



**HAL**  
open science

## Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle

Jale Minibas-Poussard, Jeanne Le Roy

### ► To cite this version:

Jale Minibas-Poussard, Jeanne Le Roy. Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle. *İleti-ş-im: Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 2013. hal-01615639

**HAL Id: hal-01615639**

**<https://hal.science/hal-01615639>**

Submitted on 12 Oct 2017

**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.

# Perceptions de justice et engagement organisationnel : le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle

Jale MINIBAŞ-POUSSARD  
Jeanne LE ROY

Professeur à l'Université Galatasaray  
jminibas.gsu.edu.tr  
Maître de conférences, European Business School-LAPPS  
jeanneleroy@ebs-paris.com

## Justice perceptions and organizational commitment: moderator role of organization based self-esteem

### Abstract

*In the context of growing concern with perceptions of organizational justice and organizational commitment, this empirical study tested the role of self-esteem that have been suspected to intervene as moderator of this relationship. Self-esteem was measured along with procedural and interactional justice evaluations in a survey conducted with a sample of bank employees from all hierarchical ranks in Istanbul, Turkey (N = 272). The results of moderation analyses clearly indicate a significant effect of organizational self-esteem on the link between justice perceptions (for both procedural and interactional) and organizational commitment. People are more committed to organizations that they evaluate as just only when they have high organizational self-esteem.*

**keywords:** organization justice, self-esteem, organizational commitment

## Résumé

*Cette étude empirique a permis de tester le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle au sein de la relation entre la justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. L'estime de soi, les justices procédurale et interactionnelle ainsi que l'engagement organisationnel ont été mesurés dans une enquête menée auprès d'un échantillon d'employés de banque de plusieurs niveaux hiérarchiques à Istanbul, en Turquie (N = 272). Les résultats des analyses de modération indiquent clairement un effet significatif de l'estime de soi organisationnelle sur le lien entre les perceptions de justice (à la fois procédurale et interactionnelle) et l'engagement organisationnel. Ainsi, quand les salariés ont une estime de soi élevée, ils sont plus sensibles au marques de justice au sein de l'organisation et leur engagement organisationnel est significativement plus important.*

**mots-clés :** *justice organisationnelle, estime de soi*

## **Adalet Algıları ve Örgütsel Bağlılık: Örgütsel Benlik Değerinin Moderatör Rolünü**

### **Özet**

*Bu ampirik çalışma, benlik değerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki moderatör rolü incelemeyi amaçlamıştır. Benlik değeri, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılık, İstanbul ilinde görev yapan farklı hiyerarşik düzeylerdeki banka çalışanlarına uygulanan bir anket aracılığıyla ölçülmüştür (N = 272). Moderasyon analizi sonuçları göstermektedir ki, örgütsel benlik değeri, örgütsel adalet (hem işlemsel hem de etkileşimsel) ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolü oynamaktadır. Benlik değeri yüksek olanlar, algıladıkları adalet karşısında örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.*

**anahtar kelimeler:** *örgütsel adalet, benlik değeri, örgütsel bağlılık*

Les questions relatives à la justice organisationnelle demeurent un axe important à la fois de la recherche scientifique et des débats politiques sur le management moderne. Les membres d'une organisation peuvent percevoir la justice organisationnelle au regard de trois types de justice qui peuvent co-exister au sein d'une même structure de travail: la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. *La justice distributive* fait appel aux perceptions et aux réactions des employés face aux rétributions obtenues, celles qu'ils croient mériter en comparaison à autrui (Adams 1965). *La justice procédurale* concerne la manière dont les procédures sont mises en place, si elles sont consistantes, sans biais, exactes et rectifiables et si les salariés ont la possibilité d'exprimer leur point de vue (Thibaut et Walker 1975). *La justice interactionnelle* fait référence à la qualité des relations interpersonnelles (Bies et Moag 1986) et se décompose en deux dimensions: (a) *la justice interpersonnelle* afférente à la qualité de l'échange interpersonnel en termes de sincérité et de respect entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur et (b) *la justice informationnelle* qui renvoie à l'exactitude et à la qualité des informations reçues lors des procédures (Greenberg 1993). En étroite interaction, ces trois formes d'(in)justice organisationnelle exercent une influence sur un bon nombre d'attitudes et de comportements (pour une revue des méta-analyses, voir Cohen-Charash et Spector 2001; Colquitt *et alii* 2001).

## **1. Justice organisationnelle, engagement et estime de soi**

### **1.1. Perception de justice et engagement organisationnel**

L'engagement de l'organisation peut être compris comme le lien d'identification et d'implication qui se joue entre l'organisation et ses employés (Porter *et alii*, 1974). Plus récemment, Meyer et Allen ont défini l'engagement organisationnel comme « un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (1991, p. 67) et comme « un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement » (Allen et Meyer 1996, p. 252). L'engagement organisationnel ressort aujourd'hui comme une variable centrale de la compréhension des comportements organisationnels. De nombreuses recherches soulignent ainsi l'impact du fort engagement des employés à leur organisation sur leur performance et leur assiduité (Dessler 1999). Depuis ces vingt dernières années, les chercheurs se sont, ainsi, massivement intéressés aux variables prédictives de l'engagement organisationnel. Les travaux révèlent un lien entre les dimensions organisationnelles telles que le soutien organisationnel, le contrat psychologique, le climat organisationnel ou encore les valeurs organisationnelles (Kalliath, Bluedorn, Strube 1999; Meyer *et alii* 2002). Parmi ces variables contextuelles, le sentiment d'injustice perçue ressort comme un facteur important de l'engagement organisationnel. En effet,

un certain nombre d'études ont confirmé les liens positifs entre l'engagement organisationnel et le sentiment de justice procédurale (Mossholder, Bennett et Martin 1998; Masterson *et alii* 2000; Gopinath et Becker 2000), ce lien a également été vérifié à partir de la perception de justice interactionnelle (Chang 2002; Aryee, Budhwar et Chen 2002; Simons et Roberson 2003).

Dans leur méta-analyse Colquitt et ses collaborateurs (2001) ont fait valoir que les différences de résultats observées sur les effets de la justice organisationnelle pouvaient être attribuées à l'influence des variables du soi. En effet, dans la mesure où la perception de justice organisationnelle est relative – il ne s'agit pas d'une notion stable chez les employés – elle peut être sensible aux caractéristiques personnelles de chaque employé. Si l'intégration des différents déterminants personnels a longtemps été négligée dans l'étude des attitudes et des comportements organisationnels, force est de constater que nous assistons depuis ces dernières années au développement de modèles intégrateurs qui visent à comprendre comment les déterminants dispositionnels sont inter-reliés à la perception de justice organisationnelle, et comment ils contribuent à la réalisation de comportements organisationnels. Dans cette optique, ce ne serait pas tant la situation de justice organisationnelle qui favoriserait l'engagement organisationnel mais bien la perception que l'on a de cette situation, et selon le parcours de chaque individu et ses caractéristiques personnelles, la perception d'une même situation pourra être ressentie différemment par deux individus. Colquitt, Scott, Judge et Shaw (2006) proposent trois théories intégratives qui peuvent montrer l'impact de la personnalité comme modérateurs de la justice: la théorie des effets heuristiques, la théorie de la gestion des incertitudes et la « fairness theory ». À partir de ces théories, ils ont identifié la propension à la confiance, l'aversion au risque et la morale en tant que modérateurs potentiels et les ont testés dans une étude en laboratoire. Les résultats ont confirmé que les traits modèrent les effets de la justice procédurale, interactionnelle et distributive sur l'exécution des tâches et la réalisation de comportements organisationnels. Ainsi, alors que la perception de justice est principalement fondée sur des éléments organisationnels (Cropanzola *et alii* 2001), de nombreuses études tendent à montrer que les facteurs de personnalité (les variables du soi) ont un impact sur la perception de la justice et sur les réactions organisationnelles (Brockner *et alii*, 1998). Dans ce contexte, Skitka (2003) résume les données empiriques montrant que les préoccupations de justice deviennent manifestes lorsque le soi est engagé. Depuis lors, des recherches plus avancées ont souligné l'importance des variables du soi dans le processus de perception de la justice organisationnelle (Brockner *et alii* 2005; De Cremer et Tyler 2005). Dans cette optique, Johnson, Selenta et Lord (2006) ont montré que la relation entre la justice perçue et les conséquences organisationnelles est plus forte pour les personnes en situation de forte activation du concept de soi. Le concept de soi modère la relation entre la justice interactionnelle et les conséquences organisationnelles.

---

Notre recherche vise précisément à étudier le rôle modérateur de l'estime de soi, dans la relation entre les sentiments de justice procédurale et interactionnelle perçues et l'engagement organisationnel.

### **1.2. Le rôle de l'estime de soi dans la relation entre la justice et l'engagement organisationnel**

L'estime de soi joue un rôle important dans la prédiction des attitudes et des comportements des employés (Brockner *et alii*, 1988; Judge et Bono 2001). Un certain nombre d'études ont examiné les liens spécifiques entre la justice perçue et l'estime de soi. En 1998, Brockner et ses collaborateurs ont montré que la perception de justice procédurale influençait d'autant plus les attitudes et les comportements des individus que ces derniers avaient une forte estime d'eux même.

Les travaux de Judge (2009), décrivent la relation entre les variables du soi et les variables d'estime de soi et d'auto-efficacité dans la prédiction des résultats au travail. Judge a ainsi testé l'impact des variables d'auto-évaluation, constitué de l'estime de soi, du locus de contrôle, de l'auto-efficacité et de la stabilité émotionnelle sur les résultats au travail. Les résultats ont montré que les individus ayant un niveau élevé d'auto-évaluation ont un meilleur rendement au travail, sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie, un niveau de stress et d'engagement dans des conflits plus faible. Judge conclut ainsi que les salariés avec un niveau élevé d'auto-évaluation feront face plus efficacement avec recul et sauront mieux capitaliser leurs avantages et leurs opportunités.

L'estime de soi organisationnelle (« Organization-Based Self-Esteem », ci-après: OBSE; Pierce *et alii*, 1989) diffère de l'estime de soi globale au sens où elle se réfère aux croyances des membres de l'organisation, de leurs valeurs et de leurs de compétences. Pierce et Gardner (2004) ont examiné dix années de recherches et ont conclu que l'OBSE est corrélée à l'estime de soi globale. Ainsi, les personnes ayant une OBSE élevée ont tendance à avoir plus d'affectivité positive, plus d'éthique au travail. Les auteurs soulignent également que les individus se percevant comme estimables et importants ont tendance à maintenir un point de vue positif d'eux-mêmes dans le lieu de travail, et à développer des attitudes positives envers leur tâche de travail. C'est en tant que variable de soi que l'estime de soi intervient comme modérateur de la relation entre les caractéristiques de l'organisation et les conséquences organisationnelles: par exemple, l'OBSE peut jouer un rôle modérateur entre la perception d'incertitude organisationnelle et les conséquences attitudinales et comportementales (telle que la motivation intrinsèque, l'engagement organisationnel et l'absentéisme). Les personnes ayant une OBSE élevée sont moins sensibles à l'incertitude de l'organisation (Hui et Lee 2000). Pierce et ses coauteurs (1993) ont également pu observer le rôle modérateur de l'OBSE sur la réduction du stress, la satisfaction et la performance au travail. Dans la continuité de ces résultats, Panaccio et

Vandenberghe (2011) soulignent que l'OBSE est un modérateur de la relation entre certains types d'incertitudes et des formes d'engagement ainsi que les intentions de quitter l'entreprise. Boru et Islamoglu (2005) ont constaté que l'OBSE pouvait également intervenir comme modérateur de la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la confiance organisationnelle.

Inspirées par ces études, nous avons cherché à tester l'OBSE comme une variable modératrice dans la relation entre la perception de justice organisationnelle et l'engagement organisationnel.

L'estime de soi organisationnelle s'avère être un indicateur pertinent pour expliquer la perception de justice et l'adhésion à l'engagement organisationnel. Le travail de Judge (2009), souligne que l'estime de soi prédit les conséquences organisationnelles. L'auteur a testé l'influence de l'estime de soi, du locus de contrôle, de l'auto-efficacité et de la stabilité émotionnelle. Les résultats ont indiqué que les individus ayant un niveau élevé à chacun de ces scores ont à la fois une meilleure performance au travail, une plus grande satisfaction de leur travail et de leur vie, un niveau plus faible de stress et de conflit, font face et capitalisent mieux les avantages et les opportunités. Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude ayant testé le rôle modérateur de l'estime de soi sur la relation entre la justice perçue et l'engagement organisationnel.

Dans le cadre de cette recherche, notre objectif est de tester le rôle modérateur de l'estime de soi dans la relation entre les perceptions de justice et l'engagement organisationnel. Nos deux principales hypothèses sont les suivantes:

**H1.** La relation entre la justice procédurale et l'engagement organisationnel est modérée par l'estime de soi de telle manière que la perception de justice procédurale influence plus l'engagement organisationnel lorsque l'estime de soi est élevée.

**H2.** La relation entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel est modéré par l'estime de soi de telle manière que la perception de justice interactionnelle influence plus l'engagement organisationnel lorsque l'estime de soi est élevée.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Procédure et échantillon**

La collecte des données a été effectuée dans des banques privées à Istanbul, en Turquie (N = 272). Les participants ont été contactés individuellement, l'étude leur a été présentée comme une recherche universitaire pour améliorer la compréhension des comportements au travail. Pour garantir la confidentialité,

le questionnaire a été remis au participant dans une enveloppe, chacun disposait de la journée pour y répondre et devait le déposer le lendemain dans une urne contenant déjà des enveloppes.

L'âge moyen des personnes interrogées était de 35 ans, tandis que 57 % des participants étaient de sexe féminin et 60 % étaient mariés. Plus de 55 % de l'échantillon comptait plus de 5 ans d'expérience dans le secteur bancaire, et 36 % occupaient leur poste actuel depuis plus de 5 ans, tandis que 15 % l'occupaient depuis moins d'un an. Si seulement 4 % des personnes de l'échantillon ont un diplôme universitaire, 36 % sont des cadres managériaux, 39 % des cadres non-managériaux et 25 % des employés.

## 2.2. *Mesure*

Tous les instruments ont été traduits et retraduits pour contrôler la qualité dans la version nationale par des personnes indépendantes et bilingues. Les échelles ont montré des qualités psychométriques satisfaisantes. Le questionnaire aborde les thèmes suivants:

La **justice procédurale** : l'échelle construite par Naumann et Benett (2000, adapté de Moorman 1991) a été utilisée pour mesurer le climat de justice procédurale allant de 1 à 5. Exemples d'items: « Les décisions prises par nos supérieurs respectent les règles et procédures cohérentes », « Nos supérieurs demandent notre avis avant la prise de décisions » (Cronbach  $\alpha = .70$ ).

La **justice interactionnelle** : Colquitt *et alii* (2001) évaluent la qualité des relations avec les supérieurs hiérarchiques. Exemples d'item: « En général, nos supérieurs nous traitent avec respect », « Généralement, nos supérieurs nous traitent avec dignité » (Cronbach  $\alpha = .72$ ).

L'**estime de soi organisationnelle** (OBSE, Pierce *et alii*, 1989) est une échelle de Likert de 10 items de 1 à 5 points. Exemples d'items: « Dans mon lieu de travail, on me fait confiance », « Dans mon lieu de travail, je suis important(e) » (Cronbach  $\alpha = .90$ ).

L'**engagement organisationnel**: quatre items inspirés de Mowday, Steers et Porter (1979) mesurent l'engagement organisationnel, sur une échelle allant de 1 à 5 points. Exemple d'items: « Si c'est nécessaire pour mon organisation, j'accepte de travailler dans mon bureau plus tard que d'habitude », « Je recommande sans hésitation mon organisation à une personne cherchant un emploi » (Cronbach  $\alpha = .75$ ).



### 3. Résultats

Les résultats des analyses de corrélation sont présentés dans le tableau 1. Comme prévu, les scores de justice procédurale et interactionnelle sont positivement corrélés avec l'engagement organisationnel ( $r = .43$  et  $r = .44$  respectivement,  $p \leq 0,01$ ).

Tableau 1: Moyennes, écarts-types et coefficients de corrélations

	M	ET	1	2	3
1. Justice procédurale	27.69	7.37			
2. Justice interactionnelle	10.36	2.70	.66**		
3. Estime de soi organisationnelle	37.12	6.45	.40**	.31**	
4. Engagement organisationnel	10.90	2.69	.43**	.44**	.45**

\* $p \leq .05$  ; \*\* $p \leq .01$

L'effet de modération de l'estime de soi sur la relation entre les perceptions de justice et l'engagement organisationnel a été examiné à partir d'analyses de régressions multiples.

L'effet de modération de l'estime de soi sur la relation entre la perception de justice procédurale et l'engagement organisationnel est significatif. Lorsque l'estime de soi est élevée (un ET-dessus de la moyenne), la relation entre la justice procédurale perçue et l'engagement organisationnel est significative ( $R = .56$ ,  $R^2 = .30$ ,  $F = 41.333$ ,  $\beta = .21$ ,  $p \leq 001$ ; voir figure 1). Ces résultats viennent valider l'hypothèse H1.

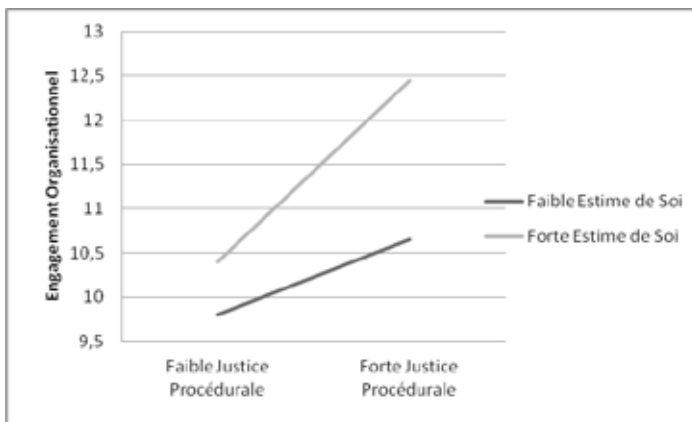


Figure 1: Effet de modération de l'estime de soi sur la relation entre la justice procédurale perçue et l'engagement organisationnel

En outre, lorsque l'estime de soi est élevée, la relation entre la justice interactionnelle perçue et l'engagement organisationnel est significative ( $R = .56$ ,  $R^2 = .31$ ,  $F = 41.549$ ,  $\beta = .15$ ,  $p \leq 01$ ; voir figure 2). Ces résultats viennent valider l'hypothèse H2.

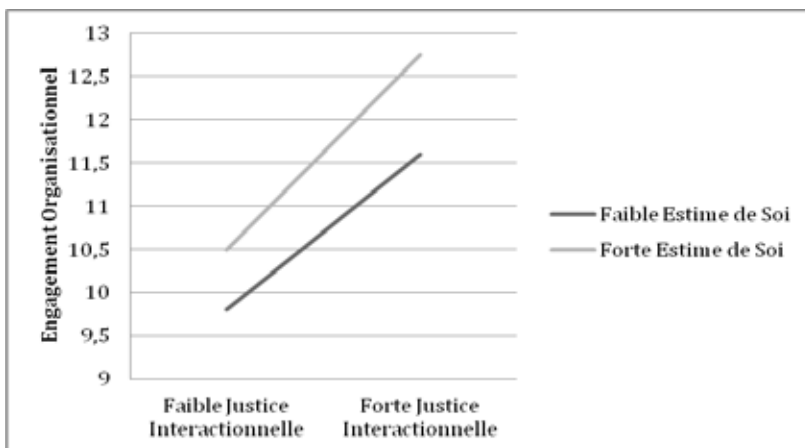


Figure 2: Effet de modération de l'estime de soi sur la relation entre la justice interactionnelle perçue et l'engagement organisationnel

End'autres termes, les salariés s'engagent davantage dans leur organisation quand ils ont un sentiment de justice organisationnelle élevée (procédurale ou interactionnelle) et cela a été observé lorsque l'estime de soi était élevée. Quand l'estime de soi est faible, la relation entre la justice organisationnelle (procédurale ou interactionnelle) et l'engagement organisationnel n'est pas significative.

#### 4. Discussion et conclusion

La présente étude avait pour objectif de tester le rôle explicatif de l'estime de soi dans la relation entre la justice organisationnelle perçue et l'engagement organisationnel. Nous nous attendions à ce que l'estime de soi joue un rôle modérateur au sein de cette relation.

Les résultats obtenus montrent que l'estime de soi organisationnelle, telle que mesurée par Pierce et Gardner, intervient pour expliquer la relation entre l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle (procédurale et interactionnelle). Ces résultats indiquent que seuls les salariés ayant une forte estime d'eux-même, associent leurs perceptions de justice organisationnelle à leur degré d'engagement organisationnel. En d'autres termes, le sentiment d'être estimable dans le milieu de travail influence le fait que les salariés qui perçoivent leur environnement organisationnel comme juste, ont également un fort niveau d'engagement organisationnel. Ces résultats corroborent les observations

antérieures montrant le rôle modérateur de l'OBSE dans les relations entre les perceptions de justice et les réactions des employés: les personnes ayant une faible estime d'elles-mêmes dans leur travail sont généralement plus réactives (Pierce et Gardner 2004).

L'estime de soi organisationnelle provient des expériences issues de leurs rôles au sein de l'organisation et plus particulièrement des messages reçus de la part des autres individus tels que les supérieurs et les collègues (Pierce *et alii*, 1993, p. 285),

L'estime de soi est sensible au jugement social, c'est-à-dire à la perception d'être accepté ou rejeté. Leary et Baumeister (2000) a décrit l'estime de soi comme un baromètre transitoire de perception personnelle vis-à-vis des autres. Le regard d'autrui agit sur la construction du niveau d'estime de soi. Le niveau d'estime de soi agira sur la perception du regard d'autrui (Marsh et Yeung 1998). En face d'un rejet ou *feedback* négatif, une personne avec une forte estime de soi peut s'affirmer positivement et faire des efforts pour montrer qu'elle mérite l'acceptation sociale. Par contre, une personne avec une faible estime de soi sera influencée négativement par un rejet ou un mauvais *feedback* (Kernis *et alii*, 1993). Comme constaté par Keyser et ses coauteurs (2004), l'estime de soi peut affecter la perception des situations professionnelles et le choix de l'action. L'estime de soi organisationnelle est fortement impliquée dans la motivation, les attitudes et les comportements (Pierce *et alii*, 1993).

Selon Lee et Peccei (2007), l'estime de soi organisationnelle s'explique en deux temps: d'une part, le soutien organisationnel nourrit l'estime de soi; d'autre part, elle crée une satisfaction personnelle qui développera un certain engagement à l'égard de l'organisation. Donc, l'estime de soi organisationnelle encourage les employés à s'engager davantage (Hui et Lee 2000; Fuller *et alii* 2003; Van Dyne et Pierce 2004). L'entreprise étant un lieu d'interactions sociales, elle est à la fois une source de construction de l'estime de soi et une résultante des comportements générés par l'estime de soi de ses membres.

Nos résultats nous permettent de souligner l'intérêt de la qualité relationnelle au sein de l'entreprise. Il est important que la communication entre les différents acteurs de l'organisation s'établisse de telle sorte que chacun puisse s'exprimer correctement, sans détour et avec considération et respect de l'autre. Une telle qualité de communication tend à diminuer le stress dû aux injustices de la vie organisationnelle et à améliorer les relations avec les autres et l'efficacité générale de l'entreprise.

## Références

ADAMS J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, New York Academic Press, vol. 2, p. 267-299.

ALLEN N.J., MEYER J.P. (1996), « Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity », **Journal of Organizational Behavior**, 49, p. 252-276.

ARYEE S., BUDHWAR P., CHEN Z. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organisational justice and work outcomes: Test of a social exchange model », **Journal of Organisational Behaviour** 23, p. 267-285.

BIES R.J., MOAG J.F. (1986), « Interactional justice: Communication criteria of fairness », in R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, M.H. Bazerman (ed.), **Research on Negotiations in Organizations**, Greenwich, CT, JAI Press, vol. 1, p. 43-55.

BORU D., İSLAMOĞLU G. (2005) « Power distance and trust », in F. Avollone, H. K. Sinangil, A. Caetane (ed.), **Convivence in Organizations and Society, Quaderni di Psicologia del Lavoro**, Guerini Studio, Milano 2005, vol. 12, p. 105-112.

BROCKNER J., DE CREMER D., van DEN BOS K., CHEN Y. (2005), « The influence of interdependent self-construal on procedural fairness effects », **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 96, p. 155-167.

BROCKNER J., HEUER L., SIEGEL P.A., WIESENFELD B., MARTIN C., GROVER S., REED T., BJORGVINSSON S. (1998), « The moderating effect of self-esteem in reaction to voice: converging evidence from five studies », **Journal of Personality and Social Psychology**, 75, p. 394-407.

CHANG, E. (2002), « Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees », **Human Resources Management**, vol. 41, n° 2, p. 261-270.

COHEN-CHARASHY., SPECTOR, P.E. (2001), « The role of justice in organizations: A meta-analysis » **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86, p. 278-321.

COLQUITT J.A., CONLON D.E., WESSON M.J., PORTER C.O.L.H., Ng, K.Y. (2001), « Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », **Journal of Applied Psychology**, 86, p. 425-445.

COLQUITT J.A., SCOTT B.A., JUDGE T.A., SHAW J.C. (2006), « Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects », **Organizational Behaviors and Human Decision Processes**, 100, p. 110-127.

CROPANZANO R., RUPP D.E., MOHLER C.J., SCHMINKE M. (2001), « Three roads to organizational justice », in J. Ferris (ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 20, p. 1-113.

DE CREMER D., TYLER T.R. (2005), « Am I respected or Not? Inclusion and reputation as issues in group membership », **Social Justice Research**, vol. 18, n°2, p. 121-152.

DESSLER G. (1999), « How to earn your employees commitment », **Academy of Management Executive**, 13, p. 58-67.

FULLER J.B., BARNETT T., HESTER K., RELYEA C. (2003), « A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment », **The Journal of Social Psychology**, vol. 143, n°6, p. 789-791.

GOPINATH C., BECKER T.E. (2000), « Communication, procedural justice and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture », **Journal of Management**, vol. 26, n°1, p. 63-83.

GREENBERG J. (1993), « The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice », in R. Cropanzano (ed.), **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Hillsdale, NJ, Erlbaum, p. 79-103.

HUI C., LEE C. (2000) « Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships », **Journal of Management**, vol. 26, n°2, p. 215-232.

JOHNSON R.E., SELENTA C., LORD R.G. (2006), « When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members », **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 99, p. 175-201.

JUDGE T.A. (2009), « Core self-evaluations and work success », **Current Directions in Psychological Science**, 18, p. 58-62.

JUDGE T.A., BONO J.E. (2001), "Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 86, 80-92.

KALLIATH T.J., BLUEDORN A.C., STRUBE M. J. (1999), « A test of value congruence effects », **Journal of Organizational Behavior** 20, p. 1175-1198.

KERNIS M.H., CORNELL D.P., SUN C.R., BERRY A., HARLOW T. (1993), « There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem », **Journal of Personality and Social Psychology**, 65, p. 1190-1204.

---

DE KEYSER V., VLERICK P., D'HOORE W. (2004), **Changement organisationnelles, stress des employés et satisfaction des clients : émergence du concept de flexihealth**, Université de Louvain.

LEARY M.R., BAUMEISTER R.F. (2000), « The nature and function of self-esteem: Sociometer theory », in M. P. Zanna (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, San Diego, CA, Academic Press, vol. 32, p. 1-62.

LEE J., PECCEI R. (2007), « Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity », **Journal of Organizational Behavior**, vol. 28, n°6, p. 661-685.

MARSH H.W., YEUNG A.S. (1998), « Top-down, bottom-up, and horizontal models: the direction of causality in multidimensional, hierarchical self-concept models », **Journal of Personality and Social Psychology**, 75, p. 509-527.

MASTERTON S.S., LEWIS K., GOLDMAN B.M., TAYLOR, M.S. (2000), « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships », **Academy of Management Journal**, 43, p. 738-748.

MEYER J.P., ALLEN N.J. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment », **Human Resource Management Review**, 1, p. 61-89.

MEYER J., STANLEY D., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L. (2002), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences », **Journal of Vocational Behavior**, 59, p. 1-33.

MOSSHOLDER K. W., BENNETT N., MARTIN C.L. (1998), « A multilevel analysis of procedural justice context », **Journal of Organizational Behavior**, 19, p. 131-141.

MOWDAY R., STEERS R., PORTER L. (1979), « The measurement of organizational commitment », **Journal of Vocational Behavior**, 14, p. 224-227.

NAUMANN S.E., BENNETT N. (2000), « A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model », **Academy of Management Journal**, 43, p. 81-889.

PANACCIO A., VANDENBERGHE C. (2011), « The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations, and turnover intentions », **Journal of Applied Social Psychology**, 41, p. 1455-1485.

PIERCE J.L., GARDNER D.G. (2004), « Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature », **Journal of Management**, 30, p. 591-622.

PIERCE J.L., GARDNER D.G., CUMMINGS L.L., DUNHAM R.B. (1989), « Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation », **Academy of Management Journal**, 32, p. 622-648.

PIERCE J.L., GARDNER D.G., DUNHAM R.B., CUMMINGS L.L. (1993), « Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships », **Academy of Management Journal** 2, p. 271-288.

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T., BOULIAN P.V. (1974), « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », **Journal of Applied Psychology**, 59, p. 603-609.

SIMONS T., ROBERSON Q. (2003), « Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes », **Journal of Applied Psychology**, vol. 88, n°3, p. 432-443.

SKITKA L.J. (2003), « Of different minds: An accessible identity model of justice reasoning », **Personality and Social Psychology Review**, 7, p. 286-297.

THIBAUT J., WALKER L. (1975), **Procedural justice: A psychological Analysis**, Hillsdale, NJ, Erlbaum.

VAN DYNE L., PIERCE J.L. (2004), « Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organization citizenship behavior », **Journal of Organizational Behavior** 25, p. 436-459.