces parties comprend une série d'affirmations par rapport auxquelles je vous demande de bien vouloir indiquer votre degré d'accord.

Chaque phrase s'accompagne d'une échelle allant de 1 (Totalement en désaccord) à 7 (Totalement d'accord). Les chiffres intermédiaires permettent de nuancer vos réponses. Merci d'entourer le chiffre correspondant à votre réponse.

Attention!

Lisez attentivement chaque énoncé et répondez ensuite le plus spontanément possible.

Il est important que vous répondiez à toutes les questions.

Je souligne qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses à ce questionnaire, puisque je m'intéresse à votre façon de percevoir les choses.

Les réponses à ce questionnaire resteront strictement confidentielles. En effet, personne ne connaît votre identité, excepté le chercheur qui vous transmet le questionnaire. Par ailleurs, personne n'a accès aux données individuelles excepté les chercheurs responsables de cette étude.

Je vous remercie pour votre collaboration.

BOURAOUI KHADIJA, Université de Tunis

## A propos de la responsabilité sociale de votre organisation...

		Totallement en désaccord ←	↔	Totallement d'accord →				
1	Notre organisation participe aux activités qui visent à protéger et à améliorer la qualité de l'environnement.	1	2	3	4	5	6	7
2	Notre organisation investit dans le but de créer une vie meilleure pour les générations futures.	1	2	3	4	5	6	7
3	Notre organisation met en place des programmes spéciaux pour minimiser son impact négatif sur l'environnement.	1	2	3	4	5	6	7
4	Notre organisation vise un développement durable qui tient compte des générations futures.	1	2	3	4	5	6	7
5	Notre organisation soutient les organisations non gouvernementales qui œuvrent dans les domaines problématiques.	1	2	3	4	5	6	7
6	Notre organisation contribue aux campagnes et aux projets qui promeuvent le bien-être de la société.	1	2	3	4	5	6	7
7	Notre organisation encourage ses employés à participer aux activités volontaires.	1	2	3	4	5	6	7
8	Les stratégies de notre organisation encouragent les employés à développer leurs talents et leurs carrières.	1	2	3	4	5	6	7
9	Le management de notre organisation se préoccupe principalement des besoins et des nécessités des employés.	1	2	3	4	5	6	7
10	Notre organisation met en place des politiques flexibles afin de fournir un bon équilibre vie privée/vie professionnelle à ses salariés.	1	2	3	4	5	6	7
11	Les décisions managériales concernant les employés sont généralement équitables.	1	2	3	4	5	6	7
12	Notre organisation soutient les employés qui désirent acquérir une formation supplémentaire.	1	2	3	4	5	6	7
13	Notre organisation protège les droits du client au-delà des exigences légales.	1	2	3	4	5	6	7
14	Notre organisation fournit à ses clients des informations complètes et précises concernant ses produits.	1	2	3	4	5	6	7
15	La satisfaction du client est extrêmement importante pour notre organisation.	1	2	3	4	5	6	7
16	Notre organisation paie toujours ses taxes sur des bases régulières et continues.	1	2	3	4	5	6	7
17	Notre organisation se conforme complètement et rapidement aux réglementations légales.	1	2	3	4	5	6	7

## A propos de vous...

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	Si d'autres personnes ne semblent pas m'accepter, je ne les laisse pas me déranger.	1	2 3 4 5 6 7
2	J'essaie fortement de ne pas faire des choses qui pousseront les autres personnes à m'éviter ou me rejeter.	1	2 3 4 5 6 7
3	Je m'inquiète rarement de savoir si les autres personnes s'intéressent à moi.	1	2 3 4 5 6 7
4	J'ai besoin de sentir qu'il y a des personnes vers qui je peux me tourner en cas de besoin.	1	2 3 4 5 6 7
5	Je veux que les autres m'acceptent.	1	2 3 4 5 6 7
6	Je n'aime pas être seul (e).	1	2 3 4 5 6 7
7	Etre loin de mes amis durant de longues périodes ne me dérange pas.	1	2 3 4 5 6 7
8	J'ai un fort "besoin d'appartenance".	1	2 3 4 5 6 7
9	Cela me dérange énormément de ne pas faire partie des plans des autres.	1	2 3 4 5 6 7
10	Mes sentiments sont facilement blessés lorsque je sens que les autres ne m'acceptent pas.	1	2 3 4 5 6 7

## A propos de votre engagement envers votre organisation...

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation.	1	2 3 4 5 6 7
2	Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2 3 4 5 6 7
3	Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation.	1	2 3 4 5 6 7
4	Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.	1	2 3 4 5 6 7
5	Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation.	1	2 3 4 5 6 7
6	Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.	1	2 3 4 5 6 7
7	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.	1	2 3 4 5 6 7
8	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage.	1	2 3 4 5 6 7
9	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2 3 4 5 6 7
10	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	1	2 3 4 5 6 7
11	Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.	1	2 3 4 5 6 7
12	Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	1	2 3 4 5 6 7

13	Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1 2 3 4 5 6 7
14	Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1 2 3 4 5 6 7
15	Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1 2 3 4 5 6 7
16	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.	1 2 3 4 5 6 7
17	Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1 2 3 4 5 6 7
18	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	1 2 3 4 5 6 7

## De manière générale...

**Les parties prenantes sont toutes les personnes en relation, plus ou moins directe, avec l'organisation. Exemples : vos collègues, les clients, les fournisseurs, la communauté ....).**

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	Les parties prenantes sont traitées de façon juste et équitable par mon organisation.	1 2 3 4 5 6 7	
2	La manière de fonctionner de mon organisation n'est pas juste.	1 2 3 4 5 6 7	
3	Dans l'ensemble, mon organisation traite les parties prenantes de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7	
4	La plupart des parties prenantes disent qu'ils sont traités de façon injuste par leur organisation.	1 2 3 4 5 6 7	
5	Je peux compter sur mon organisation pour être juste.	1 2 3 4 5 6 7	
6	Mon organisation traite les parties prenantes de façon juste et équitable.	1 2 3 4 5 6 7	

## A propos de vous...

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	J'ai une obligation morale de traiter les autres de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7	
2	Traiter les autres de façon juste devrait être une obligation morale pour chacun.	1 2 3 4 5 6 7	
3	Traiter les gens avec respect et dignité est une obligation morale.	1 2 3 4 5 6 7	
4	J'ai une obligation morale de défendre les principes de justice.	1 2 3 4 5 6 7	
5	C'est important pour moi de voir que les autres sont traités de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7	
6	Pour moi, traiter de façon juste les autres est un devoir moral.	1 2 3 4 5 6 7	
7	La justice est une vertu morale.	1 2 3 4 5 6 7	

8	Je me préoccupe profondément de la justice.	1 2 3 4 5 6 7
9	Les personnes qui traitent les autres de façon injuste doivent être tenues pour responsables.	1 2 3 4 5 6 7
10	Il est important de tenir pour responsables les personnes ayant échoué à suivre les règles de justice.	1 2 3 4 5 6 7
11	On doit faire face aux personnes qui agissent de manière injuste.	1 2 3 4 5 6 7
12	Les transgresseurs de la justice doivent être tenus pour responsables.	1 2 3 4 5 6 7
13	Il est important d'identifier les transgresseurs de la justice.	1 2 3 4 5 6 7
14	Etre tenu(e) pour responsable devrait être une obligation quand des personnes agissent de façon injuste.	1 2 3 4 5 6 7
15	Je suis triste quand je vois d'autres personnes injustement traitées.	1 2 3 4 5 6 7
16	Cela me dérange quand je vois que d'autres ne sont pas traités de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7
17	Je me sens attristé(e) par les injustices commises sur les autres.	1 2 3 4 5 6 7
18	Je suis concerné(e) par les injustices commises sur les autres.	1 2 3 4 5 6 7

## A propos de vous...

		Totalement en désaccord ← → Totalement d'accord
1	Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail.	1 2 3 4 5 6 7
2	Dans l'ensemble, je n'aime pas mon travail.	1 2 3 4 5 6 7
3	Dans l'ensemble, j'aime travailler ici.	1 2 3 4 5 6 7
4	Quand quelqu'un critique mon organisation, je le ressens comme une insulte personnelle.	1 2 3 4 5 6 7
5	Ce que les autres pensent de mon organisation m'intéresse beaucoup.	1 2 3 4 5 6 7
6	Quand je parle de mon organisation, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".	1 2 3 4 5 6 7
7	Les succès de mon organisation sont mes succès.	1 2 3 4 5 6 7
8	Quand quelqu'un fait l'éloge de mon organisation, je le ressens comme un compliment personnel.	1 2 3 4 5 6 7
9	Si une histoire dans les médias critiquait mon organisation, je me sentrais embarrassé(e).	1 2 3 4 5 6 7
10	J'aime avoir des amis imprévisibles.	1 2 3 4 5 6 7
11	J'aime l'incertitude des nouvelles situations sans savoir ce qui pourrait se passer.	1 2 3 4 5 6 7
12	Quand je dine dehors, j'aime aller dans des endroits où je suis déjà allé(e) pour savoir à quoi m'attendre.	1 2 3 4 5 6 7
13	Je pense que c'est amusant de changer mes plans à la dernière minute.	1 2 3 4 5 6 7
14	Je n'aime pas être avec des personnes qui sont capables d'actions imprévisibles.	1 2 3 4 5 6 7
15	Je préfère fréquenter des amis que je connais bien car avec eux je sais à quoi m'attendre.	1 2 3 4 5 6 7

16	Je n'aime pas affronter une situation sans savoir à quoi m'attendre.	1 2 3 4 5 6 7
17	Je n'apprécie pas les situations imprévisibles.	1 2 3 4 5 6 7

## A propos de votre organisation...

		Totalement en désaccord	↔		Totalement d'accord
1	Les choses qui m'importent dans la vie sont très semblables aux valeurs véhiculées par mon organisation.	1	2	3	4 5 6 7
2	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon organisation.	1	2	3	4 5 6 7
3	Les valeurs et la culture de mon organisation correspondent bien aux choses qui m'importent dans la vie.	1	2	3	4 5 6 7
4	Mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être.	1	2	3	4 5 6 7
5	L'organisation se préoccupe peu de moi.	1	2	3	4 5 6 7
6	L'organisation se soucie de ma satisfaction générale au travail.	1	2	3	4 5 6 7
7	Même si j'effectuais le meilleur travail possible, mon organisation ne le remarquerait pas.	1	2	3	4 5 6 7
8	Mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.	1	2	3	4 5 6 7
9	Mon organisation a tendance à ignorer mes plaintes.	1	2	3	4 5 6 7
10	Mon organisation ne tient pas compte des efforts supplémentaires que je fournis.	1	2	3	4 5 6 7
11	Mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale.	1	2	3	4 5 6 7

Pour terminer, nous vous demandons quelques informations générales vous concernant. Ces informations sont nécessaires pour une analyse plus complète des données

Quel est votre âge ?

- 25 ans    
 26-35    
 36-45    
 46-55.....    
 55 et +.....

Vous êtes

- un homme    
 Une femme

Quel est votre niveau d'études ?

- Collège    
 Bac    
 Bac + 3 ou 4    
 *Autres, Précisez.....*
- Bac + 2    
 Bac + 5 et au-delà

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise?

- Moins de 1 an    
 Entre 1 et 3 ans    
 Entre 3 et 10 ans    
 Plus de 10 ans

## Annexe 3

### Questionnaire sur les attitudes au travail

Je vous remercie par avance d'avoir accepté de participer à mon enquête. Ceci ne prendra pas plus d'une dizaine de minutes. Ci-dessous, vous trouverez toutes les informations nécessaires pour remplir correctement le questionnaire.

Celui-ci est constitué de plusieurs parties. Chacune de ces parties comprend une série d'affirmations par rapport auxquelles je vous demande de bien vouloir indiquer votre degré d'accord.

Chaque phrase s'accompagne d'une échelle allant de 1 (Totalement en désaccord) à 7 (Totalement d'accord). Les chiffres intermédiaires permettent de nuancer vos réponses. Merci d'entourer le chiffre correspondant à votre réponse.

Attention!

Lisez attentivement chaque énoncé et répondez ensuite le plus spontanément possible.

Il est important que vous répondiez à toutes les questions.

Je souligne qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses à ce questionnaire, puisque je m'intéresse à votre façon de percevoir les choses.

Les réponses à ce questionnaire resteront strictement confidentielles. En effet, personne ne connaît votre identité, excepté le chercheur qui vous transmet le questionnaire. Par ailleurs, personne n'a accès aux données individuelles excepté les chercheurs responsables de cette étude.

Je vous remercie pour votre collaboration.

BOURAOUI KHADIJA, Université de Tunis

## A propos de la responsabilité sociale de votre université...

		Totallement en désaccord ←	↔	Totallement d'accord →				
1	Notre université participe aux activités qui visent à protéger et à améliorer la qualité de l'environnement.	1	2	3	4	5	6	7
2	Notre université investit dans le but de créer une vie meilleure pour les générations futures.	1	2	3	4	5	6	7
3	Notre université met en place des programmes spéciaux pour minimiser son impact négatif sur l'environnement.	1	2	3	4	5	6	7
4	Notre université vise un développement durable qui tient compte des générations futures.	1	2	3	4	5	6	7
5	Notre université soutient les organisations non gouvernementales qui œuvrent dans les domaines problématiques.	1	2	3	4	5	6	7
6	Notre université contribue aux campagnes et aux projets qui promeuvent le bien-être de la société.	1	2	3	4	5	6	7
7	Notre université encourage ses employés à participer aux activités volontaires.	1	2	3	4	5	6	7
8	Les stratégies de notre université encouragent les employés à développer leurs talents et leurs carrières.	1	2	3	4	5	6	7
9	Le management de notre université se préoccupe principalement des besoins et des nécessités des employés.	1	2	3	4	5	6	7
10	Notre université met en place des politiques flexibles afin de fournir un bon équilibre vie privée/vie professionnelle à ses salariés.	1	2	3	4	5	6	7
11	Les décisions managériales concernant les employés sont généralement équitables.	1	2	3	4	5	6	7
12	Notre université soutient les employés qui désirent acquérir une formation supplémentaire. 2	1	2	3	4	5	6	7
13	Notre université protège les droits de l'étudiant au-delà des exigences légales.	1	2	3	4	5	6	7
14	Notre université fournit à ses étudiants des informations complètes et précises concernant ses programmes.	1	2	3	4	5	6	7
15	La satisfaction des étudiants est extrêmement importante pour notre université.	1	2	3	4	5	6	7
16	Notre université paie toujours ses taxes sur des bases régulières et continues.	1	2	3	4	5	6	7
17	Notre université conforme complètement et rapidement aux réglementations légales.	1	2	3	4	5	6	7

## A propos de vous...

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	Si d'autres personnes ne semblent pas m'accepter, je ne les laisse pas me déranger.	1	2 3 4 5 6 7
2	J'essaie fortement de ne pas faire des choses qui pousseront les autres personnes à m'éviter ou me rejeter.	1	2 3 4 5 6 7
3	Je m'inquiète rarement de savoir si les autres personnes s'intéressent à moi.	1	2 3 4 5 6 7
4	J'ai besoin de sentir qu'il y a des personnes vers qui je peux me tourner en cas de besoin.	1	2 3 4 5 6 7
5	Je veux que les autres m'acceptent.	1	2 3 4 5 6 7
6	Je n'aime pas être seul (e).	1	2 3 4 5 6 7
7	Etre loin de mes amis durant de longues périodes ne me dérange pas.	1	2 3 4 5 6 7
8	J'ai un fort "besoin d'appartenance".	1	2 3 4 5 6 7
9	Cela me dérange énormément de ne pas faire partie des plans des autres.	1	2 3 4 5 6 7
10	Mes sentiments sont facilement blessés lorsque je sens que les autres ne m'acceptent pas.	1	2 3 4 5 6 7

## A propos de votre engagement envers votre université...

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon université.	1	2 3 4 5 6 7
2	Mon université représente beaucoup pour moi.	1	2 3 4 5 6 7
3	Je suis fier(e) d'appartenir à cette université.	1	2 3 4 5 6 7
4	Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon université.	1	2 3 4 5 6 7
5	Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon université.	1	2 3 4 5 6 7
6	Je ressens vraiment les problèmes de mon université comme si c'était les miens.	1	2 3 4 5 6 7
7	Il ne serait pas moralement correct de quitter mon université actuelle maintenant.	1	2 3 4 5 6 7
8	Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon université actuelle, même si j'y trouvais avantage.	1	2 3 4 5 6 7
9	J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon université actuelle.	1	2 3 4 5 6 7
10	Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon université actuelle.	1	2 3 4 5 6 7
11	Si on m'offrait un poste dans une autre université, je ne trouverais pas correct de quitter mon université actuelle.	1	2 3 4 5 6 7
12	Je ne quitterais pas mon université maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	1	2 3 4 5 6 7

13	Je ne voudrais pas quitter mon université actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	1 2 3 4 5 6 7
14	Pour moi personnellement, quitter mon université actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	1 2 3 4 5 6 7
15	Je continue à travailler pour cette université parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.	1 2 3 4 5 6 7
16	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon université actuelle.	1 2 3 4 5 6 7
17	Je reste dans mon université actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.	1 2 3 4 5 6 7
18	J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon université actuelle.	1 2 3 4 5 6 7

## De manière générale...

**Les parties prenantes sont toutes les personnes en relation, plus ou moins directe, avec l'université. Exemples : vos collègues, les clients, les fournisseurs, la communauté ....).**

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	Les parties prenantes sont traitées de façon juste et équitable par mon université.	1 2 3 4 5 6 7	
2	La manière de fonctionner de mon université n'est pas juste.	1 2 3 4 5 6 7	
3	Dans l'ensemble, mon université traite les parties prenantes de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7	
4	La plupart des parties prenantes disent qu'ils sont traités de façon injuste par leur université.	1 2 3 4 5 6 7	
5	Je peux compter sur mon université pour être juste.	1 2 3 4 5 6 7	
6	Mon université traite les parties prenantes de façon juste et équitable.	1 2 3 4 5 6 7	

## A propos de vous...

		Totalemment en désaccord ←	→ Totalemment d'accord
1	J'ai une obligation morale de traiter les autres de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7	
2	Traiter les autres de façon juste devrait être une obligation morale pour chacun.	1 2 3 4 5 6 7	
3	Traiter les gens avec respect et dignité est une obligation morale.	1 2 3 4 5 6 7	
4	J'ai une obligation morale de défendre les principes de justice.	1 2 3 4 5 6 7	
5	C'est important pour moi de voir que les autres sont traités de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7	
6	Pour moi, traiter de façon juste les autres est un devoir moral.	1 2 3 4 5 6 7	
7	La justice est une vertu morale.	1 2 3 4 5 6 7	

8	Je me préoccupe profondément de la justice.	1 2 3 4 5 6 7
9	Les personnes qui traitent les autres de façon injuste doivent être tenues pour responsables.	1 2 3 4 5 6 7
10	Il est important de tenir pour responsables les personnes ayant échoué à suivre les règles de justice.	1 2 3 4 5 6 7
11	On doit faire face aux personnes qui agissent de manière injuste.	1 2 3 4 5 6 7
12	Les transgresseurs de la justice doivent être tenus pour responsables.	1 2 3 4 5 6 7
13	Il est important d'identifier les transgresseurs de la justice.	1 2 3 4 5 6 7
14	Etre tenu pour responsable devrait être une obligation quand des personnes agissent de façon injuste.	1 2 3 4 5 6 7
15	Je suis triste quand je vois d'autres personnes injustement traitées.	1 2 3 4 5 6 7
16	Cela me dérange quand je vois que d'autres ne sont pas traités de façon juste.	1 2 3 4 5 6 7
17	Je me sens attristé(e) par les injustices commises sur les autres.	1 2 3 4 5 6 7
18	Je suis concerné(e) par les injustices commises sur les autres.	1 2 3 4 5 6 7

## A propos de vous...

		Totalement en désaccord ← → Totalement d'accord
1	Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail.	1 2 3 4 5 6 7
2	Dans l'ensemble, je n'aime pas mon travail.	1 2 3 4 5 6 7
3	Dans l'ensemble, j'aime travailler ici.	1 2 3 4 5 6 7
4	Quand quelqu'un critique mon université, je le ressens comme une insulte personnelle.	1 2 3 4 5 6 7
5	Ce que les autres pensent de mon université m'intéresse beaucoup.	1 2 3 4 5 6 7
6	Quand je parle de mon université, je dis généralement "nous" plutôt que "ils".	1 2 3 4 5 6 7
7	Les succès de mon université sont mes succès.	1 2 3 4 5 6 7
8	Quand quelqu'un fait l'éloge de mon université, je le ressens comme un compliment personnel.	1 2 3 4 5 6 7
9	Si une histoire dans les médias critiquait mon université, je me sentirais embarrassé(e).	1 2 3 4 5 6 7
10	J'aime avoir des amis imprévisibles.	1 2 3 4 5 6 7
11	J'aime l'incertitude des nouvelles situations sans savoir ce qui pourrait se passer.	1 2 3 4 5 6 7
12	Quand je dine dehors, j'aime aller dans des endroits où je suis déjà allé(e) pour savoir à quoi m'attendre.	1 2 3 4 5 6 7
13	Je pense que c'est amusant de changer mes plans à la dernière minute.	1 2 3 4 5 6 7
14	Je n'aime pas être avec des personnes qui sont capables d'actions imprévisibles.	1 2 3 4 5 6 7
15	Je préfère fréquenter des amis que je connais bien car avec eux je sais à quoi m'attendre.	1 2 3 4 5 6 7

16	Je n'aime pas affronter une situation sans savoir à quoi m'attendre.	1 2 3 4 5 6 7
17	Je n'apprécie pas les situations imprévisibles.	1 2 3 4 5 6 7

## A propos de votre université...

		Totalement en désaccord	←→		Totalement d'accord
1	Les choses qui m'importent dans la vie sont très semblables aux valeurs véhiculées par mon université.	1	2	3	4 5 6 7
2	Mes valeurs personnelles correspondent aux valeurs et à la culture de mon université.	1	2	3	4 5 6 7
3	Les valeurs et la culture de mon université correspondent bien aux choses qui m'importent dans la vie.	1	2	3	4 5 6 7
4	Mon université est réellement soucieuse de mon bien-être.	1	2	3	4 5 6 7
5	L'université se préoccupe peu de moi.	1	2	3	4 5 6 7
6	L'université se soucie de ma satisfaction générale au travail.	1	2	3	4 5 6 7
7	Même si j'effectuais le meilleur travail possible, mon université ne le remarquerait pas.	1	2	3	4 5 6 7
8	Mon université tire une certaine fierté de mes réalisations au travail.	1	2	3	4 5 6 7
9	Mon université a tendance à ignorer mes plaintes.	1	2	3	4 5 6 7
10	Mon université ne tient pas compte des efforts supplémentaires que je fournis.	1	2	3	4 5 6 7
11	Mon université valorise ma contribution à son efficacité générale.	1	2	3	4 5 6 7

Pour terminer, nous vous demandons quelques informations générales vous concernant. Ces informations sont nécessaires pour une analyse plus complète des données

Quel est votre âge ?

- 25ans     
 26-35     
 36-45     
 46-55.....     
 55 et +.....

Vous êtes

- un homme     
 Une femme

Quel est votre niveau d'études ?

- Collège     
 Bac     
 Bac + 3 ou 4     
1.  *Autres, Précisez.....*
- Bac + 2     
 Bac + 5 et
- au-delà

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette université?

- Moins de 1 an     
 Entre 1 et 3 ans     
 Entre 3 et 10 ans     
 Plus de 10 ans

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution de la Responsabilité sociale des entreprises.

Tableau 2 : Responsabilité sociale des entreprises : évolution des définitions depuis 1953.

Tableau 3 : Examen des principaux résultats de la RSE sur les individus.

Tableau 4 : Récapitulatif des résultats positifs et négatifs de la RSE sur les attitudes et les Comportements des employés.

Tableau 5 : Synthèse des médiateurs.

Tableau 6 : Synthèse des modérateurs.

Tableau 7 : Profil des répondants.

Tableau 8 : Guide d'entretien : énoncés des questions et dimensions étudiées.

Tableau 9 : Descriptive statistics, reliability estimates and study variable intercorrelations.

Tableau 10 : Results of mediation tests.

Tableau 11 : Results for test indirect effects of CSR–affective engagement through three mediators (person–organization fit, organizational identification and perceived organizational support).

Tableau 12 : Caractéristiques démographiques des répondants Etude 1.

Tableau 13 : Analyses descriptives et matrice des corrélations.

Tableau 14 : Analyse des régressions des effets médiateurs.

Tableau 15 : Effet indirect de la RSE perçue sur l'engagement affectif.

Tableau 16 : Caractéristiques démographiques des répondants Etude 2.

Tableau 17 : Analyses descriptives et matrice des corrélations.

Tableau 18 : Analyse des régressions des effets médiateurs.

Tableau 19 : Effet indirect de la RSE perçue sur l'engagement affectif.

Tableau 20 : L'effet modérateur du besoin d'appartenance sur PO-Fit.

Tableau 21 : Effet(s) conditionnel(s) indirects de X sur Y.

## Liste des figures

Figure 1 : Présentation de la structure de la thèse.

Figure 2 : Le modèle de RSE de Carroll (1979, 1991, 1999).

Figure 3 : Schéma de la recherche empirique.

Figure 4 : Modèle exploratoire.

Figure 5 : Multiple mediation model of the impact of CSR on employees' affective commitment.

Figure 6 : Modèle de recherche.

Figure 7 : Graphique des interactions entre PO-Fit, RSE et besoin d'appartenance.

## Liste des acronymes

RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

PP : Parties Prenantes.

WBCSD : World Business Council for Sustainable Development.

C.C.E : Commission des Communautés Européennes.

C.E : Commission Européennes.

ISO : International Organization for Standardization.

JO : Justice organisationnelle.

CSR : Corporate Social Responsibility.

P-O fit : Person-Organization Fit.

POS : Perceived Organizational Support.

OI : Organizational Identification.

AC : Affective Commitment.

## Tables des matières

Résumé .....	2
Avant-propos .....	4
Remerciements .....	6
Sommaire .....	9
INTRODUCTION GENERALE.....	11
1. Contexte de la recherche .....	13
1.1. La RSE : une approche psychologique et humaniste .....	13
1.2. La RSE : une approche éthique et morale chez les employés .....	15
1.3. Les attitudes et les comportements des employés au travail .....	17
2. Problématique de la recherche .....	19
3. Intérêts de la recherche .....	20
4. Méthodologie de la recherche .....	22
5. Structure de la recherche.....	23
PREMIERE PARTIE –PRESENTATION CONCEPTUELLE ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	28
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la RSE .....	30
Introduction chapitre 1 .....	31
Section 1. Les évolutions historiques de la RSE.....	33
1.1. Responsabilité Sociale ou sociétale .....	33
1.2. Les définitions de la RSE .....	35
1.2.1. Période des années 50 aux années 60.....	35
1.2.2. Période des années 60 aux années 70.....	36
1.2.3. Période des années 70 aux années 80.....	38
1.2.4. Période des années 80 aux années 90.....	39
1.2.5. A partir des années 90 .....	39
1.3. Les modèles et les dimensions théoriques de la RSE.....	46
1.3.1. Le modèle de Carroll (1979, 1991, 1999) .....	47
1.3.2. Le modèle de Wood (1991).....	49
1.3.3. Le modèle des parties prenantes (Freeman, 1984 - Clarkson, 1995) .....	49
1.3.4. Le modèle de Turker (2009b).....	50

Section 2. L’approche psychologique de la RSE ou la micro RSE.....	51
2.1. La macro RSE ou l’approche organisationnelle et institutionnelle .....	51
2.2. L’approche micro RSE .....	54
2.2.1. Les perceptions de la RSE externe .....	55
2.2.2. Les perceptions de la RSE interne.....	55
2.2.3. Les perceptions de la RSE en termes de justice .....	56
Conclusion chapitre 1 .....	58
Chapitre 2 : La justice organisationnelle : aspects conceptuels .....	59
Introduction chapitre 2 .....	60
Section 1. Qu’est-ce que la justice ? .....	62
1.1. Les approches de la justice .....	62
1.1.1. L’approche philosophique ou prescriptive .....	62
1.1.2. L’approche empirique ou descriptive .....	65
1.2. Justice versus équité .....	66
Section 2. La justice en sciences sociales .....	67
2.1. Définitions de la justice organisationnelle.....	67
2.2. Rôle de la justice organisationnelle .....	68
Section 3. Structure de la justice organisationnelle.....	69
3.1. La justice distributive .....	70
3.1.1. La théorie de l’équité.....	71
3.1.2. Les critères de la justice distributive .....	73
3.1.2.1. La valeur de la rétribution.....	73
3.1.2.2. Les normes d'allocation des rétributions .....	73
3.2. La justice procédurale.....	76
3.2.1. L’approche de Thibaut & Walker (1975).....	77
3.2.2. L’approche de Leventhal (1980) .....	78
3.2.3. Critiques sur la justice procédurale .....	80
3.2.3.1. Le modèle combiné.....	81
3.2.3.2. Le modèle bi-factoriel.....	81
3.3. La justice interactionnelle.....	82
3.3.1. La justice informationnelle.....	83
3.3.2. La justice interpersonnelle.....	84
3.3.3. Critiques sur la justice interactionnelle .....	84

Section 4. Les fondements théoriques du besoin de la justice .....	86
4.1. Le modèle instrumental .....	87
4.1.1. « Self interest model » : une rationalité économique .....	87
4.1.2. « Control model » : un besoin de contrôle .....	88
4.2. Le modèle relationnel : un modèle de groupe .....	89
4.2.1. Le modèle de la valeur du groupe (Lind et Tyler, 1988) .....	90
4.2.2. Le modèle de l'autorité dans le groupe (Tyler et Lind, 1992) .....	91
4.2.3. Le modèle de l'engagement au groupe (Tyler et Blader, 2003).....	92
4.3. Le nouveau modèle explicatif : Le modèle déontique.....	92
4.3.1. Définition de la justice déontique.....	93
4.3.2. Dimensions de la justice déontique .....	93
4.3.2.1. L'obligation morale.....	94
4.3.2.2. La responsabilité morale.....	94
4.3.2.3. L'atrocité morale.....	95
4.3.3. La justice : une fin plutôt qu'un moyen .....	95
4.3.4. La justice déontique : un regard des tierces parties.....	96
4.3.4.1. Qui sont les tierces parties ?.....	97
4.3.4.2. Pourquoi s'intéresser aux tierces parties ?.....	98
Conclusion chapitre 2.....	100
Chapitre 3 : Conséquences de la RSE sur les employés : les mécanismes sous jacents.....	102
Introduction chapitre 3 .....	103
Section 1. Les conséquences de la RSE sur les employés.....	105
1.1. Aperçu des attitudes et des comportements des individus au travail .....	105
1.2. Comment et pourquoi la RSE impacte les employés .....	111
Section 2. Les médiateurs, les modérateurs et les théories explicatives de la relation .....	111
RSE/Résultats sur les employés	
2.1. Les médiateurs et les modérateurs.....	111
2.2. Les théories explicatives.....	114
2.2.1. La théorie de l'identité sociale .....	114
2.2.2. La théorie de l'échange social .....	114
Section 3. L'engagement organisationnel .....	116
3.1. Définitions de l'engagement organisationnel .....	117
3.2. Les formes d'engagement organisationnel .....	119

3.2.1.	L'engagement calculé ou de continuation.....	119
3.2.2.	L'engagement normatif.....	121
3.2.3.	L'engagement affectif .....	121
3.3.	RSE et engagement organisationnelle : limites de la recherche sur les mécanismes sous-jacents.....	123
<b>DEUXIEME PARTIE –ETUDE EMPIRIQUE DES MECANISMES-SOUS-JACENTS</b>		
<b>DANS L'APPROCHE MICRO RSE .....</b>		
<b>126</b>		
<b>Chapitre 4 : Perception de la RSE et engagement envers l'organisation : le rôle de la justice déontique.....</b>		
<b>128</b>		
<b>Introduction .....</b>		
<b>129</b>		
1.	Cadre théorique .....	131
1.1.	Micro RSE et justice organisationnelle .....	131
1.2.	L'engagement comme conséquence .....	134
1.3.	Perception de RSE et engagement des employés .....	135
1.4.	La justice déontique comme explication du lien RSE et engagement.....	137
2.	L'étude qualitative exploratoire .....	139
2.1.	Population interrogée.....	139
2.2.	Méthode de collecte des données .....	141
3.	Synthèse des principaux résultats .....	143
3.1.	La RSE : connaissance et sensibilité .....	143
3.2.	Les dimensions perçues de la RSE .....	145
3.3.	Nature de l'engagement organisationnel des employés .....	146
3.4.	La justice déontique explique le lien RSE et engagement.....	150
4.	Discussion .....	151
<b>Chapitre 5 : Corporate social responsibility and employees' affective commitment : a multiple mediation model .....</b>		
<b>155</b>		
<b>Introduction .....</b>		
<b>156</b>		
1.	Literature review .....	159
1.1.	CSR and individual consequences.....	159
1.2.	CSR and organizational commitment.....	160
2.	Our study and hypotheses .....	162
2.1.	The importance of CSR perceptions.....	162
2.2.	CSR perceptions and person–organization fit .....	165
2.3.	Person–organization fit and affective commitment : a social identification perspective .....	166

2.4. The relationship between person–organization fit and affective commitment : A social exchange perspective.....	167
3. Method .....	168
3.1. Sample and procedure .....	168
3.2. Measures .....	169
3.3. Data analysis: a test of multiple mediation effect.....	170
4. Results.....	171
5. Discussion .....	175
5.1. Theoretical implications .....	175
5.2. Managerial implications .....	178
5.3. Limits and future research .....	179
Chapitre 6 : Perceptions de la RSE de l’entreprise et engagement des employés : une analyse de médiation modérée.....	181
Introduction .....	182
1. Revue de littérature et hypothèses .....	184
1.1. Perceptions des employés de la RSE et engagement organisationnel .....	184
1.2. Le rôle médiateur de l’adéquation Personne-Organisation (P-O Fit).....	187
1.3. Le rôle modérateur du besoin d’appartenance.....	190
2. Méthodologie .....	193
2.1. Etude 1 .....	193
2.1.1. Echantillon et Collecte de données .....	193
2.1.2. Mesures .....	193
2.1.3. Analyses statistiques .....	194
2.1.4. Résultats .....	196
2.1.4.1. L'analyse statistique descriptive.....	196
2.1.4.2. L'effet médiateur de PO-Fit .....	197
2.2. Etude 2.....	198
2.2.1. Echantillon et Collecte de données .....	198
2.2.2. Mesures .....	198
2.2.3. Analyses statistiques .....	199
2.2.4. L’analyse statistique descriptive .....	200
2.2.4.1. L'analyse statistique descriptive.....	200
2.2.4.2. L'effet modérateur du besoin d'appartenance.....	202

3. Discussion .....	204
3.1. Implications théoriques.....	204
3.2. Implication managériales.....	206
3.3. Limites et futures voies de recherche .....	207
CONCLUSION GENERALE .....	208
1. Apports de la recherche.....	210
2. Limites de la recherche .....	214
Bibliographie .....	215
Liste des annexes.....	254
Liste des tableaux .....	272
Liste des figures .....	273
Liste des acronymes .....	274
Table des matières .....	275